

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

**Vybudování zahraničního obchodního zastoupení ve
vybrané destinaci**

Bc. Jana Nováková

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jana Nováková

Podnikání a administrativa

Název práce

Vybudování zahraničního obchodního zastoupení ve vybrané destinaci

Název anglicky

Building a Foreign Dealership at the Selected Destination

Cíle práce

Hlavním cílem práce je zhodnocení náročnosti získání obchodního zastoupení na marockém trhu pro malé a střední podniky se zemědělskou technikou.

Dílní cíle diplomové práce zahrnují:

- 1) vytvoření teoretické báze k dané problematice
- 2) formulaci a vyhodnocení rizik obchodování s vybranou destinací;
- 3) případovou studii vybraného výrobního podniku;
- 4) zhodnocení obchodního případu
- 5) ekonomické zhodnocení exportu.

Výsledek práce je určen pro malé a střední podnikatele, kteří chtějí vstoupit na nový trh a exportovat své výrobky do Marockého království.

Metodika

Metodika teoretické části práce spočívá zejména ve vytvoření teoretických poznatkových východisek na základě dostupné odborné literatury, právních předpisů, kontrolních orgánů, Českého statistického úřadu, odborných periodik a internetových zdrojů relevantních institucí.

Metodika vlastní práce je založena na spolupráci s podnikem, který se snaží reálně získat obchodní zastoupení na marockém trhu se zemědělskou technikou. Pro dosažení výsledku je předpokládáno studium dokumentů a výkazů podniku, - ekonomická analýza/zhodnocení podniku, kalkulace ceny, dopravy, ekonomické zhodnocení vybraných ukazatelů zahraničního obchodu a řízený rozhovor s vybranými podniky, které působí nebo začínají působit na marockém trhu.

V závěru vlastní práce bude provedena syntéza teoretických a praktických poznatků a výsledků vlastního šetření ve vybraném podniku.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

zahraniční obchod, Maroko, zemědělská technika, trh, kalkulace ceny, rizika obchodování

Doporučené zdroje informací

DAWSON, C. EU Integration with North Africa. London: I.B. Tauris, 2009. 220 s. ISBN 9781845117849.

HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 9788026202196.

JANATKA, F. Obchod v rámci Evropské unie a obchodní operace mimo členské země EU. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-006-8.

REUVID, J. & SHERLOCK, J. International Trade, an Essentials guide to the principles an practice of export. ICC United Kingdom. p. 3-5. ISBN 978 0 7494 6237.6

SVATOŠ, M. a kol. Zahraniční obchod: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2009. 367 s. ISBN 978-80-247-2708-0.

SYNEK, M., KOPKÁŇ H., KUBÁLKOVÁ, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha: C.H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

ZAMYKALOVÁ, M. Mezinárodní obchodní jednání. Praha: Professional Publishing, 2003. 171 s. ISBN 80-86419-28-2.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Petra Šánová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Helena Čermáková, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vybudování zahraničního obchodního zastoupení ve vybrané destinaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. 3. 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Petře Šánové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při tvorbě diplomové práce. Paní Ing. Heleně Řezbové, Ph.D. za pomoc a vstřícnost při společných konzultacích.

Také děkuji vedení podniku AB, Mgr. Janě Kostorunové a Mgr. Janu Koblihovi za poskytnuté informace a věnovaný čas. Poděkování patří i podnikům, které se ochotně zapojily do provedeného průzkumu (Česká zbrojovka a.s., CERVA GROUP a.s., XY – výrobce zemědělské techniky, Emco spol. s r. o., Hamé spol. s r.o.).

Dále děkuji rodičům a partnerovi za podporu při studiu a trpělivost při tvorbě mé diplomové práce.

Vybudování zahraničního obchodního zastoupení ve vybrané destinaci

Building a Foreign Dealership at the Selected Destination

Souhrn

Diplomová práce Vybudování zahraničního obchodního zastoupení ve vybrané destinaci je zaměřena na zhodnocení náročnosti získání obchodního zastoupení pro malé a střední podniky se zemědělskou technikou v Marockém království. Hodnocení náročnosti bylo provedeno na základě teoretických poznatků z vytvořené teoretické báze a praktických poznatků získaných z analýzy reálného případu výrobního podniku AB a provedeného průzkumu mezi českými podniky. V závěru práce jsou uvedena doporučení a navržená variantní řešení pro podnik AB. Pro podniky, které chtějí vstoupit na marocký trh, bylo definováno třináct bodů na základě získaných poznatků a zkušeností, kterým je doporučeno věnovat pozornost. Určité body lze považovat i za rizika marockého trhu.

Summary

This diploma thesis Building a foreign business representation at the selected destination is focused on the evaluation of the performance of obtaining a dealership for small and medium enterprises in agricultural machinery in the Kingdom of Morocco. Performance rating was based on theoretical knowledge developed from a theoretical basis and practical knowledge retrieved from the analysis of real case manufacturing company AB and a conducted survey among Czech companies. The conclusion presents recommendations and proposed alternative solutions for the enterprise AB. There has been defined thirteen points based on acquired knowledge and experience for businesses that want to enter the Moroccan market and it is recommended to pay attention to these defined points. Certain points can be also considered as a risk of the Moroccan market.

Klíčová slova: zahraniční obchod, Maroko, zemědělská technika, ekonomická diplomacie, rizika trhu, investice, obchodní zastoupení, trh

Keywords: foreign trade, Morocco, agriculture, economic diplomacy, market risks, investment, sales representation, marketing

Obsah

1	Úvod.....	11
2	Cíl a metodika práce	12
2.1	Cíl práce.....	12
2.2	Metodika práce	12
3	Teoretická východiska	16
3.1	Marocké království a obchodní příležitosti	16
3.1.1	Státní zřízení a politické uspořádání státu	16
3.1.2	Ekonomická situace Maroka.....	17
3.1.3	Obchodní vztahy mezi Evropskou unií a Marokem	19
3.1.4	Diplomatické vztahy a mezinárodní smlouvy ČR s Marokem	21
3.1.5	Ekonomická diplomacie	23
3.1.6	Obchodní vztahy mezi ČR a Marokem.....	27
3.2	Obchod se zemědělskou technikou.....	30
3.2.1	Zahraniční obchod se zemědělskou technikou	32
3.2.2	Export zemědělské techniky do Maroka.....	35
3.3	Obchodní zastoupení.....	36
3.3.1	Rizika spojená s mezinárodním podnikáním	37
3.3.2	Vybudování obchodního zastoupení jako investice.....	37
3.3.3	Vybrané formy mezinárodního podnikání	40
3.3.4	Podpora mezinárodního podnikání v ČR.....	42
3.3.5	Formy mezinárodního podnikání v Maroku	43
3.3.6	Vybrané formy obchodních společností v Maroku.....	45
4	Výsledky a diskuse	47
4.1	Analýza obchodního případu	47
4.1.1	Charakteristika výrobní činnosti.....	48
4.1.2	Základní ekonomické ukazatele podniku AB.....	49
4.1.3	Výrobní sortiment podniku AB	50
4.1.4	Zahraniční obchod podniku AB.....	51
4.1.5	Obchodní zastoupení podniku AB v Maroku	52
4.1.6	Celní řízení v ČR a Maroku.....	56

4.1.7	Doprava.....	58
4.1.8	Ekonomické zhodnocení obchodního případu a exportu podniku AB.....	60
4.2	Průzkum mezi českými podniky.....	66
4.2.1	Česká zbrojovka a.s.	67
4.2.2	Emco spol. s r. o.....	67
4.2.3	Hamé spol. s r. o.	68
4.2.4	XY – výrobce zemědělské techniky	69
4.2.5	CERVA GROUP a.s.	71
4.2.6	Výsledky průzkumu mezi českými podniky.....	73
4.3	Diskuze a doporučení.....	75
5	Závěr	81
6	Seznam literatury	82
7	Přílohy.....	87

Seznam grafů

Graf č. 1:	Zahraniční obchod ČR s Marokem v období 2007–2016.....	27
Graf č. 2:	Hmotnostní vyjádření zahraničního obchodu ČR s Marokem v období 2009–2016	28
Graf č. 3:	Skladba importovaného zboží v peněžních jednotkách do ČR z Maroka v roce 2015	29
Graf č. 4:	Skladba exportovaného zboží v peněžních jednotkách z ČR do Maroka v roce 2015.	30
Graf č. 5:	Export a import strojů určených pro zemědělství a lesnictví (2000–2015).....	34
Graf č. 6:	Kategorie exportované a importované zemědělské techniky za rok 2015.	35
Graf č. 7:	Typy exportované zemědělské techniky do Maroka v roce 2014 a 2015.	36
Graf č. 8:	Čistý zisk podniku AB (2007-2015).....	49
Graf č. 9:	Obrat podniku AB (2007-2015)	50
Graf č. 10:	Hodnoty zahraničního obchodu podniku AB za rok 2016	52

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Ekonomické ukazatele Maroka.....	18
Tabulka č. 2: Marocká měna.....	19
Tabulka č. 3: Největší obchodní partneři Maroka	20
Tabulka č. 4: Mezinárodní smlouvy	22
Tabulka č. 5: Tuzemští výrobci zemědělské techniky.....	31
Tabulka č. 6: Dovozci zemědělské techniky	32
Tabulka č. 7: Pořadí vybraných států dle importu a exportu zemědělské techniky v roce 2015.	33
Tabulka č. 8: Přehled výrobního sortimentu podniku AB	51
Tabulka č. 9: Investiční výdaje a příjmy obchodního zastoupení podniku AB v Maroku ..	61
Tabulka č. 10: Rentabilita vlastního kapitálu mezi lety (2007-2015).....	62
Tabulka č. 11: Vybrané výsledky průzkumu a jejich hodnocení.....	73

1 Úvod

Zahraniční obchod je nedílnou součástí otevřené ekonomiky České republiky. V dnešní době záleží nejen na úspěchu podniku na tuzemském trhu, ale také na jeho schopnosti vyhledat nové trhy, kde by našel uplatnění a mohl exportovat své výrobky. České podniky raději preferují obchodní vztahy s evropskými státy než se státy spadající do kategorie rozvojových zemí, takzvané třetí země. Může za to především strach z neznámého, jako jsou například sociální odlišnosti, kultura, náboženství nebo obchodní zvyklost.

V případě trhu se zemědělskou technikou je zahraniční obchod velmi důležitým elementem. Ročně dochází k nárůstu objemu prodaných strojů českých výrobců, ale export nedosahuje statisticky takových čísel, aby převýšil import zemědělské techniky. Výroba zemědělské techniky má v České republice tradici. Ve všech oblastech výroby se tempo vývoje pomocí nových technologií stále zrychluje, ve výrobě zemědělské techniky tomu není jinak. Čeští výrobci se snaží tempo udržet a obstát s kvalitní zemědělskou technikou v konkurenci na světové úrovni. Snaží se vyhledávat nové trhy, kde by mohli svoji zemědělskou techniku etablovat. Jedná se především o země s velkým potenciálem v sektoru zemědělství a s trhem, který není přesycen nabídkou.

Jedním z trhů, který splňuje zmíněné faktory je například Marocké království (dále Maroko). Jedná se o zemi, která patří mezi ekonomicky vyspělé a stabilní země severní Afriky.

Výběru Maroka jako nové obchodní destinace také přispívá i fakt, že Česká republika podporuje proexportní politiku se třetími zeměmi nejrůznějšími aktivitami a hojně rozšiřuje působnost ekonomické diplomacie, která je v takto exotických oblastech potřebná. Obchodní i diplomatické vztahy mezi zeměmi jsou na dobré úrovni a dále se zlepšují.

Vstup na nové trhy je kapitálově velmi náročný a nese s sebou řadu rizik. Na trhy rozvojových zemí vstupují ekonomicky vyspělé podniky převážně s nadnárodním vedením. Z tohoto důvodu není příliš obvyklé, aby se malé nebo střední podniky o to pokoušely. Maroko je však destinací s příležitostmi i pro malé a střední podnikatele se zemědělskou technikou. Nicméně je otázkou, zda jsou obavy z rizik vybudování obchodního zastoupení v Maroku oprávněné a opodstatněné.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zhodnocení náročnosti získání obchodního zastoupení na marockém trhu pro malé a střední podniky se zemědělskou technikou.

Dílní cíle diplomové práce zahrnují:

- 1) vytvoření teoretické báze k dané problematice,
- 2) případová studie vybraného výrobního podniku,
- 3) zhodnocení obchodního případu a exportu vybraného podniku,
- 4) analýza dosavadních zkušeností podniků, které jsou na trhu již etablovány,
- 5) formulace a vyhodnocení rizik obchodování s vybranou destinací.

Výsledek práce je určen pro malé a střední podnikatele, kteří chtějí vstoupit na nový trh a exportovat své výrobky do Marockého království.

2.2 Metodika práce

Teoretická východiska byla zpracována na základě sekundárních dat získaných studiem české a cizojazyčné odborné literatury z knižních a elektronických zdrojů. Ke zpracování teoretických východisek přispěla osobní účast na teritoriálním exportním semináři pořádaným Ministerstvem zahraničních věcí. Informace týkající se ekonomické situace Maroka a diplomatických vztahů s Českou republikou byly konzultovány e-mailovou korespondencí s vedoucí obchodně-ekonomického oddělení Mgr. Janou Kostrounovou na Českém velvyslanectví v Rabatu.

Informace o obchodních vztazích mezi Marockým královstvím a Evropskou unií byly získány ze statistik obchodu Evropské komise. Při zpracování informací týkajících se obchodních vztahů České republiky a Maroka byla využita data z Českého statistického úřadu, nejvíce z databáze „Statistika zahraničního obchodu“. Pro poskytnutí detailnějších informací o obchodu se zemědělskou technikou byla kontaktována Asociace zemědělské a lesnické techniky - Ing. Benža. Po e-mailové a telefonické komunikaci poskytl statistiky zaměřené na zahraniční obchod se zemědělskou technikou.

Sekundárně získané poznatky o podpoře mezinárodního podnikání a fungování CzechTrade v Maroku jsou doplněny odpověďmi vedoucího zahraniční kanceláře

Mgr. Jana Koblíhy, kterému byl zaslán e-mail a otevřené otázky týkající se obecných informací o Maroku a českých podnikatelích na marockém trhu.

Vlastní část práce s názvem Výsledky a diskuse je rozdělena na tři oddíly: analýza reálného případu vybudování obchodního zastoupení podniku se zemědělskou technikou, dále podniku AB, kvalitativní průzkum metodou strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami s vybranými podniky a oddíl Diskuze a doporučení, ve kterém jsou formulovány návrhy variantních řešení pro podnik AB a doporučení a rizika pro podniky, které chtějí na marocký trh vstoupit.

Analýza obchodního případu byla provedena na reálném výrobním podniku AB, který má vybudované obchodní zastoupení v Maroku. Podkladem pro analýzu byly podnikové dokumenty a výkazy, které byly poskytnuty spolupracujícím podnikem AB a rozhovory o dané problematice s vedením podniku. Ekonomické ukazatele podniku a jejich zhodnocení bylo konzultováno s vedoucím ekonomického střediska. Celní problematika České republiky byla konzultována se společností CLOTRANS spol. s r.o., která je přímým zástupcem v celních záležitostech podniku AB. Konzultace probíhala na základě rozhovoru. Po té byla primární data zpracována do komplexní podoby poznatků o procesu vybudování obchodního zastoupení podniku AB v Maroku.

Ekonomické zhodnocení obchodního případu a exportu podniku AB bylo konzultováno s Ing. Helenou Řezbovou, Ph.D. Na základě společných sezení byla navržena revize aktivity podniku AB v Maroku pomocí modifikace metody Čisté současné hodnoty (dále ČSH). ČSH patří mezi dynamické metody hodnocení efektivnosti investic. Modifikace byla navržena z důvodu problematického určení doby životnosti projektu /celkového počtu let provozu investice/. Podrobněji je problematika okomentována a popsána ve vlastní části práce v kapitole 4.1.8. Doby životnosti investice podniku AB není možné v tomto případě určit tak, aby korespondovala s požadavky na dobu životnosti dle ČSH, nelze proto výsledek výpočtu nazývat jako ČSH.

Modifikace využila matematický aparát ČSH, který byl přizpůsoben potřebám podniku AB, a stejné principy vyhodnocení závěrů jako v případě ČSH. Hodnocení efektivnosti investice bylo posuzováno ze dvou pohledů. Z tohoto důvodu byly využity dva vzorce, které byly modifikovány dle vzorců, které uvádí Máče (2006).

V prvním případě modifikace nazývána Současná hodnota všech toků z akce obchodního případu (dále jen SH _{všech toků z akce}) v bodě nula tedy na počátku životnosti projektu. Pro výpočet SHP _{všech toků z akce} byl využit modifikovaný vzorec:

$$SHP_{\text{všech toků z akce}} = \sum_{n=0}^N (P_n - I_n) \times \frac{1}{(1+i)^n} = \sum_{n=0}^N FP_n \times \frac{1}{(1+i)^n}$$

P_n ... peněžní příjem

I_n ... kapitálový výdaj

FP_n ... volný peněžní tok

n ... jednotlivá léta životnosti

i ... úroková míra

N ... doba životnosti

Ve druhém případě se jedná o Současnou hodnotu všech toků z akce obchodního případu na konci životnosti projektu/investice (dále jen SHK _{všech toků z akce}). Pro výpočet SHK _{všech toků z akce} byl využit modifikovaný vzorec:

$$SHK_{\text{všech toků z akce}} = \sum_{n=0}^N FP_n \times (1+i)^{N-n}$$

P_n ... peněžní příjem

I_n ... kapitálový výdaj

FP_n ... volný peněžní tok

n ... jednotlivá léta životnosti

i ... úroková míra

N ... doba životnosti

Následně bylo provedeno vyhodnocení závěrů SHP a SHK dle Dluhošové (2008). Kvalitativní průzkum byl proveden metodou strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami. Rozhovor byl veden dle zásad, které uvádí Hendl (2012). Pokládané otázky byly formulovány na základě sumarizace poznatků z teoretických východisek. Otevřené otázky se týkaly formy mezinárodního podnikání v Maroku a obchodních zkušeností v této oblasti. Pro vedení rozhovoru bylo nutné se velmi dobře orientovat v problematice vybrané destinace, aby bylo možné pokládat další sondážní otázky. Vzorové otázky jsou uvedeny

v příloze č. 1. Pro průzkum byly vybrány podniky, které působí nebo začínají působit na marockém trhu. Pokud byly podniky zmíněny na exportním semináři, nebo kontakt na ně poskytl podnik AB, byly otázky v takovém případě přizpůsobeny danému oboru podnikání příloha č. 2. Celkově bylo osloveno 10 podniků: Svitap J.H.J. spol. s.r.o., XY – výrobce zemědělské techniky, L I N E T spol. s r.o., Emco spol. s r. o., Hamé s.r.o., ŠKODA AUTO a.s., Bohemia Crystal Glass s.r.o., VIADRUS a.s., Česká zbrojovka a.s. a CERVA GROUP a.s.. Na otázky odpovědělo 5 z oslovených podniků: Česká zbrojovka a.s., CERVA GROUP a.s., XY – výrobce zemědělské techniky, Emco spol. s r. o., Hamé s.r.o.

Důvody neposkytnutí informací podniků byly různé: L I N E T spol. s r.o. považuje tyto informace za interní, Svitap J.H.J. spol. s.r.o. poskytl vzorky svých produktů do Maroka, ale k dalším krokům v podnikání nedošlo, Bohemia Crystal Glass s.r.o. časově vytížený nemá kapacity na otázky odpovědět, ŠKODA AUTO a.s. bez odpovědi, VIADRUS a.s. obchod s Marokem zprostředkovává alžírský zástupce, proto nemá bližší informace.

Získání odpovědí na otázky bylo v některých případech velmi časově náročné. Po kontaktování podniků vždy nastala velká časová prodleva a čekání, zda budou mít zástupci obchodního oddělení čas na zodpovězení otázek. V některých případech se jednalo i o dobu 6 měsíců. S výrobcem zemědělské techniky XY bylo nutné sjednat „Potvrzení zveřejněné diplomové práce“. Podnik si nepřeje, aby byl identifikován v rámci této práce, proto a z tohoto důvodu je označován jako XY.

Výsledky průzkumu byly zpracovány na základě metody Porovnávání případů dle Hendla (2012). Každý podnik, který zodpověděl položené otázky, byl vyhodnocen zvlášť sám o sobě. Na vyhodnocení od jednotlivých podniků pak navázalo komplexní srovnání zkušeností podniků s podnikáním v Maroku.

V závěru vlastní práce byla stanovena doporučení a variantní řešení pro podnik AB a formulováno třináct bodů na základě syntézy teoretických a praktických poznatků a výsledků vlastního šetření ve vybraném podniku. Body upozorňují na případná rizika, se kterými by se mohly podniky, které zvažují vstup na marocký trh, setkat.

3 Teoretická východiska

3.1 Marocké království a obchodní příležitosti

Marocké království (dále jen Maroko) je stát, který se nachází na africkém kontinentu a skládá se z území Maroka, Mauretánie a Západní Sahary (jež je pod nadvládou Maroka). Je jedním ze států takzvaného Maghrebu (uskupení států), kam se řadí společně s Alžírskem, Tunisem, Libyí a Západní Saharou. Společně s těmito státy je Maroko řazeno do oblasti s názvem Blízký východ. Označení Blízký východ se často setkává s problémem týkající se přesného vymezení tohoto území. Přesnější označení je tedy Blízky východ a severní Afrika (The Middle East and North Africa). Geografické uspořádání státu je lépe jasné z mapy v příloze č. 3.

Historicky bylo území Blízkého východu do 19. století pod nadvládou Osmanské říše. Jediné Maroko bylo nezávislou zemí, která byla později v roce 1912 nucena se rozdělit a stala se součástí francouzského a španělského protektorátu. Francouzská nadvláda zemi velmi ovlivnila a i nyní je pro Maroko velmi důležitým obchodním partnerem. Nezávislost Maroko opět získalo v roce 1956 (Šanc, 2011).

Rozloha Maroka je 446,550 km² bez území Západní Sahary. Hlavním městem je Rabat. Dalšími významnými městy jsou například Marrákeš, Casablanca, Fes. Celkový počet obyvatel k dubnu 2016 je 34,4 mil. Stát je nyní rozdělen na 12 regionů. Úředním jazykem je arabština a berberština. Jazykem využívaným při obchodním styku je francouzština, v některých oblastech i španělština. Pokud se jednání vede s mladšími obchodníky, je možná i angličtina (MZV- STI Maroko, 2016a). Nadvláda Maroka nad územím Západní Sahary a problémy s tím spojené trvají od roku 1975. Západní Sahara v zastoupení hnutím Polisario usiluje o svou samostatnost a na jejím území stále dochází ke krvavým bojům. To narušuje převážně vztahy Maroka s Alžírskem a státy OSN, které požadují vyřešení stávající situace (Kudynová, 2012).

3.1.1 Státní zřízení a politické uspořádání státu

Od roku 2011 ústava formuluje Marocké království jako konstituční, demokratickou a sociální monarchii (Constitution of Morocco, Chapter 1, 1996). MZV-Souhrnná teritoriální informace Maroka (2016) navíc dodává parlamentní monarchii se silnými

pravomocemi panovníka. Králem, nejvyšším duchovním představitelem a velitelem armády Maroka je Mohamed VI. (1999–současnost) z Alawítské dynastie (Alaouite Dynasty) (Ježková, 2011). Jeho otec Hasan II., který vládl 30 let, nepatřil mezi oblíbené vladaře kvůli svým kontroverzním rozhodnutím týkajících se například Západní Sahary, nebo citlivého tématu lidských práv, proto byl rok nástupu na trůn Mohammeda VI. brán v historii Maroka jako velmi zlomový. Byla očekávána demokratizace státu a úprava mocenského systému. K úpravě politické sféry došlo, avšak král si ponechal všechny dosavadní práva (Ježková, 2011; Brtnický, 2008).

Nynějším předsedou vlády je Abdelillah Benkirane. Vláda je výkonným orgánem a zodpovídá se jak králi, tak parlamentu. Je sestavena dle výsledků voleb. Jednotlivé ministry navrhuje předseda vlády a král je jmenuje do jejich funkce (MZV-Souhrnná teritoriální informace Maroka, 2016a; Constitution of Morocco, Chapter 3, 1996).

Nové parlamentní volby proběhly 7. října 2016 a zvítězila vládnoucí strana umírněných islamistů Strana spravedlnosti a rozvoje (PJD), která je u moci od roku 2011.

Ježková (2011) uvedla: „*Maroko v současné době představuje jednu z nejstabilnějších zemí v blízkovýchodním regionu. Poměrně stabilní ekonomická situace, relativní svoboda tisku a slova (v porovnání s jinými zeměmi regionu) a duchovní autorita krále prozatím udržuje integritu země.*“ Dále se bude muset Maroko zabývat otázkami spojenými s terorismem a nevyřešenou situací se Západní Saharou.

3.1.2 Ekonomická situace Maroka

Ekonomika Maroka stále narůstá a předpoklady do budoucích let naznačují rostoucí trend. V roce 2000 a 2015 byl nárůst v poměru 4,5% za rok. Světová ekonomická krize Maroko zásadně nezasáhla. V roce 2014 byl zaznamenán propad ekonomiky a růst byl zpomalen na 2,4% (Tlapa, 2016).

Výše růstu HDP v Maroku je velmi ovlivňována agrárním sektorem. Extrémní sucha, která jsou obvyklým jevem, mají za následek nízkou úrodu. To se pak odráží v nabídce zemědělských produktů, rok 2016 je toho příkladem. Nynější stav je srovnatelný se suchy v roce 2007 a 1995. Předpovědi IIF (Institute of International Finance, 2015) pro rok 2016 byly velmi pozitivní, vykazovaly růst 4,8 % HDP, což se zdaleka neblíží nejaktuálnějším

číslům. Odhad uvedený v Souhrnné teritoriální informaci Maroka (2016a) byl více předběžný a udával růst 2,2% HDP.

Přesnější odhad byl vydán Vysokým komisariátem pro plánování (HCP), jenž vydává podrobné ekonomické zprávy týkající se Maroka. Zprávy hovořily o 1,3% růstu HDP a nyní je odhad zpřesněn na 1,5% růstu HDP. Ke zlepšení HDP přispěly ceny ropy a očekávaná dobrá sklizeň oliv a následného exportu olivového oleje (Kostrounová, 2016a).

Ekonomický model Maroka je otevřený, inflace se konstantně pohybuje kolem 2%, což způsobují vládní subvence cen ropy a základních potravin (MZV- STI Maroko, 2016a).

Tabulka č. 1: Ekonomické ukazatele Maroka

	2012	2013	2014	2015	2016 (odhad)	2017 (odhad)
Růst HDP (%)	3	4,7	2,4	4,5	2,2	3,5
Nominální HDP (v mil. USD)	98,561	107,558	110,357	100,967	105,157	x
Nezaměstnanost (%)	9	9,2	9,7	9,7	9,9	x
Inflace (%)	1,3	1,9	0,4	1,6	1,9	x
Saldo obchodní bilance (v mil. USD)	-21,885	-21,592	-20,524	-15,582	-16,296	x

Zdroj: vlastní zpracování dle MZV- STI Maroko (2016a)

Saldo obchodní bilance, tedy rozdíl mezi exportem a importem je stále pasivní. Import do Maroka převažuje nad exportem. Základní peněžní jednotkou je dirham (MAD), který se dále člení na centimy. Tato měna není volně směnitelná. Průměrná mzda pro rok 2016 činí 3 916,67 MAD což je v přepočtu na české koruny 9 791,68 CZK (Kostrounová, 2016b).

Tabulka č. 2: Marocká měna

	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (odhad)
Směnný kurz MAD- USD	8,07	8,6	8,38	8,38	9,74	9,77
Směnný kurz MAD - EUR	11,22	11,06	11,13	11,14	10,8	10,7

Zdroj: MZV- STI Maroko (2016a)

Za podstatný problém je považována nezaměstnanost. Maroko se potýká s migrací mladých produktivních Maročanů do vyspělých zemí. Nejčastěji to bývá Francie, Španělsko a další země Evropské unie. Vysoké procento nezaměstnanosti může být také ovlivněno negramotností obyvatel, která je odhadována na 30%. Nejvíce obyvatel je zaměstnáno v agrárním sektoru, jde se až o 40% a na venkově je toto číslo až dvakrát tak vyšší.

Organization for Economic Cooperation and Development (dále OECD) zpracovává ekonomické modely, které zahrnují: makroekonomické údaje, finanční a ekonomickou situaci země, platební zkušenosti s touto zemí a v úvahu se berou i politické faktory. Dle výsledů ekonomického modelu jsou země rozčleněny do kategorií dle exportního rizika.

Maroko bylo OECD (2016) zařazeno do třetí kategorie exportního rizika z celkových sedmi, respektive osmi kategorií. Někdy je do kategorií zařazována i nula, do které spadají země s minimální pojistnou sazbou. Země spadající do sedmé kategorie představují nejvyšší exportní rizika. Kategorie exportního rizika má například vliv na výši pojistných záruk.

3.1.3 Obchodní vztahy mezi Evropskou unií a Marokem

Maroko v roce 2000 uzavřelo s Evropskou unií (EU) Asociační dohodu, která změnila celní tarify na zboží dovážené z EU. Od roku 2012 jsou zrušeny celní tarify na dovoz nových průmyslových výrobků z EU do Maroka. Dovoz průmyslového zboží je zatížen dovozním DPH, což je přibližně 20% hodnoty transakce, a daní z dovozu ve výši 0,25 % ze základu daně určeného v peněžních jednotkách (MZV- STI Maroko, 2016a). V témže roce začala platit takzvaná Zemědělská dohoda týkající se zemědělských produktů, rybolovu a potravinářství. Od roku 2015 je tato dohoda z politických důvodů pozastavena.

V roce 2016 se daňové úlevy, v rámci zóny volného obchodu, začaly vztahovat také na letecký průmysl, automobilový průmysl a na něj napojených průmyslových zón (European Commission, 2016b).

Z níže uvedené statistiky, kde jsou zastoupeni největší obchodní partneři Maroka v oblasti zboží, je patrné, že EU je nejdůležitější obchodní partner. Maroko se umístilo v roce 2015 na 26. místě s podílem 0,9% na celkovém obchodě mezi EU a všemi státy, se kterými má EU obchodní vztahy. Obchodní bilance EU s Marokem je kladná a dosahuje částky 5,7 miliardy eur. Obrat zahraničního obchodu v roce 2015 mezi Marokem a EU dosáhla 30,6 miliardy eur. Česká republika se s 0,992% podílí na celkovém obratu zahraničního obchodu mezi EU a Marokem.

Zboží dovážené do Maroka je z 52,5% evropského původu většinou ze Španělska, Francie, Německa a Itálie. Převážně se jedná o energetické zdroje, strojní zařízení (průmyslové a zemědělské) 36,9%, minerály a kovy 20,5%, oblečení a textilie 8,7% (European Commission, 2016a).

Tabulka č. 3: Největší obchodní partneři Maroka

Import		Export	
STÁTY	%	STÁTY	%
EU 28	52,5	EU 28	61,3
Čína	8,5	Indie	4,9
USA	6,5	USA	4,3
Rusko	4,4	Brazílie	4
Turecko	4,3	Turecko	3
Saúdská Arábie	2,6	Egypt	1,2
Alžírsko	2,2	Singapur	1,2
Brazílie	1,7	Čína	1,1
Spojené arabské emiráty	1,5	Pakistán	1
Ukrajina	1,5	Alžírsko	0,9
Ostatní státy	14,3	Ostatní státy	17,1

Zdroj: European Commission, (Morocco, Trade with World) (2016a)

Zboží, které se z Maroka vyváží, je 61,3% určeno pro evropský trh především pro Francii, Španělsko, Německo a Nizozemí. Struktura vývozu zboží je rozmanitá. Jedná se o komponenty k elektrickým zařízením a průmyslové stroje 35,7%, zemědělské produkty

14,3% (ovoce a zelenina), mořské plody, oblečení a textilie 20,4% a další (European Commission, 2016a).

3.1.4 Diplomatické vztahy a mezinárodní smlouvy ČR s Marokem

Česká republika (dále ČR) má v hlavním městě Rabatu svůj zastupitelský úřad – Velvyslanectví České republiky. S ním spojené jsou další tři Honorární konzuláty v Casablance, Fesu a Nouakchottu. První dva Honorární konzuláty podporují styky mezi ČR a Marokem. Poslední v Nouakchottu podporuje styky mezi ČR a Mauretánií. Honorární konzuláty jsou vedeny honorárními úředníky, kteří však nejsou zaměstnanci Ministerstva zahraničních věcí (dále MZV), nemají diplomatický status a jsou maročí občany (Velvyslanectví ČR- Rabat, 2015).

Činnost honorárních konzulátů spočívá v podpoře vědeckotechnických, kulturních a ekonomických styků s ČR. Společně s velvyslanectvím napomáhají českým občanům, kteří přijeli na turistickou nebo pracovní cestu s jejich problémy. První konzulát v Casablance byl založen v roce 1937 a konzulem se stal Miroslav Kunderát. Zdeněk Jobánek byl jmenován v roce 1959 prvním řádným velvyslancem ČR v Maroku (Dejmek, 2013).

Dle častých návštěv českých delegací z různých ministerstev v Maroku lze soudit, že vztahy mezi zeměmi jsou kladné. Dobré vztahy také potvrdila letošní historicky první návštěva Prahy, potažmo regionu střední Evropy, králem Mohamedem VI.

Mezi Českou republikou a Marockým královstvím je podepsáno celkem devět platných mezinárodních smluv, nejstarší byla podepsána v roce 1962 a to Dohoda mezi Českou socialistickou republikou a Marokem o letecké dopravě. Důležitou smlouvou je Smlouva mezi Českou republikou a Marockým královstvím o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňovému úniku v oboru daní z příjmu. Byla podepsána v roce 2001 v Rabatu ministrem financí Jiřím Rusnokem a ministrem hospodářství, financí privatizace a turistiky Fathallahem Oualalou (MZV, 2016b).

Tabulka č. 4: Mezinárodní smlouvy

Přehled platných dvoustranných smluv mezi Českou republikou a Marokem	Platnost
Dohoda o spolupráci v oblasti cestovního ruchu mezi vládou České republiky a vládou Marockého království	4. 3. 2013
Dohoda mezi Českou republikou a Marockým královstvím o vzájemné podpoře a ochraně investic	18. 12. 2012
Dodatkový protokol mezi Českou republikou a Marockým královstvím o změně Dohody mezi Českou republikou a Marockým královstvím o podpoře a vzájemné ochraně investic, podepsané dne 11. června 2001 v Rabatu	18. 12. 2012
Smlouva mezi Českou republikou a Marockým královstvím o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňovému úniku v oboru daní z příjmu	18. 7. 2006
Protokol o spolupráci mezi Ministerstvem zahraničních věcí České republiky a Ministerstvem zahraničních věcí a spolupráce Marockého království	27. 10. 1999
Ujednání mezi vládou České a Slovenské Federativní Republiky a vládou Marockého království o zrušení vízové povinnosti pro držitele diplomatických, služebních a zvláštních pasů sjednané výměnou nót	11. 4. 1992
Dohoda o hospodářské, vědecké a technické spolupráci mezi Československou socialistickou republikou a Marockým královstvím	22. 11. 1993
Dohoda o kulturní spolupráci mezi vládou Československé socialistické republiky a vládou Marockého království	7. 12. 1979
Dohoda mezi Československou socialistickou republikou a Marokem o letecké dopravě	19. 10. 1962

Zdroj: vlastní zpracování dle MZV (2016b)

3.1.5 Ekonomická diplomacie

V diplomatickém světě má ekonomická diplomacie významné a přednostní postavení. Přesnou komplexní definici ekonomické diplomacie do české odborné literatury poprvé sepsala Judita Štouračová, zakladatelka a první ředitelka agentury CzechTrade. Štouračová (2008) uvádí: *„ekonomická diplomacie je specifickou oblastí, resp. součástí diplomacie a diplomatických služeb, zaměřenou jednak na vytváření podmínek pro naplňování ekonomických zájmů státu v zahraničí a na přispívání k vlastnímu naplňování ekonomického rozměru zahraniční politiky ve vazbě na zapojování národní ekonomiky do ekonomiky světové, do procesů internacionalizace, integrace a ekonomické globalizace....., jednak na podporu obchodních a investičních aktivit národních podnikatelských subjektů při jejich vstupu na zahraniční trhy, na lobování za jejich zájmy, na podporování aktivit a zájmů zejména zahraničních investorů a podnikání na českém trhu apod.....“*

Ekonomická diplomacie bývá zjednodušována pouze na podporu exportu nebo propagaci státu. Není ani synonymem k obchodní a hospodářské diplomacii.

Vybrané funkce a úkoly ekonomické diplomacie dle Štouračové (2008) na bilaterální úrovni, která je pro vztah ČR a Maroka důležitá. Jedná se o podporu aktivity tuzemských podnikatelů na zahraničních trzích:

- *„podpora obchodu (národních exportérů),*
- *investiční aktivity českých podnikatelů v zahraničí,*
- *podpora přílivu zahraničních investic,*
- *pomoc tuzemským podnikatelům s veřejnými zakázkami v zahraničí,*
- *spolupráce s ČR – realizace programů,*
- *pomoc při zvyšování konkurenceschopnosti podnikatelů na zahraničních trzích,*
- *podpora obchodních i politických jednání.“*

Ministerstvo zahraničních věcí považuje obor ekonomické diplomacie za prioritní pro ČR. Česká ekonomika je otevřená, exportně orientovaná, provázaná se zahraničními trhy, proto je pro ni moderní zahraniční politika důležitá a často shodná s ekonomickou diplomacií, jak je to možné u takto malých zemí.

Ve světě je ekonomická diplomacie trendem v podpoře hospodářského růstu země. Jedním z hlavních plánů ekonomické diplomacie je napomoci podnikatelům získat odbyt pro jejich výrobky, služby a zboží ve vzdálenějších zemích, které nejsou podnikatelům tak známé. Nejde však jen o exportní příležitosti, ale příležitosti v obou směrech (i do ČR). V roce 2014 byla podepsána Rámcová dohoda MZV ČR s Ministerstvem průmyslu a obchodu (MPO) ČR o zásadách spolupráce při zajišťování podpory exportu a ekonomické diplomacie. Došlo ke sjednocení obou rezortů a organizací zajišťujících reprezentaci ČR v zahraničí. Všichni jednotně podporují stejnou exportní politiku, zajišťují potřebné informace a poradenství. Mezi subjekty, které napomáhají MZV s podporou exportu, patří CzechTrade, CzechInvest, Česká rozvojová agentura a další.

Ve stejném roce bylo podepsáno Memorandum o spolupráci mezi MZV ČR a Ministerstvem zemědělství (MZ), které má za cíl zvýšení exportu zemědělských a potravinářských výrobků a to zvláště na trhy mimo EU (MZV, 2016c).

Rámcová dohoda mezi MZV a MPO a Memorandum mezi MZV a MZ přispívají ke zlepšení podmínek pro české podnikatelské subjekty, kterým se díky tomu otvírá částečně přístupnější cesta i na zahraniční trhy mimo EU. Podnikatelé mohou využívat jednotné zahraniční sítě, která jim nabízí Klientské centrum pro export, Katalog služeb Jednotné zahraniční sítě nebo se zapojit do Projektů na podporu ekonomické diplomacie. Další možností je navázání kontaktu s ekonomickým diplomatem ve vybrané zemi.

Ekonomickou diplomacii v Maroku zajišťuje vedoucí obchodně-ekonomického úseku, která patří dle hodnocení MZV k nejlepším českým ekonomickým diplomatům. Jedním z cílů její práce je vyhledávání obchodních příležitostí pro firmy. Příprava tzv. PROPED (Projekty na podporu ekonomické diplomacie) - oborové mise českých firem, které patří k nejdůležitějším nástrojům ekonomické diplomacie. V roce 2015 se mise týkala zdravotnických firem, nyní firem zastupujících důlní průmysl. Obchodní rada doprovází české firmy na jednání s marockými partnery, ať už s firmami nebo státními institucemi. Má na starost prezentační akce týkající se ČR - obchod, zdravotnictví, turistiku a jiné (Kostrounová, 2016c).

Zvyšování povědomí o Maroku a o exportních příležitostech napomáhají i různé podnikatelské mise, spolupráce na společných projektech, semináře o možných exportních

příležitostech. Z níže uvedených informací o vybraných aktivitách, které ČR v rámci ekonomické diplomacie s Marokem podnikatelům nabízí, je patrné, že se snaží exportní politiku maximálně podporovat a být nápomocna s etablováním nových českých společností a případnému vybudování obchodního zastoupení na marockém trhu. Čeští podnikatelé si mohou vybrat vhodnou exportní příležitost a využít služeb státu a institucí pro podporu exportu v ČR.

A. Projekty

Obě země nově spolupracují na projektech, které lze zařadit do sociální sféry pomoci. Prvním z nich je program MEDEVAC zaměřený na poskytnutí zdravotní pomoci dětem, ženám a starším lidem z území postižených válkou, nebo jinak znevýhodněných území pod záštitou Ministerstva vnitra společně s Ministerstvy obrany, zdravotnictví a zahraniční (Velvyslanectví České republiky v Rabatu, 2016b).

Druhým projektem je spolupráce ČR (v rámci Malého lokálního projektu 2016 Velvyslanectví v Rabatu) s Federací ledního hokeje v Maroku. Projekt podporuje sociálně slabé děti ke sportovním aktivitám. Jedná se o nákup autobusu, který bude vozit děti na tréninky a zápasy. Vše je pod záštitou MZV a České rozvojové spolupráce (ČRS) (Velvyslanectví České republiky v Rabatu, 2016c).

B. Podnikatelská mise

V červnu v roce 2015 Svaz průmyslu a dopravy organizoval misi českých podnikatelů, kteří doprovázeli ministra průmyslu a obchodu Jana Mládka do Maroka. Jednalo se o dvacet zástupců českých firem ze zemědělství, energetiky, obrany, těžby, zdravotnictví a dalších oborů. Rovněž byli přítomni zástupci České exportní banky (dále ČEB) a Exportní garanční a pojišťovací společnost (dále EGAP).

K návštěvě Maroka byly pozvány firmy, které se již na marockém trhu etablovaly, nebo v poslední době jednaly s marockými partnery. Náklady spojené s cestou v tomto případě hradilo MNO, účastník hradil náklady na pobyt. Podnikatelé navštívili Rabat a Casablanku, kde pro ně byla předem připravena jednání B2B s marockými obchodními partnery, kteří

projevili o jednotlivé obory zájem. Dále je čekalo jednání s ministrem průmyslu, obchodu o nových technologiích Maroka a podpis Dohody o spolupráci Svazu českých podnikatelů a Svazu marockých podnikatelů. Rovněž byla při této návštěvě podepsána dohoda o spolupráci mezi Attijariwafa bank a Českou exportní bankou.

Při jednáních u kulatého stolu byly projednány za účasti ministrů problémy, které v současné době zatěžují vzájemný obchod. Jedná se především o to, že kamiony českých dopravců nemohou vjíždět na území Marockého království. Tento problém zásadně narušuje operativní dodávky náhradních dílů a zboží, které je například vystavováno na veletrzích v Maroku.

Misi není možné hodnotit v krátkodobém horizontu. Při znalosti obchodního prostředí v této zemi se jedná především o představení společnosti a zahájení dlouhodobého jednání s marockými partnery. Velký vliv na průběh těchto jednání a rovněž na prezentaci českých firem má zastupitelský úřad v Maroku.

C. Teritoriální exportní semináře

Ministerstvo zahraničních věcí pořádá teritoriální exportní semináře, kde se podnikatelé mohou dozvědět základní informace o daném teritoriu, informace o exportních příležitostech, jaké jsou překážky pro vstup a na co si dát pozor. Na semináři jsou vždy přítomní ekonomičtí diplomaté, kteří blíže představí daný stát a jeho ekonomickou, politickou situaci a příležitosti pro české firmy v různých oborech. Podnikatelé mohli vyslechnout zástupce z EGAPU a Komerční banky, kteří hovořili o možnostech pojištění a financování.

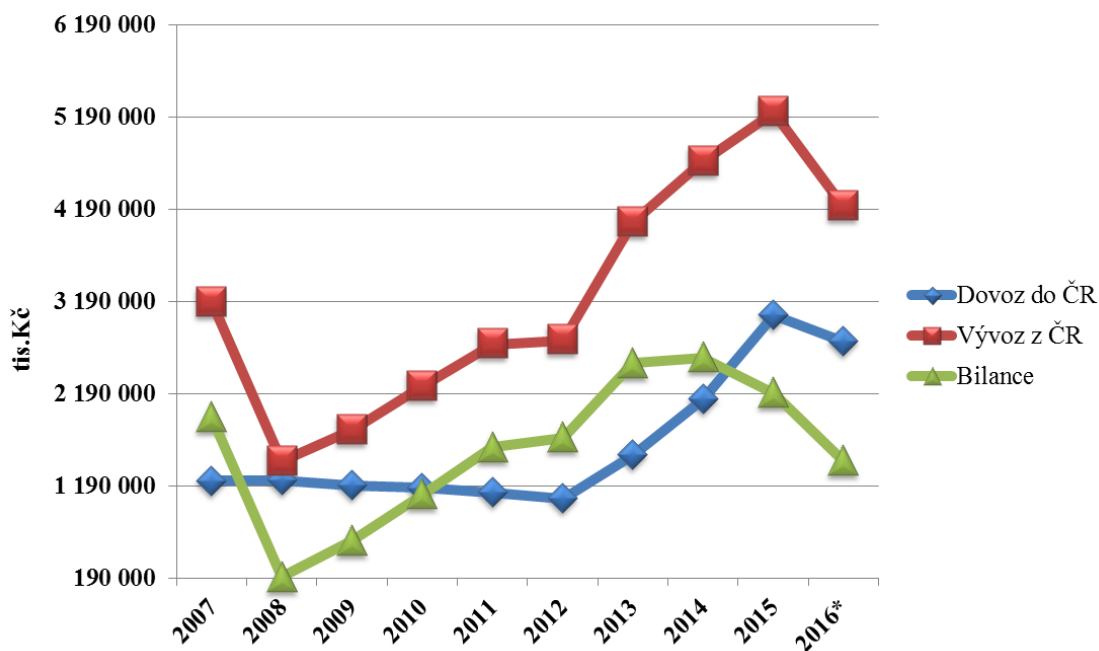
V roce 2016 proběhl seminář věnovaný Maroku a Tunisu. Obě tyto země jsou hodně vyspělé v porovnání s ostatními zeměmi Afriky. ČR vidí velkou příležitost, jak se obchodně dostat přes Maroko do Subsaharské Afriky. Účast na semináři ze strany podnikatelů byla vysoká. Pro zúčastněné podnikatele byla možná nejpřínosnější prezentace firem, které hovořily o jejich reálných obchodních zkušenostech v těchto zemích. Zmiňovaly odlišnou kulturu, platební morálku, výběr obchodního zástupce. Jejich zkušenosti jsou bohaté a nepřenositelné. Po skončení oficiálního programu nastala možnost

individuálních konzultací. MZV zvolilo dobrý způsob, jak vzbudit u podnikatelů zájem o exotické exportní oblasti.

3.1.6 Obchodní vztahy mezi ČR a Marokem

Obchodní bilance z pohledu ČR je mezi ČR a Marokem dle grafu č.1 za období 2007–2016 kladná. K velkému propadu došlo mezi roky 2007 a 2008. Do roku 2013 měla stoupající trend. Mezi roky 2013–2014 byl trend stagnující. V roce 2015 došlo k prudkému propadu, který bude nejspíše dále trvat, naznačují to i nově získané údaje z měsíců leden – září 2016. K největšímu nárůstu exportu českého zboží do Maroka došlo mezi roky 2012 a 2013. Hodnota exportu mezi těmito roky se navýšila o 46,38%. Prozatím je částka za exportované české zboží pro rok 2016 o něco nižší než v roce 2014. Je možné, že ve zbylých měsících, které ve statistice chybí, dosáhne export zboží do Maroka alespoň takových výsledků jako v roce 2014, ne-li lepších. Stále se však oproti roku 2015, kdy dosáhl export nejvyšší hodnoty 5 237 716 tis. Kč, bude jednat o exportní propad (ČSU, 2016a).

Graf č. 1: Zahraniční obchod ČR s Marokem v období 2007–2016.

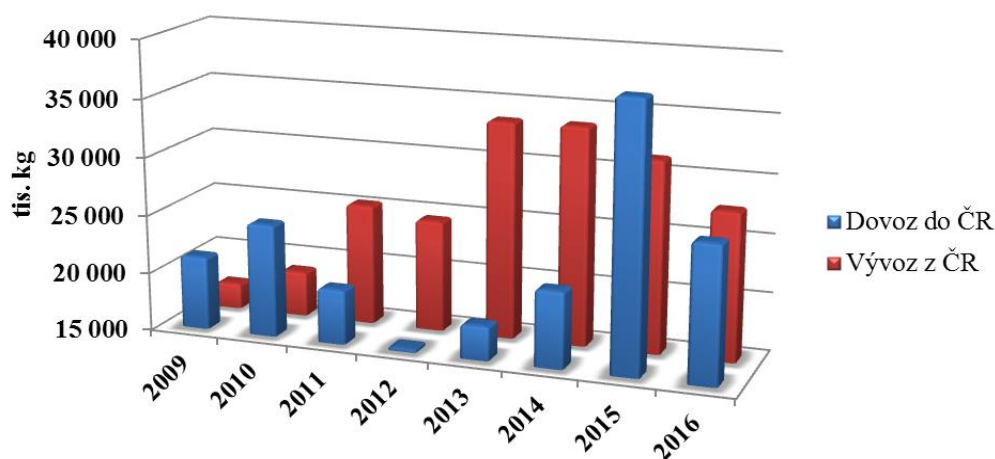


Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2016a)

*Pro rok 2016 byly využity měsíce leden–září.

V následujícím grafu č. 2 je uveden vývoz a dovoz ve hmotnostním vyjádření v jednotkách tis. kg za roky 2009–2016. Údaje pro rok 2007 a 2008 nejsou známy, protože v té době nebyla povinnost uvádět do Intrastatu hmotnostní vyjádření. Do roku 2011 hmotnostně převyšoval dovoz zboží z Maroka než vývoz zboží. Od roku 2011 je tomu naopak. Ve hmotnostním vyjádření dosáhl vývoz zboží nejvyšší hmotnost 33 635 tis. kg v roce 2014. Ve finančním vyjádření dosáhla ČR nejvyšší hodnoty za vývoz do Maroka v roce 2015, ovšem hmotnostně v tom samém roce převýšil dovoz zboží vývoz. Od roku 2014 má hmotnost vývozu klesající trend, ale dovoz z Maroka do ČR má trend oproti roku 2012 a 2013 stoupající (ČSÚ, 2016a)

Graf č. 2: Hmotnostní vyjádření zahraničního obchodu ČR s Marokem v období 2009–2016



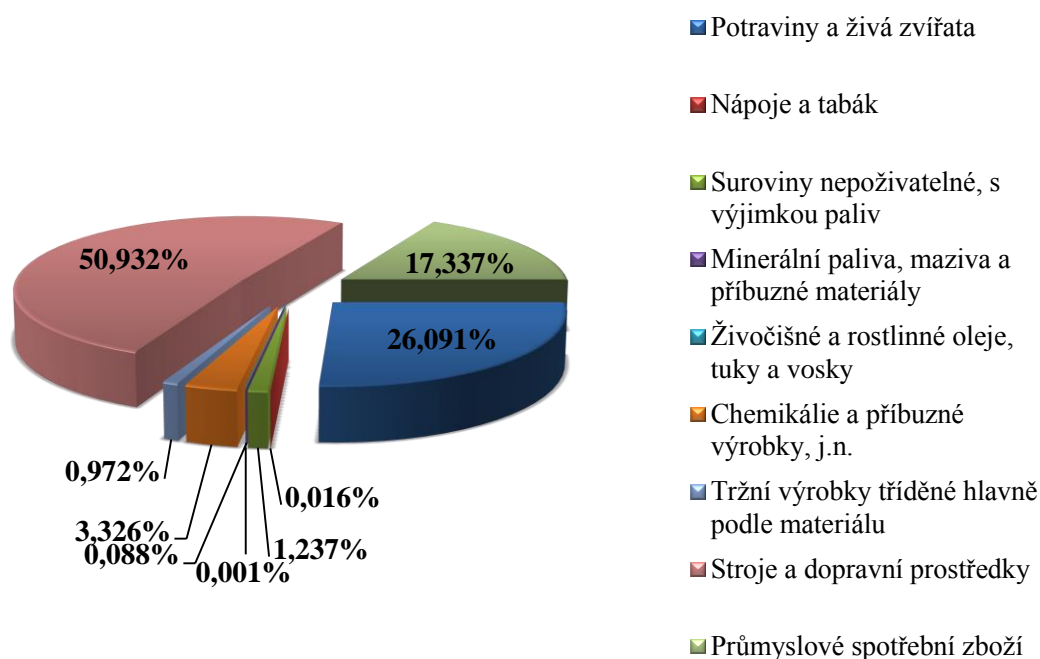
*Pro rok 2016 byly využity měsíce leden–září.

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2016a)

Nejvyšší hodnoty dosáhlo dle skladby grafu č. 3 importované zboží ze skupiny „Stroje a dopravní prostředky“. Jedná se o zboží v hodnotě 1 550 115 tis. Kč, což činí 51% z celkové hodnoty importovaného zboží za rok 2015. Další významnou skupinou jsou „Potraviny a živá zvířata“, její hodnota byla vyčíslena na 794 079 tis. Kč, což je 26% z celkové hodnoty importovaného zboží. Nejnižší hodnoty dosáhlo zboží z oblastí „Nápoje a tabák“, „Minerální paliva, maziva a příbuzné materiály“. Jejich hodnoty nedosahují ani jednoho procenta z celkové hodnoty importovaného zboží (ČSÚ, 2016a).

Pokud by bylo importované zboží porovnáváno z pohledu hmotnostního vyjádření, tak nejvyšší hodnoty 20 923 781 kg, nebo-li 56% z celkového objemu importovaného zboží za rok 2016, dosáhlo zboží ze skupiny Potraviny a živá zvířata. Skupina Stroje a dopravní prostředky zaujímá 24% z celkového objemu importovaného zboží.

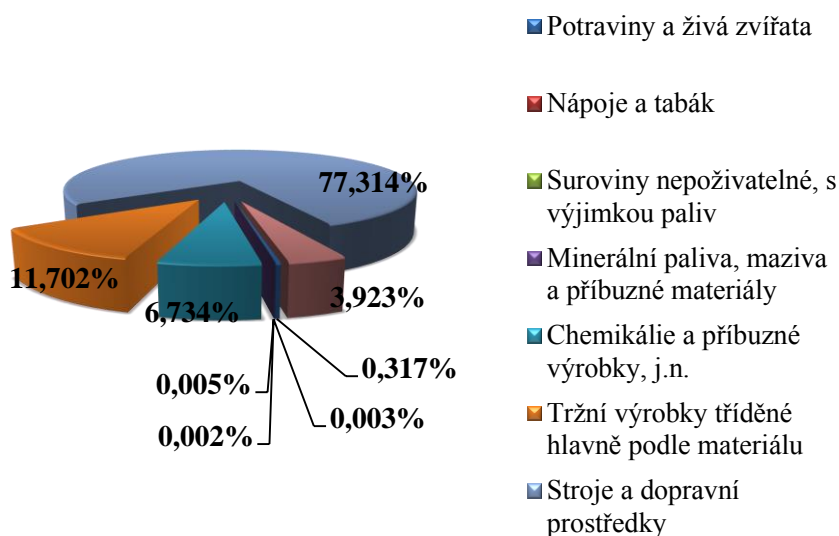
Graf č. 3: Skladba importovaného zboží v peněžních jednotkách do ČR z Maroka v roce 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2016a) - nomenklatura zboží SITC 1

Nejvyšší hodnoty dosáhl dle skladby grafu č. 4 v roce 2015 export zboží ve skupině „Stroje a dopravní prostředky“. Hodnota činila 4 049 488 tis. Kč, tedy 77% z celkové hodnoty exportovaného zboží z ČR do Maroka. Druhé nejvyšší hodnoty 612 900 tis. Kč dosáhla skupina „Tržní výrobky tříděné hlavně podle materiálu“ (jedná se o například o výrobky z kůže, různých kovů, pryže, oceli, železa a jiné). U hmotnostního vyjádření exportu dosahuje většího objemu z celkového exportu skupina „Tržní výrobky tříděné hlavně podle materiálu“ 45% a skupina „Stroje a dopravní prostředky“ dosahuje druhého nejvyššího objemu 36% (ČSÚ, 2016a).

Graf č. 4: Skladba exportovaného zboží v peněžních jednotkách z ČR do Maroka v roce 2015.



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2016a) - nomenklatura zboží SITC 1

3.2 Obchod se zemědělskou technikou

Vývoj trhu v této oblasti je ovlivněn obdobím do roku 1989, kdy byla výroba zemědělských strojů přesně plánovaná, co se týká kusů, ale i sortimentu, které byly jednotlivými státy v rámci RVHP (Rada vzájemné hospodářské pomoci) vyráběny. Tak došlo k tomu, že v ČR se přestaly vyrábět sklízecí mlátičky, sklizeče cukrové řepy a samojízdné řezačky, i když výroba měla v ČR dlouholetou tradici. Po roce 1989 žádný výrobce na tradici nenavázal. Nyní zemědělci využívají stále více moderní zemědělskou techniku, která dokáže usnadnit práci na polích a napomoci ke snížením nákladů (Hemerka, 2017).

Výrobci zemědělské techniky působí na českém trhu mnoho. Každé dva roky se na brněnském výstavišti koná prestižní zemědělský veletrh Techagro, podle něhož lze soudit, že výrobky českých producentů se mohou srovnávat se světovými značkami. Jejich největší konkurenční výhodou je výroba kvalitních produktů za nižší ceny, než u zahraničních výrobců, a jejich dobré renomé.

Obecně lze trh rozdělit na dvě části:

1. **Trh se zemědělskou technikou tuzemských výrobců (TTV)**
2. **Trh se zemědělskou technikou dováženou ze zahraničí (TDZ)**

V první části trhu TTV se jedná o nástupnické podniky, které vznikly převzetím podniků po roce 1989, a nově vzniklé podniky s novým výrobním programem. V současné době je většina tuzemských výrobců sdružena pod Asociaci zemědělské a lesnické techniky (ZETIS). Členských dvacet šest podniků dodávají zemědělské stroje a stájovou mechanizaci na tuzemský a zahraniční trh. Členy jsou také instituce, které se zabývají vývojem a vzděláváním. Tabulka č. 5 obsahuje výčet typů techniky, vyráběné v tuzemsku, a jména zástupců výrobců (Benža, 2017a).

Tabulka č. 5: Tuzemští výrobci zemědělské techniky.

Typy techniky	Výrobci
Traktory	ZETOR TRACTORS a. s.
Zpracování půdy	Farmet a.s.
	BEDNAR FMT s.r.o.
	SMS CZ s.r.o.
	N.O.P.O.Z.M. s.r.o.
	Sukov s.r.o
Sklizeň píče	AGROSTROJ Pelhřimov a.s.
	Ravak a.s.
Posklizňová úprava obilovin	PAWLICA s. r. o.
Chemická ochrana	AGRIO MZS s.r.o.
Stájová mechanizace	Brunnthaller –CS s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Tabulka č. 6 obsahuje typy strojů, které jsou zajišťovány druhou částí trhu TDZ. Je zde určitá návaznost na úvod kapitoly 3.2. Dováží se především typy strojů, jejichž výroba byla kvůli plánovanému hospodářství zrušena. Především se jedná o sklízecí mlátičky, které se dováží ze 100%.

Tabulka č. 6: Dovozy zemědělské techniky

Typy techniky	Dovozci
Traktory	STROM PRAHA a. s.
	AGRI CS a.s.
Sklízecí mlátičky	STROM PRAHA a. s.
	AGRI CS a.s.
Sklízeče cukrovky	DAGROS s.r.o.
Sazeče a sklízeče brambor	N.O.P.O.Z.M. s.r.o.
Samojízdné řezačky	AGRIMA Žatec s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování (2016)

Přesné statistiky, které by zaznamenávaly, kolik bylo vyrobeno a prodáno strojů a o jaké typy strojů se jednalo, existují. Shromažďování těchto informací zajišťuje ZETIS. Bohužel, slouží jen pro potřeby státních institucí a podnikům, které data poskytují.

3.2.1 Zahraniční obchod se zemědělskou technikou

Česká republika stále obchoduje více se státy Evropské unie (dále EU) než se státy mimo EU. Dokazují to statistiky zahraničního obchodu pro rok 2015. Se státy EU dosahoval export hodnoty 3 231, 2 mld. Kč a import 2 276,6 mld. Kč. Německo je svým podílem 38,6% na exportu a 39,6% na importu největším zahraničním partnerem ČR. Mimo evropské státy drží exportní prvenství s 14,2% z celkových 649,1 mld. Kč Spojené státy. Čína je největším importním partnerem s 39,7% z celkové částky 1 176,6 mld. Kč (ČSÚ,2016b).

Mezi pět nejvýznamnějších států světa, do nichž směřuje český export, lze zařadit: Německo (32,1%), Slovensko (9%), Polsko (5,9%), Spojené království Velké Británie (5,3%) a Francie (5,1). Pořadí pěti nejvýznamnějších států importu opět vede Německo (25,9%), dále pak Čína (13,4%), Polsko (7,9), Slovensko (5,1%) a Itálie (4,1%) (ČSÚ,2016b).

Statistiky zahraničního obchodu se zemědělskou technikou neobsahují dostupné informace o exportu a importu dle zastoupení jednotlivých zemí. Nelze tak jednoznačně určit, který stát nejvíce importuje do ČR zemědělskou techniku a kam je česká technika nejvíce exportována. Výše uvedení nejvýznamnější obchodní partneři jistě zastávají i v této kategorii zahraničního obchodu významnou roli. V tabulce č. 7 je uvedeno jejich pořadí za rok 2015 dle nejvyšší hodnoty importu zemědělské techniky do ČR a exportu české zemědělské techniky.

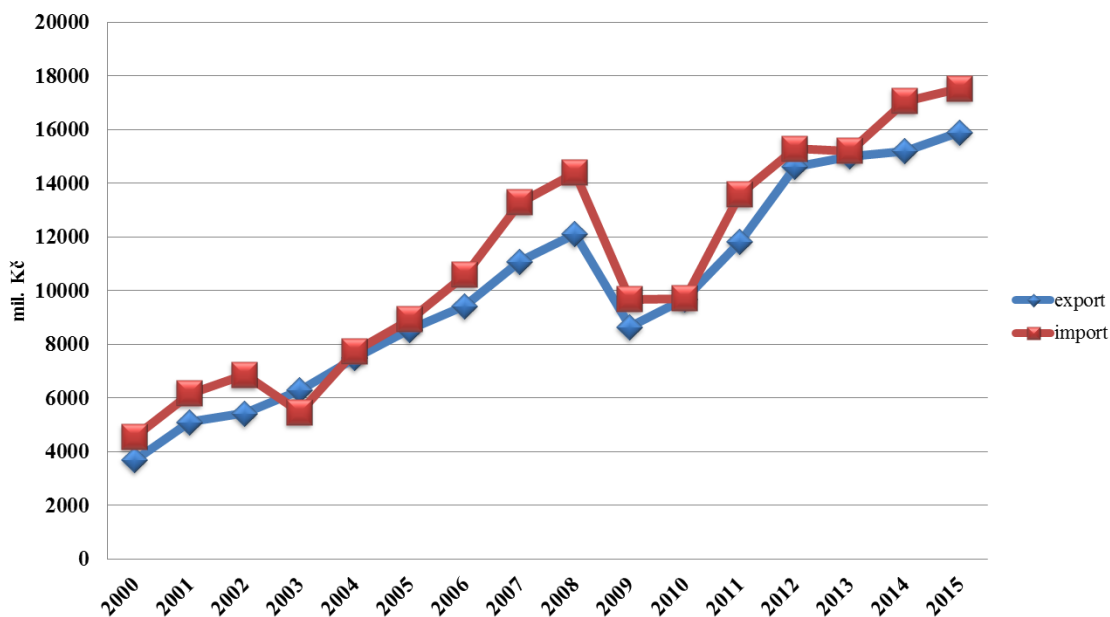
Tabulka č. 7: Pořadí vybraných států dle importu a exportu zemědělské techniky v roce 2015.

	IMPORT (tis. Kč)		EXPORT (tis. Kč)
Německo	4 198 475	Německo	4 482 473
Čína	1 070 851	Slovensko	1 510 931
Itálie	1 064 208	Francie	841 345
Polsko	372 980	Polsko	767 009
Slovensko	282 459	Spojené království	214 229

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2016b)

Údaje mezi lety 2000 – 2015 zahrnují export a import všech kategorií strojů určených pro zemědělství a lesnictví. Z grafu č. 5 je patrné, že import strojů převyšuje nad exportem. Pouze v roce 2003 bylo dosaženo opačného vývoje. V roce 2004 a 2005 se hodnoty k sobě velmi přibližovaly. Patrný propad nastal mezi lety 2008 a 2009. Z dění na mezinárodních trzích lze vyvodit, že na propad měla také vliv vrcholící ekonomická krize. K dalšímu přiblížení hodnot importu a exportu došlo v roce 2010, kdy dochází k růstu hodnot. Hodnoty exportu a importu se navyšují. V roce 2015 dosahoval import 17 523 mil. Kč a export 15 905 mil. Kč.

Graf č. 5: Export a import strojů určených pro zemědělství a lesnictví (2000–2015).

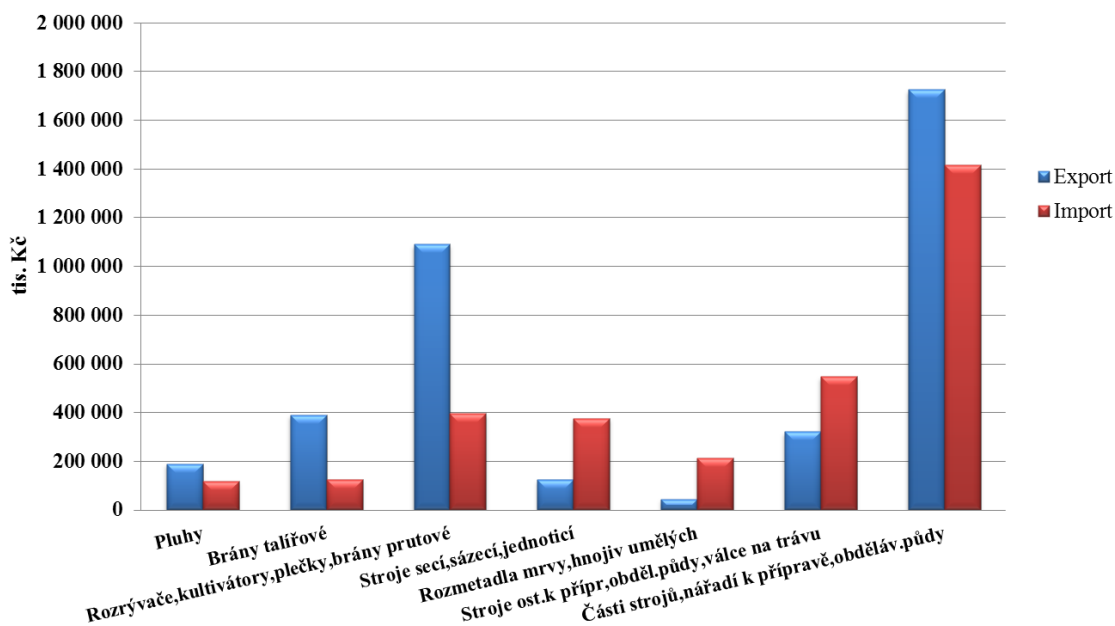


Zdroj: vlastní zpracování dle Benži (2017b)

Jedná-li se pouze o kategorie zemědělské techniky zaměřené na úpravu půdy (rostlinnou výrobu), pak v roce 2015 převýšil export import o hodnotu 691 516 tis. Kč. Celkově se těchto sedm kategorií z grafu č. 6 podílí na exportu strojů zemědělské a lesnické techniky 24% a na importu 18%.

Nejvíce exportovanou a importovanou kategorií jsou „Části strojů, náradí k přípravě, obdělávání půdy“. Jejich exportovaná hodnota dosahuje 1 726 216 tis. Kč a importovaná 1 417 092 tis. Kč. Za ní pak následuje kategorie „Rozrývače, kultivátory, plečky, brány prutové“, kde export dosahuje mnohem vyšší hodnoty a to 1 091 071 tis. Kč, import dosahuje pouze 395 279 tis. Kč.

Graf č. 6: Kategorie exportované a importované zemědělské techniky za rok 2015.

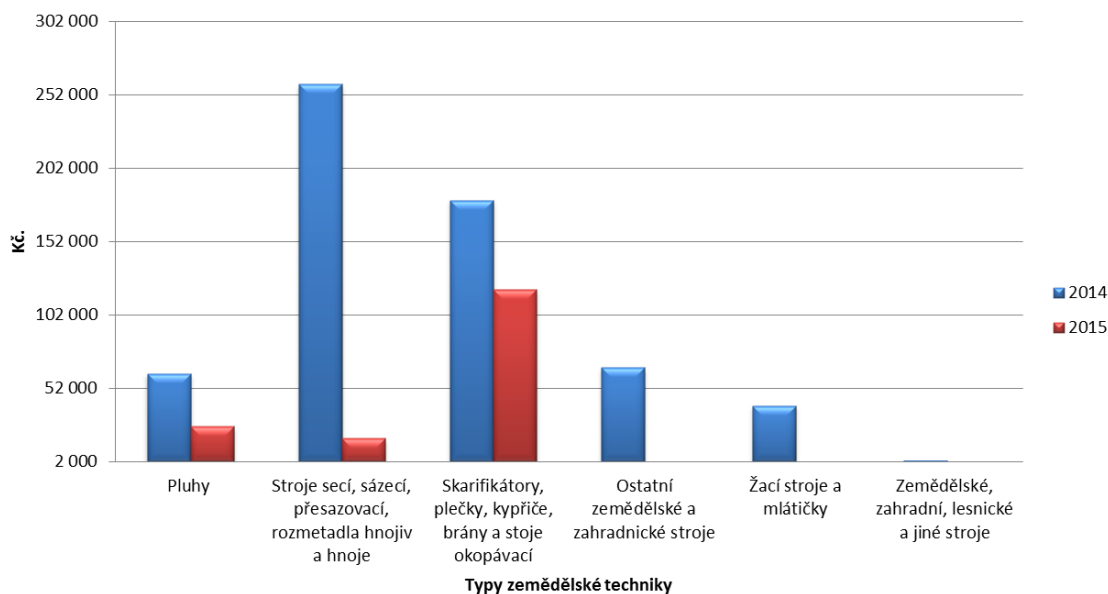


Zdroj: vlastní zpracování dle Benži (2017b)

3.2.2 Export zemědělské techniky do Maroka

Dle statistik Českého statistického úřadu (2016a) zemědělská technika spadá do skupiny „Stroje a dopravní prostředky“, která dosahuje nevyšších hodnot z exportovaného zboží. Ve sledovaném období mezi lety 2007-2016 byla poprvé exportována zemědělská technika v letech 2014 a to v hodnotě 609 000 Kč. Částka se podílí 0,0165% na celkovém exportu strojů a dopravních prostředků za rok 2014. V roce 2015 byla částka pouhých 164 000 Kč. Pro rok 2016 zatím není známá aktuální hodnota exportované zemědělské techniky. V uvedených částkách není započítán export traktorů.

Graf č. 7: Typy exportované zemědělské techniky do Maroka v roce 2014 a 2015.



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2016a)

V roce 2014 se do Maroka exportovala zemědělská technika ze šesti kategorií uvedených v grafu č. 7, kde dominovala kategorie „Stroje secí, sázecí, přesazovací, rozmetadla hnojiv a hnoje“ s částkou 259 000 Kč a stroje z kategorie „Skarifikátory, plečky, kypřiče, brány a stroje okopávací“ s částkou 180 000 Kč. V roce 2015 byla exportována technika pouze ze 3 kategorií a dominovaly stroje z kategorie „Skarifikátory, plečky, kypřiče, brány a stroje okopávací“ s částkou 119 000 Kč.

Export kolových traktorů ve stejném sledovaném období započal v roce 2013, kdy dosáhla hodnota exportovaných traktorů částky 5 531 tis. Kč. V roce 2014 byla hodnota exportovaného zboží o něco nižší 4 761 tis. Kč. V roce 2015 nebyly do Maroka exportovány žádné kolové traktory. Prozatím je hodnota exportovaných traktorů pro rok 2016 stanovena na 4 579 tis. Kč.

3.3 Obchodní zastoupení

Vstup na zahraniční trhy je obtížná záležitost. V potaz je nutno brát různé vlivy, například investiční náročnost, zdroje podniku, potenciál trhu, konkurenceschopnost, rizikovost trhu a další. Vyjmenované vlivy jsou spíše ekonomického rázu. Nutné je také brát v úvahu specifickou a rozvinutost dané země v sociální a kulturní sféře.

3.3.1 Rizika spojená s mezinárodním podnikáním

Společnosti dokážou identifikovat vnitřní rizika v podnikových procesech nebo rizika v prostředí, která jsou jim známá a mají s nimi zkušenosti. Řízení rizik, nebo-li risk management, je součástí podnikového řízení a navazuje na strategii podniku. Problém nastává ve chvíli, kdy chtějí vstoupit do něčeho nového. Rizika vně podniku, takzvaná globální, mezi ně patří právní, politické, environmentální a obchodní, je možno předvídat, ale problém je ve schopnosti je kontrolovat. Merna (2007) je ve své publikaci nazývá jako nekontrolovatelná. Dle Machkové (2014) je důležité, aby si společnost stanovila, jaká rizika je schopna pro vstup na zahraniční trh podstoupit. Jak chce rizika omezovat, jaké metody k tomu bude využívat, kterým rizikům se chce vyhnout a která rizika chce přenášet na jiné kompetentnější subjekty (banky a pojišťovny).

Janatka (2004) dělí rizika, která ovlivňují úhradu pohledávky z českého vývozu, na komerční a teritoriální. Komerční rizika jsou spojena s vybraným zahraničním partnerem, s jeho finanční a ekonomickou situací. Teritoriální rizika mají návaznost na politickou, finanční a ekonomickou situaci země vývozu. Minimalizovat rizika je možné výběrem vhodného obchodního partnera, výběrem vhodného způsobu placení za zboží a pojištěním rizik. V ČR se pojištěním tohoto typu rizik zabývají státní a soukromé subjekty.

Před vstupem na zahraniční trh je nutné, aby společnost zvážila, do jakého prostředí vstupuje a jaké bariéry a rizika jsou s tím spojena. Zmíněné faktory budou dále ovlivňovat i výběr formy podnikání, s níž bude společnost vstupovat na zahraniční trh.

Je zde také individuální část rizik, týkajících se každé společnosti samostatně kvůli jejímu zaměření výroby a služeb. V této kapitole je nutné zmínit, že mnohdy se nepodaří identifikovat veškerá rizika nebo správně posoudit, jak se bude dané riziko vyvíjet do budoucnosti, a jednoznačně odhadnout, jak si bude zahraniční obchod počínat.

3.3.2 Vybudování obchodního zastoupení jako investice

Investiční činnost je závislá na rozvoji podniku. Ty jsou nuceny při rozhodování, zda budou investovat nebo ne, zhodnotit řadu faktorů, které ovlivňují jak prosperitu a stabilitu podniku, tak případné zhodnocení vynaloženého kapitálu. Pokud podnik provede špatné rozhodnutí, dojde k situaci, kdy investice negeneruje predikovaný výnos a přináší pouze

náklady. To zpomaluje nebo úplně zastavuje další podnikatelské aktivity, protože podnik musí uvolňovat zdroje na zaplacení vygenerovaných nákladů (Polách, 2012).

Dle Fotra (2011) patří investiční rozhodování mezi nejvýznamnější rozhodování na podnikové úrovni. Jedná se o rozhodování se strategickým charakterem, které by mělo vycházet z podnikové strategie a přispívat k jejímu uskutečňování.

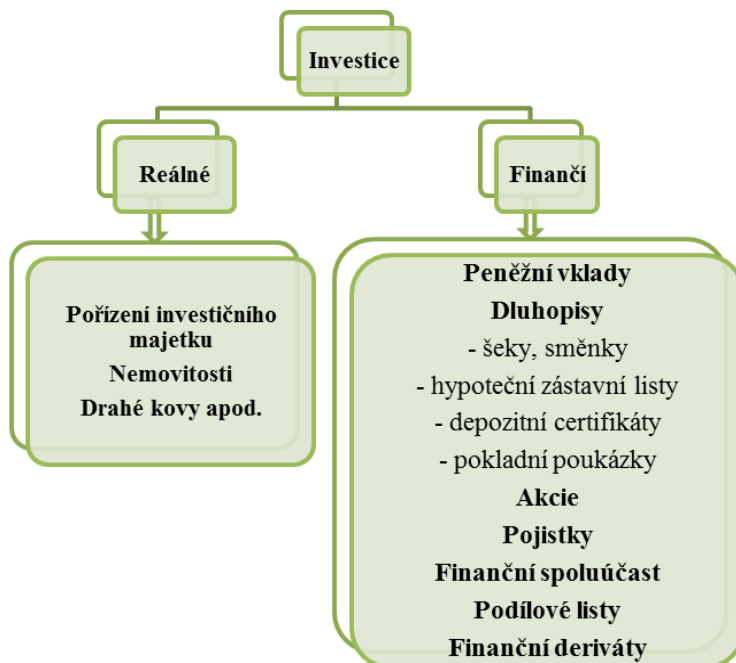
Polách a kol. (2012) definují podnikové investice jako: *„Jednorázové kapitálové výdaje, které budou generovat peněžní příjmy během delšího časového období.“*

Přípravě investičního projektu by se měl věnovat dostatek času. Valach (2001) člení přípravu investičního projektu do čtyř fází:

- 1) *„předinvestiční příprava,*
- 2) *projektování a kontraktování,*
- 3) *vlastní výstavba (pořízení),*
- 4) *provozování investice a její případná likvidace.“*

Nedílnou součástí přípravy projektu je hodnocení rizik. V tomto případě by bylo možné zčásti využít již rizika zmíněná v kapitole 3.3.1. Rizika investice se budou prolínat s riziky mezinárodního podnikání. Podnik by měl také zvážit, jakým způsobem bude investici financovat. Zda využije vlastních zdrojů, nebo cizích zdrojů financování, například dlouhodobé úvěry nebo emise dluhopisů. V případě využití vlastních zdrojů, například nerozděleného zisku (samofinancování), se jedná dle Scholleové (2009) o dražší variantu. Protože vlastník podniku podstupuje mnohem vyšší riziko, a proto vyžaduje vyšší zhodnocení v porovnání s úrokovou mírou dluhu.

Rozdělení investic dle Polácha a kol. (2012):



Zdroj: Polách a kol. (2012) upraveno dle Teplera a Kápla (1994)

Klasifikace investic

Scholleová (2009) klasifikuje investice například dle hlediska zachycení v účetnictví. Zda jsou určeny na pořízení dlouhodobého hmotného, nehmotného a finančního majetku. V případě věcné náplně investice se jedná o investice do nového výrobního zařízení, nových trhů, nového produktu a další. Ve vztahu k rozvoji podniku jde o investice na obnovu výrobních zařízení, rozvoje stávajících kapacit podniku a jiné.

Formy pořízení investičního majetku podniku

Synek a kol. (2011) uvádí, že podnik může pořídit investiční majetek těmito čtyřmi formami:

První formou je koupě. Jedná se o jednorázový výdaj, kterým se obvykle získává dlouhodobý majetek, například stroje, výrobní zařízení, nemovitosti a další. S touto formou také souvisí pořízení „*bezúplatným nabytím na základě smlouvy o koupi najeťé věci*“ nebo-li finanční leasing. Další forma je investiční výstavba. Lze ji využít u dodavatelského způsobu nebo vlastní režie. U této formy pořízení se jedná o postupné uskutečňování

výdaje a vlivem různých faktorů a času se mohou peněžní výdaje měnit. Poslední forma je darování.

Metody hodnocení efektivnosti investic

Statické metody

Nerespektují faktor času a využívají se při hodnocení krátkodobých projektů. Může se jednat o investice pořízené jednorázovým výdajem. Výše diskontní sazby ovlivňuje významnost faktoru času. (Valach, 2011, Polách 2012). Mezi statické metody se řadí čistý celkový příjem z investice, průměrná roční návratnost, výnosnost investice, rentabilita investice a další.

Dynamické metody

Valach (2011) uvádí, že dynamické metody, které respektují faktor času, by se měly využívat v případech, u kterých je předpokládána dlouhá doba pořízení a životnosti investice. Vklady budou probíhat po delší dobu a výnosy budou získávány postupně zpět. Mezi dynamické metody se řadí metoda čisté současné hodnoty, metoda vnitřního výnosového procenta a index ziskovosti a další.

3.3.3 Vybrané formy mezinárodního podnikání

Významným a strategickým krokem je pro podnikatele vhodný výběr formy podnikání, se kterou hodlá na vybraný zahraniční trh vstoupit. Po identifikaci všech rizik a realizaci průzkumů bude podnikem v návaznosti na zjištěné poznatky zvolena vhodná forma vstupu na zahraniční trh. Nabízí se několik variant a podnikatel musí vždy zvážit to, co bude pro něj nejvýhodnější vzhledem ke kapitálu a produktům (výrobkům, sortimentu), se kterými chce na trh vstoupit.

Dle Svatoše (2009) dochází k volbě mezi přímou obchodní metodou, vztah výrobce a konzument, nebo nepřímou obchodní metodou s využitím mezičlánku zástupce, prostředníka a dalších. Za přímou metodu lze považovat dodávání výrobků a zboží pro vládní zakázky, různé veřejné soutěže, a lze-li prodej výrobku zajistit přímým jednáním.

Machová (2015) dělí formy vstupu firem na mezinárodní trhy na:

– **Vývozní (dovozní) operace**

Jsou považovány za nejjednodušší a kapitálově nejméně náročnou formu, pokud se podniku jedná pouze o prodej a nechce se na vybraném trhu etablovat. Pro etablování by musel vynaložit podstatně více finančních prostředků, aby dokázal trh zmapovat i z marketingového hlediska. Proto mohou podniky využít služeb prostředníka, výhradního distributora a zprostředkovatele. Mnohem náročnější je cesta vlastního obchodního zastoupení. Nejtěžší na ní je vybrat si opravdu kvalitního a spolehlivého obchodního zástupce a dobře sepsat smlouvu o obchodním zastoupení. Je nutné přesně vymežit vztahy mezi podnikem a obchodním zástupce.

Malým a středním podnikatelům se stejným oborem podnikání by mohla vyhovovat forma sdružení (exportní aliance). Sdružení zajišťuje lepší a silnější obchodní postavení. Podniky na sebe berou také menší rizika a náklady. Problémy mohou nastat s menšími podniky, které mohou být považovány za nerovnoprávné.

– **Formy vstupu na zahraniční trh, které nejsou náročné na výši kapitálových investic**

Podniky nemají zájem na zahraničních trzích investovat nebo využívat vývozních operací. Svůj výrobek nebo službu přesto chtějí zviditelnit v zahraničí. Mezi nejvíce využívané formy podnikání z této kategorie patří licenční dohody – franchising. Podniky využívají tyto formy podnikání, protože mají obavy z rizik a nákladů spojených se vstupem na zahraniční trh. Obliba franchising ve světě stále stoupá, má řadu výhod, ale i nevýhod. Často se jedná o podnikatelské aktivity spojené s obchodováním. Tuto formu podnikání využívají například restaurace, rychlá občerstvení, hotely a maloobchod.

– **Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trh**

Jako příklad kapitálového vstupu na zahraniční trh lze uvést Joint Venture, nebo-li společné podnikání. Neexistuje jedna jednotná definice společného podnikání. Tento termín popisuje mnoho typů vztahů mezi podniky. Jedno mají však společné. Definují společné podnikání jako závazek mezi dvěma

podniky, které sdílí rizika, zisky, vedení podniku a další. Podnik je založen převážně na kapitálových investicích. Pokud se jedná o malé a střední podniky, které chtějí vstoupit na trh a nemají dostatek prostředků nebo chtějí svůj vstup urychlit, nabízí se Joint Venture jako správná cesta. Mohou tak využívat kontaktů a znalostí svého partnera, který se na vybraném trhu pohybuje (Prescott, 2010).

3.3.4 Podpora mezinárodního podnikání v ČR

Podpora mezinárodního podnikání je v ČR velká. Je možné využít služeb státních i nestátních institucí a organizací, které nabízejí pomoc českým podnikatelům s etablováním na známé či méně známé zahraniční trhy. Mezi nejznámější patří:

A. Česká agentura na podporu obchodu - CzechTrade

Jedná se o národní proexportní agenturu podřízenou Ministerstvu průmyslu a obchodu (dále MPO). Nabízí celé portfolio služeb pro podnikatele, kteří mají zájem obchodovat na zahraničních trzích. Nejedná se pouze o poradenské služby. Podnikatelé se mohou dále vzdělávat a získávat nové zkušenosti. Služby CzechTradu zajišťuje po světě mnoho kanceláří, například tři v Africe a jedna z nich se nachází přímo v Maroku. Zájem o služby agentury roste. V roce 2015 využilo jejích služeb 2 140 firem, z toho 1 643 zakázek v celkové hodnotě přes 50 mil. Kč. Podnikatelé mají největší zájem o zahraniční akce, asistenční služby (při jednání s klientem, úřady atd.), semináře odborné nebo teritoriální a ověření zájmu o výrobek nebo službu ve vybraném teritoriu (Česká agentura na podporu obchodu, 2016).

B. Česká exportní banka (ČEB)

Státní instituce podporující proexportní politiku. Primárně se zaměřuje na finanční služby související s vývozem. Nezaměřuje se pouze na velké exportní případy, ale i na střední nebo malé podniky s malými exportními případy. Podnikatelům nabízí produkty, které jim mohou pomoci financovat jejich záměry, například exportní úvěry, bankovní záruky a dokumentární platby. Výjimečnost ČEB spočívá v tom, že poskytuje financování i tam, kde tuzemské banky neposkytují financování, nebo jen v omezené míře. Udržuje vztahy s mezinárodními bankami a institucemi (Česká exportní banka, 2014).

C. Exportní garanční a pojišťovací společnost (EGAP)

EGAP je úvěrová pojišťovna orientovaná na tržně nepojistitelná rizika, spojená s financováním služeb, zboží a investic z ČR. Doplnuje komerční pojišťovny, které nejsou schopny samostatně poskytovat pojištění českých výrobců a exportérů. Poskytuje převážně pojištění záruk, úvěrů a výrobního rizika. Pojistná spoluúčast se pohybuje mezi 5-20%. V roce 2015 pojistila zboží, služby, investice a další v objemu 40,5 mld. Kč, které směřovaly do 40 zemí světa. Pojišťuje cca 10% exportu mimo EU. Do roku 2016 pojistila sedm projektů exportovaných do Maroka (EGAP, 2015).

3.3.5 Formy mezinárodního podnikání v Maroku

Dle Jana Koblihy (2017), vedoucího zahraniční kanceláře CzechTrade v Maroku, české subjekty preferují formu obchodních zástupců pro daný region. Hledají obchodního partnera, který má své kontakty a může jim usnadnit vstup na daný trh. Českých podniků, které by v Maroku založily firmu, je z dostupných informací minimum. Za největší problémem v navázání obchodních vztahů mezi ČR a Marokem považuje obavy z neznámého prostředí a to platí v obou směrech.

Za klíčový faktor a zároveň nejvíce problémovou překážku pro vybudování obchodního zastoupení pro malé a střední podniky se zemědělskou technikou považuje Jana Kostrounová (2016c) dobrý výběr místního partnera. Dobrý místní obchodní zástupce má přístup k vypsáním tendrům, komunikuje s klíčovým zemědělskými agenturami v zemi.

Provize zástupců se dle Exportní průvodce CzechTrade (2015) pohybuje mezi 5-10% z ceny zboží, ale může dosahovat i vyšších hodnot. MZV v Souhrnné teritoriální informaci Maroka (2016a) udává rozmezí obchodní marže distributorů, které se obvykle pohybuje mezi 10% až 40% z ceny zboží. Informace týkající se obchodního partnera nejsou veřejně dostupné. Výpis z obchodního rejstříku si lze vyžádat soudní cestou, která je však zpoplatněná a mnohdy bývají údaje neaktuální. Proto je lepší využít spíše bankovní informace.

České podniky jsou spíše zvyklé na jednání se svými evropskými partnery, kde nejsou kulturní ani náboženské zvyklosti až tak odlišné od ČR. V tomto případě je nutné brát ohledy na odlišnosti a specifické zvyklosti Maroka.

Vztah mezi podnikem a obchodním partnerem je zde postaven na jiných principech, než je obvyklé. Maroko je islámský stát, kde lidé vyznávají jiné hodnoty a jsou silně ovlivněni náboženstvím a to má vliv i na obchodní styky. Obchody jsou uzavírány na základě dlouhodobých osobních vztahů. Nestačí pouze emailová nebo telefonická komunikace. Je nutné partnera opakovaně osobně navštívit a být při setkání trpělivý, protože jednání v Maroku obvykle trvají dlouho dobu. Čas nehraje roli. Nevyplácí se vyvíjet nátlak a spěchat. Jednání jsou spojena s obědem či večeří a s konverzací o nejrůznějších tématech. Je dobré zeptat se na rodinu, zdraví ovšem vyhnout se debatám o ženách či politice. Maročané jsou dobří obchodníci, kteří stále udržují tradici smlouvání. Proto je nutné s touto skutečností počítat a své nabídky nadhodnocovat, aby po vzájemné dohodě byly obě strany spokojené. V potaz je nutné brát, že neradi své obchodní partnery zklamávají a proto se může stát, že slíbí i to co nemohou splnit, jen aby si zachovali svoji čest a pověst. Nelze se vyhnout emocionálnímu jednání. Maročané jsou při jednání hluční a využívají gestikulaci. Obchodní jednání je lepší vést v arabštině s vlastním tlumočnickem nebo v případě Maroka ve francouzštině a v menší míře angličtině. Je důležité rozlišovat sociální status obchodního partnera. Potrpí si na přesné oslovení titulem. Na obchodní jednání je proto doporučeno obléct si konzervativní a kvalitní oblečení. Dále je nezbytná vizitka a malá pozornost jako dárek. Tím vším vyjadřuje obchodník svoji úctu k marockému partnerovi. Jako v Evropě se při přivítání a loučení podává ruka, zde je toto společenské gesto doplněno ještě o polibky na tváře.

Zásadní jednání je dobré zaznamenávat písemně a na konci podepsat jaké si memorandum, aby bylo při dalších jednáních jasné, na čem se partneři dohodli. Při sepisování smluv je nutné přesně vymezit povinnosti a závazky mezi podnikem a partnerem. Maročané občas rádi obcházejí smluvní závazky. Důležité je dohodnutí termínu a způsob placení. Pokud je to možné, trvat na placení předem. Pokud je Marocký partner s podmínkami, které s ním podnik sjednal spokojený, není třeba se obávat problémů. Pokud tomu tak není, bude se vyhýbat plnění závazků a tak i vymezeným povinnostem (Zamykalová 2003; Gularová 2011).

3.3.6 Vybrané formy obchodních společností v Maroku

U vybraných forem společností může být 100% vlastníkem zahraniční společnost, ale zejména pro jednání s úřady a potřebné obchodní kontakty se doporučuje marocký společník.

S.A.R.L. (société à responsabilité limitée) jedná se o populární formu podnikání, která je něco mezi partnerstvím a společností s ručením omezeným. Na společném kapitálu se může podílet pouze jeden člověk nebo až 50 společníků. Kapitál činí minimálně 10 000 MAD, což je přibližně 25 300 Kč (1 MAD = 2,53 Kč).

S.A. (société anonyme) se blíží českému typu akciové společnosti. Počet akcionářů musí být alespoň pět. Minimální kapitál je stanoven na 300 000 MAD, což je v přepočtu 759 000 Kč. Základní kapitál musí být splacený, jinak nemůže být společnost zapsána do obchodního rejstříku. Akcie jsou zastoupeny volně obchodovatelnými cennými papíry (MZV- STI Maroko, 2016a).

Exportní průvodce CzechTrade (2015) definuje základní kroky při zakládání společnosti v Maroku takto:

- *„Registrace názvu firmy (Negativní certifikát – název podniku je v Maroku unikátní. Certifikát je možné získat od Úřadu průmyslového a obchodního vlastnictví nebo regionálního investičního centra).*
- *Přijetí stanov firmy.*
- *Složení vkladu do banky.*
- *Předání dokumentů o vzniku firmy - regionálnímu investičnímu centru či regionálnímu ředitelství daňové správy.*
- *Zapsání k platbě daní - na regionálním investičním centru či regionálním ředitelství daňové správy.*
- *Zápis do obchodního rejstříku - na regionálním investičním centru či u obchodního soudu.*
- *Nahlášení firmy na správu sociálního zabezpečení.*
- *Publikace v obchodním věstníku.“*

Se založením společnosti jsou také spojené poplatky, které v některých případech činí až 3 000 MAD. Nezahrnují však právní ani notářské služby. Celková výše poplatků může vyšplhat na částku 15 000 MAD. Pro podnikání jako fyzická osoba je nutné doložit živnostenský list, zápis do obchodního rejstříku a doložit prohlášení pro finanční správu (MZV – Souhrnná teritoriální informace Maroko, 2016a).

4 Výsledky a diskuse

Praktická část práce zahrnuje tři kapitoly. V první kapitole je provedena analýza případu reálného výrobce zemědělské techniky podniku AB a jeho zkušenosti s celým postupem vstupu na marocký trh. V závěru kapitoly je provedeno ekonomické zhodnocení finanční náročnosti investice vybudovaného obchodního zastoupení. Vyplývající doporučení a návrhy pro podnik AB jsou sepsány v poslední kapitole Diskuse a doporučení.

Druhá kapitola zahrnuje provedený průzkum mezi českými podniky, které vstoupily na marocký trh, nebo na něj chtějí vstoupit a získat poznatky a zkušenosti s podnikáním v Maroku. Hlavním cílem průzkumu bylo zjistit, jakou formu vstupu na trh podniky zvolily a jak hodnotí náročnost vstupu na trh.

V poslední třetí kapitole Diskuse a doporučení jsou formulována doporučení, návrhy pro podnik AB a několik bodů včetně rizik marockého trhu, kterým by měly podniky, zajímající se o tuto destinaci, věnovat pozornost.

4.1 Analýza obchodního případu

Jako případová studie pro diplomovou práci byl vybrán podnik, jehož hlavním předmětem činnosti je výroba zemědělské a komunální techniky. Podnik sídlí v Pardubickém kraji. Jedná se o kapitálovou obchodní společnost s ručením omezeným. Pro potřeby práce bude dále využíván termín podnik „AB“. Dle Doporučení 2003/361/ES spadá podnik do kategorie malých podniků, jelikož zaměstnává méně než 50 pracovníků a jeho obrat je menší než 10 ml. EUR (Evropská unie, 2015).

Podnik působí na českém a zahraničním trhu 24 let. Během této doby každoročně vytváří zisk. Nyní není zatížen žádnými bankovními úvěry. Předpokládaný obrat za rok 2016 je odhadnut na 45 mil. V současné době zaměstnává 45 zaměstnanců, z nichž je 11 technickohospodářských pracovníků a 34 v dělnických profesích. Dalšími činnostmi podniku jsou opravy vysokozdvížných vozíků, traktorů a nákup zboží tuzemských i zahraničních zemědělských strojů za účelem dalšího prodeje. Od roku 2004 je podnik AB držitelem Certifikátu kvality ČSN EN ISO 9001: 2008, který má za cíl jasné zdokumentování cílů kvality a plánování výroby podniku, definování povinností

společníků, popis realizace produktů. Díky jeho zavedení došlo ke zlepšení řízení výroby, obchodu a servisu.

4.1.1 Charakteristika výrobní činnosti

Podnik navázal na tehdejší zaměření strojní traktorové stanice (dále STS), kterou v roce 1993 odkoupil. STS zajišťovala služby a opravy zemědělské techniky. K tomuto zaměření podnik AB započal i výrobu techniky vlastní konstrukce na zpracování půdy. Musel se přizpůsobovat moderním trendům v oblasti zpracování půdy a vytvořit zcela novou koncepci i z důvodu rostoucích výkonů traktorů, díky kterému docházelo k rozšiřování pracovního záběru strojů.

Do výrobního programu byly zařazeny kompaktory a radličkové kypřiče. Nyní podnik vyrábí stroje s maximálním pracovním záběrem 17 m. Výroba zemědělské techniky podléhá sezónnosti. Nejvíce se prodávají stroje na jaře a na podzim v období, kdy zemědělci připravují půdu před setím a sázením. Podnik proto doplnil sortiment o výrobu komunální techniky. Například o Gradery (stroje na úpravu a stavbu polních a lesních cest), jež jsou dobrým exportním artiklem. Podnik AB je zatím jediným výrobcem těchto strojů v ČR. Jsou exportovány především do Polska, Rumunska a Německa.

Podnik se snaží vyhovět potřebám svých zákazníků, což se mu daří například při výrobě typově různorodých radlic na úklid sněhu. Zákazníci chtějí, aby se daly agregovat za traktory, nákladní automobily a stavební stroje. Mohou tak stavební stroje využívat celoročně. Podnik reagoval na zvýšenou poptávku po strojích určených na pěstování a sklizeň česneku. Doposud se zde stroje takového typu nevyráběly, nebo byly dováženy z jiných států za velmi vysoké ceny. Stroje jsou exportovány do mnoha států Evropské unie. Podnik od roku 1994 spolupracuje s polskou firmou AKPIL, která mu pomáhá rozšiřovat jeho sortiment o stroje určené pro pěstování a sklizeň brambor a zeleniny.

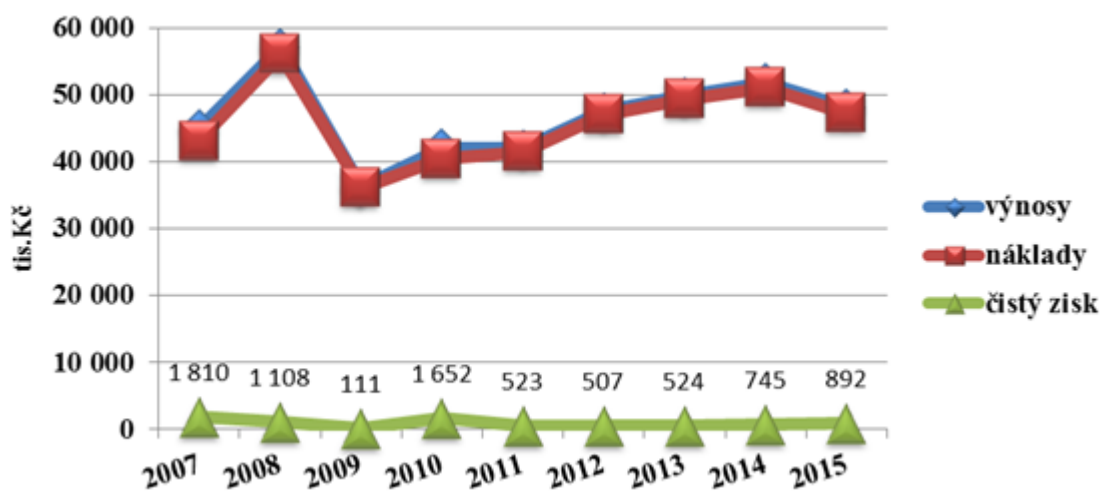
Výrobu techniky doplňuje obchodní a servisní činnost. V areálu podniku se nachází maloobchod, kde si mohou zákazníci zakoupit kompletní sortiment hnojiv, herbicidů, různého nářadí a náhradní díly. Zboží je možné zakoupit i na e-shopu. Prodej techniky zajišťuje vlastní obchodní oddělení podniku, ale i 12 externích obchodních zástupců. Servisní činnost je pro podnik velmi důležitou oblastí a proto je zákazníky brána jako velký benefit.

Podnik spolupracuje s Ministerstvem zahraničních věcí ČR na projektech humanitární pomoci dodávky zemědělských strojů. V rámci vypsaných projektů zajišťoval export strojů do Gruzie, Albánie a Bosny a Hercegoviny. Dodávky strojů byly spojeny s výukou místních farmářů a rozšiřování jejich znalostí v oblasti agrotechnických postupů při pěstování plodin v jejich teritoriích.

4.1.2 Základní ekonomické ukazatele podniku AB

Ve sledovaném období od roku 2007 do 2015 podnik AB vykazuje každoročně zisk, což je patrné z grafu č.8. Nejvyššího zisku 1 810 000 Kč dosáhl v roce 2007. V roce 2009 klesl zisk na 111 000 Kč. Jedná se o nejnižší hodnotu ve sledovaném období. Tak markantní pokles podnik přisuzuje ekonomické krizi, která se ho dotkla. Od roku 2011 je trend zisku opět stoupající. Zisk v roce 2015 dosáhl hodnoty 892 000 Kč. Pro podnik je pozitivní, že ve sledovaném období nedosáhl ztráty. Snaží se minimálně využívat finanční úvěry.

Graf č. 8: Čistý zisk podniku AB (2007-2015)



Zdroj: vlastní zpracování dle podnikových výkazů (2016)

Graf č. 9 znázorňuje výši obrátu mezi roky 2007-2015. Z grafu je patrné, že nejvyšší hodnoty dosáhl obrát v roce 2008 a to přesně 57 106 178 Kč. V roce 2009 následoval propad na částku 36 163 505 Kč. Od roku 2010 má obrát rostoucí trend s mírným poklesem v roce 2011 a 2015. Předpokládaná výše obrátu v roce 2016 je 45 mil. Kč.

Graf č. 9: Obrat podniku AB (2007-2015)



Zdroj: vlastní zpracování dle podnikových výkazů (2016)

4.1.3 Výrobní sortiment podniku AB

V současné době je z uvedeného sortimentu zemědělské techniky v tabulce č. 8 nejprodávanějším strojem nesený smyk s pracovním záběrem 8 m a tažený smyk. Smyk je možné vyrábět s pracovním záběrem až 17 m. Právě ten předurčuje stroj pro agregaci s velice výkonnými energetickými prostředky a tím zajišťuje vysokou produktivitu práce a velké denní výkony soupravy. Stroj je určen k předseťové přípravě půdy pro pěstování obilovin, cukrovky a řepky olejné. Smyky naplňují výrobní kapacitu podniku AB až z 35% ročně.

Dalším významným strojem je talířový podmítač. Jedná o moderní koncepci, která spočívá v uložení jednotlivých talířů na samostatném závěsu na rámu stroje. Rovněž se vyrábí v několika pracovních záběrech. Nejmenší pracovní záběr 1,5 m je určen pro práci ve vinohradech. Jeho maximální pracovní záběr je až 6 m. V loňském roce byl odzkoušen prototyp s pracovním záběrem 12 m a nyní se připravuje do sériové výroby.

V sortimentu komunální techniky v tabulce č. 8 je nejprodávanějším strojem zadní nesený nivelátor GRADER. Stroj je určen pro výstavbu a údržbu lesní dopravní sítě a polních cest.

Zároveň je velice dobrým vývozním zbožím podniku AB. Největším odběratelem tohoto stroje je Německo. Výroba GRADERU naplňuje výrobní kapacitu podniku z 22% ročně.

Tabulka č. 8: Přehled výrobního sortimentu podniku AB

Sortiment zemědělské techniky	Sortiment komunální techniky
kompaktory	nivelátor - Grader zadní nesený
sazeče a vyorávače česneku	nivelátor - Grader čelní
nesené a tažené hřebenové brány	sněhové radlice šípové
talířové podmítače	sněhové radlice otočné
radličkové kypřiče	sněhové radlice nesené zadní
nesené a tažené smyky	sněhová radlice čelní
oborávače brambor	vibrační utužovače
kultivátory	půdní provzdušňovací vrták

Zdroj: vlastní zpracování dle podnikových výkazů (2016)

Zhodnocení: Z výrobního sortimentu podniku AB je patrné, že vyrobené stroje jsou pro marocký trh vhodné. Velká výhoda podniku je, že stroje je možné snadno konstrukčně zjednodušit a přizpůsobit tamním podmínkám.

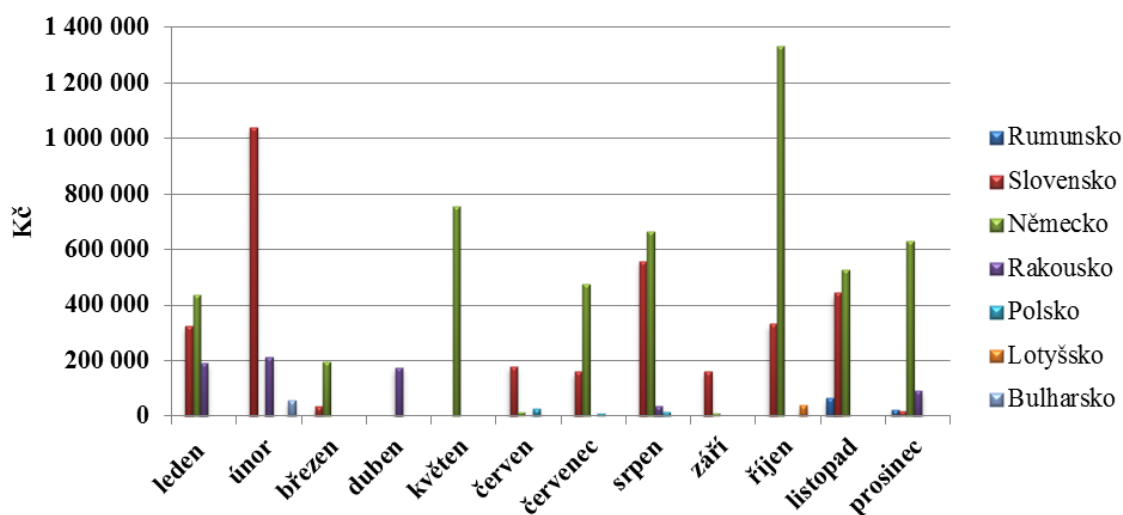
4.1.4 Zahraniční obchod podniku AB

Mezi přední odběratele zemědělských strojů podniku AB patřila od roku 2000 Ukrajina. Vzhledem k válečnému konfliktu a následně vzniklému kurzu ukrajinské měny se tento export takřka zastavil. Pro podnik AB bylo nutností najít nové trhy, kam by bylo možné vyráběný sortiment zemědělské techniky exportovat, aby byla zachována a dále rozšiřována výrobní kapacita. Podnik AB si byl vědom toho, že bude nutné vyráběné stroje upravit pro podmínky vybraného trhu. Musel to být trh, kde budou stroje kvalitativně a cenově konkurenceschopné, doprava nebude extrémně stroje prodražovat. V případě dopravy to znamenalo, že její hodnota nepřesáhne 10% hodnoty zboží přepravovaného v kontejneru o velikosti čtyřicet stop a technická gramotnost zemědělců bude na dostatečné úrovni.

V roce 2016 podnik AB neuskutečnil žádný obchod se státy mimo Evropu. Obchodními partnery byly: Rumunsko, Slovensko, Německo, Rakousko, Polsko, Lotyšsko a Bulharsko. Celkově dosáhl zahraniční obchod částky přes 9 200 000 Kč. Nejproduktivnějším měsícem v roce byl říjen, kdy byla vyvezena zemědělská technika v hodnotě 1 704 000 Kč. Největším obchodním partnerem v roce 2016 bylo Německo, což je patrné také

z grafu č. 9. Druhé nejvyšší hodnoty a to přes 3 200 000 Kč dosáhl obchod se Slovenskem. V minulosti podnik AB vyvážel svoji techniku také do Slovinska, Bosny a Hercegoviny, Gruzie a Albánie.

Graf č. 10: Hodnoty zahraničního obchodu podniku AB za rok 2016



Zdroj: vlastní zpracování dle podnikových výkazů (2016)

Zhodnocení: Podnik AB má dlouholeté zkušenosti s exportováním svých výrobků. Ve většině případů se jedná o státy EU. Několik let podnik AB exportoval stroje na Ukrajinu, která není členem EU a platí pro ni jiná exportní pravidla, ta se často mění. I tato zkušenost byla pro podnik AB přínosná a mohl ji zúročit v obchodním styku s Marokem.

4.1.5 Obchodní zastoupení podniku AB v Maroku

Maroko je pro podnik AB zajímavé teritorium z několika hledisek. Dochází zde k prudké intenzifikaci zemědělství a to by mohlo přispět k částečnému odstranění sezónnosti výroby. Intenzifikaci zemědělství je v Maroku podporována vládou a programem „Zelené Maroko“. V oblasti je zemědělská technika vzhledem ke klimatickým podmínkám a vysokému počtu pracujících obyvatel v zemědělství využívána celoročně.

Výběru Maroka napomohlo především projevovaný zájem marockého obchodníka z Rabatu o informace o struktuře výrobního sortimentu zemědělské techniky a také to, že splňovalo výše uvedené podmínky, které si podnik stanovil. Velkou předností navázání spolupráce bylo, že obchodník studoval v České republice a ovládá český jazyk.

Nejdůležitější pro dovozce a prodejce zemědělské techniky při vstupu na nový trh dle podniku AB je zanalyzovat si vybraný trh co se týče místních výrobců a zahraničních dovozců, jaký sortiment nabízí a za jaké ceny. Zvážit případná rizika. Dále se seznámit s vybaveností místních farem energetickými prostředky, dosavadní technikou a pěstovanými plodinami. Podle těchto parametrů je možné stanovit sortiment a pracovní záběr strojů vhodný pro daný trh.

Pro obchodní činnost v Marockém království byla založena společná firma ve formě S.A.R.L. se základním kapitálem 10 000 MAD. Marocký zástupce vlastní 75% společnosti a podnik AB 25%. Dokumentaci a veškeré kroky spojené se založením firmy měl na starosti marocký partner, který byl zplnomocněn podnikem AB. Plná moc musela být napsaná ve francouzštině, ověřena marockou ambasádou v Praze, aby byla pro úřady v Maroku akceptovatelná. Založení společnosti proběhlo za přítomnosti zástupců společnosti v Rabatu. Společenská smlouva je vypracovaná ve francouzském jazyce.

Podnik AB dělí svůj vstup na marocký trh do několika etap. První etapa před započítáním exportu spočívala ve vytipování nejvhodnější techniky návštěvami farem a diskusemi s farmáři. Další etapou byla návštěva veletrhu SIAM, který je největším potravinářsko-zemědělským veletrhem v západní Africe. Za třetí a nejdůležitější etapu se považuje praktické předvedení strojů v podmínkách marockého zemědělství.

1. Etapa - výběr vhodné techniky

Zemědělská výroba má v každé zemi a v každé výrobní oblasti svoje specifické požadavky a to jak na pěstované plodiny, tak na používanou zemědělskou techniku. Požadavky na zemědělskou techniku jsou také dány technickým vzděláním lidí pracujících v zemědělství a jejich počtem.

V případě Maroka se jedná o zemi, ve které pracuje 40% (na vesnici až 80%) obyvatelstva v zemědělství, kde mají obyvatelé zkušenosti a dostatek technických znalostí. Sektor zemědělství se však podíl pouze 12% až 20% na HDP (MZV – Souhrnná teritoriální informace Maroko, 2016a). Důvodem tak nízkého podílu přes tak vysokou zaměstnanost v zemědělství je nedostatečná a zastaralá mechanizace. Marocký král proto vyhlásil národní program Maroc Vert (Zelené Maroko), který si jako jeden z mnoha cílů bere toto

změnit. Cílem je snížit počet pracujících v tomto sektoru a přesunout je do sektoru služeb. Velkými projekty jsou takzvané farmy na klíč, které by se mohly stát velkou příležitostí pro české podnikatele.

Zkušenost podniku AB je taková, že je nutné se z větší části podřídit takovým typům strojů, které se v dané exportní oblasti používají. Je to dáno historickým vývojem daného regionu. Maroko bylo dlouhou dobu francouzskou kolonií, proto jsou zdejší farmáři zvyklí používat zemědělské stroje evropské produkce. To znamená, že používají stroje na zpracování půdy před setím a sázením, které na místní trh dodávají především francouzští, italští a turečtí výrobci.

Na marocký trh jsou podnikem AB dodávány pluh, radličkové kypřiče, talířové brány, smyky a hřebové brány. U strojů byl upraven pracovní záběr na 2,5 až 3 m a odstraněny hydraulické seřizovací prvky, které byly nahrazeny mechanickými. Vzhledem k půdním podmínkám a vysoké abrazivnosti půdy v Maroku je u pluhů speciálně upravené ostří pomocí tvrdono-varového kovu.

2. Etapa - potravinářsko-zemědělský veletrh SIAM 2015

SIAM je největší a nejvýznamnějším veletrhem v Maroku, který během 7 dnů navštíví až 1 000 000 návštěvníků. Koná se každoročně ve městě Meknès. Aktivní účast na tomto veletrhu podniku AB doporučili zástupce CzechTrade. Podnik AB vystavoval speciálně upravenou techniku pro marocký trh v agregaci za techniku podniku XY (viz příloha č.5). Podnik vystavoval na ploše o velikosti 50 m². Cena za 1 m² se v roce 2015 pohybovala okolo 2 200 Kč.

V případě veletrhu jsou velmi znatelné odlišnosti mezi arabskou a evropskou kulturou. Celý veletrh je brán jako oslava marockého zemědělství za přítomnosti marockého krále a jeho rodiny. Výstava zahrnuje veškerá odvětví marockého zemědělství, počínaje chovem kuřat, včetně předvádění jejich líhnutí, přes traktory, zemědělské stroje a konče výstavou koní a velbloudů. Velký prostor na výstavě mají takzvané kooperativy. Jsou to podniky, kde převážně pracují venkovské ženy. Tyto státem bohatě dotované podniky mají za účel odvrácení chudoby na vesnici a zároveň využití zdejšího přírodního bohatství, ke kterému patří arganový olej, olivový olej, med a sušené ovoce. Oproti evropským výstavám je zde

nespočet odlišností – například všude zní hlasitá hudba (arabská), všichni vystavovatelé zvířat spí se svými stády na výstavišti. Výstaviště je na velice dobré úrovni. Veškerá krytá plocha je klimatizovaná a venkovní plochy jsou zastřešené, aby návštěvníkům poskytovaly stín.

Podnik neočekával okamžitý přínos veletrhu. Z dlouholetých zkušeností například z veletrhu Techagro v Brně nebo Agritechnika Hannoveru je podniku AB známe, že veletrhy nikdy nepřinášejí okamžitý efekt. Mnozí zákazníci se k obdržným prospektům vrátí později a nákup provedou, až když stroj potřebují nebo když mají dostatek finančních prostředků. Podnik AB může účast na veletrhu SIAM doporučit i z důvodu získání nových zkušeností z arabského světa.

3. Etapa - Praktická ukázka práce strojů

Podnik AB si je vědom specifčnosti marockého trhu, který si zakládá na osobních vztazích. Proto pro místní farmáře uspořádal praktické předvádění strojů, které již byly částečně upraveny dle zjištěných poznatků pro podmínky marockého zemědělství (viz příloha č. 6). Předvádění strojů trvalo zhruba 4 hodiny a setkalo se s velkým úspěchem. Lze tak soudit podle vysokého počtu účastníků (130). Nedílnou součástí předvádění bylo i osobní vyzkoušení předváděné soupravy samotným marockým farmářem. Akce byla pořádaná ve spolupráci s firmou, která obchoduje s traktory podniku XY. Podnik AB tak nemusel pronajímat traktory, které by techniku předvedly, a ušetřil tak finanční prostředky. Vzájemná spolupráce byla výhodná pro oba, došlo k rozdělení vynaložených nákladů, například za občerstvení (25 000 Kč) a pronájem stanu (5 000 Kč).

Důležitou podmínkou úspěšnosti předváděcí akce a dobré spolupráce s marockými farmáři je znalost místní řeči. Většina ovládá francouzštinu, ale přesto dává přednost arabštině. V těchto případech je velkým přínosem přítomnost pracovníků české ambasády v Rabatu nebo místního obchodního zástupce.

Zhodnocení: *Zmíněný průběh vstupu podniku AB na marocký trh a jeho zkušenosti mohou ostatním podnikům nastínit, jak by mohly postupovat. Vymezené etapy blíže specifikují, na co by se měly podniky, které chtějí na trh vstoupit a jejichž předmětem činnosti je výroba zemědělské techniky, více zaměřit.*

4.1.6 Celní řízení v ČR a Maroku

Celní předpisy upravuje stejně jako ve všech zemích EU Celní kodex Společenství vydaný nařízením Rady (EHS) č. 2913/92 ze dne 12. října 1992. Některá jeho ustanovení odkazují na úpravu na národní úrovni členského státu. Proto byl zákon č.13/1993 Sb., celní zákon ČR upraven tak, aby doplňoval celní kodex v částech, které nejsou upraveny nebo upraveny pouze v základním ustanovení (Janatka, 2004).

Česká republika je součástí Evropské celní unie. Mezi státy EU se již neplatí dovozní ani vývozní clo. Vede se pouze evidence vývozu a dovozu v systému Intrastat. Všechny státy také využívají jednotný systém dovozních cel na zboží, které je dováženo z nečlenských států EU.

V případě vývozu do zemí mimo EU do „třetí země“, a tímto případem je i Maroko, se celní poplatky při vývozu zboží z EU neplatí. Platí se pouze při dovozu zboží z těchto zemí. O vyměření výše sazby cla rozhoduje druh zboží (celní nomenklatura), země původu a případně status zboží. K určení sazby slouží integrovaný sazebník Evropských společenství Taric.

Celní předpisy se často mění, a proto podnik AB zastupuje při řešení celních případů společnost CLOTRANS s. r. o, které podnik dodává potřebné dokumenty a informace. Společnost za něj případy zpracuje a zastupuje ho v celním řízení jako přímý zástupce.

Zde je uveden příklad celního řízení vývozu zemědělské techniky do Maroka podnikem AB v roce 2015. V tomto případě byl vystaven společností CLOTRANS s. r. o. jakožto přímým zástupcem podniku AB Vývozní doprovodný doklad (VDD), který se vystavuje, jedná-li se o vývoz mimo EU. Doklad je předkládán celnímu úřadu při celním odbavení. Dále se překládá faktura v českém a anglickém jazyce, mezinárodní nákladní list. V tomto případě šlo o přepravní doklad CMR (příloha č. 7), protože náklad byl přepravován kamionovou dopravou.

Vývozní doprovodný doklad (VDD) obsahuje seznam všech vyvážených strojů (příloha č. 8) v jejich hmotnostním a finančním vyjádření doplněné také o číslo nomenklatury zboží dle Taricu. VDD doklad slouží ke sledování zásilky celním úřadem, díky přidělenému číslu Movement reference number (MRN), které je doplněno o čárový

kód. Doklad je předán přepravci i s kopií takzvaným Alternativem, a je tak možné zásilku sledovat až do momentu, kdy opustí území EU. Alternativ si ponechává společnost AB jako vývozní doklad. Potvrzením výstupu v elektronické podobě je VDD ukončen a vývozní firmě vzniká nárok na odpočet DPH. (Elektronickým potvrzením je VDD ukončena vývozní forma a vzniká nárok na odpočet DPH.)

Důležitým tiskopisem je doklad o původu zboží. Maroko akceptuje Průvodní osvědčení EUR.1 (příloha č. 9). Jedná se o univerzální doklad o původu zboží. Maroko je zemí zapojenou do systému Evropsko-středomořský pravidel původu „EUROMED“, proto je možné využít i průvodní osvědčení EUR-MED. Veškeré preferenční předpisy a dohody se vzory jsou umístěny na webových stránkách Celní správy, kde je možné si informace ověřit.

Pokud se jedná o vývoz zboží do Maroka, je nutné, aby dokumenty obsahovaly kalkulace jednotlivých strojů a to proto, aby bylo zaručeno splnění podmínky, že materiál se podílí 30% nebo 40% na ceně stroje. Podmínka vychází z dohody Evropsko-středomořská pravidla původu „EUROMED“ a platí pro všechny výrobky, pouze se pro jednotlivé druhy výrobků mění procento podílu materiálu na ceně stroje. Pokud by byl podíl materiálu vyšší, musel by podnik na zbytek materiálu zajistit dodavatelské prohlášení. To je nutné také v případě, že podnik vyváží zboží, které jím nebylo vyrobeno, ale nakoupeno u dodavatele. V prohlášení se dodavatel zavazuje k tomu, že dodané zboží pocházelo z EU a splňuje pravidla původu, kterým se řídí preferenční obchod s Marokem.

Podnik AB u svých výrobků splňoval podmínku zpracování nebo opracování prováděné na nepůvodních materiálech, které uděluje status původu, kde nepřekročil hranici 30%, ale v jeho zásilce bylo hydraulické zdvihací zařízení za traktor, které bylo dodáno jiným podnikem. U něj bylo nutné předložit buď dlouhodobé, nebo jednorázové dodavatelské prohlášení.

Po předložení všech potřebných dokumentů a ověření jejich správnosti následuje celní odbavení, kde CÚ zkontroluje podaná dodavatelská prohlášení, kalkulaci výrobku. Pokud vše shledá v pořádku, potom potvrdí doklad EUR.1.

V případě, kombinované dopravy (kamion, železnice, loď) bylo zboží naloženo do kontejneru. Podnik AB nepředával žádné z uvedených dokumentů dopravci. Veškeré dokumenty odesílal na adresu odběratele zboží do Maroka, tedy svému obchodnímu partnerovi. Po dodání zboží do přístavu měl příjemce zboží na starosti celní řízení. Clo se v Maroku za stroje pro zpracování půdy neplatí. Platí se pouze DPH na vstupu a to činí 5% z ceny každé dodávky.

V případě, je-li zboží dopravováno kamionem, předají se řidiči tyto dokumenty: EUR 1, CMR a Vývozní doprovodný doklad (VDD). V zemi, kde kamion opouští EU, v tomto případě ve Španělsku, odevzdá řidič celníkovi VDD a jeden list CMR. Po překročení hranice do Maroka se dopravce spojí se smluvním partnerem, logistickou firmou, která mu zajistí vystavení principiálně podobného dokladu, jak je český Vývozní doprovodný doklad. Řidič s ním dále pokračuje na vnitrostátní celnici do místa určení. Podnik AB využíval kamionovou dopravu do marockého Meknés, kde bylo zboží na celnici odbaveno a zapláceno výše zmíněné DPH a uvolněno pro vnitřní trh.

***Zhodnocení:** Nejproblematictější fází v celním řízení je zajištění dodržení podmínek vyplývajících z pravidel původu „EUROMED“, které se při dovozu zboží do Maroka musí dodržovat. Veškerá dokumentace musí být navíc doplněna o přesné kalkulace všech strojů. Musí být splněna podmínka, že materiál se podílí z 30% – 40% na ceně stroje. U každého výrobku mohou být procenta odlišná. Pokud se materiál podílí z větší části, je nutné si na zbytek materiálu zajistit dodavatelské prohlášení. Toto prohlášení je nutné i v případě, pokud podnik exportuje něco, co nevyrobil. Je nutné prokázat původ z EU.*

4.1.7 Doprava

Při dopravě zboží z ČR do Maroka je možné si vybírat z různých druhů dopravy, například kamionová doprava, letecká nákladní doprava a kombinovaná doprava. V případě kombinované dopravy se jedná o kamion, železnice a loď. Letecká nákladní doprava je velice finančně nákladná.

Podnik AB při první dodávce techniky do Maroka v roce 2014 zvolil kombinovanou dopravu. Společnost Bohemiastone s.r.o. přistavila do sídla podniku AB kontejner, který byl plně naložen technikou. Poté byl kontejner naložen na kamion, převezen na místo

překládky na železniční dopravu, která ho dopravila až do přístavu v Antverpách. Dále putoval na nákladní lodi do marockého přístavu Tanger. Kontejner byl přepravován v režimu CPT Rabat, podnik AB hradil veškeré náklad na dopravu až do ujednaného místa určení. Celkové náklady na dopravu činily 88 000 Kč.

Další dodávka techniky podniku AB v roce 2015 byla určena pro nové zákazníky s tím, že část strojů bude vystavována na veletrhu SIAM v Meknés. Aby nedošlo k poškození strojů při kombinované dopravě a také vzhledem k nutnosti dopravy strojů na výstaviště v Meknés (nachází se ve vnitrozemí Maroka), byla zvolena kamionová doprava. Zajištění kamionové dopravy do Maroka je komplikované. Mnoho dopravců tuto destinaci nemá v nabídce.

Při dopravě dodávky se vyskytl velmi zásadní problém. Při příjezdu do Maroka byl kamion v přístavu zadržen po dobu 7 dnů. Důvodem byla špatná připravenost dopravce, který si nezajistil marocké vstupní povolení. Dopravce si nezjistil, jaké dopravní doklady a povolení bude v Maroku potřebovat. Česká republika nemá s Marockým královstvím podepsanou vzájemnou dohodu o mezinárodní kamionové dopravě. Přepřevy je tak nutné realizovat na základě povolení, které si musí dopravce zajistit individuálně. Až po intervenci Zastupitelského úřadu v Rabatu a marockého ministra zemědělství došlo k proclení a na kauci 1 000 Eur byl kamion vpuštěn na marocké území. Celkově se náklady na dopravu v roce 2015 vyšplhaly na částku 130 000 Kč.

I když na tento problém podnik AB již několikrát upozorňoval státní orgány a i tehdejšího ministra průmyslu a obchodu pana Mláčka, vzájemná dohoda nebyla stále podepsána. To potvrzuje i Ing. Jana Sláchalová - Vedoucí odboru informací - Sdružení automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA.

Zhodnocení: *Podnikům se doporučuje, aby si zkontrolovaly, zda dopravce ví jaké dopravní doklady a povolení bude v Maroku potřebovat a monitorovat situaci, zda v nejbližší době nedojde k podepsání vzájemné dohody mezi zeměmi nebo k jinému řešení této situace. Dle uvedených zkušeností podniku AB s kamionovou dopravou je pro nově vstupující české podniky zatím výhodnější z finančního hlediska, ale také z administrativního, využít kombinovanou dopravu.*

4.1.8 Ekonomické zhodnocení obchodního případu a exportu podniku AB

K hodnocení efektivnosti investic slouží různé metody (viz kapitola 3.3.2.). Pro případ investice vybudování obchodního zastoupení podnikem AB je vhodné využít dynamickou metodu hodnocení efektivnosti investice, protože v tomto případě je nutné počítat s vlivem faktoru času. Podnik realizoval postupné vklady a výnosy, byly získávány také postupně za delší časové období. Jako nejvíce využívanou dynamickou metodu hodnocení efektivnosti investice lze označit Čistou současnou hodnotu (Net Present Value). Dluhošová (2008) definuje Čistou současnou hodnotu (dále jen ČSH) jako: „Rozdíl současné hodnoty všech budoucích peněžních příjmů z projektu (po zahájení výroby) a současné hodnoty výdajů vynaložených na investiční projekt (do zahájení výroby)“.

Vzorec Čisté současné hodnoty dle Máče (2006):

$$\text{ČSH} = \sum_{n=0}^N (P_n - I_n) \times \frac{1}{(1+i)^n} = \sum_{n=0}^N FP_n \times \frac{1}{(1+i)^n}$$

P_n ... peněžní příjem

I_n ... kapitálový výdaj

FP_n ... volný peněžní tok

n ... jednotlivá léta životnosti

i ... úroková míra

N ... doba životnosti

Dluhošová (2008) udává, že při výpočtu ČSH je možné dojít k těmto závěrům:

- ČSH > 0, v tomto případě je vhodné investici přijmout, projekt s kladnou hodnotou zvyšuje hodnotu podniku. Je očekávána vyšší výnosnost než náklady na vynaložený kapitál.
- ČSH ≤ 0, pokud je hodnota záporná, podniku se nevrátí kapitál, který byl do projektu vložen a dochází ke snížení hodnoty podniku.

V případě podniku AB lze jako investici hodnotit částku, která byla vydána na založení společné firmy podniku AB a marockého společníka. Celkově se jednalo o částku 25 000 Kč, která v sobě zahrnuje 23 500 Kč jako základní kapitál a částku 1 500 Kč za ověření

dokumentů a různé poplatky. Podnik AB se však podílí na této marocké firmě pouze 25%, což odpovídá částce **6 250 Kč**, je to počáteční investiční výdaj/náklad.

Podnik AB realizoval v průběhu roku 2014 a 2015 dvě dodávky zemědělské techniky na přípravu půdy v celkové hodnotě 1 025 000 Kč. Při těchto dvou dodávkách nebyla k ceně zboží připočtena doprava z důvodu podpory prodeje strojů v Maroku. Mezi obchodními partnery bylo dohodnuto, že náklady za dopravu se podniku AB navrátí při dalších dodávkách.

Podnik AB realizoval v roce 2014 v Maroku další provozní náklady, které se výčtem skládaly z těchto položek: kombinovaná doprava strojů, letenky, cestovné, ubytování, pronájem automobilu, silniční poplatky, předváděcí akce.

Náklady v roce 2015 se skládají z položek jako v roce předešlém, ale jsou navýšeny o náklady spojené s výstavou zemědělské techniky na potravinářsko-zemědělském veletrhu SIAM a kamionovou dopravu, která je znatelně dražší. Veškeré náklady a výnosy jsou vyčísleny v tabulce č. 9.

V roce 2016 nebyla realizována žádná dodávka zemědělské techniky do Maroka.

Tabulka č. 9: Investiční výdaje a příjmy obchodního zastoupení podniku AB v Maroku

Investiční výdaje/Náklady v roce 2014	945 229 Kč	Investiční příjmy/Výnosy v roce 2014	685 000 Kč
Doprava	88 000 Kč		
Ostatní náklady	343 479 Kč		
Výrobní náklady	513 750 Kč		
Investiční výdaje/Náklady v roce 2015	849 310 Kč	Investiční příjmy/Výnosy v roce 2015	340 000 Kč
Doprava	130 000 Kč		
Ostatní náklady	464 310 Kč		
Výrobní náklady	255 000 Kč		

Zdroj: vlastní zpracování dle podnikových výkazů

pozn. Při výpočtu ČSH je u podniku AB FP_n specifické, tvořené pouze náklady na dopravu, ostatními náklady a výrobními náklady. Je známo, že je ČSH počítána z příjmů a výdajů. V roce 2016 je z podnikových účetních výkazů patrné, že účtované náklady a výnosy této investice jsou již příjmy a výdaje.

Diskontní úroková míra i byla určena jako průměr rentability vlastního kapitálu (ROE) v jednotlivých letech 2007 – 2015. Vybraný ukazatel zhodnotí finanční prostředky stejně jako ostatní obchodní aktivity podniku AB.

Vzorec rentability vlastního kapitálu dle Synka (2010):

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál} \times 100$$

EAT Earnings after Taxes (čistý zisk)

Tabulka č. 10: Rentabilita vlastního kapitálu mezi lety (2007-2015)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
čistý zisk v Kč	1 810 000	1 108 000	111 000	1 652 000	523 000	507 000	524 000	745 000	892 000
vlastní kapitál v Kč	18 268 000	18 268 000	18 342 000	19 993 000	20 015 664	20 022 414	20 046 000	20 291 000	20 683 000
ROE	9,908%	6,065%	0,605%	8,263%	2,613%	2,532%	2,614%	3,672%	4,313%

Zdroj: vlastní zpracování dle podnikových výkazů

Výpočet průměrné rentability vlastního kapitálů z hodnot v tabulce č. 10:

$$\bar{ROE} = \frac{\sum ROE}{n} \times 100$$

n počet let

$$\bar{ROE} = \frac{0,405847}{9} \times 100$$

Průměrná hodnota rentability vlastního kapitálu, nebo-li efektivnost vlastních zdrojů vložených do podnikání, je $\bar{ROE} = 4,509\%$. Z každé koruny vlastního kapitálu je 4,509% zisk.

Doba životnosti projektu N bývá stanovována stejná jako doba odpisu zřizovacích výdajů. Obecně teoreticky uznávaným pravidlem je, že investice by se měla navrátit ve

stejném časovém úseku, ve kterém je odepisována. Tady však nastává problém s určením doby životnosti projektu nové firmy podniku AB v Maroku. Podnik AB v roce 2014 založil společnou firmu se svým partnerem. Do společného podnikání vložil částku 6 520 Kč, která tvoří 25% podíl podniku AB na společné firmě v Maroku. Tuto částku by bylo možné klasifikovat jako zřizovací výdaj a účetní jednotka by ji mohla zařadit do dlouhodobého nehmotného majetku. V roce 2014 platila uvedená ustanovení týkající se Dlouhodobého nehmotného majetku: ustanovení § 6 vyhlášky č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zák. č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví, je zaměřeno na Dlouhodobý nehmotný majetek, který nestanovuje hodnotu, jež musí majetek (v tomto případě zřizovací výdaje) splňovat, aby byly zařazeny do dlouhodobého nehmotného majetku. Hodnotu majetku si určuje účetní jednotka sama. Ve vyhlášce č. 500/2002 Sb., v ust. § 6 je zmíněna podmínka, kterou musí dlouhodobý nehmotný majetek splňovat a to doba použitelnosti delší než jeden rok.

Účetní jednotka, která byla zvolena pro účel diplomové práce, stanovila dle své vnitropodnikové účetní směrnice, že do dlouhodobého nehmotného majetku spadá majetek, jehož vstupní cena přesáhla 60 000 Kč, a doba použitelnosti je delší než 1 rok.

Proto v roce 2014 nebyla částka 6 520 Kč klasifikována jako zřizovací výdaj a nebylo ji nutné ani odepisovat. Odepisovat by se musela, kdyby byla zařazena do Dlouhodobého nehmotného majetku. Dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, se nehmotný dlouhodobý majetek, v tomto případě zřizovací výdaje, jejichž vstupní cena přesáhla 60 000 Kč a doba použitelnosti je delší než jeden rok, odepisují a to bez přerušení. Odpisy takového majetku jsou nutné uvádět s přesností na měsíce. Odpisy nehmotného majetku jsou upravovány ust. § 32a zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Zřizovací výdaje se dle ust. § 32a zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, odepisovaly 60 měsíců.

Rok 2016 přinesl do účetnictví značný počet změn. Změny se týkají i zřizovacích nákladů, které již nově nejsou dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění novely zákona č. 221/2015 Sb., účinné od 1. 1. 2016, účtovány do Dlouhodobého nehmotného majetku, ale rovnou do daňově uznatelných nákladů nezávisle na jejich výši.

Nelze proto výsledek výpočtu nazývat jako ČSH, protože dobu životnosti projektu podnik AB nemůže v tomto případě určit tak, aby korespondovala s požadavky na dobu životnosti dle ČSH.

Proto byla navržena modifikace, kdy je využit matematický aparát ČSH, ale výsledek výpočtu je nazván jako Současná hodnota všech toků z akce (účasti v Maroku). Dle potřeby podniku AB byla doba životnosti N stanovena na 3 roky s tím, že v roce 2016 nebyl realizován žádný peněžní tok. Výsledek výpočtu Současné hodnoty všech toků z akce byl vyhodnocen na stejném principu jako ČSH.

Současná hodnota všech toků z akce obchodního případu (dále jen SH všech toků z akce) v bodě nula, tedy na počátku životnosti investice. Pro výpočet SHP všech toků z akce byl využit modifikovaný vzorec:

$$SHP_{\text{všech toků z akce}} = \sum_{n=0}^N (P_n - I_n) \times \frac{1}{(1+i)^n} = \sum_{n=0}^N FP_n \times \frac{1}{(1+i)^n}$$

Výpočet SHP všech toků z akce:

$$SHP_{\text{všech toků z akce}} = \frac{-6\,250}{(1+0,04509)^0} + \frac{-260\,229}{(1+0,04509)^1} + \frac{-509\,310}{(1+0,04509)^2} + \frac{0}{(1+0,04509)^3}$$

$$SHP_{\text{všech toků z akce}} = 0 - 249\,002 - 466\,310 + 0$$

$$SHP_{\text{všech toků z akce}} = -715\,312$$

Výsledek SHP všech toků z akce je záporný. Došlo ke snížení hodnoty podniku AB a kapitál se nevrátí.

Hodnocení efektivnosti investice je možné provádět i na konci projektu. Máče (2006) ve své publikaci uvádí metodu Čisté konečné hodnoty (dále jen ČKH):

$$\check{C}KH = \sum_{n=0}^N P_n \times (1-i)^{N-n} - \sum_{n=0}^N I_n \times (1+i)^{N-n} = \sum_{n=0}^N FP_n \times (1+i)^{N-n}$$

$$\check{C}KH = \sum_{n=0}^N FP_n \times (1+i)^{N-n}$$

P_n ... peněžní příjem

I_n ... kapitálový výdaj

FP_n ... volný peněžní tok

n ... jednotlivá léta životnosti

i ... úroková míra

N ... doba životnosti

ČKH hodnotí projekt ke konci doby jeho životnosti. Závěry jsou hodnoceny na stejných principech jako u ČSH. Dle Máče (2006) je hlavní rozdíl mezi ČSH a ČKH stanovení okamžiku hodnocení projektu, zda se provádí na počátku životnosti projektu, nebo na konci. Opět se zde vyskytuje problém s určením doby životnosti investice, proto byla navržena modifikace využívající matematický aparát ČKH.

Jedná o Současnou hodnotu všech toků z akce obchodního případu na konci životnosti investice (dále jen SHK všech toků z akce). Pro výpočet SHK všech toků z akce byl využit modifikovaný vzorec:

$$SHK_{\text{všech toků z akce}} = \sum_{n=0}^N FP_n \times (1+i)^{N-n}$$

P_n ... peněžní příjem

I_n ... kapitálový výdaj

FP_n ... volný peněžní tok

n ... jednotlivá léta životnosti

i ... úroková míra

N ... doba životnosti

Výpočet SHK všech toků z akce:

$$\begin{aligned} SHK_{\text{všech toků z akce}} &= (-6\ 250) \times (1 + 0,04509)^0 + (-260\ 229) \times (1 + 0,04509)^1 \\ &+ (-509\ 310) \times (1 + 0,04509)^2 + 0 \times (1 + 0,04509)^3 \end{aligned}$$

$$SHK_{\text{všech toků z akce}} = 0 - 271\,963 - 556\,275 + 0$$

$$SHK_{\text{všech toků z akce}} = -828\,238$$

Výsledek SHK_{všech toků z akce} je záporný. Došlo ke snížení hodnoty podniku AB a kapitál se nevrátí.

Zhodnocení: Na základě vyhodnocení výsledků obou modifikovaných ukazatelů je doporučeno podniku AB investici - obchodní zastoupení ukončit. Investice nepřináší míru výnosu větší než úroková míra (*i*), stanovená pro tento případ. Detailněji jsou doporučení a návrhy variantních řešení pro podnik AB rozepsány v kapitole Diskuze a doporučení.

4.2 Průzkum mezi českými podniky

Hlavním cílem průzkumu bylo zjistit, jakou formu vstupu na trh podniky zvolily a jak hodnotí náročnost vstupu na trh. Vedlejším cílem bylo získat přehled o tom, jak marocký obchodní trh funguje.

Do průzkumu se zapojilo pět oslovených podniků. Průběh průzkumu je podrobněji rozepsán v metodice práce. Ve všech pěti případech se jednalo o podniky, které mají mnoho zkušeností s mezinárodním podnikáním, většina jejich produkce je určena pro export. Emco spol. s r. o. a Hamé spol. s r. o. působí na poli potravinářského průmyslu. Jedná se o významné a velké podniky, jejichž výrobky jsou známé po celé ČR. Česká zbrojovka a.s. je zástupce českého zbrojařského průmyslu.

Nepodařilo se však získat odpovědi od více podniků zaměřených na výrobu zemědělské techniky a její export do Maroka. Pouze jeden z oslovených podniků se zabývá výrobou zemědělské techniky podnik XY. Čtyři zmíněné podniky jsou výrobní.

V posledním případě se jedná o podnik CERVA GROUP a.s., který je pouze distributor ochranných pracovních pomůcek. Jeho činností je nákup zboží především v Asii a následné obchodování (pře prodávání).

4.2.1 Česká zbrojovka a.s.

Česká zbrojovka exportuje do 90 zemí světa a export tvoří 70% obratu podniku. Maroko řadí mezi zajímavé exportní destinace, nicméně udává, že je na marockém trhu kladen velký důraz na cenu. Prozatím se nepodařilo na marocký trh proniknout, i když byl podnik již osloven potencionálními partnery. Nejvíce se v této oblasti ze sortimentu podniku poptávají zbraně, balistická ochrana. Obchodní partnery si podnik sám nevyhledává. Ve většině případů ho osloví sami, například na doporučení vedoucího obchodně-ekonomického úseku zastupitelského úřadu daného státu. Co se týče afrických států, tak zde naráží na vliv francouzsky mluvících zemí, které jsou prozatím dodavatelsky upřednostňovány. Zkušenosti s podporou Zastupitelského úřadu ČR v Rabatu má a hodnotí je jako standardní a podobné s jinými státy.

Z uvedených institucí využil nebo využívá podpory CzechTrade na veletrzích a ČEB ve financování bankovních záruk a obchodních případů. S prací a přístupem těchto institucí byl podnik spokojen.

4.2.2 Emco spol. s r. o.

Emco vyvážá své výrobky do více jak 45 zemí světa. Na prvním místě je USA, pak Polsko, Alžírsko a Maroko (viz příloha č. 10). Významné pro podnik Emco je, že exportované zboží je v naprosté většině pod značkou Emco – s výjimkou amerického a dánského trhu. Základním způsobem, jakým Emco vstupuje na zahraniční trhy, je nalezení obchodního partnera v dané zemi. Partnery nalézá pomocí specializovaných potravinářských veletrhů například Sial ve Francii, Anuga a Internationale Süßwarenmesse v Německu, PLMA v Nizozemí, kde mají pravidelně svůj stánek. Zemědělsko-potravinářského veletrhu SIAM v Maroku se podnik neúčastnil. Na otázku, zda věděl o možnosti využití dotačního titulu, který byl vypsán Ministerstvem zemědělství na tento veletrh v roce 2016, pokud ano a nevyužili ho a z jakých důvodů tak podnik učinil, nebylo odpovězeno. Partner pracuje jako importér-distributor. Emco jako importér – distributor v roce 1991 začal svoji činnost a 20 let to byla jeho hlavní náplň. Od roku 1998 začalo rozvíjet vlastní výrobu.

Na marockém trhu působí od roku 2002. Roční objem exportu do Maroka činí 500 t snídaňových cereálií. Nejvíce se ze sortimentu poptávají müsli a ovesné vločky. Z Maroka nedovážá žádné suroviny na přípravu svých výrobků. Spolupráci s marockým partnerem

hodnotí jako velmi dobrou. Nemá zde vybudované obchodní zastoupení. Obecně když podnik zahajuje dodávku importérovi, nejdříve dodá takzvanou zkušební dodávku a dohodne si s partnerem rozpočet na marketingovou činnost, který partnerovi poskytne na podporu jeho výrobků v prodeji. Zákazníka si Emco rovněž pojišťuje proti platební neschopnosti. V závislosti na dosaženém obratu partnera mu podnik vyplácí každoročně marketingovou podporu. Emco má dobré zkušenosti s platební morálkou na tomto trhu. Zákazník platí s 30denní splatností po dodávce a nedochází ke zpoždování plateb. Emco uvádí, že obecně se v potravinářském průmyslu dodává se splatností po dodávce kvůli relativně nízkým hodnotám dodávky (20 tis. EUR), zatímco u strojního průmyslu jsou obvyklé zálohové platby.

Zkušenosti se Zastupitelským úřadem v Rabatu podnik nemá. Z uvedených institucí využílo služeb CzechTrade, který byl podniku nápomocen při vyhledávání obchodního partnera. Při některých vývozech využívá služeb Kupegu a.s., nyní již Credendo úvěrové pojišťovny.

4.2.3 Hamé spol. s r. o.

Výrobky podniku Hamé mají své pevné místo nejen na českém trhu, ale jsou známy i v zahraničí, kam směřuje cca 50 % produkce. Ve Slovenské republice, Rusku, Maďarsku, Rumunsku a na Ukrajině má již Hamé své dceřiné společnosti, které zde byly založeny za účelem zkvalitnění kontaktů a dodávek zboží svým obchodním partnerům v těchto zemích. Podnik Hamé vlastní sedm výrobních závodů v České republice a 3 v zahraničí. Jedná se o závody Caracal v Rumunsku, Bogoljuvovo v Rusku a v Prešově na Slovensku. Výrobky Hamé je dnes možné zakoupit ve zhruba 40 zemích světa na pěti kontinentech. Nejdůležitějšími trhy pro Hamé kromě Česka jsou Slovensko, Rusko, Maďarsko, Rumunsko a Německo.

Na marocký trh se Hamé dostalo v období, kdy se snažilo rozšiřovat odbyt do více zemí v severní Africe a to díky pomoci obchodního partnera, kterého má podnik v Tunisu. Nemá zde stálého obchodního zástupce, exportuje prostřednictvím svých obchodních partnerů v Africe. Nejvíce se v této oblasti poptává kojenecká výživa. V porovnání s ostatními státy, kam podnik exportuje, tvoří objem exportu do Maroka podstatnou část tržeb. Hamé nedováží z Maroka žádné suroviny pro výrobu jejich produktů. V problematice platební

morálky dochází ke zpoždění plateb, ale není to nic markantního. Pro hrazení plateb využívá klasické splatné faktury a má zajištění komerční pojištění.

Obecně Hamé udává, že v této oblasti jsou zejména města poměrně vyspělá, ale venkovské regiony jsou v porovnání s Evropou výrazně pozadu, a to i podobou spotřebitelského trhu. Prodejní síť v zemích severní Afriky je obecně daleko rozšířenější, než je v Evropě, tedy i distribuce výrobků je mnohem složitější.

Podnik má zkušenosti s podporou Zastupitelského úřadu ČR v Rabatu, například při účasti na veletrzích a předávání obchodních kontaktů. Práci úřadu hodnotil slovy: „*snaží se.*“

V otázce na podporu mezinárodního podnikání přesně nespecifikoval, jakou instituci či organizaci využil, pouze uvedl, že jejich služeb využil na podporu účasti na veletrzích a výstavách. Zemědělsko-potravinářského veletrhu SIAM se Hamé účastnilo celkem dvakrát, ale hodnotí ho jako zejména zemědělský veletrh: „*Potravinářů a lidí z retailu na něm podle našich zkušeností moc není.*“ Na otázku, proč podnik nevyužil dotačního titulu vypsaneho Ministerstvem zemědělství na účast na veletrh SIAM 2016, nebylo odpovězeno.

4.2.4 XY – výrobce zemědělské techniky

Výrobce zemědělské techniky XY zaujímá třetí místo v rámci celkového objemu prodaných zemědělských strojů ve třinácti státech, které se staly součástí EU po roce 2004. Roky 2012 a 2013 byly z hlediska prodejců strojů rekordní na téměř všech trzích v celé Evropě. Oproti tomu v letech 2014 a 2015 došlo k poklesu a snížení poptávky ze strany zákazníka. Tento stav se netýká pouze značky XY, ale globálně celého strojového segmentu a všech výrobců strojů.

Rok 2015 byl z hlediska prodejů na nižší úrovni než rok 2009, kdy propukala hospodářská krize. Celkové prodeje v roce 2015 ve srovnání s rokem 2009 poklesly o 7 %. Od doby hospodářské krize tak segment výrobců strojů prožívá zatím své nejhorsí období.

I přes nepříznivý vývoj na jednotlivých trzích se značka XY daří úspěšně čelit vzniklé situaci. V roce 2015 navýšila tržní podíl na většině trzích. Dařilo se tak v Polsku, České republice, na Slovensku, v Německu, Velké Británii, Francii, Irsku, Litvě i v dalších státech. V ČR a na Slovensku se XY stal nejprodávanější značkou strojů ve své kategorii

(50–170 koní), a obhájil tak na domácích trzích prvenství z loňského roku. Na klíčových trzích XY za období posledních tří let pravidelně posiluje své pozice.

Podle hospodářských výsledků v roce 2015 společnost XY prodala 3 773 strojů. Ve srovnání s rokem 2014 se jedná o pokles, který je zapříčiněn aktuální situací na trzích. Export společnosti se rovnal 86 % celkové produkce. Celkové tržby dosáhly úrovně 3,7 miliardy Kč. I přes nižší objem prodaných strojů si XY udržel vysokou profitabilitu.

Produkty XY byly do Maroka vyváženy již v průběhu 90. let minulého století. Šlo o několik desítek kusů zemědělských strojů. Na přelomu tisíciletí byla spolupráce přerušena. K opětovnému navázání obchodních vztahů došlo opět v letech 2012 a 2013. Kontakt s obchodním partnerem v letech 2012 a 2013 byl navázán ve spolupráci s agenturou CzechTrade. Podnik nevyužil národní marocké agentury pro rozvoj zemědělství ADA. Partner od podniku XY odebírá objednané množství zemědělských strojů. V rámci Maroka spravuje prodejní síť, skrze kterou zajišťuje prodeje strojů zákazníkům a koncovým uživatelům. Jeho úkolem je zároveň zajišťovat servis a dodávku náhradních dílů do strojů, které odebírá.

Na otázku, jak náročné bylo vybudování obchodního zastoupení a jak celý proces probíhal, podnik XY odpověděl: *„Jedná se o citlivou interní záležitost, kterou nebudeme komentovat. Můžeme potvrdit, že jednání s partnery v rámci afrických států je vždy specifické a žádá si zohlednění řady aspektů. Při navazování spolupráce společnost XY klade vždy důraz na dodržování hodnot, jako jsou zkušenost, důvěra a strukturovaná prodejní síť.“*

Podnik XY vyváží do Maroka průměrně několik jednotek až desítek kusů strojů ročně. Jedná se o ojedinělé zakázky, které jsou závislé na státních zakázkách a státem vyhlášených výběrových řízeních, kterých se marocký partner účastní a kde případně uspěje. Na otázku zda portál Marchés public pro zveřejňování výběrových řízení marockých veřejných institucí odpověděl: „XY není přímým prodejcem v Maroku, to je záležitosti našeho smluvního partnera pro tuto oblast.“

Největší poptávka je po jednoduchých mechanických strojích s nízkými pořizovacími i provozními náklady. Trh je specifický právě v kladení důrazu na cenu, z výše uvedených

důvodů se do země vyváží převážně Model XY. Ve výkonnostním spektru strojů podniku se jedná o zástupce nejslabší modelové řady s výkonem 75 koní.

V rámci obchodování s Marokem využívá XY formu platby L/C (letter of credit), tedy dokumentární akreditiv při objednávce. Důvodem je skutečnost, že Maroko patří do kategorie států s nízkým factorignem, bez možnosti přímého pojištění.

Pokud by podnik XY porovnal důležitost Maroka a ostatních států, do kterých exportuje své stroje, uvedl: *„Každý trh s perspektivou stabilního růstu je pro značku XY důležitý a zajímavý. Naším cílem je využít potenciál, který v sobě marocký trh skrývá, a expandovat zde. Maroko není jediným státem v rámci Afriky, na který se soustředíme.“*

Podnik XY vedle Maroka vyváží stroje do Tuniska a Alžírsko. V rámci dalších afrických států eviduje zájem o značku XY a o případné budoucí spolupráci s jednotlivými partnery jedná. Pro státy severní Afriky je charakteristické, že jsou silně závislé na státních zakázkách a výběrových řízeních.

Zkušenosti s podporou Zastupitelského úřadu ČR v Rabatu podnik nemá, vše řeší přímo s obchodním zástupce. Podnik je v úzkém kontaktu s organizacemi CzechTrade, Česká exportní banka, EGAP, Svaz průmyslu a dopravy. S jednotlivými institucemi spolupracuje na denní bázi a s výsledky spolupráce je spokojený. Podnik XY dodává, že vzájemná spolupráce se netýká jen oblasti Maroka, ale i dalších států v rámci celého světa.

Ve dnech 27. 4. – 1. 5. 2016 probíhal Zemědělsko-potravinářský veletrh SIAM v Meknesu, kde zde reprezentoval značku XY smluvní partner, společnost XY. Podnik nemohl využít dotačního titulu, který byl vypsán Ministerstvem zemědělství na veletrh SIAM 2016, protože nebyl přímým účastníkem veletrhu.

4.2.5 CERVA GROUP a.s.

V případě podniku Cerva Group a.s. se nejedná o výrobní podnik. Podnik je distributor ochranných pracovních pomůcek, nakupuje svůj sortiment v Asii a dále prodává do regionu EMEA (Evropa, Střední východ a Afrika). Distribuuje zboží do 45 zemí světa. Osmdesát procent zboží reexportuje a dvacet procent dováží na český trh. Podnik využívá těchto forem obchodních spoluprací:

- a) distributor – má vlastní kancelář, sklad, zboží nakoupí od nás a dále přeprodává svým koncovým zákazníkům
- b) agent – zprostředkuje dodání zboží podniku koncovému odběrateli za provizi, která se pohybuje v rozmezí 3-5% z hodnoty objednávky
- c) pobočka – naše dceřiná společnost v dané zemi
- d) firma v % vlastnictví v dané zemi – tzn. naše společnost vlastní podíl lokální firmy v určité zemi.

V roce 2015 člen exportního týmu podniku, který má na starosti region severní Afriky (dále jen SA) na základě: „*business developmentu*“ našel dva distributory, se kterými v Maroku podnik spolupracuje. Ve vyhledávání obchodního zástupce podniku nenapomohla žádná státní organizace, využili pouze kontaktů a služeb svých agentů pro SA. Podnik předává region SA včetně Maroka do sféry působnosti lokálních agentů a prodej bude realizovat pouze přes ně. Udává, že: „*V tomto regionu je důležitý častý kontakt, návštěvy, společné obědy, večere, tato péče není možná z Prahy.*“ O vybudování obchodního zastoupení v Maroku hovoří o nejednoduchém ve smyslu nalezení seriózního partnera, který by zaručil pravidelné odběry a dodržení platební morálky. Region SA je hlavně o kontaktech. Maroko představuje pro podnik v porovnání s ostatními zeměmi zlomek prodejů. Za rok 2016 objem ročního exportu dosáhl 500 000 Kč. Nejvíce se v této oblasti poptávají rukavice a boty. Podnik má velmi špatnou zkušenost s platební morálkou. Maroko by specifikoval jako typickou arabskou zemi, jako pozitiva pohostinnost, velmi přátelské jednání. Negativa: spolehnout se lze na polovinu toho, co říkají, většinou sliby nedodrží.

Podnik doporučuje se zemí spolupracovat jen na “předplatbu” anebo na základě pojištění dané firmy. Předplatba, pojištění v rámci spolupráce Cerva Group s EULER HERMES SA (úvěrová pojišťovna). Pojišťovna prověří danou firmu, její finanční bonitu, v případě kladného hodnocení, firma obdrží kreditní limit, např. 20.000 EUR. Do výše tohoto limitu může u Cerva Group objednávat zboží s tím, že poskytne pojištěné firmě splatnost, 30, 60 nebo 90 dnů. V případě, že firma podniku Cerva Group za zboží nezaplatí, pojistné plnění obdrží do 3 měsíců od pojišťovny. Podnik neuvedl informace o spolupráci se Zastupitelským úřadem ČR v Rabatu. Nevyužívá služeb CzechTrade, CzechInvest, Česká exportní banka, EGAP a dalších uvedených.

4.2.6 Výsledky průzkumu mezi českými podniky

Uvedené podniky využívají nepřímé obchodní metody ve vztahu mezi výrobcem a konečným zákazníkem. Žádný z podniků nemá v Maroku založenou firmu, jako své obchodní zastoupení. Česká zbrojovka a.s. prozatím na marocký trh nevstoupila, i když již byla oslovena obchodními partnery. Většina podniků využívá styků svých obchodních partnerů z jiných států severní Afriky, například Alžírsko nebo Tunisu.

V tabulce č. 11 jsou sumarizovány vybrané výsledky průzkumu. Tabulka obsahuje souhlasná i nesouhlasná stanoviska oslovených podniků k dílčím tématům. Na některé otázky nebylo daným podnikem odpovězeno a z toho důvodu je bez odpovědi. Po sumarizaci následuje detailnější charakteristika jednotlivých výsledků doplněná o informace, které byly získány nad rámec původního cíle.

Tabulka č. 11: Vybrané výsledky průzkumu a jejich hodnocení

	Hamé	Emco	podnik XY	Česká zbrojovka	Cerva Group
Platební disciplína marockých obchodníků	✓	✓	✗	•	✗
Účast na veletrhu Siam	✓	✗	✓	•	✗
Náročnost vstupu na trh	✓	•	•	✓	✓
Využití služeb na podporu podnikání	✓	✓	✓	✓	✗
Významnost exportní oblasti pro podnik	✗	✓	✗	•	✗
Vybudované obchodní zastoupení	✗	✗	✗	✗	✗
Bankovní a pojišťovací služby spojené s exportem	✓	✓	✓	•	✓
Legenda	✓...Ano		✗...Ne	•...Bez odpovědi	

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu (2016)

Emco spol. s r. o. uvádí že, obecně se v potravinářském průmyslu dodává se splatností po dodávce zboží, kvůli relativně nízkým hodnotám dodávky (20 tis. EUR), zatímco u strojího průmyslu jsou obvyklé zálohové platby. Což potvrzuje i Hamé spol. s r. o., které využívá také standartních faktur, zajištěných komerčním pojištěním. Zatímco

výrobce zemědělské techniky XY využívá formu platby L/C (letter of credit), tedy dokumentární akreditiv. Platební disciplínu některé podniky hodnotí jako dobrou, někdy se potýkají se zpožděním, ale není to nic markantního. CERVA GROUP a.s. však nemá dobré zkušenosti s platební morálkou. Podnik doporučuje s touto zemí spolupracovat jen na “předplatbu“ anebo na základě pojištění dané firmy. V otázkách pojištění a “předplatby“ spolupracuje podnik s EULER HERMES SA (úvěrová pojišťovna). Emco spol. s r. o. při některých vývozech využívá služeb Kupegu a.s., nyní již Credendo úvěrové pojišťovny.

Podniky využívají služeb na podporu mezinárodního podnikání, které ČR nabízí. Nejvíce agenturu CzechTrade, dále pak ČEB, EGAP a Svaz průmyslu a dopravy. Služby CzechTrade hodnotí velmi pozitivně a jsou s nimi spokojeni. Nejvíce využívají pomoci ve formě podpory účasti na veletrzích, výstavách a vyhledávání zahraničních zákazníků. Emco spol. s r. o., CERVA GROUP a.s. a podnik XY nemají zkušenosti s podporou České ambasády v Rabatu. Ostatní podniky ano a hodnotí ji, jako dobrou a standardní.

Dle provedeného průzkumu se potravinářsko-zemědělského veletrhu SIAM z uvedených podniků zúčastnilo Hamé spol. s r. o. (celkem dvakrát) a podnik XY, který tam byl zastoupen společností svého partnera. Na otázku, zda podniky věděly o možnosti využití dotačního titulu, který byl vypsán Ministerstvem zemědělství na tento veletrh v roce 2016, žádný z podniků, pro který by mohl být veletrh přínosný, neodpověděl. V roce 2016 bylo agenturou CzechTrade Casablance a Zastupitelským Úřadem v Rabatu rozesláno 320 pozvánek českým podnikatelům, ale žádný český podnik se veletrhu nezúčastnil.

Podniky se shodují, že marocký trh je pro ně velmi atraktivní, ale vstup na něj je náročný. Hlavní důraz je zde kladen na cenu, o které se neustále diskutuje. Podniky se setkávají s upřednostňováním francouzských výrobků před českým. Maročané jsou stále ovlivněni silným vlivem, který na ně v minulosti měla francouzská nadvláda.

4.3 Diskuze a doporučení

Z pohledu ekonomického zhodnocení obchodního případu podniku AB je ztráta poměrně značná. Proto bylo podniku AB navrženo ukončení této formy mezinárodního podnikání - vybudované společné firmy s marockým partnerem.

Pokud by podnik chtěl nadále zůstat na marockém trhu, jsou mu navržena tato variantní řešení:

1. Vyhledat obchodního zástupce, který by pracoval na stejných principech jako obchodní zástupce podniku XY. Zástupce by odebíral objednané množství zboží a v rámci Maroka by si spravoval svoji prodejní síť. Dále by zajišťoval servis strojů a dodávky náhradních dílů. V tomto případě je doporučeno využít mezi obchodním zástupcem a podnikem AB platební instrument v podobě dokumentárního akreditivu, který omezí rizika spojená s platbou za objednanou techniku.

Pro vyhledání vhodného obchodního zástupce je podniku navrženo využít například služeb CzechTradu, nebo existuje poměrně velký potenciál vyhledávání obchodních partnerů prostřednictvím ADA (národní marocké agentury pro rozvoj zemědělství).

2. Podnik AB disponuje dobrými i špatnými zkušenostmi s podnikáním a obchodem na marockém trhu. Zkušeností by jistě ráda využila i jiná firma, která zvažuje vstup na tento trh. Proto je jako další variantní řešení navrženo společné podnikání – Joint Venture. Došlo by ke sdílení rizik a využití zkušeností. Pro malé a střední podnik je to dobrý způsob vstupu na nové trhy. Podnik AB by se mohl spojit s firmou se stejným obchodním zaměřením a vytvořit společné obchodní zastoupení.
3. Setrvat v této formě podnikání na marockém trhu. Ekonomické zhodnocení situace jasně ukazuje, že to není dobré rozhodnutí, ale podnik doufá, že rok 2017 pro něj bude zlomový. Má již podepsané smlouvy na dodávku zemědělských strojů na 2. čtvrtletí roku 2017. Jedná se o stroje na přípravu půdy (smyky, brány, kypřiče a talířové brány). Hodnota podepsané smlouvy činí 3 892 000,- Kč. Předpokládaný zisk z tohoto kontraktu je 973 000,- Kč.

Další krok, který podnik AB v roce 2017 připravuje, je dovoz sušených plodů, především mandlí, datlí a fíků, jejichž je Maroko předním světovým exportérem. Tato jednání probíhají již 2 roky vzhledem k nutnosti dodržení veškerých hygienických předpisů.

Návratnost vynaložených finančních prostředků se může zdát velice pomalá, ale takové je marocké obchodní prostředí. Podnik AB byl na tuto skutečnost obchodním partnerem upozorněn. Investici by měl podnik AB také chápat i jako investici do budoucnosti obchodu se zemědělskou technikou v oblasti severní Afriky. Vybudované obchodní zastoupení v Maroku zároveň může sloužit jako místo pro navázání obchodních vztahů s dalšími zeměmi v této oblasti. Jedná se především o Alžírsko a Tunis, kam je rovněž exportována zemědělská technika podniku XY. Zemědělská technika podniku AB se dá velmi dobře agregovat za stroje podniku XY a tohoto potenciálu by se dalo v dalších zemích využít.

Je ovšem nutné vzít v úvahu, že v době, kdy podnik AB vstupoval na marocký trh, nebyla ze strany státu poskytována žádná podpora exportu v této oblasti. Jak již bylo v práci zmíněno, v roce 2016 byl vypsán Ministerstvem zemědělství dotační titul na podporu účasti na veletrhu SIAM. Z rozeslaných 320 pozvánek žádný podnik dotační titul nevyužil. V roce 2017 opět Ministerstvo zemědělství poskytuje v rámci programu podpory exportu dotační program 9H – Podpora účasti na mezinárodních veletrzích a výstavách v zahraničí i pro veletrh SIAM v Meknés ve výši 100 000,- Kč na uhrazení výstavní plochy, 100 000,- Kč na výstavbu veletržního stánku a úhradu jedné zpáteční letenky Praha – Rabat. Pokud by tato dotace existovala již v roce 2015, zásadně by ovlivnila ekonomiku investice.

Na základě teoretických a praktických poznatků získaných při zpracovávání diplomové práce bylo zformulováno třináct bodů, kterým by měly malé a střední podniky, pokud chtějí vstoupit na marocký trh, věnovat pozornost. **Body 3–7 a 10–12** lze zároveň považovat za rizika marockého trhu.

1. Pokud podniky nemají zkušenosti s obchodováním na trzích v zemích severní Afriky nebo Blízkého východu, bude pro ně přínosné navštívit teritoriální exportní

semináře pořádané Ministerstvem zahraničních věcí nebo podnikatelské mise pořádané Svazem průmyslu a dopravy. Budou jim poskytnuty důležité kontakty a informace, které jim usnadní vstup na marocký trh. Absolvování podnikatelské mise podnikům přinese lepší seznámení s místním prostředím a kulturou, pochopení tamní mentality a zvyklostí.

2. V případě, chtějí-li podniky získat další informace nebo nastal nějaký problém, je dobré využít nabízené podpory mezinárodního podnikání v ČR. Existuje mnoho organizací a institucí, které se exportní politikou zabývají a budou rády nápomocny v různých etapách vstupu na trh. Určitě je přínosné obrátit se na Zastupitelský úřad v Rabatu, kde se podniky mohou setkat s ochotným přijetím a rychlým řešením nastalé situace.
3. Nastává fáze rozhodnutí, jakou formu mezinárodního podnikání je dobré zvolit. Z poznatků získaných v diplomové práci je doporučeno v prvotní fázi vstupu využít služeb marockého distributora (obchodního zástupce). Předpokládá se, že distributor bude provozovat svoji obchodní síť, zajišťovat servis strojů a dodání potřebných náhradních dílů.

V případě, že by podniky chtěly na marockém trhu vybudovat obchodní zastoupení formou obchodní společnosti, je snazší využít S.A.R.L. (société à responsabilité limitée). Založení této firmy není finančně tak náročné jako založení S.A. (société anonyme) a funguje na podobném principu jako v českých podmínkách společnost s ručením omezeným. Při založení obchodního zastoupení je doporučeno přizvání marockého společníka kvůli ulehčení jednání s úřady a možnosti získání dalších kontaktů.

4. Výběr místního obchodního partnera je klíčovou záležitostí a v mnoha případech na něm záleží úspěšnost celé investice podniku. Ve vyhledávání vhodných obchodních partnerů mohou podniky využít zkušeností například agentury CzechTrade nebo Zastupitelský úřad v Rabatu, obchodně-ekonomického oddělení. Možné je také k vyhledání obchodního zástupce použít marocký zemědělský portál ADA (národní marocké agentury pro rozvoj zemědělství). Vždy je však dobré myslet na

to, že vztah mezi podnikem a obchodním partnerem je v Maroku postaven na jiných principech, než je obvyklé.

5. Odlišnost mezi evropskou a muslimskou kulturou má značný vliv na obchodní vztahy. Podniky jsou zvyklé na jiné tempo a principy jednání. Může je proto překvapit styl obchodního jednání a zvyky, které pramení z kultury. Časová náročnost jednání je výrazně jiná. Vše má svůj čas a není kam spěchat. Nevyplatí se na marocké obchodníky spěchat nebo dokonce tlačit. Podniky se také musí připravit na debatu o ceně. Jestliže s obchodními partnery v EU obchod funguje na základě podepsaných smluv, v této oblasti je podání ruky nad smlouvami rozhodně výše. Úcta a vážnost jsou u jednání nutností. Nutno konstatovat, že rizikem je věc pramenící z náboženství. Než aby marocký obchodník zklamal obchodního partnera, slíbí i to, co nemůže splnit.
6. Velice důležitým faktorem je místní jazyk. Francouzština se používá jako obchodní jazyk, v menším případě angličtina. Zásadním jednacím jazykem je ovšem arabština. Její využití dává marockému zákazníkovi jistotu, že obchodnímu partnerovi záleží na navázání přátelství a obchodního vztahu. Ze zkušenosti podniku AB je možné konstatovat, že arabština otevřela bránu obchodu.
7. Výběr vhodných produktů/výrobků pro danou destinaci je věc, kterou nelze podceňovat. V případě Maroka je nutné brát v potaz přírodní podmínky, technické vzdělání a zkušenosti pracovníků v zemědělství, náročnost strojů na energetické prostředky. Pokud bude podnik cílit na menší farmáře, musí brát v potaz, že většina farmářů pracuje se základním vybavením a není zvyklá na velké, moderní, technicky náročné stroje, které je možné řídit s pomocí počítače. V některých případech není žádoucí ani vybavení hydraulikou.
8. Pro lepší orientaci na marockém trhu je podnikům doporučeno zúčastnit se veletrhu SIAM a využít nabízeného dotačního programu 9H – Podpora účasti na mezinárodních veletrzích a výstavách v zahraničí. Podniky na veletrhu mohou získat nové informace a zkušenosti a navázat obchodní vztahy s dalšími partnery.

- 9.** Dobrým způsobem, jak seznámit farmáře s výrobky podniku, je praktická ukázka práce strojů. Není lepší způsob, jak přesvědčit místního farmáře o kvalitě a funkčnosti stroje. Předvádějíci podnik musí počítat s tím, že farmář si bude chtít práci stroje vyzkoušet sám. Předváděcí akci je na jejím konci dobré doplnit o posezení u stolu nad společným jídlem. Tím podnik dokáže, že si váží návštěvy farmářů a prokáže jim patřičnou úctu, která se později může proměnit v dobrý obchod. Pořádajícímu podniku je doporučeno pořádat akci ve spolupráci s jinou firmou, například výrobcem/ dovozcem traktorů. Podělí se tak o vzniklé náklady.
- 10.** Platební disciplína je individuální. Maroko patří mezi země, kde jsou předpokládány problémy v této oblasti. V případě, že marocký společník je pro podnik naprosto neznámý a dohledání informací je problematické, je podnikům doporučeno zajistit zboží dokumentární platbou akreditivem nebo inkasem. Dochází tak ke snížení obchodního rizika.
- 11.** Co se týče transportu zboží do Maroka, pokud je možné využít kombinovanou dopravu, je podnikům doporučeno tak učinit. Náklady na kombinovanou dopravu jsou podstatně nižší a jedná se o méně problematickou formu/způsob. Pokud by však podniky byly nuceny zvolit kamionovou dopravu, je nutné, aby si dopravce zajistil veškeré informace a povolení ke vstupu kamionu. Pokud tak dopravce neučiní, tak v lepším případě hrozí, že kamion nebude na marocké území vpuštěn. V horším bude vpuštěn a vzápětí zadržen s udělenou vysokou pokoutou.
- 12.** U celní problematiky je nutné věnovat pozornost dokladu o původu zboží. Maroko je zapojeno do systému Evropsko-středomořských pravidel původu „EUROMED“. Ze systému vychází pravidla a podmínky, které dodávky zboží do Maroka musí splňovat. Podstatnou je podmínka, která platí pro všechny výrobky, pouze se mění pro jednotlivé druhy. Vývozní dokumenty musí obsahovat kalkulace jednotlivých položek a v případě zemědělské techniky se materiál může podílet ze 30% - 40% na ceně stroje. Pokud je hranice převýšena, je nutné, aby na ostatní materiál podnik zajistil dodavatelské prohlášení. To je potřebné i v případě, že podnik dováží stroj, který není z jeho produkce. Prohlášením je tak zaručeno, že zboží pochází z EU.

13. Rovněž velice zásadní okolností pro vstup na marocký trh je, zda na trh chce podnik vstoupit a začít obchodovat sám nebo je vyzván ke vstupu místní firmou, která má zájem zemědělskou techniku prodávat. Tím dojde k naprosto diametrálnímu rozdílu vynaložených nákladů spojených s prodejem a uvedením podniku a jeho výrobků na trh.

5 Závěr

Náročnost získání obchodního zastoupení na marockém trhu po malé a střední podniky se zemědělskou technikou byla zhodnocena na základě teoretických poznatků z vytvořené teoretické báze a praktických poznatků získaných z analýzy obchodního případu reálného výrobního podniku AB a provedeného průzkumu mezi českými podniky.

Analýza obchodního případu zahrnovala i jeho ekonomické zhodnocení. Dle výsledků bylo podniku AB doporučeno činnost vybudovaného obchodního zastoupení v Maroku ukončit a odejít z trhu. Pokud by tak podnik nechtěl učinit, byla mu navržena tři variantní řešení: vyhledat obchodního zástupce, který by pracoval na stejných principech jako obchodní zástupce podniku XY, společné podnikání – Joint Venture s větším podnikem se stejným obchodním zaměřením, anebo setrvat v této formě podnikání na marockém trhu. Poslední navržené řešení vyplývá z výše uvedených skutečností.

Průzkum mezi českými podniky ukázal, že žádný ze zúčastněných podniků nemá v Maroku vybudované obchodní zastoupení formou založení obchodní společnosti. Podniky se shodly na tom, že marocký trh je pro ně velmi atraktivní, ale vstup na něj je náročný.

Náročnost získání obchodního zastoupení v této destinaci je dle zjištěných poznatků a zkušeností vysoká. Nese s sebou nemalá rizika a značný odliv podnikového kapitálu. Vyhodnocená rizika a doporučení pro malé a střední podniky byla stanovena na základě poznatků a zkušeností podniku AB a podniků, které se zúčastnily průzkumu. Jedná se o třináct bodů, z nichž jsou za nejzásadnější považovány body: fáze rozhodnutí, jakou formu mezinárodního podnikání zvolit, výběr místního obchodního partnera a odlišnost mezi evropskou a muslimskou kulturou.

Formulované závěry mají doporučující charakter. Vychází ze znalostí a zkušeností velkých podniků a zhodnocení konkrétního obchodního případu, a proto je nelze paušalizovat na veškeré případy vybudování obchodního zastoupení v Maroku. V případě Maroka se jedná o destinaci, ve které není obchodní trh zmapován na takové úrovni, jako je tomu v evropských destinacích. Při každém vstupu na nový trh musí podniky kalkulovat s možnou nevratností investice, ale také s přínosem nových a dále využitelných zkušeností.

6 Seznam literatury

1. BENŽA Dušan, 2017a. Interview s ředitelem sekretariátu Asociace zemědělské a lesnické techniky. Praha 3. 1. 2017.
2. BENŽA Dušan, 2017b. *Statistiky zemědělské techniky* [online]. 5. 1. 2017, [cit. 2017-01-8]. E-mailová korespondence s ředitelem sekretariátu Asociace zemědělské a lesnické techniky.
3. BRTNICKÝ, Michal, 2008. Maroko: všichni královi islamisté. *Global Politics* [online]. [cit. 2016-06-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.globalpolitics.cz/clanky/vsichni-kralovi-islamiste>> -
4. *Constitution of Morocco, 1996*. [online].[cit. 2016-06-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.al-bab.com/maroc/gov/con96.htm>>
5. Česká agentura na podporu obchodu, 2015. *Exportní průvodce CzechTrade Maroko*. Praha: CzechTrade. 20s.
6. Česká agentura na podporu obchodu, 2016. *Zpráva o činnosti 2015*. [online]. (PDF). [cit. 2016-12-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.czechtrade.cz/getattachment/oczechtrade/predstaveni/vysledky/zprava-o-cinnosti-2015.pdf.jpg;%20.jpeg;%20.png;%20.gif?lang=cs-CZ>>
7. Česká exportní banky, 2014. *Vize strategického směřování České exportní banky, a.s.* [online]. (PDF). [cit. 2016-12-12]. Dostupné z WWW: <https://www.ceb.cz/sys/FileStorage/download/1/335/vize-strategickeho-smerovani_ceb.pdf>
8. Český statistický úřad, 2016b. *Zahraniční obchod České republiky v roce 2015*. Praha: Český statistický úřad. 83 s. Kód publikace 241015-16.
9. *Databáze zahraničního obchodu v přeshraničním pojetí*, [databáze online]. Praha: Český statistický úřad, 2016a [cit. 2016-10-30]. Dostupné z WWW: <<https://apl.czso.cz/pll/stazo/STAZO.STAZO>>.
10. DEJMEK, Jindřich, 2013. *Diplomacie Československa: Díl II., Biografický slovník československých diplomatů (1918-1992)*. Praha: Academia. 802 s. ISBN 978-80-200-2285-1.
11. DLUHOŠOVÁ, Dana, 2008. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: EKOPRESS. 192s. ISBN 978-80-8692944-9.

- Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/documents/10180/32619246/241015-16.pdf/adeb4b8d-074d-4929-9663-afab8e0a116c?version=1.1>>
12. European Commission, 2016a. *Morocco, Trade with World*. [cit. 2016-11-15]. (PDF). Dostupné z WWW: <http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc_113421.pdf>.
 13. European Commission, 2016b. *Morocco, Trade picture*. [cit. 2016-11-15]. Dostupné z WWW: <<http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/morocco/>>.
 14. EVROPSKÁ UNIE, 2015. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie. 60s. ISBN 978-92-79-45310-6.
 15. Exportní garanční a pojišťovací společnost, 2015. *Obchodní strategie*. [online]. (PDF). [cit. 2016-12-12]. Dostupné z WWW: <http://www.egap.cz/dokumenty/obchodni-strategie.pdf>
 16. FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada Publishing. 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
 17. GULAROVÁ, Soňa, 2011. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-80-247-3777-5.
 18. HEMERKA Milan, 2017. Interview s ekonomickým ředitelem podniku AB. Slatiňany 7. 1. 2017.
 19. HENDL, Jan, 2012. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0219-6.
 20. INSTITUTE OF INTERNATIONAL FINANCE, 2015. *MENA: Lower Oil Prices Present Challenges and Opportunities* [online]. (PDF). [cit. 2016-07-28]. Dostupné z WWW: <<https://www.iif.com/publication/regional-overview/mena-lower-oil-prices-present-challenges-and-opportunities>>.
 21. JANATKA, František a kol., 2004. *Obchod v rámci Evropské unie a obchodní operace mimo členské země EU*. Praha: ASPI. 296 s. ISBN 80-7357-006-8.
 22. JEŽOVÁ, Michaela, BURGROVÁ, Helena, 2011. *Současný Blízký východ: Politický, ekonomický a společenský vývoj od druhé světové války do současnosti*. Brno: Barrister & Principal. 230 s. ISBN 978-80-87474-45-7.

23. KOBLIHA Jan, 2017. *Marocké království - prosba o poskytnutí informací k diplomové práci* [online]. 18. 1. 2017, [cit. 2017-01-30]. E-mailová korespondence s vedoucím kanceláře CzechTrade v Casablance.
24. KOSTROUNOVÁ Jana, 2016c. *Ekonomická diplomacie Maroko* [online]. 16. 9. 2016, [cit. 2017-10-18]. E-mailová korespondence s vedoucí Obchodně-ekonomického úseku na Velvyslanectví v Rabatu.
25. KOSTROUNOVÁ, Jana, 2016a. *Zpřesnění reálného růstu marocké ekonomiky pro rok 2016 na očekávaných 1,5% HD.* [online]. [cit. 2016-09-01]. Dostupné z WWW: http://www.mzv.cz/rabat/cz/obchod_a_ekonomika/zpresneni_realneho_rustu_marocke.html.
26. KOSTROUNOVÁ, Jana, 2016b. *Obchodování s Marokem.* [online]. [cit. 2016-10-04]. (PDF). Dostupné z WWW:<http://www.mzv.cz/ekonomika/cz/udalosti/ceske_firmy_se_dozevedely_o.html>.
27. KUDYNOVÁ, Michaela, POLCEROVÁ, Lenka, SPRINGEROVÁ, Pavlína, 2012. *Západní Sahara – zapomenutý konflikt.* Olomouc: Periplum. 208 s. ISBN 978-80-86624-60-0.
28. MÁČE, Miroslav, 2006. *Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití.* Praha: Grada Publishing. 77 s. ISBN 80-247-1557-0.
29. MACHKOVÁ, Hana, 2014. *Mezinárodní obchodní operace.* Vyd. 6. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-80-247-4874-0.
30. MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing.* Praha: Grada Publishing. 194 s. ISBN 978-80-247-5366-9.
31. MERNA, Tony, Al Tahni Faisal F., 2007. *Risk management: Řízení rizik ve firmě.* Přeložil: Brno: Computer Press.194 s. ISBN 978-80-251-1447-3.
32. MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ (MZV) – Zastupitelský úřad ČR v Rabatu (Maroko), 2016a. *Souhrnná teritoriální informace Maroko (aktualizováno k 1. 6. 2016)* [online]. (PDF). [cit. 2016-06-28]. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/maroko.html>>.

33. MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ (MZV), 2016b. *Databáze Evidence mezinárodních smluv*. [online]. [cit. 2016-06-28]. Dostupné z WWW: <http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/mezinarodni_smlouvy/>
34. MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ (MZV), 2016c. *Ekonomická diplomacie*. Poslední změna: 31.08.2016 08:00 [cit. 2016-10-28]. Dostupné z WWW: <http://www.mzv.cz/jnp/cz/udalosti_a_media/fakta_a_data_k_aktualitam/ekonomicka_diplomacie.html>
35. Organization for Economic Cooperation and Development, 2016. *Country Risk Classifications of the Participants to the Arrangement on Officially Supported Export Credits*. [cit. 2016-10-30]. (PDF). Dostupné z WWW: <<http://www.oecd.org/tad/xcred/cre-crc-current-english.pdf>>.
36. POLÁCH, Jiří; DRÁBEK, Josef, MERKOVÁ, Martina, 2012. *Reálné a finanční investice*. Praha: C. H. Beck. 208. ISBN 978-80-7400-436-0.
37. PRESCOTT, Darrell, SWARTZ, Salli Anne, 2010. *Joint Ventures in the International Arena*. Chicago: American Bar Association. 423 s. ISBN 978-1-60442-845-2.
38. SCHOLLEOVÁ, Hana, 2009. *Investiční controlling*. Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice. Praha: Grada Publishing. 285s. ISBN 978-80-247-2952-7.
39. SVATOŠ, Miroslav a kol., 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. 367 s. ISBN 978-80-247-2708-0.
40. SYNEK, Miloslav a kol., 2011. *Manažerská ekonomika*. Vyd. 5. Praha: Grada Publishing. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
41. SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2010. *Podniková ekonomika*. 5 vyd. Praha: C. H. Beck. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
42. ŠTOURAČOVÁ, Judita, 2008. *Ekonomická diplomacie Česká republika*. Praha: Professional Publishing. 249 s. ISBN 978-80-86946-71-9.
43. TEPPER, Tomáš, KÁPL, Martin, 1994. *Peníze a vy*. Praha: Prospektrum. 352 s. ISBN 80-85431-9-X.

44. TLAPA, Martin a kol., 2016. *Mapa globálních oborových příležitostí*. Vyd. 2. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. 604 s. ISBN 978-80-7441-026-0.
45. VALACH, Josef, 2001. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: EKOPRESS. 447 s. ISBN 80-86119-38-9.
46. Velvyslanectví České republiky v Rabatu, 2015. *Honorární konzulát*. [online]. [cit. 2016-09-01]. Dostupné z WWW:<http://www.mzv.cz/rabat/cz/o_velvyslanectvi/honorarni_konzulaty/index.html>.
47. Velvyslanectví České republiky v Rabatu, 2016b. *Maroko - program MEDEVAC - rekognoskační cesta českých lékařů*. [online]. [cit. 2016-09-01]. Dostupné z WWW:<http://www.mzv.cz/rabat/cz/politika/maroko/maroko_program_medevac_zaznam_z.html>.
48. Velvyslanectví České republiky v Rabatu, 2016c. *Podpis dohody mezi ČR a marockou Federací ledního hokeje*. [online]. [cit. 2016-09-01]. Dostupné z WWW:<http://www.mzv.cz/rabat/cz/politika/maroko/podpis_dohody_mezi_cr_a_marockou.html>.
49. VOCHOZKA, Marek; MALUČ, Petr a kol., 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
50. Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví.
51. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.
52. Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění novely zákona č. 221/2015 Sb.
53. ZAMYKALOVÁ, Miroslava, 2003. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing. 171 s. ISBN 80-86419-28-2.

7 Přílohy

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vzorové otázky průzkumu

Příloha č. 2: Vzorové otázky pro podnik zmíněný na exportním semináři (EMCO)

Příloha č. 3: Mapa Severní Afriky

Příloha č. 4: Vzorové otázky pokládané při rozhovoru s Ing. Benžou - ředitelem sekretariátu Asociace zemědělské a lesnické techniky

Příloha č. 5: Expozice podniku AB na veletrhu SIAM v roce 2015

Příloha č. 6: Praktická ukázka práce strojů pro marocké farmáře

Příloha č. 7: Mezinárodní nákladní list (CMR)

Příloha č. 8: Vývozní doprovodný doklad (VDD)

Příloha č. 9: Průvodní osvědčení EUR. 1

Příloha č. 10: Procentuální vyjádření exportu Emco spol. s r. o.

Příloha č. 1: Vzorové otázky průzkumu

1. Kdy jste poprvé vstoupili na marocký trh? Oslovil vás nějaký obchodní zástupce, nebo jste si vyhledali obchodního zástupce sami?
2. Pokud jste obchodního zástupce vyhledávali sami, napomohla vám nějaká česká státní organizace, nebo jste například využili nějaké jiné kontakty?
3. Jak funguje vaše spolupráce s obchodním zástupcem v Maroku?
4. Bylo pro vás náročné vybudovat obchodní zastoupení? Můžete nějak blíže stručně popsat, jak celý proces probíhal?
5. Jaký je roční objem vašeho exportu do Maroka?
6. Co nejvíce se z vašeho sortimentu v této oblasti poptává?
7. Do jakých států vyvážíte váš sortiment? Můžete procentuálně vyjádřit objem vašeho vývozu pro jednotlivé státy?
8. V porovnání s nimi je pro vás Maroko důležitým státem pro export?
9. Pokud máte obchodní zastoupení i v jiných afrických státech, je v porovnání s nimi Maroko v něčem jiné? Jak byste tento trh specifikoval/a?
10. Jaké máte zkušenosti s platební morálkou v této oblasti?
11. Jaké využíváte druhy platebních podmínek?
12. Máte zkušenosti s podporou české ambasády v Rabatu? Pokud ano, jak hodnotíte jejich práci?
13. Využili/ využíváte nějaké služby na podporu mezinárodního podnikání, například: CzechTrade, CzechInvest, Česká exportní banka, EGAP, Svaz průmyslu a obchodu? Pokud ano, v jakých případech to bylo a byli jste s jejich prací spokojeni?

Příloha č. 2: Vzorové otázky pro podnik zmíněný na exportním semináři (EMCO)

1. Kdy jste poprvé vstoupili na marocký trh? Oslovil vás nějaký obchodní zástupce, nebo jste si vyhledali obchodního zástupce sami?
2. Pokud jste obchodního zástupce vyhledávali sami, napomohla vám nějaká státní organizace, nebo jste například využili nějaké jiné kontakty?
3. Jak funguje vaše spolupráce s obchodním zástupcem v Maroku?
4. Bylo pro vás náročné vybudovat obchodní zastoupení? Můžete nějak blíže stručně popsat, jak celý proces probíhal?
5. Jaký je roční objem vašeho exportu do Maroka?
6. Co se nejvíce z vašeho sortimentu v této oblasti poptává?
7. Do jakých států vyvážíte váš sortiment? Můžete procentuálně vyjádřit objem vašeho vývozu pro jednotlivé státy?
8. V porovnání s nimi je pro vás Maroko důležitým státem pro export?
9. Pokud máte obchodní zastoupení i v jiných afrických státech, je v porovnání s nimi Maroko v něčem jiné? Jak byste tento trh specifikoval/a?
10. Jaké máte zkušenosti s platební morálkou v této oblasti?
11. Jaké využíváte druhy platebních podmínek?
12. Máte zkušenosti s podporou české ambasády v Rabatu? Pokud ano, jak hodnotíte jejich práci?
13. Využívá vaše společnost nějaké služby na podporu mezinárodního podnikání například: CzechTrade, CzechInvest, Česká exportní banka, EGAP, Svaz průmyslu a obchodu? Pokud ano, v jakých případech to bylo a byli jste s jejich prací spokojeni?
14. Zúčastnilo se EMCO někdy největšího zemědělsko-potravinářského veletrhu SIAM v Maroku?
15. Věděli jste o možnosti využití dotačního titulu, který byl vypsán Ministerstvem zemědělství na tento veletrh? Pokud ano a nevyužili jste ho, z jakých důvodů jste tak učinili?
16. Dovážíte z Maroka do České republiky nějaké suroviny pro výrobu vašich produktů?

Příloha č. 3: Mapa Severní Afriky



zdroj: <https://www.google.cz/maps/place/Maroko/@27.8893255,-12.0957963,5z/data=!4m5!3m4!1s0xd0b88619651c58d:0xd9d39381c42cfc3!8m2!3d31.791702!4d-7.09262>

Příloha č. 4: Vzorové otázky pokládané při rozhovoru s Ing. Benžou - ředitelem sekretariátu Asociace zemědělské a lesnické techniky

1. Jak byste charakterizoval trh se zemědělskou technikou v ČR?
2. Dokáží se dle vašeho názoru vyrovnat čeští výrobci se světovými značkami?
3. Jaké typy strojů jsou v ČR převážně vyráběny?
4. Jaké typy strojů jsou do ČR dováženy a z jakého důvodu se tu nevyrábí?
5. Můžete mi stručně charakterizovat ZETIS?
6. Je možné získat statistiky týkající se přehledů kusu strojů vyrobených a prodaných v ČR?
7. Do jakých států se nejvíce vyváží česká zemědělská techniky a o jaké objemy se jedná?

Příloha č. 5: Expozice podniku AB na veletrhu SIAM v roce 2015



Příloha č. 6: Praktická ukázka práce strojů pro marocké farmáře



Příloha č. 7: Mezinárodní nákladní list (CMR)

1 Exemplář pro odesílatele
Exemplar für Absender

1 Odesílatel (jméno, adresa, země) Absender (Name, Adresse, Land)		MEZINÁRODNÍ NÁKLADNÍ LIST č. INTERNATIONALER FRACHTBRIEF Nr. CZ Ty 3641474					
2 Příjemce (jméno, adresa, země) Empfänger (Name, Adresse, Land)		16 Dopravce (jméno, adresa, země) Frachtführer (Name, Adresse, Land)					
3 Místo vykládky zboží Ausladeort des Gutes Místo / Ort Země / Land		17 Další dopravci (jméno, adresa, země) Folgende Frachtführer (Name, Adresse, Land)					
4 Místo a datum naložení zboží Einladeort des Gutes und Datum Místo / Ort Země / Land		18 Výhrady a poznámky dopravce Vorbehalte und Bemerkungen des Frachtführers					
5 Přiložené doklady Beiliegende Dokumente							
6 Signo a číslo Zeichen und Nr.	7 Počet kolů Anzahl der Koll	8 Druh obalu Art der Verpackung	9 Označení zboží Bezeichnung des Gutes	10 Statistické číslo Statistische Nr.	11 Hř. hmot. v kg Bruttogewicht kg	12 Objem m ³ Umfang m ³	
UN číslo UN Nummer	Oficiální pojmenování Offizielle Benennung	č. vzoru(ů) bezpečnostní(ích) značky(ček) Gefährstoff- / Muster Nr.	Obalová skupina Verpackungsgruppe				
13 Pokyny odesílatele (pevní a jiné formality) Anweisungen des Absenders (Zoll- und sonstige Formalitäten)				19 K tiz: Zu zahlen vom			
				odesílatel Absender			
				měna/Währung			
				příjemce Empfänger			
				Dopravné-Fracht Slevy Ermäßigungen			
				Saldo-Saldo			
				Dodat. výlohy Zuschlagkosten			
				Jiné výlohy			
				Sonsige Kosten			
				Různé-Verschied.			
				Celkem k placení Insgesamt zu bezahl.			
14 Dobírka Nachnahme				20 Zvláštní ujednání Besondere Vereinbarungen			
15 Pokyny ohledně placení dopravného Anweisungen über die Frachterrechnung Vyplacené / Frei Nevyplacené / Untren				24 Zboží obdržel Gut empfangen Datum Datum			
21 Vystaveno v / Ausgestellt in dne / am				23 Podpis a razítko odesílatele Unterschrift und Stempel des Absenders			
25 SPZ vozidla / taháče přívěsu / návěsu				23 Podpis a razítko dopravce Unterschrift und Stempel des Frachtführers			
26 Ústřední zařazení ústředné zařazení				24 Zboží obdržel Gut empfangen Datum Datum			
27 Číslo DŽW				28 Číslo listiny			
29 Hraní přechody				34 Zboží obdržel Gut empfangen Datum Datum			
30 Většáková průvodní doklady				30 Většáková průvodní doklady			
31 Různé				31 Různé			

Svého nákladu musí být v případě dopravy
 Staat, umrandete Teile sind vom Frachtführer auszufüllen.
 1 - 15 und 21 + 22
 Odesílatel musí podepsat a razítko
 Vom Absender und vermerktlich auszufüllen



EVROPSKÉ SPOLEČENSTVÍ

SEZNAM POLOŽEK - VÝVOZ

MRN 15CZ59000022YQ4CV7



Tiskopisy (3)

2 | 2

C. pol. (32)	Počet a druh nákladových kusů, počet kusů, značky a čísla nákladových kusů (31/1)	Popis zboží (31/2)
Odesílatel/vývoze (2)		Příjemce (8)
Poz. zn. a st. přísl. dopravního prostředku při odjezdu (18)		Zbožový kód (33)
Jedinečné referenční číslo záhlaví (7)		Souhrnné prohlášení / Předchozí doklad (40)
Předložené doklady / osvědčení (44/1)		Číslo kontejnerů (31/3)
Zvířetní záznamy (44/2)		Číslo závěry (528)
UNDG (44/4)	Kód způsobu platby přepravného (529)	Režim (37)
		Země vývozu (15a)
		Země určení (17a)
		Hrubá hmotnost (kg) (35)
		Druh prohlášení (1)
		Statistická hodnota (46)
		Čistá hmotnost (36)

2	NE Bez jakéhokoliv obalu 1 kusů	Talířové brány pro zemědělství Shordisk 2,5 m Nr.30/185 4.740,- EUR
---		---
		84322100 00
	Obchodní faktura 30 290/15	
		10

		75652
		1220
3	NE Bez jakéhokoliv obalu 1 kusů	Sázecí a přesazovací stroje pro zemědělství - sazečka barambor Potato planter 2 row - Nr. 2322 1.000,- EUR
---		---
		84323090 00
	Obchodní faktura 30 290/15	
		10

		18271
		205
4	NE Bez jakéhokoliv obalu 1 kusů	Pruťové brány pro zemědělství - Smyk 3,0 m Skid 3,00 m - Nr. 2791/45 1.185,- EUR
---		---
		84322990 00
	Obchodní faktura 30 290/15	
		10

		7216
		570
5	NE Bez jakéhokoliv obalu 1 kusů	Rozrývače (skarifikátory) a kultivátory pro zemědělství - stroj na přípravu půdy KOM 3 Preparation machine KOM 3 - Nr. 2814/1 1.815,- EUR
---		---
		84322910 00
	Obchodní faktura 30494/14	
		10

		36344
		300
6	NE Bez jakéhokoliv obalu 1 kusů	Hydraulické zdviháky a zdvihací zařízení zdvihací zařízení za traktor - 1 ks Lifting equipment for tractors - Nr.333 2.222,- EUR
---		---
		84254200 00
	Obchodní faktura 30 290/15	
		10

		47243
		305

Příloha č. 9: Průvodní osvědčení EUR. 1

Tisk OPTYS, spol. s r. o., Dohá Znojmo, tel. 563 777 381, 563 777 323, fax 563 627 440, WWW.OPTYS.CZ

EVROPSKÁ UNIE

ZDE ODTRHÁTE **MRN**

PRŮVODNÍ OSVĚDČENÍ

1. Vývozce (jméno, úplná adresa, země)		EUR. 1 č. OP 3220914	
Před vyplněním se seznamte s poznámkami na druhé straně			
3. Příjemce (jméno, úplná adresa, země) (nepovinné)		2. Osvědčení pro preferenční obchod mezi	
		a	
		(uveďte příslušné země, skupiny zemí nebo území)	
6. Podrobnosti o dopravě (nepovinné)		4. Země, skupina zemí nebo území, v nichž jsou výrobky pokládány za původní	5. Země, skupina zemí nebo území místa určení
7. Poznámky			
8. Číslo položky; značky a čísla; počet a druh nákladových kusů ¹⁾ ; popis zboží		9. Hrubé množství (kg) nebo jiná míra (litr, m ³ , atd.)	10. Faktury (nepovinné)
11. CELNÍ INDOSACE Prohlášení ověřeno Vývozní dokument ²⁾ Tiskopis č. Celní úřad: Vydávající země nebo území: Datum (Podpis)		12. PROHLÁŠENÍ VÝVOZCE Já, níže podepsaný, prohlašuji, že zboží popsané výše splňuje podmínky vyžadované pro vydání tohoto osvědčení. Místo a datum (Podpis)	

1) Nemíjí zboží zabalené, uveďte počet kusů nebo "voňné ložné".

2) Vypňuje se, pokud to vyžadují předpisy země nebo území vývozu.

Razítko

(Podpis)

Tisk povolen GAC 2004/3347/3

OP 1195 RG 06/13 105175

Příloha č. 10: Procentuální vyjádření exportu Emco spol. s r. o.

