



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NOVÉ STRATEGIE EXPANZE NA  
KAZAŠSKÝ TRH PRO ČESKÉ SPOLEČNOSTI,  
NABÍZEJÍCÍ PRODUKTY V OBLASTI  
TĚŽEBNÍHO PRŮMYSLU.

PROPOSAL OF A NEW STRATEGY OF EXPANSION INTO THE KAZAKH MARKET FOR  
CZECH COMPANIES OFFERING PRODUCTS IN THE MINING INDUSTRY.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kristýna Mináriková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Jiří Nestával

BRNO 2022

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Bc. Kristýna Mináriková</b>
Vedoucí práce:	<b>Jiří Nestával</b>
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Návrh nové strategie expanze na kazašský trh pro české společnosti, nabízející produkty v oblasti těžebního průmyslu.**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup řešení

Teoretický přístup k řešenému problému (nejnovější poznatky v oblasti řízení podniku a přípravě expanze na zahraniční trhy)

Analytická část (analýza vnějšího a vnitřního prostředí, analýza poptávky na vybraných trzích, analýza zdrojů, rizik a kapacit v souladu s vymezeným problémem)

Návrh expanze na vybraný zahraniční trh (trhy), včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Návrh nové strategie expanze na kazašský trh pro české společnosti s produkty těžebního průmyslu.

### **Základní literární prameny:**

BERNDT R., ALTOBELLI F. C., SANDER M. Mezinárodní marketingový management. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007. 360 s. ISBN 978-80-251-1641-8.

JOHNSON, G. A K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MACHKOVÁ, H. a kol. Mezinárodní obchodní operace. 5., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá návrhem nové strategie expanze na trh Kazachstánu pro české firmy zabývající se výrobou těžební techniky. Teoretická část shrnuje poznatky z dosavadních studií a literatury a vybrané analytické metody. Analytická část se dívá na současnou situaci českých firem z odvětví prostřednictvím vnitřního a vnějšího prostředí. Návrhová část prezentuje doporučení nové strategie k úspěšnému prosazení se na trhu Kazachstánu.

## **Abstract**

This diploma thesis deals with the Proposal of a new strategy of expansion into the Kazakh market for Czech companies offering products in the mining industry. The theoretical part summarizes the findings from previous studies and literature and selected analytical methods. The analytical part looks at the current situation of Czech companies in the industry through their internal and external environment. The design part presents the recommendations of a new strategy for successful expansion into the market of Kazakhstan.

## **Klíčová slova**

Strategie, mezinárodní obchod, těžební technika, vstup na zahraniční trh, SWOT analýza, Kazachstán

## **Key words**

Strategy, foreign trade, mining technology, entry to the foreign market, SWOT analysis, Kazakhstan

### **Bibliografická citace**

MINÁRIKOVÁ, Kristýna. Návrh nové strategie expanze na kazašský trh pro české společnosti, nabízející produkty v oblasti těžebního průmyslu. [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135059>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Jiří Nestával.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2022

---

Bc. Kristýna Mináriková

## **Poděkování**

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu prezidentovi ČSOK Jiřímu Nestávalovi, za poskytnutí odborných rad, předané znalosti a jeho ochotu. Taktéž děkuji doc. PhDr. Ivetě Šimberové, PhD., za poskytnutí cenný rad a připomínek. Poděkování patří také dalším osobám, které se podílely na tvorbě této práce.

## Obsah

Úvod.....	10
1 Vymezení problému, cíle práce, metody a postup řešení .....	12
1.1 Vymezení problému .....	12
1.2 Cíle práce .....	12
1.3 Metody a postup řešení .....	13
2 Teoretická východiska .....	16
2.1 Internacionalizace a motivy vstupu na zahraniční trh.....	16
2.2 Rizika vstupu na zahraniční trh.....	18
2.3 Formy vstupu na zahraniční trh.....	19
2.4 Strategická analýza.....	27
2.4.1 Strategie, vize, cíl.....	28
2.4.2 Formulace strategie.....	29
2.4.3 Analýza okolí.....	31
2.4.4 Analýza vnitřního prostředí .....	37
2.4.5 SWOT analýza.....	38
3 Praktická část .....	41
3.1 Analýza makrookolí .....	41
3.1.1 PESTLE ANALÝZA .....	41
3.2 Analýza mikroprostředí.....	64
3.2.1 Analýza odvětví .....	64
3.2.2 Porterova metoda 5 sil .....	71
3.3 Zhodnocení analýzy makro a mikroprostředí .....	73
3.4 Analýza vnitřního prostředí.....	76
3.4.1 Potenciál českých firem .....	76
3.5 Zhodnocení analýzy vnitřního prostředí podniku .....	77



3.6	SWOT analýza .....	79
4	Návrh strategií.....	82
4.1.1	Návrh – nová dceřiná společnost .....	84
4.1.2	Zhodnocení .....	88
	Závěr .....	90
	Zdroje.....	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	98
	SEZNAM GRAFŮ .....	99
	SEZNAM TABULEK .....	100
	SEZNAM PŘÍLOH.....	101
	Příloha č. 1 - Fullerův trojúhelník pro silné a slabé stránky podniku .....	102
	Příloha č. 2 - Fullerův trojúhelník pro příležitosti a slabé stránky podniku .....	103

## Úvod

Hlavním důvodem výběru výzkumu dané oblasti je snaha o zlepšení uplatnění českých firem z odvětví výroby techniky do těžebního průmyslu na zahraničních trzích, konkrétně na trhu Kazachstánu.

Dalším důvodem výběru je zvyšování závislosti České republiky na velkých ekonomikách světa, zejména námi blízké Německo, což značně omezilo export produktů s přidanou hodnotou z České republiky. Podíl přidané hodnoty v českém vývozu je 61 %, což je jedna z nejnižších hodnot na světě. Ke konci roku 2017 bylo toto hodnocení 4. nejhorší v EU a jedno z nejhorších mezi zeměmi OECD. Ještě horší zprávou je však, že nejnižší podíl domácí přidané hodnoty dosahujeme v odvětvích považovaných za pilíře českého exportu – automobily, elektronika a IT. Dohromady tvoří téměř polovinu českého vývozu, ale podíl domácích vstupů na jejich hrubém vývozu nedosahuje ani polovinu. V současném globalizovaném světě, světě nadnárodních korporací s pobočkami po celém světě, řídí a určují, co bude která země exportovat, a jakou pozici v jejich řetězci zaujme. Českou republiku tyto subjekty proměnily v montovnu a základu distribučních center. Ze stádia „montovny“ se ČR stále nevymanila a dodává tak polotovary do Německa, které je dokončené dodává na náročné západní trhy.

Naše země je malou otevřenou ekonomikou se silným zapojením do globálních hodnotových řetězců. Do zmiňovaného Německa míří více než třetina veškerých produktů s přidanou hodnotou, ovšem v celkovém objemu produkce tvoří přidaná hodnota asi jen třetinu. V roce 2018 své prvenství přidané hodnoty jednoznačně obhájilo jak v exportu (32%), tak v importu (25%) právě Německo, což ukazují čísla níže. Největší část obchodní bilance s Německem jak na straně dovozu, tak na straně vývozu, mají produkty z oblasti silničních vozidel a elektronických zařízení a přístrojů.

V minulosti měla Česká republika vícero ryze českých produktů, které měly dobré jméno na zahraničních trzích. Byly to produkt automaticky spojované s Českou republikou, produkty, které svoji kvalitou a historickou tradicí tvořily dobré jméno země. To ovšem mizí, a to zejména díky většinovým podílům v českých společnostech

zahraničních investorů. Tento trend na českém území potvrzují i čísla z roku 2019, kdy celkový kapitál českých firem tvořil 2,1 bilionu korun, z toho ovšem bylo pouze 846 miliard korun tuzemského kapitálu. Zahraniční kapitál tak tvoří 60 % z celku. Největší roli hraje tradičně Německo, jehož kapitál tvoří 28 % z celkového zahraničního kapitálu a 17 % z celkového kapitálu v zemi.

Česko má dlouholetou tradici v těžbě nerostných surovin, s čímž souvisí i potřebné know-how od vybudování dolu až po znalost techniky pro těžbu a převoz surovin, ale i lidí. S omezením těžby na území republiky je tak potřeba najít uplatnění pro firmy, vlastníci požadované znalosti a vědomosti v oboru. Země nabízí několik firem pohybujících se v této oblasti, od poskytování inženýrských sítí až po strojní zařízení a vybavení pro těžbu. Naše země tak má co nabídnout, zejména díky své historii v oboru a zkušenostem tuzemských firem. Trh Kazachstánu je velice nakloněný zahraničním investicím a otevřený pro nemalé příležitosti k uplatnění se. Obzvláště po reformě těžářského průmyslu, jejímž cílem je zatraktivnění a zvýšení konkurenceschopnosti sektoru. Je tedy potřeba rychlé reakce a chopení se příležitostí, neboť zájemců je mnoho a konkurence je velká. Obzvláště na tak pestrém trhu, co do rozmanitosti a kvantity nerostného bohatství, jakým právě je tato země. Navíc i české firmy si uvědomují velký potenciál na asijských trzích, podporu mají také od Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, České – Středoasijské smíšené obchodní komory a vládní agentury CzechTrade.

# 1 Vymezení problému, cíle práce, metody a postup řešení

V této kapitole je vyjasněno několik základních informací tak, aby práce byla pro každého čtenáře dobře čitelná a pochopil její záměr. Z této části by pak tedy mělo být jasné, jaký přínos má práce pro současný stav ekonomiky a oboru, kterého se práce dotýká.

Nejprve začíná představením problému, jehož důsledkem vznikla tato práce a následně jsou odkryty cíle pro tuto práci. Jako poslední v kapitole jsou zmíněny metody, nápomocné k dosažení stanoveného hlavního cíle práce.

## 1.1 Vymezení problému

Kazachstán díky svému obrovskému nerostnému bohatství těží ze zájmu zahraničních investorů a jeho trh se stává cílem velkého množství států, resp. firem. Uspěť na tomto trhu tak není vzhledem k silné konkurenci jednoduché. Přesvědčilo se o tom několik českých firem z oblasti produkce techniky do těžebního průmyslu. Firmy se snaží nalézt vhodnou strategii pro expanzi na přitažlivý trh Kazachstánu.

V Kazachstánu proběhla reforma těžařského průmyslu a vláda ještě více zatraktivnila trh pro zahraniční investory, probíhá tak modernizace celé infrastruktury a technologií. V tomto české firmy mají jistě co nabídnout díky zkušenostem z dlouhosáhlé historie českého těžebního průmyslu. Ovšem úspěch nelze očekávat při výběru přímého exportu k prosazení se na tomto trhu, dle dosavadních zkušeností firem. Je tedy nutné nelézt jinou strategií, která pomůže k úspěchu firem a zachování dobrého jména českých produktů a zlepšení vývozu produktů s přidanou hodnotou.

## 1.2 Cíle práce

Hlavní cíl práce spočívá v **návru nové strategie expanze na kazašský trh pro české společnosti, nabízející produkty v oblasti těžebního průmyslu.**

Na základě stanovení hlavního cíle byla určena hlavní výzkumná otázka: *„Jaká strategie je pro české společnosti v oblasti dodávky produktů do těžebního průmyslu, při expanzi na trh Kazachstánu, nejvhodnější?“*

Tato práce také hledá odpověď na další dílčí otázky, které přispějí k dosažení stanoveného cíle.

1. Jaké vlivy na firmy působí ve vnějším prostředí Kazachstánu?

Zodpovězení této otázky pomůže k vyhodnocení vnějšího prostředí země a tím pádem i k objevení příležitostí a zjištění možných hrozeb, se kterými musí firmy počítat.

2. Jaká je charakteristika vybraného odvětví?

Odpověď přinese lepší představu o struktuře trhu těžebního průmyslu země, jeho velikosti, subjektech, fungování a dalších důležitých aspektech pro přípravu expanze na vybraný trh.

3. „Jaké jsou silné a slabé stránky českého odvětví a v něm působících firem?“

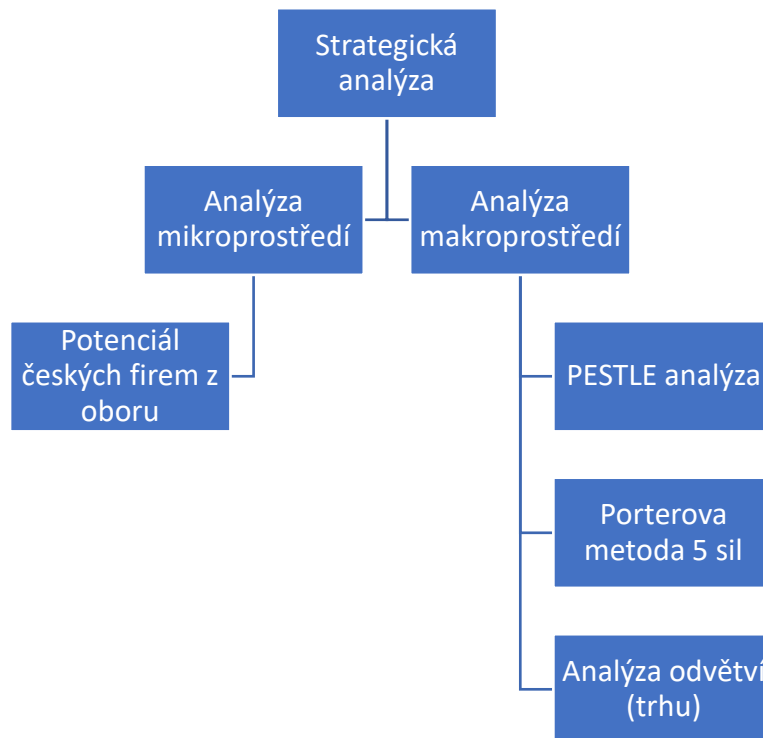
Zjištění silných a slabých míst českých firem, umožní eliminovat případná rizika a zvolit na základě toho správnou strategii.

Práce by pak tedy měla přispět firmám ke zvolení vhodné strategie tak, aby uspěly na trhu této středoasijské země.

### **1.3 Metody a postup řešení**

Pro zpracování a naplnění cílů diplomové práce je využita strategická analýza, kterou považuje Zaroni (2012) za analýzu zaměřenou na prozkoumání vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Tato okolí jsou posuzována pomocí vybraných analytických nástrojů.

Mikro a makro prostředí (v případě volby vhodné strategie vstupu firem z vybraného odvětví na zahraniční trh, se jedná o širší prostředí země, odvětvový trhu a potenciál českých společností). V této práci se poznání těchto okolí využívá dílčích analýz a metod (viz schéma 1 níže). Výběrem konkrétních metod se často dostávají různí autoři do sporu, shodují se však na vhodnosti použití analýzy PEST (resp. PESTLE), Porterova modelu pěti sil a analýzy podnikových faktorů (zde firem z oboru).



**Schéma č. 1: Proces strategické analýzy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V praktické části je použito několik metod zobrazených ve schématu, které napomáhají přečíst potřeby trhu a zvýšit pravděpodobnost úspěchu na trhu. Tyto metody jsou využity od obecnějších po ty detailnější. Celou strategickou analýzu nakonec uzavírá SWOT analýza, která shrnuje důležité kritéria a vyhodnocuje vhodnou volbu. Hiriyappa (2018) považuje SWOT analýzu za srdce strategické analýzy.

Provedené analýzy jsou nápomocny k nalezení odpovědi na dílčí otázky práce. Následně skrze zjištěné odpovědi bude zodpovězena i centrální výzkumná otázka a naplněn cíl diplomové práce. Jedná se o induktivní přístup. Technika sběru dat je primárně ze sekundárních zdrojů.

Další část se zabývá popisem jednotlivých využitých analýz a nástrojů.

### PESTLE analýza

Pomocí této analýzy si lze vytvořit obrázek o fungování a nastavení státu, jeho obyvatelstvu, stejně tak jako o technologické vybavenosti, ekonomické stabilitě státu,

atd. Přinese zejména pomoc v předcházení rizik spojených se vstupem na tento trh. Také je zapotřebí pro hodnocení náročnosti pro expanzi na trh Kazachstánu a zjišťuje, jaké jsou tam podmínky pro výkon podnikatelské činnosti. Výsledkem pak jsou hrozby a příležitosti.

#### Analýza odvětví

Druhou analýzou pro průzkum vnějšího okolí je analýza odvětví, jejíž výsledky určí základní vlastnosti vymezeného odvětví, jeho strukturu, subjekty, bariéry vstupu, atd. Výsledkem jsou opět hrozby a příležitosti.

#### PORTEROVA metoda 5 sil

Pomocí této analýzy jsou zhodnoceny síly, které působí na podnik. Těmito silami jsou konkurence (současná i potenciální), dodavatelé a zákazníci, popř. i možné substituty. Na konci lze opět získat hrozby a příležitosti.

#### Analýza potenciálu firem

V druhé části zkoumá práce vnitřní okolí, neboli mikrookolí. V tomto případě je toto okolí vymezeno na české firmy v oboru dobývací techniky pro těžbu. Zjistí potenciál firem, jejich slabiny a silné stránky.

#### SWOT matice a Fullerův trojúhelník

Pro zhodnocení jak silných a slabých stránek podniku, tak možných příležitostí a hrozeb, je využit princip párového srovnávání pomocí Fullerova trojúhelníku. Metoda funguje na základě srovnání vždy dvou kritérií, z dvojice je vybráno to důležitější. Poté dojde k sečtení počtu preferencí u jednotlivých kritérií. Výsledná váha jednotlivých faktorů se získá podělením preferencí daného kritéria počtem všech preferencí. Následně se na základě sečtení vah kritérií pro silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby určí vhodná strategie. Výsledek určí, zda jde o preferenci silných stránek před slabými, stejně jako buď k využití příležitostí, nebo spíše je zde tendence k eliminaci hrozeb.

V poslední fázi dojde k návrhu nové strategie. Tato část je pak přidanou hodnotou, která by měla pomoci českým firmám ke správné volbě expanze na kazašský trh.

## 2 Teoretická východiska

Teoretická část diplomové práce slouží jako základ pro praktickou část práce. Jsou zde vyjasněny veškeré pojmy, postupy a další teoretická východiska, které jsou obsahem analýzy v druhé části diplomové práce.

### 2.1 Internacionalizace a motivy vstupu na zahraniční trh

Internationalizace zahrnuje všechny přeshraniční aktivity podniku. Welsh a Luostarinen (1988) ji označují jako proces zvýšení účasti na mezinárodních trzích. Pokud podnik zvolí strategii růstu, dříve nebo později dojde na expanzi na zahraniční trh. Geografické rozšíření podnikatelských aktivit se nazývá internacionalizace podnikatelských aktivit. Všeobecně lze internacionalizaci, neboli zmezinárodnění vysvětlit jako narůstající důležitost mezinárodního obchodu, mezinárodních vztahů, dohod, aliancí a podobně (Daly, 1999).

Rozhodnutí expanze na zahraniční trh může mít původ v řadě faktorů. Nejsilnějším motivem pro expanzi je jednoznačně vidina zvýšení zisku. (Kubíčková a kol., 2016). Motiv snižování nákladů, a tudíž zvyšování výnosů, je zmiňován celou řadou autorů (např. Cihelková a kol., 2007; Fisch and Zschoche, 2011, Kubíčková a kol., 2016)

Motivací takovému rozhodnutí může také být získání cenných konexí, které mohou v důsledku vést k určité spolupráci nebo například k získání kvalitnějších, levnějších či dokonce výjimečnějších zdrojů (Hennart 2007). Přispět tomu může také lákavější daňové prostředí, nebo větší volnost v podnikání (legislativní, hygienická...), atp. Motivů je opravdu celá řada, liší se dle charteru právnických osob.

Nové tržní příležitosti jsou také velkým lákadlem pro podnik, z důvodu malé, nebo žádné konkurence. Některé trhy se vyvíjí poměrně rychle a přitahují nové podniky. Příkladem za všechny je trh tzv. *Asijských tygrů*.

Snížení nákladů přesunem části své produkce na jiný trh je velice známý postup pro nadnárodní korporace. Činnosti přesunují tam, kde je to pro ně nejefektivnější.



Důvody internacionalizace dělíme na dva – **ofenzivní** a **defenzivní**. Firma vlastní konkurenční výhodu a jejím zájem je využití tržního potenciálu, v takovém případě je expanze pro firmu cílem a důvod je ofenzivní. V případě defenzivního chování společnost reaguje na vývoj domácího trhu a jeho hrozby. Zjednodušeně firmy s ofenzivním motivem vstupují na zahraniční trh, protože chtějí, s defenzivním motivem vstupují, protože musí.

Ofenzivní chování však může firmě poskytnout vedoucí pozici před příchodem konkurence na vybraný trh, jakož tomu bylo v případě příchodu Pepsi na ruský trh, čím si zajistila vedoucí pozici před firmou Coca Cola (Czinkota a Ronkainen, 2010). Firmy většinou předvídají potenciální změny, a proto jednají aktivně v mezinárodním obchodě, což je lépe připraví na změny na trhu.

Konkurence je jednoznačně defenzivním důvodem pro rozšíření působnosti na zahraniční trh. Konkurenční podnik může svým mezinárodním působením těžit úspory z rozsahu a společnost ji často následuje.

Presycenost a malý tržní potenciál podniku může vyvolat potřebu uplatnění se pro firmu na jiném trhu.

Životní fáze výrobku je jedním z defenzivních motivů. Na vyspělém trhu má výrobek své nejlepší období za sebou, na rozvojovém trhu může sklídit úspěch a být „hvězdou“ v BCG matici. Klasickým příkladem je technologie, která je již zastaralá a existuje novější.

Firmy očekávají větší domácí poptávku, než ve skutečnosti je, čímž dochází k nadprodukcí, kterou potřebují zhodnotit. Případný odbyt mohou najít za hranicemi.

Výsledky studie Zapletalové (2015) dále ukázaly, že české podniky ve velké většině vyznávají diverzifikační strategii v podobě koncentrační strategie, což znamená intenzivní zaměření právě pouze na jeden trh (region, klastr). Celý výzkum potvrzuje, že úroveň zapojení českých podniků do internacionalizace jsou stále výrazně nízké (Zapletalová, 2015).

## 2.2 Rizika vstupu na zahraniční trh

Při rozhodování o vstupu firmy na zahraniční trh si musí být vědoma nejen příležitostí, ale také možných rizik, která mohou přijít v kterékoliv fázi. Riziko je pravděpodobnost, že se skutečnost bude lišit od očekávaného stavu. Výsledek může být ovlivněn rizikem negativně – přepravní riziko, ale i pozitivně – vývoj směnného kurzu. Důležitá je tedy implementace risk managementu do všech strategických rozhodování a být raději připraven než řešit vzniklé nepříjemnosti zpětně.

Rizika se dělí na několik skupin (Machková, 2010):

- Tržní riziko
- Přepravní riziko
- Teritoriální riziko
- Komerční riziko
- Kurzovní riziko
- Riziko odpovědnosti

**Tržní riziko** souvisí s vývojem trhu a jeho trendu. Pohyb nabídkové, ale zejména poptávkové křivky, trendy, sezónní výkyvy, to všechno a vývoj dalších faktorů přináší pro firmu potenciální riziko. Eliminovat jej může společnost prostřednictvím průzkumu trhu a spotřebitelských preferencí (Machková, 2009).

**Přepravní riziko** se týká obchodu s hmotným zbožím. Kdo ponese zodpovědnost za tohle riziko, vychází z uzavřené obchodní smlouvy. Pokud dojde při transportu k poškození zboží, utrpí jedna strana újmu. Předejít takovému riziku lze pojištěním přepravy a volbou vhodného přepravce.

**Teritoriální riziko** je úzce spjata s politickými změnami v daném státě a makroekonomickým vývojem. Může také jít o klimatické podmínky na daném území (tornádová, záplavový oblast...). Takovým rizikům se těžce předchází, vyjít lze jen z předchozích znalostí a informací o zemi (Černošlávková, 2007).

**Komerční riziko** je vlastně vztah exportér – importér. Špatná volba partnera s sebou nese řadu nepříjemností, jako odstoupení od smlouvy, nedodržení smluvních závazků, špatná platební morálka (Janatka, 2001). Předejít takovým komplikacím se dá pečlivým

výběrem a prověřím obchodního partnera, správnou volnou platebních podmínek, zajištění smluvního vztahu, aj.

**Kurzové riziko** je velice známé v přeshraničním obchodě a souvisí s vývojem kurzu měn. Jednotlivé strany mohou negativně ovlivnit, kdy vznikne kurzová ztráta, ale i pozitivně, a to v případě kurzového zisku. Předějit lze např. stanovením měny, ve které se obchoduje, nebo fixace kurzu.

**Odpovědnostní riziko** společnosti za prodávaný výrobek/službu. Každá země klade jinou váhu na bezpečnost zboží. Takové podmínky musí dodavatel splnit a odpovídá za ně. Jedním typem ochrany pro tyto nepříjemnosti je pojištění (Tichý, 2006).

## 2.3 Formy vstupu na zahraniční trh

K tomu, aby si podnik vybral vhodnou formu svého vstupu do mezinárodního prostředí, je zapotřebí vzít v úvahu následující faktory (Machková, 2009):

- investiční náročnost,
- zdroje podniku,
- potenciál cílového trhu,
- možnost kontroly podnikatelských aktivit v zahraničí,
- rizikovost podnikání,
- konkurenceschopnost na mezinárodním poli.

Formy vstupu na zahraniční trh lze členit do tří skupin, kterými jsou vývozní a dovozní operace, kapitálově nenáročné investice a kapitálově náročné investice (Machková, 2015). Podrobně jsou popsány níže.

### 1. Vývozní a dovozní operace

Tato forma vstupu je nejjednodušší formou vstupu firem na zahraniční trhy. Často je považována za formu, která nepožaduje investice. Důležité je však financování marketingových strategií a výzkumu trhu. Dle podmínek zahraničních trhů je pak nezbytná adaptace výrobní politiky, cenová politika, výběr distribučních cest a zvolení správné marketingové komunikace. Volba operace je spjata s druhem trhu, podmínkách vstupu, politických, ekonomických a dalších faktorech. Firmy proto mohou

využít řadu distribučních cest a spolupracovat s dalšími subjekty (Machková a kol., 2010).

### **SMLOUVA O VÝHRADNÍM PRODEJI**

Smlouvou o výhradním prodeji se dodavatel zavazuje, že v dané oblasti nebude dodávat nikomu jinému, pouze odběrateli (výhradnímu prodejci). Smlouva je rámcová a obsahuje přesný typ zboží a oblast, na kterou se vztahuje. Jednotlivé dodávky zboží jsou pak obsaženy v kupních smlouvách, odkazujících se na rámcovou smlouvu.

Výhodou je rychlý a poměrně nenáročný vstup na zahraniční trh, kde má výhradní prodejce již distribuční síť a zná jej. Nevýhodou je však ztráta výrobce kontaktu s trhem. Smlouvy často obsahují doložky s minimálním objemem nákupu tak, aby zajistil dostatečný obrat na daném trhu, jelikož výhradní distributor je jediným prodejcem na daném trhu.

### **SMLOUVA O OBCHODNÍM ZASTOUPENÍ**

Obchodní zástupce se dlouhodobě zavazuje vykonávat činnost, směřující k sjednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného na jeho účet. Nárok na provizi je obvykle vázán na realizaci smlouvy.

Zvláštním typem je smlouva o výhradním obchodním zastoupení, kde je zastoupený povinen provádět veškerý prodej v dané oblasti pouze přes obchodního zástupce. Zástupce zase není oprávněn v tomto rozsahu uzavírat smlouvy pro někoho jiného, nebo na vlastní účet (Machková, 2009). Pro zastoupeného je to určité riziko v případě, že zástupce nemá dostatečné postavení na trhu.

### **KOMISIONÁŘSKÉ A MANDÁTNÍ VZTAHY**

Komisionář a komitent jsou subjekty komisionářské smlouvy na základě, které komisionář sjednává na vlastní jméno obchodní záležitosti pro komitenta na jeho účet, za což mu náleží finanční odměna. Komisionářská smlouva povoluje přímo uzavírání smluv. Mandátní a komisionářská smlouva mají spoustu společných rysů, jejich hlavní rozdíl je, jakým jménem jednají – mandatář jedná jménem mandanta a komisionář jedná svým jménem. Výhoda komisionářské smlouvy spočívá v kontrole nad cenou, naopak nevýhodou je přílišná volnost komisionáře, s tím spjatý styl jednání se zákazníky.

## **PIGGYBACK**

Je poměrně nová forma obchodování na zahraničních trzích, která se vyvinula v období recese v 80. letech dvacátého století. Znamená spolupráci několika firem, podnikajících ve stejném odvětví, v oblasti vývozu. Velká firma dává za úplatu k dispozici své zahraniční distribuční cesty. Největší výhodou pro malé podniky je poskytování služeb od větších firem, jako je zajištění celního odbavení, nebo vyřízení objednávek. Naopak pro druhou stranu jsou firmy schopny nabídnout komplexní výrobní škály.

## **PŘÍMÝ VÝVOZ**

Tato forma se využívá zejména u složitějších celků, nejčastěji v průmyslovém odvětví (stoje, výrobní/investiční celky). Dodávky jsou často komplikované a jsou na ně navázány další služby – školení atd. Důležitá je proto výborná znalost technické i obchodní politiky cílové země. Velkou výhodou je kontrola a realizace vlastní marketingové strategie na trhu konečných spotřebitelů.

## **SDRUŽENÍ MALÝCH VÝVOZŮ (EXPORTNÍ ALIANCE)**

Sdružení je často vhodnou volbou pro malé firmy ze stejného odvětví, které se svými činnostmi doplňují. Malé společnosti často nedisponují tak velkým množstvím financí potřebných pro export. Spojení do exportní aliance jim šetří náklady, usnadňuje cestu hledání zákazníka, ale i zlepšuje vyjednávací pozici (průzkum trhu, zpracování objednávek, doprava, aj.)

Tento způsob vstupu na zahraniční trhy se doporučuje především malým a středním podnikům, které nemají předešlé zkušenosti a zdroje z podnikání v zahraničí.

Exportování je nejvýhodnější formou vstupu na zahraniční trhy, v případě kdy existují pouze malé obchodní bariéry, výroba v domácí ekonomice je relativně levná a výrobek se nemusí zvlášť upravovat dle požadavků zákazníka.

### **2. Formy nenáročné na kapitálové investice**

Nenáročných kapitálových investicí využívají firmy, které mají zájem o expanzi na zahraniční trh, ale nechtějí investovat peníze. Oblíbenou formou je franchising, nebo

smlouvy o řízení, naopak forma zušlechťovacích operací nebo kooperace se využívá, pokud se jedná o výrobní spolupráci.

## LICENČNÍ DOHODY

Na jejich základě umožňuje podnik zahraničnímu partnerovi využívat jeho nehmotné statky, kterými jsou patenty, ochranné označení, průmyslové vzory, užité vzory, aj. Podnik volí tuto strategii, je-li vstup na trh příliš nákladný, nebo riskantní.

Zahrnují následující prvky, se kterými za úplatu může nabyvatel licence disponovat:

- název značky,
- provozní odbornost,
- technologie výrobního procesu,
- přístup k patentům,
- obchodní tajemství (Bredley, 2002).

Tato forma má následující výhody a nevýhody:

### *Výhody*

- Přístup na zahraniční trh
- Nízké kapitálové riziko a malá potřeba kapitálů
- Lepší úroveň dodávek a služeb na místních trzích

### *Nevýhody*

- Tvorba možných budoucích konkurentů
- Nedostatečná kontrola na nabyvateli licence
- Organizování licencí
- Vyloučení některých exportních trhů
- Pasivní interakce s trhem (Belu and Caragin, 2008)

Licenční ujednání jsou nejvíce vhodná, pokud má podnik dobře kodifikované know-how a v cílové zemi existuje silný režim vlastnických práv (Machková et al., 2014).

## **FRANCHISING (FRANŠÍZING)**

Tvoří smluvní vztah, ve kterém franchisor za úplatu povoluje franchisantovi provozovat vlastní podnik pod jeho značkou. Jejich vztah je upraven komplexními smluvními podmínkami, upravující všechny aspekty podnikání. Poskytovateli licence tak umožňuje rychlý vstup na zahraniční trhy s rozloženými náklady do jednotlivých franšíz. Příjemci povolení naopak získají již známou značku, osvojí si know-how podniku i nákupní výhody u dodavatelů. Díky komplexnímu balíčku není třeba, aby byl franchisant odborník v oboru (Mendelshon, 2005). Výběr vhodného smluvního partnera je velice důležité, jelikož zde může jednoduše dojít k poškození obchodního jména skrze horší kvalitu výrobků, nebo v kvalitě poskytovaných služeb zákazníkům (Kotler, 2007).

## **SMLOUVY O ŘÍZENÍ**

Hlavním cílem této formy je dosazení řídicího manažera do výrobního závodu (společnosti), který vykonává odborné poradenské služby, za účelem převedení konceptu řízení na zahraniční trh (Machková, 2009).

## **ZUŠLECHŤOVACÍ OPERACE**

Cílem této formy je snížení nákladů při zpracování surovin, materiálu, nebo polotovaru a jeho přepracování do finálního výrobku v zahraničí. Výhodou je snížení nákladů mzdových, režijních, energetických atp. (Machková, 2010).

## **VÝROBNÍ KOOPERACE**

Výrobní kooperace je založena na rozložení výrobních aktivit mezi podniky z různých zemí, ovšem bez kapitálového propojení. Firmy pouze využívají například nákladovosti jednotlivých komponentů, lepšího přístupu ke zdrojům. Spolupráce probíhá na jakékoliv úrovni – výroba, ale i věda a výzkum. Vše záleží na nastavení ve smlouvě mezi smluvními stranami.

### **3. Kapitálově náročné vstupy na zahraniční trhy**

Kapitálově náročné vstupy představují nejvyšší stupeň internacionalizace. Kvůli velké finanční zátěži jsou tak typické zpravidla pro větší podniky. Motivací pro založení podniku na zahraničním trhu může být překonání bariér pro vstup na trh formou

importu, vládní pobídky, optimalizace nákladů, lepší přístup k technologiím atd. Přesun zahraničních investic přispívá k rozvoji světové ekonomiky, umožňující zvýšení zaměstnanosti, modernizaci podniků, transfer technologií a know-how, na druhou stranu však zvyšují závislost na poskytovatelích finančních prostředků. Mezi využívané formy tohoto typu patří (Machová, 2015):

### **AKVIZICE**

Charakterizována převzetím celé společnosti, nebo její části. Lze rozlišit majetkovou akvizici, kdy dochází k nákupu majetku se všemi závazky a právy, nebo akvizice kapitálová, jejímž cílem je získání rozhodného, nebo určitého rozhodujícího vliv v podniku, nákupem akcií, obchodních podílů, nebo účastí. Nákup cenných papírů může proběhnout formou přátelského převzetí, kdy původní management souhlasí s návrhem akvizice a doporučí ji, nebo formou nepřátelského převzetí, jejímž cílem může být likvidace konkurence. Akvizice je vhodnou metodou, pokud firma vstupuje na oligopolistický, statický či upadající trh, nebo existují velké obchodní bariéry, které znemožňují či značně snižují výnosnost exportu (Müller, 2007).

### **FÚZE**

Má podobu sloučení nebo splynutí. První zmiňovaná podoba znamená spojení obchodních podniků se zaniknutím původního podniku s přechodem aktiv a pasiv na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Splynutí přináší spojení obchodních společností, které zanikají a vzniká jeden nový podnikatelský subjekt.

Lze identifikovat 3 typy fúzí – vertikální, horizontální a konglomerátní. Vertikální slouží ke kontrole dodavatelů a odběratelů. Horizontální spojuje dvě a více společností ze stejného oboru, což může posílit pozici na trhu. Poslední, konglomerátní fúze, spojuje obchodní společnosti z různých oborů s cílem diverzifikace podnikatelských aktivit.



## **NOVÁ SPOLEČNOST NA „ZELENÉ LOUCE“**

Zahrnuje dva druhy vzniku společnosti, těmi jsou podnik na zelené louce (tzv. greenfield), kdy nová společnost je vybudována od nuly, nebo tzv. brownfield, v tomto případě jsou investice přesunuty do již existujících, ale nepoužívaných objektů.

Nevýhodou může být vysoká finanční náročnost této formy, spolu s nutností získat velké množství informací o cílovém trhu a jeho kultuře (Müller, 2007). Je to tedy forma nejvíce kapitálově a časově náročnou metodou vstupu, ale také s největší ziskovostí a mírou kontroly nad podnikáním firmy.

## **SPOLEČNÉ PODNIKÁNÍ**

Cizím názvem Joint venture představuje spojení dvou (a více) společností se záměrem společného podnikání. V mezinárodním prostředí se setkáváme se dvěma formami tohoto typu expanze. Jedná se o smluvní společné podniky, které nemají de facto charakter společného podnikání, podstatou je dohoda mezi dvěma nezávislými partnery, bez kapitálových vkladů. Druhá forma podniku založená na kapitálových investicích, zahrnuje kapitálové investice a jsou dlouhodobého charakteru, společné řízení podniku a společné vlastnictví. Hlavním rysem této formy vstupu je sdílené vlastnictví a kontrola nad nově vytvořeným subjektem (Albaum, 2008). Velkou výhodou je rychlejší vstup na trhy, díky dostatečnému kapitálu, slabinu představuje právě společné řízení (Orsoni-Vauthey, 2006).

## **STRATEGICKÁ ALIANCE**

Principem stejná jako společné podnikání, kdy dva podniky spolu spolupracují tak, aby eliminovali slabinu jednoho podniku, silnou stránkou druhého a naopak. Tato forma je volena zejména kvůli snížení nákladů, nebo rozložení nákladů např. na vědu a výzkum, výsledků pak využívají obě strany (Synek, 2007). Obvykle do aliance vstupují firmy, kdy každá disponuje určitými schopnostmi a dovednostmi, obě firmy se navzájem doplňují, přičemž každá s firmou očekává, že bude mít prospěch ze vzájemných zkušeností. Cílem této formy může být i společný vývoj nebo výroba vybraných komponentů, které jsou následně využívány při kompletaci finálních výrobků obou partnerů. Nejedná se tedy o výrobu finálních produktů, ale o úsporu nákladů z rozsahu.

Strategická aliance umožňuje firmám:

- Vstup na špatně přístupné trhy
- Přístup k technologiím
- Synergické efekty v partnerských zemích
- Větší firmy mají přístup na trhy
- Menší firmy mají přístup k technologiím a na trh

Obrázek níže znázorňuje míru rizika pro jednotlivé kategorie forem vstupu na zahraniční trh a stupeň kontroly podnikání.



**Obrázek č. 1: Přehled strategií vstupu a jejich míra rizika a možnost kontroly**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Hollensen, 2011)

Lze tedy konstatovat, že čím jednodušší forma vstupu, tím menší riziko, ale zároveň omezená možnost kontroly podnikání a naopak.

Jen málo společností si může dovolit vstoupit na všechny otevřené perspektivní trhy. I velké společnosti (nadmárodní) musí vytvářet strategické řízení pro vstup na vybraný trh. Musí se také rozhodnout pro správný čas, kdy na něj vstoupí a zvážit relativní výhody přímé nebo nepřímé přítomnosti v různých oblastech světa. Pro malé a střední podniky je často klíčem k získání globální konkurenční výhody vytvoření celosvětové sítě zdrojů prostřednictvím aliancí s dodavateli, zákazníky a někdy i konkurencí. Dobrá strategie pro jednu společnost ze země, může zvýšit šanci úspěchu pro jinou společnost. Dokonce i vysoce úspěšné společnosti často nejprve utrpí značné ztráty ve svých zahraničních podnicích a občas musí omezit své zahraniční operace, nebo dokonce zemi

(regiony) opustit, tváří v tvář špatně načasovaným strategickým krokům, nebo rychle se měnícím konkurenčním okolnostem.

## **2.4 Strategická analýza**

Základem pro určení strategie jsou výsledky strategické analýzy. Strategická analýza má za cíl identifikovat, analyzovat a zhodnotit všechny relevantní faktory, u kterých se dá očekávat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 9).

Před samotnou analýzou by podnik měl mít jasno v tom, kam směřuje, od čehož se odvíjí stanovení vize do budoucna. Na jejím základě je poté stanoven cíl společnosti, resp. cíle. Na základě výsledků strategické analýzy je stanovena strategie podniku. Alternativních strategií by mělo být více, z nichž lze pak vybrat tu nejvhodnější (Košťan a Šuleř, 2002).

S tím úzce souvisí poslední fáze Hodnocení strategie. Podnik by měl neustále sledovat aktuální výkonnost, podmínky na trhu, nové příležitosti a být připraven podniknout v případě potřeby nutné změny. Po ukončení celého cyklu (nejen tehdy), by měl být celý proces zhodnocen a provedena komparace dosaženého stavu s plánovanými cíli. (Tyll, 2014)

Na strategické řízení se dá nahlížet jako na proces složený z několika fází. Podle Synka a kol. (2015) většinou zahrnuje tyto fáze:

1. Strategická analýza
2. Formulace strategie
3. Implementace strategie
4. Hodnocení strategie

V následující podkapitole jsou vysvětleny jednotlivé pojmy – strategie, vize a cíl.

## 2.4.1 Strategie, vize, cíl

### Strategie

Strategie je podle (Grant, 2016, str. 28) základem úspěchu. Strategie představuje všechny cesty, pomocí kterých může podnik dosáhnout svého cíle, který si vytyčili (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 2; Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, str. 7). Pojmem strategie podniku rozumíme formulaci základních rozvojových procesů. Je určitým konceptem, scénářem či rámcem budoucího chování podniku (Žák, 1999). Je základem pro celkový systém řízení úspěšného podniku. Strategie znamená pevné stanovení cesty k cíli (Synek, 1996). Strategii se tedy určí cesta, jakou se podnik má vydat, aby dosáhl svých požadovaných cílů.

Časový horizont strategie je proměnný a relevantní. Závisí na potřebách podniku, a jaké jsou podnikové podmínky. Časový horizont se tedy bude podnik od podniku lišit, ovlivňuje jej např. odvětví, typ zboží a další. Časový plán strategie by měl být pečlivě a jednoznačně vymezen ještě před formulací strategie. Dílčí analýzy by měly při evaluaci významných vývojových trendů obsáhnout relevantní minulost a také období celého časového horizontu strategie (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, str. 9).

### Vize

Vizi lze definovat jako dosažitelnou představu o tom, do jaké podoby se chce firma dostat (Fotr, Vacík, Špaček a Souček, 2017, str. 30). Vize má značně dlouhodobý charakter. Podle Tyll (2014, str. 6) je vize rámcovým dlouhodobým vyjádřením budoucí představy o fungování podniku, který by se měl v čase dále vyvíjet a dosáhnout určitých žádoucích hodnot. Vize by měla dle něj splňovat tyto parametry:

- Představitelná
- Žádoucí
- Dosažitelná
- Specifická
- Flexibilní
- Sdělitelná

## Cíl

Cíle jsou požadované budoucí výsledky a odvíjejí se od poslání podniku, které je vlastně samotné souborem specifických a dosažitelných cílů (Jakubíková, 2013, str. 25). Podle (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 2) jsou cíle požadovanou budoucí hodnotou, kterou se snaží firma dosáhnout skrze svoji existenci a svoji činnost. Dle názorů více autorů, by se cíl měl vyznačovat určitými znaky (např. Jakubíková, 2013, str. 27; Sedláčková a Buchta, 2006, str. 3). Tyto znaky můžeme shrnout v pojmu SMART, které poprvé identifikoval (Doran, 1981):

- S – specifický (specific)
- M – měřitelný (measurable)
- A – dosažitelný (achievable)
- R – reálný, realizovatelný (realistic)
- T – vymezen časem (timed)

Podnikové cíle vycházejí z mise a vize podniku.

### 2.4.2 Formulace strategie

Strategie navrhuje taktiky, které napomáhají firmě dosažení stanovených cílů a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Lepší postavení pro firmu na trhu je úspěch, přinášející odměnu ve formě zisku, zlepšení tržní pozice atd. Základní strategie dle Ansoffa (1957) jsou obsaženy v tržní matici:

#### A. STRATEGIE PRONIKÁNÍ

Firma se snaží o hlubší proniknutí s produktem na dosavadním trhu.

#### B. STRATEGIE ROZVOJE VÝROBKU

Běžně využívaná ve fázi zralosti výrobku, kdy lze spatřovat jakousi věrnost zákazníku ke značce. Díky této věrnosti se podnik rozhodne uvést na trh nový produkt.

#### C. STRATEGIE ROZVOJE TRHU

V situaci, kdy podnik již nemůže více proniknout na daný trh. Volena v momentě nasycenosti trhu. Podnik může přistoupit k výběru nového segmentu změnou ceny,

změnit svůj marketingový mix. Novým trhem může být jak segment, tak i jiná země (geografická změna).

#### D. STRATEGIE DIVERZIFIKACE

Tato strategie je nejvíce riskantní. Volba prodeje nového výrobku na novém trhu je pro firmu vstup nejistota. Zákazník značku nezná. Důležitou pozici zde sehrává tedy dobrá průzkum trhu a kvalitní marketingový plán.

Podle (Mallya, 2007) lze rozeznávat tři obecné teorie pro dosažení dlouhodobého postavení firmy na trhu, kterými jsou:

##### 1) Strategie nákladová

Strategie má jednoznačný cíl, kterým je získání prvenství v celkových nákladech. Cílem je samozřejmě snížit náklady co nejvíce, jelikož se promítají do prodejní ceny. Snížit náklady lze více cestami, např. zvýšení produktivity, nebo průběžnou kontrolou nákladů a produkce. Důležitým bodem pak může být nikoliv jen zlepšování stávajících procesů, ale hledání nových alternativ.

##### 2) Strategie diference

Při strategii diference se firma snaží odlišit od konkurence tím, že zahrne do svého portfolia takové produkty či služby, jaké ostatní podniky působící na daném trhu nenabízejí. Jedinečnosti lze dosáhnout inovativními technologiemi, designem, zákaznickým servisem, nebo také způsobem distribuce. Hrozí zde ale riziko, že konkurenční firmy začnou tyto inovace napodobovat a přimějí zákazníky kupovat jejich produkty a služby.

##### 3) Strategie zaměření

Strategie zaměření, uváděna často také jako strategie soustředění pozornosti, spočívá, jak již napovídá název, v soustředění pozornosti na konkrétní cílovou skupinu, segment výrobní řady či geografické území. Tato strategie je založena na přesvědčení firmy, že ve zvoleném segmentu dokáže nabízet produkty a služby kvalitněji či levněji než konkurence. Problémem zde často bývá, že podniky sledují pouze jednu oblast a

nevěnují pozornost ostatním, dokud zcela nevyčerpají kapacitu té, na které právě působí a opomíjejí měnící se faktory a nedokáží se jim rychle přizpůsobovat (Šibalová, 2015).

### **2.4.3 Analýza okolí**

Okolí je vše, co obklopuje podnik (Dvořáček & Slunčík, 2012, str. 3). Analýza okolí se zaměřuje na faktory působící v okolí podniku a ovlivňují jeho budoucnost i strategické postavení (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 13). Dle (Tyll, 2014, str. 11) podnik nelze vnímat nezávisle na okolí, jelikož bez jeho existence nemůže fungovat.

Prostředí trhu se dělí na makroprostředí (vnější) a mikroprostředí (vnitřní). Vlivy makrookolí podnik jen přijímá a přizpůsobuje se jim, jelikož nemá větší možnosti jej ovlivnit. Mikrookolí na druhou stranu je tvořeno takovými subjekty a podmínkami, které jsou ovlivnitelné podnikem.

Mikroprostředí je bezprostřední prostředí podniku, kde podnik je sám jeho součástí (Horáková, 2003). Podle (Tyll, 2014, str. 19) se analýza mikrookolí zaměřuje především na odvětví, ve kterém podniky působí. .

#### **2.4.3.1 Analýza makrookolí**

Vlivy makrookolí mohou významně ovlivňovat efektivnost a úspěšnost podniku. Rozdílná schopnost jednotlivých podniků vyrovnat se s vnějšími vlivy a určitým způsobem (nejlépe aktivně) na ně reagovat tvoří zásadní bod pro určení úspěšnosti podniku. Prostředí zahrnuje podmínky a další vlivy, které vznikají bez ohledu na chování podniku. Pouze některé (zpravidla velké nadnárodní) podniky mají mechanismy na to, aby mohly toto prostředí ovlivnit. Většina podniků se ale těmto podmínkám musí přizpůsobit a aktivně na ně reagovat, na základě průzkumů a prognóz.

Podle (Hanzelková, Keřkovský a Vykypl, 2017, str. 48) by měla být analýza makrookolí zaměřena především na odhalení vývojových trendů působících v okolí podniku, které mohou mít v budoucnosti vliv. Výsledkem by zde mělo být zformulováno, jaké existují hrozby a příležitosti, které je potřeba vzít do úvahy při formulaci podnikové strategie

Pro analýzu makroprostředí je vybraná PESTLE analýza.

## **I. PESTLE analýza**

Tato verze je rozšířená verze PEST analýzy o písmena L, E (legislativní a ekologické aspekty), analýza je tak komplexnější a přesnější. Někdy se nazývá analýzou širšího vnějšího prostředí, a to podle jejího zaměření na širší okolí podniku. (Grasseová, a kol. 2012). Faktory jsou do analýzy zahrnuty podle důležitosti jejich vlivu nejen v současnosti, ale i podle jejich předpokládaného vývoje v budoucnosti.

### **P – POLITICKÉ**

Politické okolí zahrnuje politickou stabilitu a bezpečnost země. Hodnotí politické změny, vývoj v zemi, vliv rozhodnutí vlády na společnost, pak také podporu podniků ze strany státu. Stejně tak je i důležitá politická strana u moci a její orientace a náklonost pro zahraniční firmy, rovněž jako postoj k jakékoliv formě ochranářství země, resp. vybraného odvětví (Synek, Kislíngrová, 2010). Důležitou částí této oblasti jsou také mezinárodní vztahy, důležitých pro přeshraniční obchod. Důležité je znát současný a pokusit se odhadnout budoucí postoj vedoucích politických stran k řešení ekonomických, sociálních a dalších otázek, mající dopad na fungování společnosti.

### **E – EKONOMICKÉ**

Oblast ekonomická je úzce spjata s výše zmiňovanou politickou oblastí, a to zejména monetární a fiskální politikou státu. Zahrnuje makroekonomické prostředí státu, jako je HDP, inflace, zaměstnanost, vývoj kurzu, daňová zátěž, možnost financování (půjčky, leasingy atd.) a také samotné postavení státu v hospodářském cyklu. Ekonomický cyklus, hospodářská politika státu, vývoj cen i poptávky jsou faktory, které se mění v průběhu času (Dvořáček, Slunčík 2012).

### **S – SOCIÁLNÍ**

Sociální aspekty řeší otázku demografie, tedy věk, pohlaví, náboženské zaměření obyvatelstva a dalších mnoho charakteristik. Tyto faktory mohou ovlivňovat trendy nakupování a změny spotřebního chování obyvatelstva, podobně jako ovlivňují trh práce. Podstatnou část v této oblasti tvoří životní úroveň obyvatelstva, úzce spojená s prioritami občanů.



## **T – TECHNOLOGICKÉ**

Do této kategorie se řadí zejména vládní výdaje na vědu a výzkum, stejně jako vybavenost země technologií. Technologická úroveň dovoluje zvyšovat své hospodářské výsledky a zvyšovat konkurenceschopnost (Dvořáček, Slunčík 2012).

## **L – LEGISLATIVNÍ**

Tento faktor zahrnuje právní regulace státu a stanovení povinností, které jsou podniky povinny dodržovat. Důležitá je analýza norem, zákonů a vyhlášek v dané zemi. Co se týče právního nastavení konkrétní oblasti, tam je potřeba důkladná studie předpisů, bezpečnostních a informativních povinností o produktu. Právní normy určují povolené chování podniku.

## **E – EKOLOGICKÉ**

Přidané, nejnovější písmenko E reprezentuje ekologickou část analýzy. Kopíruje tak trend posledních let „eko“ produktů a odpovědné podnikání s ohledem na sociální a životní prostředí kolem. Jako jeden příklad za všechny můžeme uvést emise v automobilovém průmyslu (Červený, 2014). Ekologie v dnešní době přebírá významnou pozornost a její vztah k ekonomice je velice skloňovaným tématem.

### **2.4.3.2 Analýza mikrookolí**

Mikrookolí je tvořeno bezprostředními subjekty a faktory, ve kterém se firmy pohybují. Je to vybraný segment. trh, ve kterém mají místo dodavatelé, zákazníci, substituty. Místo kde se uskutečňuje konkurenční boj, a které nejvíce ovlivňuje firmy. Tohle okolí může svým chováním jistým způsobem firma (firmy) ovlivnit. Pro jeho zhodnocení bude využito hodnocení sil prostřednictvím Porterovy metody 5 sil a analýzy odvětví.

#### **I. Analýza odvětví (trhu)**

Tato analýza slouží k nalezení co největšího počtu informací o zkoumaném trhu. Zaměřená bude již na konkrétní odvětví trhu, tedy oblast těžebního průmyslu. Cílem analýzy odvětví je získání pojmu o velikosti vybraného trhu, jeho růstu, ekonomické situaci. Zjistit, jaké jsou potřeby a poptávka, ale také tržní trendy, zda existuje více segmentů. Důležitou částí analýzy je ovšem také, zda existuje nějaké bariéry pro vstup

na daný trh. Podle Sedláčkové a Buchty (2006, str. 31) by analýza odvětví měla sloužit k odhalení faktorů vyvolávajících změny v odvětví, k predikci (odhadu) předpokládaného vývoje odvětví a jeho struktury. Toho lze dosáhnout skrze nalezení odpovědí na:

1. Jaká je základní charakteristika odvětví?
2. Jaká je struktura odvětví?
3. Jaký vliv má tato struktura?
4. Jaké hlavní síly ovlivňují vývoj a změny v odvětví?
5. Co jsou klíčové faktory úspěchu? Co je zásadním předpokladem úspěšnosti?

Dle Horákové (2003) jsou pro správnou analýzu klíčové odpovědi na otázky:

1. Jak je trh velký?
2. Jaká je míra růstu trhu?
3. Jak atraktivní je trh?
4. Jak je trh ziskový?
5. Jaký je vývoj a odhad poptávky?
6. Jaké jsou odhady potřeb?
7. Jaké jsou tržní trendy?
8. Jaké jsou segmenty trhu?
9. Existují nějaké bariéry vstupu na trh?

## **II. Porterova metoda 5 sil**

Lze hovořit o klíčovém nástroji pro analyzování odvětví, který propojuje strukturu vybraného odvětví s konkurenčními silami a odkrývá možnosti profitu, které je možné v tomto odvětví dosáhnout (Porter, 1998, str. 3).

Analýza zužuje záběr na vybrané odvětví, ve kterém chce firma působit a analyzuje jej. Pomáhá v něm určit pozici podniku a určit strategii vůči konkurenci. Porter určil 5 sil, které mají vliv na postavení podniku v rámci konkurence v odvětví a každá z nich přináší firmě nějakou hrozbu (příležitost). Výsledek působení těchto sil pak ovlivňuje ziskovost, kterou podniky v odvětví mohou dosahovat. Potenciál návratnosti různých odvětví se liší, záleží na intenzitě konkurenčních sil, které v něm působí. Cílem konkurenční strategie by mělo být, aby si podnik našel takovou pozici v odvětví, kde se

dokáže dobře bránit konkurenčním tlakům anebo takovou, kde dokonce dokáže ovlivňovat konkurenční síly ve svůj prospěch (Porter, 1998, str. 4).

### **Rivalita mezi stávající konkurencí**

Chování mezi konkurenty v odvětví lze nazvat bojem o pozici (Porter, 2008). Využití pro udržení své pozice, nebo také pro vylepšení lze několika taktikami, např. změnou ceny, reklamou, nový produkt, zlepšení péče o zákazníka. Rivalita vzniká v momentě, kdy jeden z konkurentů pociťuje tlak na svoji pozici anebo právě pokud vycítí příležitost pro zlepšení své dosavadní pozice.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníci tlačí na odvětví tím, že požadují nižší ceny a chtějí vyšší kvalitu. Dochází také o konkurenci mezi jimi samotnými (zejména v ceně), to vše je na úkor ziskovosti odvětví (Porter, 2008). Vyjednávací síla zákazníků je závislá na celé řadě faktorů v tržní situaci:

- Jeden zákazník objedná velký objem produktu (vzhledem k tržbám podniku)
- Produkt je nediferencovaný (nebo málo)
- Zákazník nemá vysoké náklady na změnu dodavatele
- Produkt pro zákazníka není důležitý
- Zákazník má kompletní informace

Jedná se o schopnost zákazníka ovlivnit cenu produktu. Čím více je poptávka elastická, tím větší je tlak na snížení ceny.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé mohou ovlivnit strategii podniku v oblasti ceny tím, že zvýší cenu dodávaného množství a v oblasti kvality, kdy dojde k poklesu kvality zboží. Těmito kroky pak můžou dodavatelé ohrožovat ziskovost v odvětví, jestliže nebude schopné promítnout navýšení cen/snížení kvality vstupů do ceny svých konečných výrobků (Porter, 2008, str. 27 – 28.). Vyjednávací síla dodavatelů se roste spolu s následujícími situacemi:

- Skupina dodavatelů se skládá jen z několika subjektů
- Neexistence substitutů pro zboží dodavatele
- Odběratel není důležitý pro jejich podnik
- Zboží dodavatele je pro odběratele důležité
- Existence vysokých nákladů na změnu dodavatele

Je potřeba mezi dodavatele zahrnovat i zaměstnance, nikoliv jen externí firmy. V případě, kdy jsou zaměstnanci velmi zkušení a vzdělaní mají vysokou vyjednávací sílu a mohou tak snížit ziskovost odvětví. Stejně tak pokud existují odbory, ve kterých mají zaměstnanci velkou vyjednávací sílu, dochází ke snížení ziskovosti odvětví (Porter, 1998, str. 28).

### **Hrozba vstupu nové konkurence**

Nová konkurence, která hodlá vstoupit na trh, s sebou přinese nové kapacity a bude usilovat o získání svého tržního podílu. Často vstup nové konkurence má za důsledek pokles cen produktu a s tím spojený pokles návratnosti. Pokud jsou však bariéry vstupu vysoké anebo pokud se dá očekávat útočná (agresivní) odvetná reakce stávajících konkurentů, je riziko vstupu nových konkurentů nízké, a naopak (Porter, 1998).

Úroveň hrozby vstupu nové konkurence je závislá na bariérách vstupu do odvětví a také na potenciální reakci existujících konkurentů. Podle (Porter, 1998) lze mluvit o těchto hlavních bariérách vstupu do odvětví:

- Úspory z rozsahu
- Rozeznatelnost značky
- Kapitálová náročnost
- Náklady spojené se změnou dodavatele
- Přístup k distribučním kanálům
- Vyšší náklady než existující konkurence
- Politika vlády

## Hrozba substitutů

Podle Portera (1998, str. 23) všechny podniky soupeří nejen s konkurenty přímo ze svého odvětví, ale i s podnikatelskými subjekty z odvětví konkurenčního, vyrábějící substituční produkty.

Substitutem k výrobku podniku je myšlen produkt, který disponuje podobnými vlastnostmi a dokáže plnit stejnou funkci jako produkt firmy na trhu. Substituty, kterým je kladena větší pozornost jsou ty, jejichž cena je pro zákazníky výhodnější než původní, nebo produkty z odvětví z vysokými profity (Porter, 1998).

Odvětví je pro podniky méně atraktivní, čím více substitutů trh obsahuje. Hrozbou je nižší cena, dostupnost a uspokojení zákazníka substitutem našeho produktu. Tyto produkty může zákazník spotřebovat (užívat), aniž by došlo ke změně jeho užitku.



**Obrázek č. 2 Porterova metoda 5 sil**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Porter (1998))

### 2.4.4 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí je tvořena zjištěním potenciálu, schopností a zdrojů českých firem, stejně tak jako jejich zkušeností v oboru. Výsledkem této analýzy je následně zjištění silných a slabých stránek firem.

### 2.4.5 SWOT analýza

SWOT analýza jako metody je řazena mezi základní metody strategické analýzy. Z analýz okolí vyplývají příležitosti a hrozby. Z analýz vnitřních možností odvětví (podnik) pak vyplývají silné a slabé stránky pro dané odvětví (podnik). Komplexně zpracovaná SWOT analýza pak staví silné a slabé stránky proti identifikovaným příležitostem a hrozbám a vymezuje tak pozici odvětví (podniku) jako základní pozici pro definování strategií dalšího rozvoje (Grasseová, a kol. 2012).

Název pro analýzu je akronymem anglických slov:

Silné stránky (*S – strenght*) jsou to takové schopnosti, které udělají podnik konkurenceschopnějším. Existence schopností a zdrojů, které může podnik využít k dosažení svých cílů.

Slabé stránky (*W – weaknesses*), jedná se o omezení a nedostatky, které budou podnik brzdít při dosahování vytyčených cílů (Fleisher, Bensoussan, 2015, str. 113). Můžou sem patřit věci, které podnik dělá špatně, nebo zdroje a schopnosti, kterých má podnik v porovnání s konkurencí nedostatek.

Příležitosti (*O – opportunitities*) jsou okolnosti, které jsou nyní, nebo jejich výskyt lze očekávat v budoucnosti. Jejich výskyt může firma využít ve svůj prospěch. Můžeme sem zařadit změnu trendu, nepokrytou část trhu, potřeba na trhu atd.

Hrozby (*T – threads*) jsou naopak okolnosti, které mohou poškodit konkurenci podniku. Patří sem bariéry, omezení atp.

Stanovením silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro firmu však tato analýza nekončí. Jejich určením se dá konstatovat pouze skutečný stav, nikoliv jejich využití pro budoucí rozvoj. (Grasseová, a kol. 2012)

Výsledky zkoumání mikro a makrookolí, jsou následně zaneseny do matice, která slouží následně pro generování strategií.

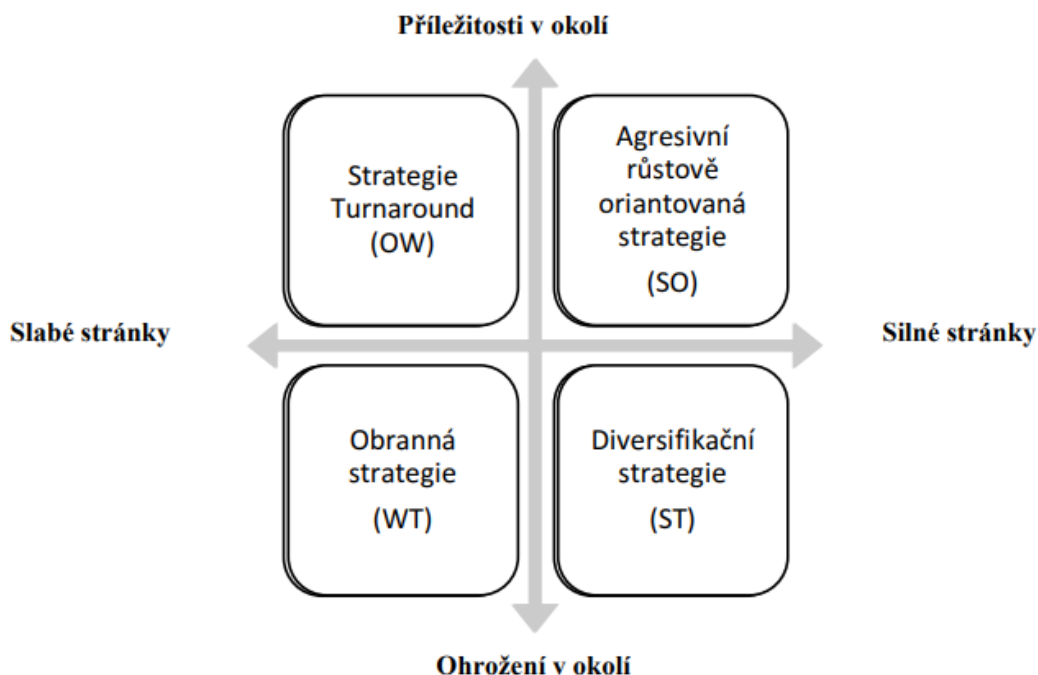
Seřazené silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby je možné zanést do SWOT matice zobrazené na obrázku č. 3, a ze které vyplývají čtyři základní strategie (Rao A., Rao P., Sivaramakrishna, 2009):

**OW** – využití příležitostí k odstranění slabých stránek (strategie hledání/max-min). Zaměřením této strategie je překonání slabých stránek podniku pomocí využití příležitostí podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

**SO** – využití silných stránek k získání výhod z příležitostí vnějšího prostředí (strategie využití/max-max). Ze všech čtyř kvadrantů je tento pro podnik nejprůzračnější.

**WT** – eliminace slabých stránek, aby nenastala hrozba (strategie vyhýbání/min-min). Úkolem této defenzivní strategie je minimalizovat slabé stránky podniku i jeho hrozby (Sedláčková, Buchta, 2006).

**ST** – prosazení svých zájmů, které jsou natolik silné, aby ustály možné hrozby (strategie konfrontace/min-max). Cílem této strategie je maximalizace silných stránek podniku spolu s minimalizací hrozeb.



Obrázek č. 3: Diagram SWOT analýzy  
(Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006, str. 92)

Důležité pro tuto analýzu je nalézt takové charakteristiky a vlastnosti, které jsou zásadní a rozhodující při volbě správné strategie. Neboť některé silné stránky jsou důležitější než ostatní, stejně tak to platí i u slabých stránek, jež mohou být pro firmy osudové. Podstatné je vyvodit ze SWOT analýzy závěry a ty následně aplikovat na konkrétní případy. Existuje celá řada účelů, ke kterým lze SWOT analýzu, resp. její výsledky využít: vytvoření alternativ strategií, definování vize podniku, formulace strategických cílů, identifikace kritických oblastí (Grasseová, a kol.,2012, str. 297).



## **3 Praktická část**

### **3.1 Analýza makrookolí**

Makrookolí podniku je vnímáno jako základní předpoklad pro dobré fungování podniku. Je-li podnik v kvalitním makrookolí, které ho neomezuje, a ve kterém se může volně rozvíjet, je to pro něj dobrým předpokladem pro dlouhodobý rozvoj a jeho konkurenceschopnost.

#### **3.1.1 PESTLE ANALÝZA**

V této části je vypracována PESTLE analýza. Nejprve jsou popsány jednotlivé faktory působící z makrookolí, na konci jsou ve „Shrnutí analýzy makrookolí“ jsou pak tyto faktory zhodnoceny z hlediska jejich významnosti na české firmy.

##### **3.1.1.1 Politické prostředí**

###### **Zřízení státu a složení vlády**

Kazachstán je unitární stát s prezidentskou formou vlády, tedy s velkými pravomocemi soustředěného do rukou prezidenta. Prezident a jeho rodina mají právo vetovat legislativu přijatou parlamentem a zároveň je hlava státu vrchním velitelem ozbrojených sil. Politický systém se vyznačuje silným vychýlením k výkonné moci a dominancí držitele úřadu. V roce 2017 došlo k přerozdělení moci a na ministerského předsedu a vládu přešla zodpovědnost za ekonomickou a sociální oblast v zemi. První prezident, N. Nazarbajev, který byl u moci od roku 1991 do roku 2019 (nevztahovala se na něj tedy omezení na dobu trvání mandátu 5 let, maximálně dvakrát), se stal doživotním předsedou bezpečnostní rady země a stále tak má velký vliv na zahraničně politické směřování země, jakožto i bezpečnostní. Nejvyšším orgánem státu je parlament, který sestává ze dvou komor – Senátu a Mažilis. Celkem je 47 senátorských křesel, kdy 15 senátorů je voleno přímo prezidentem státu. Druhá komora – Mažilis sestává ze 107 členů volených na 5ti leté období, 98 z nich je voleno přímo občany a 9 vybírá Národní shromáždění Kazachstánu. Mažilis je hlavní zdroj zastupitelské demokracie, ovšem postrádá nezávislost a dohled na výkonnou moc, včetně vlády.

V posledních parlamentních volbách do dolní komory (Mažilis) v lednu 2021 získala strana prezidenta Nur Otan 71,1 % hlasu. Organizace bezpečnosti a spolupráce označila volby s heslem „chyběla skutečná konkurence:“ Volby jsou považovány za pouhou formalitou, ve skutečnosti nelze nazvat opozici skutečnou opozicí. Jedinými dvěma zájmovými skupinami, které jsou schopny ovlivnit rozhodování jsou společnost Kazenergy a Atameken Business Chamber. Oběma předsedá ze současného prezidenta, Timur Kulibayev

### **Neziskový sektor a média**

Neziskový sektor je silně závislý na mezinárodních a místních grantech, ovšem mezinárodní financování není přístupné všem organizacím. Příjemci těchto grantů podléhají kontrole vlády. Jejich příjemci tak považují za obtížné nebo nemožné kritizovat vládu, jelikož jsou závislí na finančním toku.

Svoboda médií v Kazachstánu je silně ovlivněna autoritářským přístupem vládnoucí strany. Přístupnost celostátních médií a nová registrace je téměř nemožná. Spory v minulosti vyčistili prostřední medií od nesouhlasných hlasů. Před 4 lety byly podepsány změny zákona, které ukončují anonymitu online komentářů, bez předchozí registrace autora s pravými iniciály, nebo zavázání novinářů k získání souhlasu před zveřejněním finančních, lékařských nebo rodinných záležitostí o jednotlivcích a zavedení pojmu propaganda, jakožto šíření nepravdivých informací.

### **Korupce**

V indexu vnímání korupce, vytvořeného agenturou Transparency international, který hodnotí korupci veřejného sektoru, včetně expertů a podnikatelů, získal Kazachstán 39 bodů, v roce 2020. Hodnota naznačuje poměrně vysokou míru korupce (0 = nejvíce, 100 = nejméně). Umístil se tak na 94. místě ze 180 hodnocených zemí. Z hlediska dlouhodobého sledování se však o 12 bodů zlepšil oproti roku 2013. Důvěra obyvatel v soudní systém je malá, jelikož jsou zde hájeny zájmy elit v zemi a úplatky nejsou výjimkou. Soudní výsledky lze snadno ovlivnit, z důvodu chybějící nezávislosti. V oblasti podnikání dvě z deseti společností předpokládají darování úplatků (darů) úředníkům pro úspěšné vyřízení jejich požadavků (The Risk & Compliance Portal, 2020).

Často také dochází k tlaku ze strany vlády, pomocí byrokratické stagnace, na podnikatele, aby se vzdali smluvních koncesí, výměnou za udělení licencí, povolení atp. Téměř jedna čtvrtina firem začínala svoje podnikání s úplatky pro daňové úředníky. Korupční řízení bylo vedeno často proti osobám, které zpochybňovaly vládnoucí autoritu. Korupci v zemi a politickou svobodu podtrhuje tak hodnocení neziskové organizace Freedom House s 5 body ze 40 pro Kazachstán v politických právech a 18 body z 60 veřejné svobody. Celkově zařadila organizace Kazachstán do skupiny „*not free*.“

### **Daňový systém**

Daňové zatížení fyzických osob je poměrně vysoké, v roce 2020 tvořily daně a povinné příspěvky 22–31 % z hrubého příjmu zaměstnance a je předpoklad v růstu na 29-38 % (IMF Staff Country Reports, 2020).

**Tabulka č. 1: Přehled vybraných daní v podnikání v Kazachstánu**

Druh daně	Sazba	Poplatník
Daň z příjmu PO	20 %	PO z nesurovinového sektoru
Daň z příjmu PO	10 %	PO v zemědělském sektoru
Daň z příjmu FO	10 %	Fyzické osoby
Sociální pojištění	9,5 %	Zaměstnavatel za zaměstnance
Sociální pojištění	3,5 %	Zaměstnanec
Daň z přidané hodnoty	12 %	Všichni
Poplatek za sociální pojištění	2 %	Zaměstnanec
Daň z čistého příjmu	15 %	Nerezident, podnikající prostřednictvím trvalého zastoupení
Daň z dividendového příjmu	15 %	Nerezident, nepodnikající prostřednictvím trvalého zastoupení
Pojištění podnikatelských rizik	15 %	Nerezident, nepodnikající prostřednictvím trvalého zastoupení
Připojištění	5 %	Nerezident, nepodnikající prostřednictvím trvalého zastoupení
Daň z příjmu z mezinárodních transitů	5 %	Nerezident, nepodnikající prostřednictvím trvalého zastoupení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: BusinessInfo.cz)

Kazachstán má s řadou zemí (včetně ČR), uzavřenou Smlouvu o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňovému úniku v oboru daní z příjmu a majetku. Postup uplatnění Smlouvy o zamezení dvojího zdanění při plném nebo částečném osvobození od placení těchto daní právnických či fyzických osob – nerezidentů je popsán v Hlavě 75 (§660 a dále), postup při vracení přeplatků daní, včetně potřebných dokladů, jsou popsány v §

217 - § 220 starého Kodexu, který v této části stále platí (v novém Kodexu §310 a 672). (BusinessInfo.2020)

DPH je uplatňována na prodej zboží a služeb, je-li místem odbytu KZ, a na zdaňované dovozy. Bez DPH je vývoz, prodej drahých kovů mezi rezidenty, příjmy z mezinárodních transitů, prodej zboží ve zvláštních zónách a některé další zvláštní případy. Firmy, i zahraniční, s obratem do 222 000 dolarů ročně DPH neplatí. DPH se nerezidentům – právníckým či fyzickým osobám vrací.

Podle ustanovení zákona je schéma vrácení daně z přidané hodnoty následující:

- prokázání nároku na vrácení DPH;
- podání žádosti na daňový úřad s doklady o zaplacení daně;
- kontrola nároku na vrácení DPH daňovým úřadem;
- vrácení daně.

Další daně:

- Spotřební daň – importované zboží jako tabákové výrobky, alkohol, nápoje, motorová vozidla, medikamenty s obsahem alkoholu, nafta atd.
- Pozemková daň – platí vlastníci, nebo subjekty, které využívají pozemek. Sazba je stanovena na základě skóre, které je určeno vládními orgány (faktor – kvalita pozemku).
- Nemovitostní daň – je 1,5 % z účetní hodnoty majetku
- Poplatek za auto – sazba na základě objemu motoru a druhu vozidla
- Platba za pozemek, který slouží k těžbě
- Daň z těžby nerostných surovin
- Nadměrná daň ze zisku – neplatí na těžební společnosti.
- Daň z pronájmu – vztahuje se na subjekty vyvážející ropu, uhlí a plynný kondenzát. Sazba je stanovena na 0-32 % z hodnoty, vládou stanovené, exportovaných surovin. Sazba za export uhlí je stanovena na 4,7 %.

### **Zahraniční politika**

Kazachstán je zakládajícím členem Euroasijské hospodářské unie (zkrat. EEU). Členy jsou Rusko, Bělorusko, Kyrgystán a Arménie.

V roce 2015 se Kazachstán stal členem WTO, což znamenalo snížení celních sazeb u některých položek (udělena výjimka od EEU). Zboží dovezené do Kazachstánu se sníženou celní sazbou však již nelze reexportovat do zemí EEU (Businessinfo, 2020). Rovněž byla v tomto roce podepsána dohoda mezi Kazachstánem a EU o politické a ekonomické spolupráci. Dohoda by měla přispět k lepší a růstu v oblasti obchodu a investic.

Na začátku roku 2020 došlo ke snížení ceny za barel ropy a následně k propuknutí pandemie, na což vláda reagovala v oblasti podnikání, daňovými úlevami a subvencemi odstraňování exportních cel a také urychlení přechodu k e-government.

Vzhledem k participaci Kazachstánu v EEU a po vzoru Ruska, které díky sankcím z Evropské unie, začalo vlastní výrobu některých produktů, které do té doby dováželo, a stalo se tak značně nezávislé na importu, začal i Nur Sultan prosazovat spíše domácí produkci na území státu (nebo alespoň na území unie) se zapojením místní pracovní síly.

Imigrační systém Kazachstánu se velice podobá USA, na letištích dochází ke snímání otisků a systémová kontrola pasu s fotografií.

### 3.1.1.2 Ekonomické prostředí

Tabulka níže znázorňuje makroekonomické ukazatele země do roku 2019.

**Tabulka č. 2: Makroekonomické ukazatele Kazachstánu 2014-2019**

<b>Makroekonomický ukazatel</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Inflace	5,77	1,82	13,64	11,21	9,21	7,63
Růst HDP (%)	4,20	1,20	1,10	4,10	4,10	4,50
HDP (miliard USD)	221,00	184,00	137,00	167,00	179,00	181,00
Míra nezaměstnanosti	5,06	4,93	4,96	4,90	4,85	4,80

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Světové banky)

V roce 2017 se země plně zotavila z předchozí stagnace a meziroční růst HDP se pohybuje kolem 4 %, míra nezaměstnanosti nepřesahuje hranici 5 % a inflace se snižuje.

Křivka hrubého domácího produktu kopíruje křivku ceny ropy. To lze vyčíst z grafu níže, který ukazuje značný pokles ceny ropy od roku 2015, v tomto období dosahoval růst HDP pouhé 1 %, kdyžto roky 2017–2019 se vyznačovaly rostoucí cenou, tudíž i ekonomiky Kazachstánu rostla. Tyto výkyvy činí zemi značně nestabilní a úzce závislou na skupině produktu. Vláda se snaží tuto závislost eliminovat.



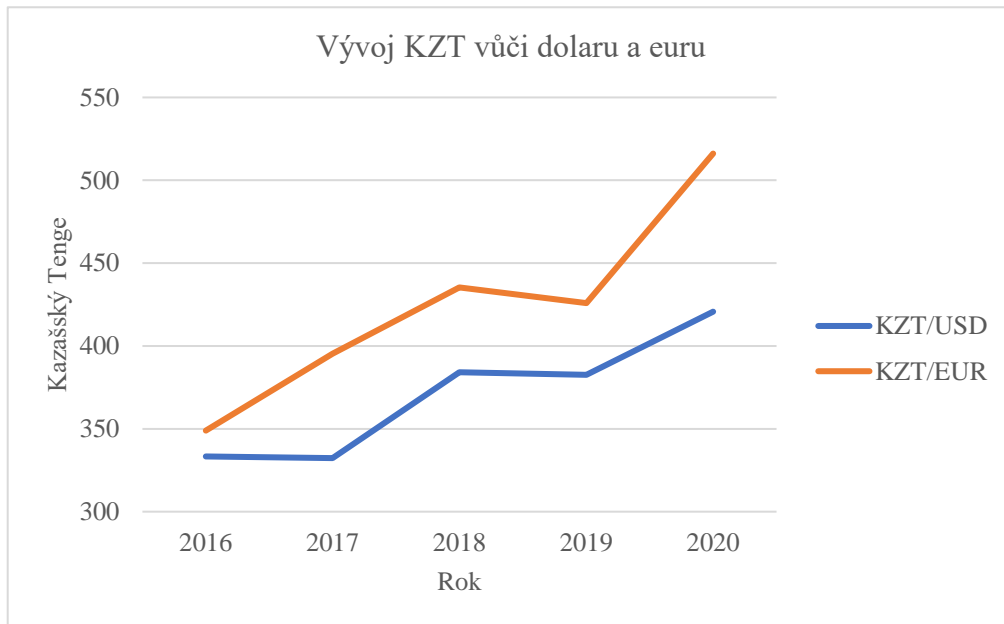
**Graf č. 1: Vývoj ceny ropy na světovém trhu**  
(Zdroj: Marcotrend.net)

Ve světovém žebříčku Světové banky „Doing business report“ z roku 2019 zaujímá Kazachstán 25. místo. V hodnocení rizik dle OECD získal Kazachstán 5 bodů (ze 7 možných, kdy 7 = nejvyšší riziko). Dle hodnocení skupiny EGAP, který hodnotí pomocí svého barometru politickou, ekonomickou a finanční rizikovost států dosáhla země písmena D (F = největší riziko).

Kazachstán je zařazen do kategorie zemí s vyšším středním příjmem. Ekonomická prosperita země je řízena domácí poptávkou a růstem exportu. Stát je silně závislý na příjmu z prodeje ropy. To může způsobit nestabilitu země, způsobenou výkyvy v cenách za barel ropy. Stát se snaží eliminovat tuto závislost,

## Měna

Národní měna, Tenge, byla po dlouhou dobu udržována v koridoru 145 až 155 za americký dolar v rámci politiky spravovaného floatu. V únoru 2014 byla devalvována o 19 procent na přibližně 185. V roce 2015 byl zaveden volně plovoucí směnný kurz pro místní měnu, což vedlo k dalšímu znehodnocení Tenge.



**Graf č. 2: Vývoj kurzu Tenge vůči ruskému Rublu**  
(Zdroj: Národní banka Kazachstánu)



**Obrázek č. 4: Provincie Kazachstánu**  
(Zdroj: Encyclopædia Britannica, Inc)



Průměrná hodinová sazba za práci činí 2,23 Tenge. Zaměstnanci ve veřejném sektoru si vydělají přibližně o 11% více než v soukromém (SalaryExplorer, 2021). Národní průměrná měsíční mzda činila v roce 2019 185 487 Tenge. Liší se však jednak podle odvětví, ale i podle oblasti.

**Tabulka č. 3: Průměrná roční mzda v jednotlivých oblastech v roce 2019**

Oblast Kazachstánu	Průměrná mzda (Tenge)
<b>Atyrauská</b>	215 000
<b>Mangystauská</b>	144 000
<b>Nur Siltan</b>	175 000
<b>Turkestánská</b>	55 000
<b>Žambylská</b>	74 000

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Businessinfo.cz)

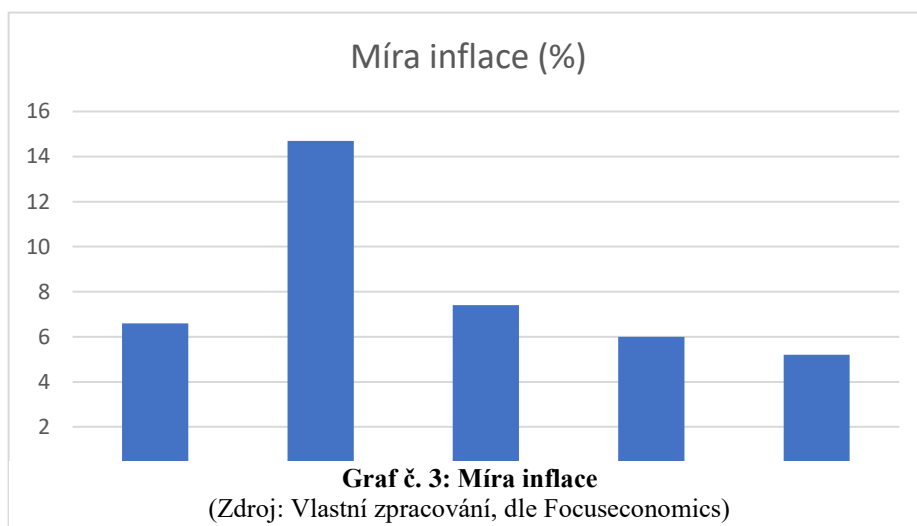
Nejlépe placenými odvětvími jsou finanční a pojišťovací činnosti, za nimi následují důlní a zpracovatelský sektor. Naopak odvětví s nejnižší mzdou jsou stravování, vzdělávání a zemědělství. Minimální mzda k březnu 2021 činí na obyvatele 42 500 Tenge.

Nezaměstnanost v zemi neustále klesá. V roce 2020 činila pouhých 4,5 % (O'Neill, 2020), ovšem celosvětová pandemie ji dostala na hodnotu 5 %. Nevyšší míru nezaměstnanosti vykazuje východ země, konkrétně provincie Almaty, naopak nejnižší dosahují regiony, kde se těží ropa, což je západ a sever (Atyrau, Mangystau). V bohatších oblastech lidé spíše z práce odcházejí sami a uskutečňuje se odliv pracovní síly, zejména do Ruska, na Ukrajinu, nebo do Německa a USA. V chudších regionech se objevuje více obyvatel, kteří práci najít nemohou.

## **Inflace**

Pandemie COVID – 19 má na Kazachstán vliv mimo jiné oblasti i na poklesu cen za ropu a nerostné suroviny (největší pokles za posledních 25 let). V roce 2020 došlo k negativnímu růstu HDP (cca -3%), předpoklad dle Světové banky na rok 2021 je taktéž záporný (-2,5%). Díky příspěvkům pro firmy, jednotlivce a větším výdajům do zdravotnictví došlo k navýšení státního dluhu o 7 %. Inflace vyšplhala nad hodnotu z roku 2017. Saldo běžného účtu se prohloubilo v záporných číslech. Ovšem zahraniční investice tolik neklesly, pouze o necelé 1 % a v letošním roce se očekává nepatrný růst.

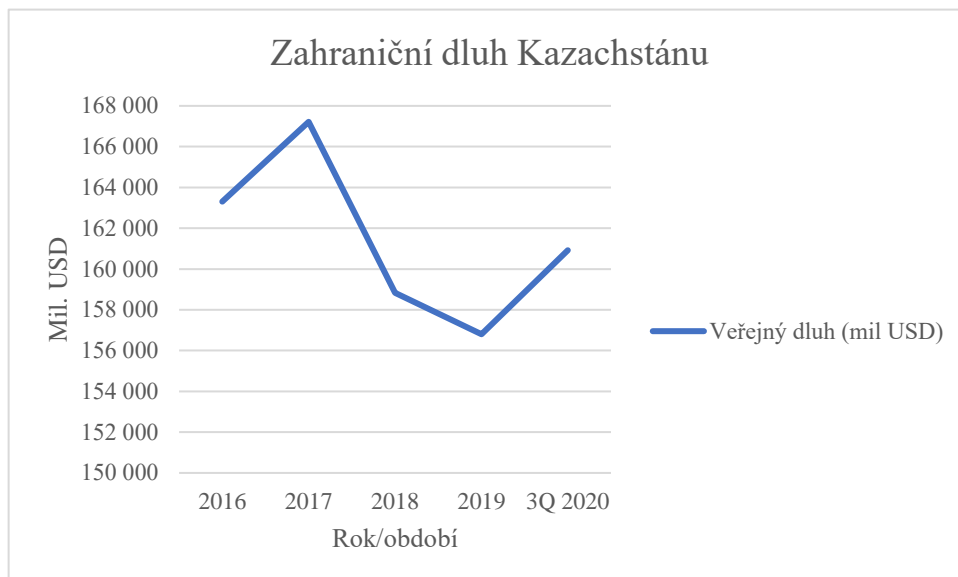
Dle webu FocusedEconomics lze předpokládat nárůst inflace na 6% v roce 2021



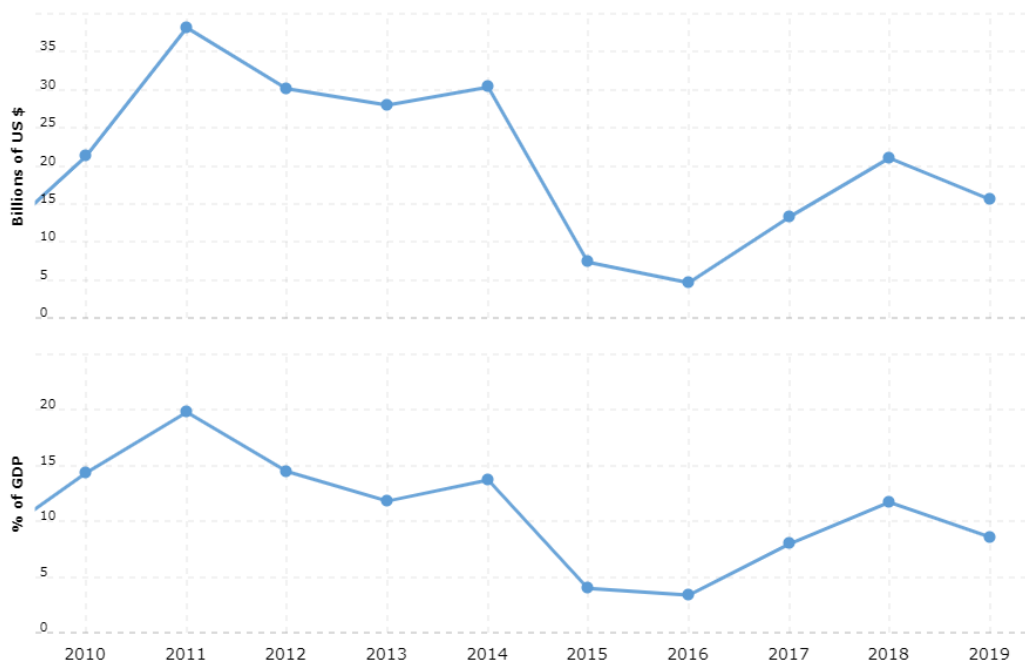
## **Zahraníční obchod**

Důležitým bodem této oblasti je snaha vlády o zavedení výroby v oblastech, kde je to reálné, na území Kazachstánu a o následné snížení importu takovýchto výrobků ze zahraničí.

Většinou část zahraničního dluhu tvoří soukromý sektor, pohybující se kolem 90 % z celku. V září 2020 tvořil poměr privátního a státního dluhu 9:1.



**Graf č. 5: Zahraniční dluh Kazachstánu**  
(Zdroj: Národní banka Kazachstánu)



**Graf č. 4: Vývoj obchodní bilance Kazachstánu**  
(Zdroj: Macrotrends.net)

### Ropa WTI Crude Oil USD 1 barel



**Graf č. 6: Vývoj cen ropy na světovém trhu**  
(Zdroj: Kurzy.cz)

**Tabulka č. 4: Vývoj platební bilance zahraničního obchodu Kazachstánu**

v mil. USD	2016	2017	2018	2019	3Q 2020
<b>Běžný účet</b>	-8 132,10	-5 101,90	-138,50	-7 206,10	-4 136,90
<b>Kapitálový účet</b>	269,50	346,80	203,40	127,20	47,70
<b>Finanční účet</b>	-7 894,20	-5 478,40	2 705,80	665,90	-9 264,10

(Zdroj: Národní banka Kazachstánu, 2021)

Kazachstán má aktivní obchodní bilanci je to tedy čistý exportér, čemuž velice napomáhá obchod s nerostnými surovinami, zejména ropa. Z vývoje lze vidět zlepšení v roce 2017, kdy se dostal z krize a obchod rostl. Po příchodu pandemie se obchodní bilance výrazně zhoršila, i přesto stále převyšuje export nad importem. Vývoj obchodní bilance státu určitým způsobem kopíruje vývoj ceny ropy na světovém trhu. Následující graf také podtrhuje fakt, že je export této země silně tažen ropou a dalším nerostnými surovinami, na čemž je závislá i celá ekonomika.

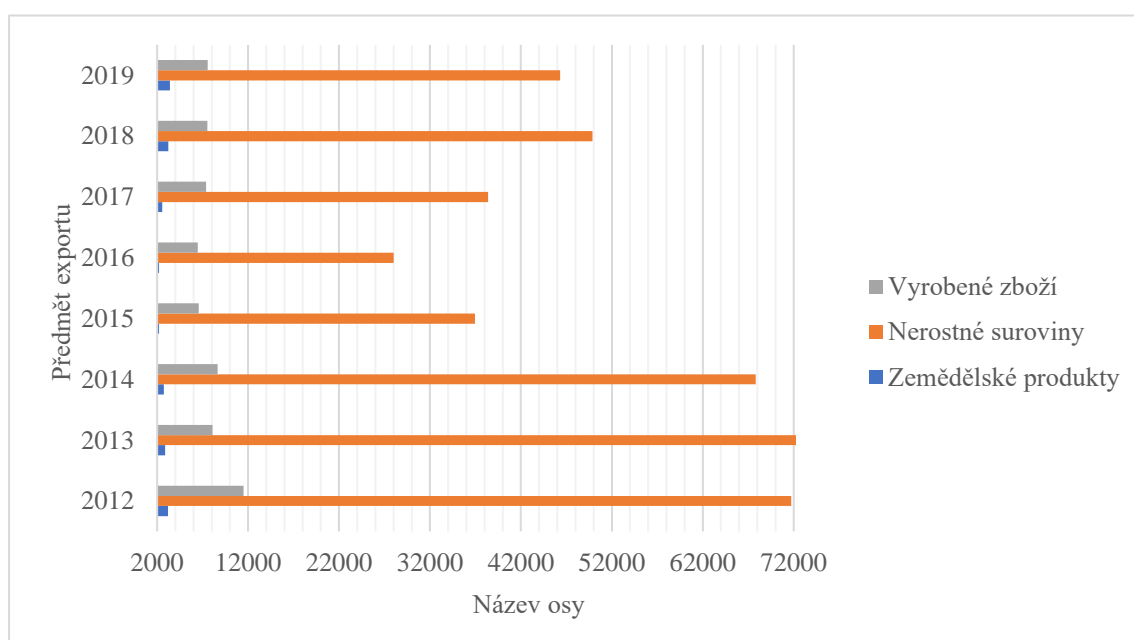
Mezi nejvýznamnější obchodní partnery, a kam nejvíce Kazachstán míří se svými produkty jsou Itálie, Čína, Nizozemí, Rusko a Francie.

Největší váhu v kazašském importu mají Rusko, Čína, USA, z evropských států je to

potom Německo, Itálie, Francie, nebo Španělsko.

Kazachstán importuje zejména strojní zařízení (44,2 %), chemické výroby (14,2 %), výrobky z kovů (12 %) a zpracované potraviny (10,2 %)

Co se obchodních vztahů České republiky a Kazachstánu týče, nejvíce z Kazachstánu dováží ČR ropu, anorganické chemikálie a železo a ocel. Na druhé straně Česko exportuje do této asijské země silniční vozidla, zařízení pro telekomunikaci a kancelářské přístroje.



**Graf č. 7: Struktura exportu zboží Kazachstánu**  
(Zdroj: WTO)

### **Přímé zahraniční investice**

Do Kazachstánu v roce 2019 mířilo 25,9 mld. USD na přímých investicích. Nejvíce investoři investují do odvětví jako těžba, zpracovatelský průmysl, obchod a finanční a pojišťovací služby, tedy sektory, kde se i zaměstnancům dostává vyšší mzda. Investoři pocházejí ze zemí jako např. Holandsko, USA, Švýcarsko, Čína a Rusko,

Investiční společnost a národní výbor KAZKH INVEST JSC byla zřízena vládou, byla zmocněna k jednání s investory a kontrole provádění investičních projektů.

Vláda Kazachstánu je dlouhodobě nakloněna vůči zahraničním investorům. Od roku 2015 vláda uplatňuje editovaný rejstřík investičních pobídek pro zahraniční investory. V rámci těchto pobídek jsou investorům k dispozici pobídky

- Osvobození od celních poplatků (import technologického zařízení a jeho částí na období 5 let
- Granty „in-kind“, kdy je majetek republiky převeden do dočasného bezplatného užívání, s předpokladem budoucího převodu do vlastnictví (maximální rozsah grantu 30% investice)
- Daňové pobídky – snížení daně z příjmu PO až o 100%, koeficient 0 u daně z půdy, výměr daně z majetku 0%
- Investiční dotace (vrácení až 30% skutečných nákladů na výstavbu a montážní práce a nákladů za zakoupené zařízení)

Investiční pobídky jsou určeny pro projekty ve stanovených prioritních oblastech, jakými jsou chemický průmysl, metalurgie, výroba osobních vozidel, výroba nábytku, pozemní doprava, letecká doprava, komunikace, zdravotnické aktivity apod. Investiční pobídky se poskytují na základě uzavřené dohody mezi právnickým subjektem a Investičním výborem.

### **Speciální ekonomické zóny a investiční pobídky**

V Kazachstánu existuje třináct speciálních ekonomických zón orientovaných na různé odvětví. Na území zón jsou firmám poskytovány daňové výhody, zejména:

- Osvobození od daně PO
- Osvobození od daní z pozemků a nemovitostí
- Osvobození od cel a poplatků u vybraného druhu výrobků (International Trade Administration, 2020)

Firmy jsou chráněny po dobu fungování v rámci zóny také od nepříznivých daňových změn, nejdéle však po dobu 10 let (Kazakh Invest, 2018)

Z analýzy lze vidět, že je země značně závislá na příjmech z nerostného bohatství. Pohyb cen nerostných surovin tak ovlivňuje prosperitu celé země. Po vzoru Ruska se také snaží omezit import některého druhu zboží a vyrábět ho na území samo, nebo

alespoň dovážet z unie. Snaha o přilákání zahraničního kapitálu je obrovská díky značným daňovým pobídkám a dalším zvýhodněním. Investoři však přicházejí do těch bohatších oblastí, kde jsou nerostné suroviny, a zbytek země je chudý. Zahraniční firmy do země přicházejí, i přes poměrně velkou rizikovost dle hodnocení několika skupin, vidina zisku z nerostných surovin je mocnější.

### **3.1.1.3 Sociální prostředí**

Dle Statistického výboru pro Kazachstán žije v zemi 18 877 tisíc obyvatel (údaj k 1. 1. 2021). Populace v zemi má stále rostoucí trend. V zemi sice dochází urbanizaci obyvatel, ale ovšem jde spíše o imigraci cizinců než samotných Kazachů. Tři pětiny kazašských rodin žijí stále ve venkovských oblastech. Z vesnic však ubývá pracovní síly, o 183 tisíc za posledních 8 let. Migranti v zemi tvoří přibližně 20 % obyvatelstva.

Hustota osídlení je poměrně malá, což je ve prospěch těžebního průmyslu. Otevírání lomů a dolů je proto snazší, ve srovnání např. s Českou republikou.

Oficiálním jazykem je kazaština, ovšem nejrozšířenějším je ruština díky sovětské minulosti země. Turecky mluví lidé v severozápadních regionech. Po rozpadu Sovětského svazu a vyhlášení nezávislosti Kazachstánu je zde snaha o využívání ve větší míře kazaštiny, namísto ruštiny.

Místní obyvatelé jsou převážně islámského vyznání. Křesťanství je zde zastoupeno asi z 20 %. Vzhledem k blízkosti zemí s radikálním islámem a blízkosti ohnisek náboženských konfliktů a bojovníků islámského státu, uplatňuje vláda značné protiteroristické opatření tak, aby předešla případným konfliktům nedalekých zemí.

Obecně je kazašská populace mladá, asi půlka obyvatelstva je mladší než 30 let a ¼ mladší než 15 let. Průměrný věk dožití u muže je 66 let, u ženy je to o deset let více, což je ve srovnání se západními státy poměrně nízká hranice.

Bydlení, zdravotní péče a další sociální služby jsou v zemi nedostatečné, i přes snahu o zlepšení ze strany státu. Nejzávažnější všeobecné zdravotní problémy vznikají z otravy půdou, potravinami a vodními zdroji ve východním Kazachstánu, zejména v provincii Semey, kde sovětské vojenské velení po celá desetiletí vystavovalo testování jaderných

zbraní radiaci. Vrozené vady, rakovina a další nemoci související s otravou ozařováním se vyskytují u lidí v regionu neobvykle často. U Aralského moře trpí lidé znečištěním a zasolením moře. Jeho vody jsou kontaminovány pesticidy, zejména DDT, a chemickými hnojivky, která do moře přitékají různými řekami (Britannica, 2013). investuje všeobecně málo do zdravotnické péče, v roce 2018 se Kazachstán dostal do spodní 20 států v Asii v měřítku výdaje na zdravotní péči na jednoho obyvatele (275,85 USD).

Na vysokou školu se přihlásí v průměru 50 % žáků z těch, kteří studují na střední škole. Ve školním roce 2019/2020 dodělalo úspěšně střední školu 247 000 studentů, přibližně 135 000 z městské oblasti. (Statistický výbor Kazachstán). Nejvíce studentů univerzit je ve městě Almaty na jihovýchodě státu a ve středním regionu Karagadny, celkově v zemi v roce 2018 bylo necelých půl miliónu univerzitních studentů. V roce 2017 nevystudovalo 20 % univerzitu, nebo odborné vzdělávání kvůli finančním problémům. Narůstá i počet mladých lidí, odcházejících za vzděláním do zahraničí. Z obyvatel, kteří své vzdělání dokončí a jsou kvalifikovaná pracovní síla, 54 % odchází za prací do zahraničí.

Současný trh práce má nadbytek humanitárních pracovníků a nedostatek technických. Muži si v průměru vydělávají více než ženy, existuje tedy genderová nevyváženost v oceňování na trhu práce. Koncentrace nezaměstnaných je spíše ve městech (58 %). Zahraniční pracovní síla přichází zejména z Číny a Turecka. Zemědělství zaměstnává asi 1/5 pracovní síly. Dětská pracovní síla není neobvyklá na trhu práce, i když v roce 2019 došlo k mírnému zlepšení, stále jsou děti využívány i k nejhorším formám práce. Inspektoři práce mají omezené pravomoci provádět kontroly (Bureau of International Labor Affairs, 2021). Dle údajů UNESCO z roku 2021, pět ze čtrnácti dětí navštěvuje školu, ve stejném poměru však i děti místo školy pracují. Sedm ze čtrnácti pak kombinuje práci a školu.

Vývoj sociální situace lze shrnout následně. Od vyhlášení nezávislosti na Rusku, je zde snaha o odprošení se od Ruska – začleňování kazaštiny jako primárního jazyku (i pro obchod). Peníze z nerostných surovin hrají velkou roli a rozdělují obyvatele, stejně tak jako ovlivňují jejich zdraví. Ropné oblasti jsou bohatší a děti tak mohou déle studovat,



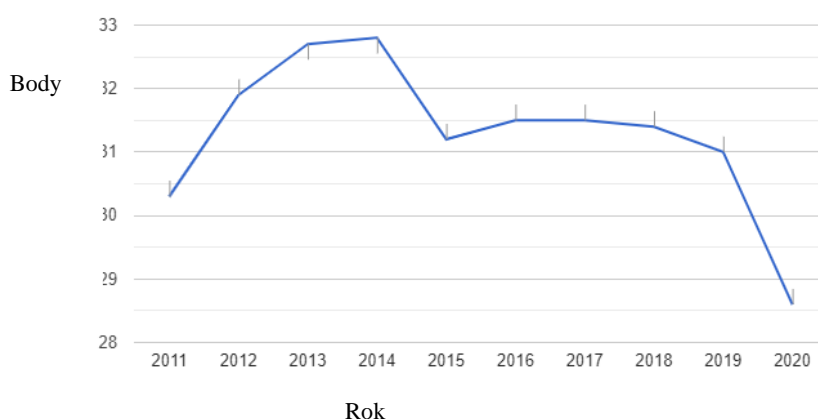
na druhé straně zase děti z chudých oblastí, kteří mají štěstí a mohou vystudovat školu, odchází za prací do zahraničí. Odborné pracovní síly není mnoho.

#### 3.1.1.4 Technologické prostředí

Vláda investuje pouhých 0,12 % z HDP na vědu a výzkum (WTO). High-tech produkty tvoří asi 29 % z celkového exportu vyráběných produktů, což není vůbec špatné číslo.

V roce 2019 si 789 residentů a 193 nerezidentů nechalo patentovat svůj produkt. V ten stejný rok bylo podaných necelých 16 tis. žádostí na ochranné známky od nerezidentů a celkově asi 250 žádostí o průmyslový patent (173 od nerezidentů).

Ve světovém žebříčku hodnocení inovací se Kazachstán nachází na 77. místě, křivka indexu má stále negativní trend, v roce 2020 dosáhla země svého minima za poslední desítku let na 28,6 bodech ze 100 možných.



**Graf č. 8: Index inovací**  
(Zdroj: Theglobaleconomy.com)

Pro zemi však mají inovace velký význam, jelikož se snaží o vybudování diverzifikovanější a konkurenceschopnější ekonomiky. Například Ministerstvo školství ve spolupráci se Světovou bankou podporuje a rozvíjí komerční inovace v zemi, skrze poskytování grantů podnikatelům a začínajícím start-upům usilující o zlepšení kvality života lidí (The World Bank, 2020).

Jedním z problémů, se kterým se Kazachstán potýká, je počet pracovníků v odvětví vědy a výzkumu. V roce 2016 to bylo přibližně 23tis. (Karatayev a kol.,2016). Zaostává tedy za vyspělými zeměmi OECD. Druhým faktem je stárnutí potenciálu lidských zdrojů. Lidé před důchodem a ve věku odchodu do důchod, obecně nad 55 let tvoří asi 43 % z celkových pracovníků ve vědě a výzkumu. Nerovnoměrnost rozdělení odborníků, kdy v Almaty bylo asi 9500 pracovníků v tomto oboru (asi 40 % z celku), naopak východ země představoval pouhých 9 %.

Dalším z hlavních problémů inovačního systému Kazachstánu je potenciál lidských zdrojů pro výzkum a vývoj. Země má snahu o přilákání pracovníků do sektoru, čemuž má přispět národní vzdělávací program „Bolashak“. Program poskytuje příležitost pro mladé lidi získat mezinárodní vzdělání na vysokoškolské a postgraduální úrovni na nejlepších univerzitách světa.

V zemi **nedochází** k uvolňování dostatečného množství financí do vědy a výzkumu. Největší položkou z výdajů jsou mzdové náklady (asi 67 %), i ty ovšem za posledních 5 let klesly v důsledku snížení ceny ropy. Soukromý sektor nemá zájem investovat do odvětví vědy a výzkumu z důvodu nedůvěry v účinnost a produktivitu sektoru. Soukromý podíl proto tvoří pouhých 0,02 % HDP (Yessengeldin a kol., 2015).

Jelikož je Kazachstán velice lákovou destinací pro velké zahraniční firmy, které mají dostatečný kapitál na inovace a investice, disponují tak technologií vysoké kvality od světových špiček v oboru. Na druhé straně jsou zde malé podniky z dob sovětské éry, které nedisponují tak velkým kapitálem, proto se uchylují k nákupu levného čínského zboží.

Kazachstán neuznává EU certifikaci (zejména technické, veterinární nebo sanitární předpisy), výhodou je naopak certifikace z členských států Eurasijské ekonomické unie. Podle technických předpisů Euroasijské hospodářské unie musí výrobky, exportované na její území, obsahovat značku EAC

Importované produkty musí být mít obsahovat v kazašském a ruském jazyku následující:

- Název

- Výrobce
- Zemi původu
- Datum výroby
- Datum platnosti
- Podmínky skladování
- Nutriční údaje
- Použití

Kazachstán uděluje cla na importované zboží v závislosti na jeho druhu. Dovoz např. z Ruska je zcela osvobozen od cel, podle mezinárodní úmluvy. V rámci Euroasijské unie existuje bezcelní zóna.

Výsledkem tedy je to, že vláda není ta, která se snaží o rozvoj země svými investicemi do výzkumu a vývoj. Jde spíše cestou přilákání investorů, kteří mají dostatečně velký kapitál, aby do země přinesly peníze na technologicky rozvoj země.

#### **3.1.1.5 Legislativní prostředí**

Pro veškeré řešení majetkový a nemajetkových vztahů mezi občany, právníckým osobami a státem slouží jako základ Obřanský zákoník. Zahraniční subjekty se taktéž řídí tímto zákonem. Dle stanovených výjimek zákona, lze řídit úpravu mezi kazašskou společností a její zahraniční protistranou dle zahraničního práva. Vztah mezi dvěma kazašskými společnostmi však upravuje Občanský zákoník.

#### **Pracovní právní vztahy**

V Kazachstánu jsou pracovní vztahy upraveny regulačními právními nástroji, individuální pracovní smlouvou a kolektivní pracovní smlouvou (pokud existuje). Pracovní zákony a předpisy republiky vycházejí z Ústavy a zahrnují pracovní právo a další právní nástroje, které upravují pracovní vztahy některých samostatných kategorií zaměstnanců. Hlavním zdrojem pracovněprávních předpisů jsou zákony přijaté parlamentem a technické akty schválené vládními agenturami.

Minimální věk pro uzavření pracovní smlouvy je stanoven na 16 let, v některých případech (dokončení střední školy, nebo komplexního vzdělávacího zařízení) mohou

podepsat smlouvy, se souhlasem rodičů, již od 15 let věku. Zaměstnávání osob mladších 18 let pro práci manuálně náročnou, nebo práci zahrnující škodlivé nebo nebezpečné pracovní podmínky je zákonem zakázáno.

Pracovní smlouvy se uzavírají na dobu určitou, neurčitou, nebo na dobu výkonu určité práce, nebo jako dočasná náhrada za jiného pracovníka.

Zkušební doba musí být stanovena ve smlouvě a nesmí být delší než tři měsíce.

V případě ukončení pracovní smlouvy ze strany zaměstnavatele, musí být písemně vyrozuměn zaměstnanec nejpozději 1 měsíc před datem zrušení pracovního poměru. Pracovní poměr končí na základě dohody strany, nebo na základě tzv. okolností nad vůlí stran. Tento termín není blíže v zákoně specifikován. Jsou zde uvedeny pouze příklady, jako je vojenská služba, výkon trestu, zjištění soudu o nezpůsobilosti zaměstnance, omezení schopností zaměstnance, znemožňující pokračování v práci. Pracovní smlouvy může být na základě podmínek podle článku 26 pracovního zákona zrušena.

Týdenní pracovní fond by neměl přesáhnout 40 hodin týdně, 36 hodin je to pro zaměstnance vykonávající těžkou manuální práci a práci ve škodlivých pracovních podmínkách. Hranice 24 hodin je stanovena pro osoby ve věkovém rozmezí 14–16 let, 36 hodin pro rozmezí 16-18 let. Povoleno počet hodin pro přesčasy není určen. Přesčasové hodiny jsou ale zakázány pro osoby s těžkou manuální prací a práce ve škodlivém prostředí. Přesčasová práce může být nařízena pouze se souhlasem zaměstnance. Pouze v některých případech není jeho souhlas potřeba, např. humanitární pracovník, obrana země, prevence mimořádných situací, práce ve veřejném zájmu.

Zaměstnanci náleží odměna na práci alespoň jednou měsíčně, nesmí být nižší, než je stanovena minimální mzda (42 500 Tenge v roce 2019). Za práci mimo pracovní dobu náleží nejméně 1,5násobek mzdy na práci přesčas, dvojnásobek za práci o víkendu a v den volna, 1,5násobek za práci v noci, nebo na žádost zaměstnance jim poskytnout den volna.

Zaměstnancům náleží nejméně 24 kalendářních dní placené dovolené. Mateřská dovolená je placená po dobu 126 dní ze státního fondu sociálního pojištění. Musí být však umožněny 3 roky neplacené doby pro péči o dítě.

Zahraniční pracovníci musí obdržet pracovní vízum, aby mohli vykonávat zaměstnání v Kazachstánu. Existuje několik výjimek, např. pro vedoucí pracovníky zahraniční pobočky, nebo pracovníci z Ruska, Běloruska a Arménie (International Labour Organization, 2009).

### **Daňová registrace**

Přihlásit se na daňový úřad musí všechny subjekty provádějící činnost v Kazachstánu s prostřednictvím stálé provozovny.

Kazachstán má s řadou zemí, včetně ČR, uzavřenou Smlouvu o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňovému úniku v oboru daní z příjmu a majetku. Taková Smlouva má vyšší právní sílu než ustanovení zákona.

K platbě DPH se právnické osoby mohou přihlásit dobrovolně, nebo povinně pokud je jeho příjem 30 000násobek měsíčního indexu (75 750 000 KZT v roce 2019). V platnosti od roku 2018 je zákon, který říká, že právo na vrácení DPH mají pouze vybraní poplatníci, tj. asi 300 největších (Backer McKenzie, 2019).

Dovozní daň ve výši 12% z celní sazby platí dovozci zboží, bez ohledu na jejich registraci. Zahrnuje cla a spotřební daň.

### Registrace právnické osoby

Státní registrace zahrnuje udělení osvědčení o registraci, přidělení identifikačního čísla a zadání informací do Národního registru IČ podniků. Všechny právní subjekty založené na území Kazachstánu podléhají státní registraci bez ohledu na účel jejich vzniku, druh a povahu jejich činností, složení členů.

Podnikatelské subjekty jsou:

- Občané (fyzické osoby),
- soukromé podnikatelské subjekty,
- státní podniky.

Právnická osoba, která je podnikatelským subjektem, může být založena v organizační a právní formě stanovené občanským zákoníkem Republiky Kazachstán, kterými jsou:

- státní podnik,

- společnost s ručením omezeným (LLC),
- akciová společnost (JSC),
- výrobní družstvo.

Nejběžnějšími formami PO jsou JSC a LLC.

Státní registraci právnických osob, které jsou obchodními organizacemi, registraci jejich poboček a zastupitelských úřadů provádí státní korporace "Vláda pro občany" prostřednictvím středisek veřejné služby.

Pobočky a zastoupení právnických osob nacházející se na území státu podléhají registraci, aniž by získaly práva právnické osoby.

Neziskové organizace a registrace jejich poboček a zastupitelských úřadů provádějí justiční orgány (KazahInvest, 2020).

### **Vlastnická práva**

Zahraniční subjekty mají právo vlastnit jakýkoliv pozemek, vyjma zemědělské půdy. Stejně tak je to u nájmu půdy. Práva na užívání půdy mohou být dočasná, nebo trvalá. Tyto práva lze od státu odkoupit, pak lze s půdou nakládat dle svého, bez souhlasu státu (stát dostává jen informace). Za poskytnutá práva k užívání půdy se platí státu stanovené nájemné (stanoví státní registr dle kategorie půdy). Veškeré práva a transakce s nemovitostmi, stejně jako pozemky (zejména trvání delší než 1 rok) musí být registrována na určených úřadech a Ministerstvu spravedlnosti. U nemovitostí nelze držet ve vlastnictví strategické budovy, obytné budovy může vlastnit cizince pouze s povolením k pobytu. Pokud nedojde k registraci v zákonem stanovené lhůtě, hrozí administrativní sankce.

Legislativa týkající se duševního vlastnictví obsahuje zákon o autorských právech, ochranných známkách, patentový zákon atd. Hlavní orgán, regulující oblast duševního vlastnictví je Ministerstvo spravedlnosti. Registraci provádí vybrané agentury ve vlastnictví státu, pod dohledem ministerstva.

Kazachstán podepsal celou řadu mezinárodních úmluv týkajících se ochrany duševního vlastnictví.

V zemi funguje pravidlo „*kdo dřív přijde...*“ v oblasti registrace průmyslového vlastnictví. Je třeba si registrovat své vynálezy, patenty včas, než to udělá konkurence.

Patenty jsou chráněny po dobu 20 let, v určitých případech jej lze prodloužit na dobu ne delší než 5 let.

Průmyslovému vzoru je poskytována ochrana po dobu 15 let.

Majitelé patentů mohou poskytovat licence na své chráněné duševní vlastnictví, které musí být zaregistrováno.

### **Práva spotřebitele**

V červnu 2020 došlo k pozměnění zákonů týkajících se ochrany spotřebitele. Účelem těchto pozměňovacích návrhů je mimo jiné posílení právních vztahů v oblasti ochrany spotřebitele, posílení úlohy a postavení regulace spotřebitelských sporů a zejména zvýšení finanční a sociální odpovědnosti podniků. Hlavním účelem bylo minimalizovat čas a prostředky vynaložené na řešení sporů mezi spotřebitelem a výrobcem. Byly zavedeny metody posuzování stížností spotřebitelů.

- 1) Výrobce má 10 dní na posouzení stížnosti od spotřebitele.

Spotřebitel má právo navrhnout výrobcí řešení sporu mimosoudně, jakoukoliv možnou formou. To výrobce může přijmout, dohoda musí být sepsána písemně.

- 2) Stížnost je posouzena vládními orgány, konkrétně Výborem pro ochranu spotřebitele Ministerstva obchodu a integrace Republiky Kazachstán.
- 3) Řešení sporů u soudu.

Došlo ke zřízení jednotného informačního systému na ochranu práv spotřebitelů a vznikl také poradní orgán – Mezirezortní rada na ochranu práv spotřebitele.

Zákon stanovil subjekty, které mohou posuzovat stížnosti.

- Prodejce
- Nevládní spotřebitelské organizace, sdružení a právníci
- Rozhodčí subjekty, mediátoři a samoregulační organizace (jejichž členy jsou prodejci)
- Autorizované vládní orgány

### **3.1.1.6 Enviromentální prostředí**

Hlavním orgánem zajišťující ochranu životního prostředí je Ministerstvo energetiky (zkrat. „ME“). Vydává licence a povolení v oblasti životního prostředí a stanovuje limity pro emise.

Každý projekt je hodnocen odborníkem na životní prostředí. Podniky, zabývající se ekologicky (potenciálně) nebezpečnou činností, musí získat ekologické pojištění.

Všechny právnické a fyzické osoby, které produkují atmosférické výboje, průmyslový odpad nebo, musí získat povolení od ME. Povolení jsou dvojího typu – povolení k emisím do životního prostředí a souhrnné povolení. První z nich je více běžné a uděluje se maximálně na 10 let, poté je třeba o něj znovu požádat. Komplexní povolení se uděluje na dobu neurčitou a je cíleno na subjekty, které využívají nejlepší možnou environmentální technologii (BTI Country Report, 2020)

Kazachstán ratifikoval Kjótský protokol k Rámcové úmluvě OSN o změně klimatu, platný pro zemi dne 17. září 2009. Podepsal také 4. listopadu 2016 Pařížskou dohodu pojednávající o změně klimatu.

Vláda začala začleňovat do svého programu i některé body z trvale udržitelných cílů (SDGs). Těmito body jsou zajištění zdraví občanů, pitná voda, konání ve věci změny klimatu a udržitelné řízení života pod vodou a na souši (White, 2020).

## **3.2 Analýza mikroprostředí**

### **3.2.1 Analýza odvětví**

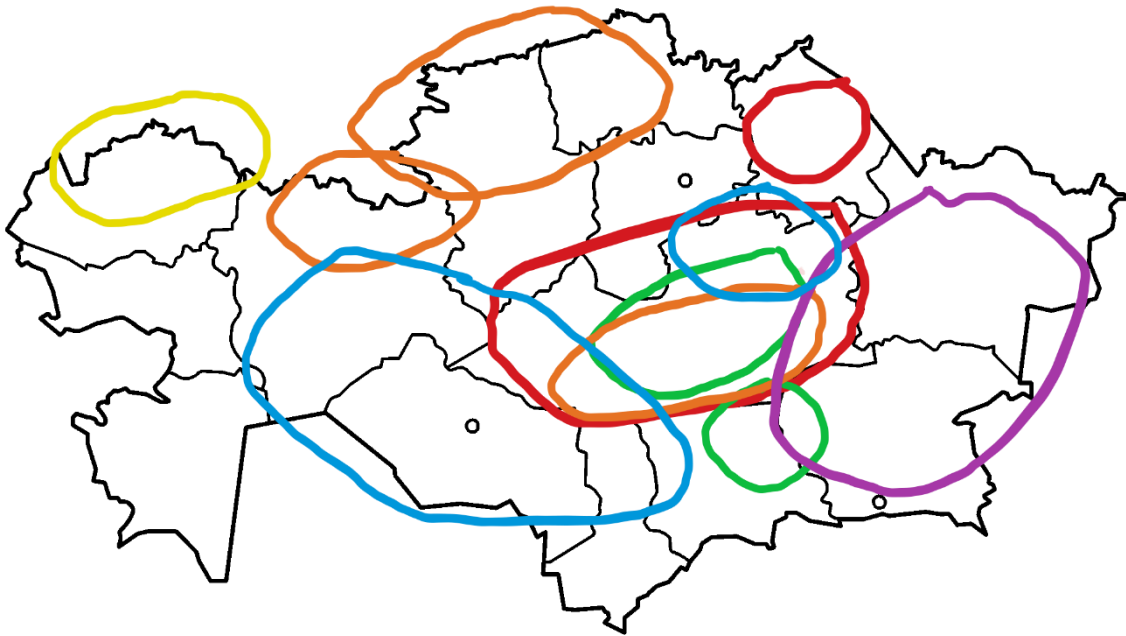
Těžební průmysl v zemi je dominantní součástí národního hospodářství, které v roce 2017 přispělo přibližně 30 % příjmů z vývozu, 9 % národního HDP a 19 % průmyslovou zaměstnaností. Země podle oficiálních odhadů vlastní 30 procent světových zásob chromové rudy, 25 procent manganové rudy, 10 procent železné rudy, 5,5 procenta mědi, 10 procent olova a 13 procent zinku. Potenciál těžby a s tím dalších spojených dodávek potřebné techniky a služeb je obrovský.

Těžba uhlí dosáhla v roce 2018 hodnoty 117,8 milionu tun a je soustředěna ve dvou klíčových oblastech – Pavlodar a Karaganda. Kazachstán zaujímá 8. místo na světě



podle statistického přehledu BP v prokázaných zásobách uhlí. Uhelný průmysl je jeden z největších odvětví ekonomiky Kazachstánu. V rámci rozvojové strategie společnosti Samruk-Energy JSC (uhelné doly v oblasti Pavlodar), počínaje rokem 2024, se uvedením do provozu těžebního závodu v povrchovém dole Bogatyr se plánuje zahájit vývoz obohaceného uhlí v množství 1 milionu tun. Od roku 2026 se očekává, že objem vývozu bohaceného uhlí vzroste na 3,4 milionu tun ročně, s přihlédnutím k expanzi zpracovatelského závodu.

Obrázek Mapa Kazachstánu s vyznačenými těžebními oblastmi



**Obrázek č. 5: Mapa Kazachstánu s vyznačenými těžebními oblastmi**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na mapě jsou vyznačeny naleziště a zároveň oblasti, kde se i suroviny těží. Oblasti jsou rozděleny dle barev:

- Červená – uhlí
- Žlutá – Fosfor
- Zelená – zlato

- Oranžová – železná ruda – kolem města Khromatau rudy s vysokým podílem chromu
- Modrá – měď
- Fialová – polymetalické rudy

Export těžebního zařízení do Kazachstánu byl omezen nedostatkem investic v tomto odvětví. V polovině 90. let vstoupilo do země mnoho zahraničních investorů, kteří zahájili průzkumné a vývojové aktivity, ale až na několik výjimek ukončili svoji činnost kvůli nedostatečné transparentnosti, špatným finančním pobídkám, nejasným a svévolným zákonům, které upřednostňují místní investory, byrokracii a nejasné zákony o držbě půdy. Dne 27. prosince 2017 přijal Kazachstán nový Kodex „O podloží a využívání podloží“, který vstoupil v platnost 1. července 2018. Kodex nahradil předchozí chartu upravující těžbu ropy a zemního plynu. Změny kodexu jsou následující: různé předpisy pro těžební a ropný průmysl, nová pravidla pro udělování práv na užívání podloží, obnovení licence jako hlavního názvu dokumentu pro těžební činnost (s výjimkou těžby uranu), nové rozdělení pravomocí mezi různé státní orgány podílející se na udělování, pozastavení a ukončení práv na užívání podloží a sledování dodržování podmínek a požadavků příslušných smluv a licencí a změny v regulačních postupech vztahujících se na převody využívání podloží.

V oblastech působí několik desítek těžařských společností, potenciál je tedy opravdu velký. Těžební společnosti lze rozdělit na malé a velké, liší se od sebe nejen velikostí, ale používanou technologií, vlastníkem a cenovou politikou.

Malé podniky:

- Komplikací pro zahraniční subjekty mohou být státem vlastněné těžební podniky, které mohou vytvářet překážky pro vstup na trh.
- Doly jsou staré, spravované podle ekologických norem sovětské éry, které vedly k všudypřítomnému znečištění a ukládání nebezpečného odpadu.
- Velkým nedostatkem je také zanedbaná bezpečnost v těžebních dolech. Studie Sentis provedla průzkum napříč osmi sektory a těžba si stojí nejhůře. 89 % společností má zanedbalou bezpečnostní kulturu. (Gibbs, 2020)

- Zastaralé vybavení a zastaralé pracovní postupy vyžadují, aby výrobci investovali do inovativních technologií a implementace modernějších obchodních procesů, aby byli mezinárodně konkurenceschopní.
- Kazašské těžební společnosti se obecně snaží přijmout nové přístupy a jsou připraveny zavést vybavení, technologie a služby světové úrovně pro zvýšení výroby, snížení nákladů a zlepšení zdraví, bezpečnosti a ochrany životního prostředí (International Trade Administration, U.S., 2021). Rozhodnutí však mohou trvat poměrně dlouho.
- Tyto společnosti se obrací se svojí poptávkou na levné čínské produkty, jelikož nemají finanční prostředky.

#### Velké podniky

- Mezinárodní společnosti, které mají dostatek finančních prostředků
- Technologie je na špičkové úrovni
- Podniky nejsou pod kontrolou vlády, mají relativně volný
- Požadují výkon 4000t/h
- Bezpečnost je srovnatelná se společnostmi ze západu
- Management přebírají ze zahraničí
- Požadavky na kvalitní stroje

Oba druhy podniků ovšem nejsou zastánci environmentální politiky.

Největší těžební společnosti (Australian trade and Investment Commission, 2021):

#### **Eurasian Resources Group**

Jedna z předních světových diverzifikovaných těžebních skupin s plně integrovanou těžbou, zpracováním, výrobou energie, logistickými a marketingovými operacemi. Zahrnuje jednu třetinu těžebního a kovodělného sektoru v Kazachstánu. Mezi jeho klíčové komodity patří chrom, mangan, železná ruda, bauxit a uhlí.

#### **Kazakhmys**

Největší producent mědi v Kazachstánu, přední mezinárodní společnost v oblasti těžby a rozvoje přírodních zdrojů. Měděné provozy jsou plně integrovány od těžby rudy až po

výrobu hotové měděné katody a tyče. Kromě mědi také produkuje velké množství jiných kovů jako zinek, stříbro a zlato.

### **Kaz Mineral**

Společnost se zaměřením na povrchovou těžbu mědi s nízkými náklady a ve velkém měřítku. Je jedním z předních výrobců mědi v Kazachstánu s pěti provozními doly a čtyřmi koncentrátory. Skupina je kótována v Londýně, Kazachstánu a Hongkongu. Mezi hlavní růstové projekty patří Bozshakol, Aktogay a Koksay.

### **ArcelorMittal Temirtau**

Integrovaný těžební a metalurgický komplex s vlastní základnou uhlí, základnou železné rudy a energetickou základnou v regionu Karaganda. Část globální ocelářské říše Arcelor Mittal.

### **Bogatyr Coal**

Jeden z největších světových podniků na těžbu černého uhlí provozujících dva doly - Bogatyr a Severny. Celkové průmyslové zásoby společnosti jsou asi 3 miliardy tun uhlí.

### **Kazzinc**

Těžební společnost založená v roce 1997 s majoritním podílem privatizovaným švýcarskému obchodníkovi s komoditami Glencore. Společnost Kazzinc je významným plně integrovaným výrobcem zinku a značným podílem mědi a drahých kovů.

### **Tau-Ken Samruk**

Národní provozovatel v odvětví těžby kovů v Kazachstánu. Tau-Ken Samruk je partnerem společnosti Glencore a vlastní 29,8 procenta akcií v hlavním městě Kazzinc. Společnost aktivně hledá investory, včetně zahraničních investorů, aby se podíleli na vývoji řady projektů, od průzkumu v rané fázi až po vývoj projektu. Tau-Ken Samruk vstoupil do společného průzkumného podniku s Rio Tinto.

## **Kazatomprom**

Národní provozovatel vládních aktiv uranových a vzácných kovů ve vlastnictví Kazachstánu a také národní výrobce jaderného paliva pro elektrárny. Kazachstán je největším světovým producentem uranu.

## **Tin One Mining**

Největší nerozvinutá cínová skládka na světě. Zásoby tvoří 94,5 milionu tun rudy a 463,5 tuny tvoří cín.

## **Kazakhalty**

Jeden z nejstarších podniků v odvětví zlata v zemi v regionu Akmola. Společnost má tři provozy na těžbu zlata z povrchových i podzemních dolů. V roce 2015 podnik vyprodukoval více než 800 kg zlata.

V rámci reformy těžebního průmyslu udělal Kazachstán několik kroků pro zatraktivnění odvětví pro zahraniční investory a subjekty.

Perspektivní speciální ekonomické oblasti:

- 1) Speciální ekonomická zóna – Palvador
- 2) Speciální ekonomická zóna – Astana-Technopolis
- 3) Speciální ekonomická zóna – Aktau Seaport
- 4) Speciální ekonomická zóna - Khorgos - východní brána
- 5) Speciální ekonomická zóna – Qyzyljar

Příklady předností a výhod ve speciálních ekonomických zónách:

- Osvobození od daně z příjmu PO
- Osvobození od DPH
- Osvobození od daně z pozemku
- Osvobození od daně z nájmu
- Bezcelní pásma
- Jednoduché přijímání zaměstnanců – bez množstevního omezení zahraničních pracovníků a nutnosti oprávnění u projektů nad 6,8mil. USD
- Zdarma pozemek k trvalému využití na 25 let s možností odkoupení

➤ Připravená infrastruktura (na náklady státu) (Aktau Seaport, 2021).

Postup při registraci do speciální ekonomické zóny (Sezkhorgos, 2017)

1. Posouzení projektu pro realizaci aktivit
2. Uzavření smlouvy
3. Oznámení daňových a celních orgánů
4. Oznámení oprávněnému subjektu
5. Provedení záznamu do jednotného registru účastníků
6. Vydání osvědčení o registraci
7. Zaslání oznámení Komisi pro celní unii

Vláda Kazachstánu má zájem přilákat nové investory v tomto odvětví. V zemi se pravidelně konají významné investiční akce, jako je Astana Mining and Metalurgy Congress, Mining World Central Asia a Minex Kazakhstan.

Podle Standard & Poor's má kazašský těžařský a hutnický průmysl nízké náklady a značné příležitosti k růstu. Společnosti v tomto odvětví si mohou vybudovat konkurenční výhodu prostřednictvím faktorů, jako je přístup ke kvalitním zdrojům, mírné náklady na energii a pracovní sílu a méně přísné environmentální požadavky. Kazachstán se ve zprávě Doing Business z roku 2018 umístil na relativně vysoké úrovni (36 ze 190 zemí) a provedl reformu své těžební legislativy. Těžařské společnosti mají dobré rezervy.

Bariéry vstupu na trh lze rozdělit dle geografické polohy firmy:

- 1) Firmy ze států v uskupení celní unie EEU

Vstup a uplatnění pro takové firmy z Běloruska, Ruska, anebo samotného Kazachstánu je poměrně snazší a rychlejší – neplatí clo, jsou firmami z referenčních států a odpadá značná byrokratická část. Takové firmy mohou dodávat již ze svých provozoven skrze přímý export, nebo jinou kapitálově nenáročnou formu vstupu na trh.

- 2) Firmy ze států mimo Euroasijskou unii

Tyto firmy mají poměrně náročnější startovací pozici ve srovnání s první, pokud je sídlo, resp. provozovna jejich podnikání mimo státy EEU. Většinou snahou firem je

vybudovat pobočku přímo v Kazachstánu, nebo v jiné členské zemi (často Rusko), pak se stává prosazení cílů značně jednodušší. Firmy ze zbytku světa však mají co do kvality a pestrosti výběru svých produktů jistě navrch před firmami z EEU. Navíc jsou to zkušené firmy, které působí na více světových trzích.

Pro firmy je snazší vstoupit na trh Kazachstánu v případě:

- Zkušeností ve východní Evropě, na Kavkaze, v Rusku nebo na Ukrajině,
- Ochota dlouhodobého investování čas, úsilí a prostředků,
- Rozvíjení příležitostí ve spolupráci s místními partnery na zahraničních trzích

### **3.2.2 Porterova metoda 5 sil**

#### **Vyjednávací síla zákazníků**

Jelikož se jedná o značně přitažlivé odvětví a potenciál je opravdu značný, má o export a dodávky svých zařízení zájem velké množství firem. Zákazníci v podobě těžebních společností tak mají velkou vyjednávací pozici, jelikož zájemců o dávky do země je celá řada. Jedná se o velké nadnárodní společnosti, které svým objemem dosahují důležitosti takové výše, že jejich ceny hýbou obchodováním na světových burzách.

Vzhledem k velké a rozmanité surovinové základně na území země, existuje přibližně 230 registrovaných těžebních podniků zapojených do výroby a zpracování nerostů v Kazachstánu, tedy potenciálních zákazníků pro české firmy.

Náklady na změnu dodavatele pro zákazníka nebudou příliš vysoké, což utvrzuje jeho vyjednávací pozici.

#### **Vyjednávací pozice dodavatelů**

Firmy své výrobky vyrábí ve svých závodech na obráběcích strojích a dalších zařízeních. Jsou závislé na dodávce materiálů potřebnému pro tuto výrobu. Jedná se o materiál, který odebírají pravidelně, mají tedy již nastavenou výhodnou cenovou politiku, změna a přechod na jinou by mohla způsobit drobné komplikace, ovšem nikoliv zásadní.

#### **Hrozba vstupu nové konkurence**

Podle Standard & Poor's má kazašský těžařský a hutnický průmysl nízké náklady a značné příležitosti k růstu. Společnosti v tomto odvětví si mohou vybudovat konkurenční výhodu prostřednictvím faktorů, jako je přístup ke kvalitním zdrojům, mírné náklady na energii a pracovní sílu a méně přísné environmentální požadavky. Kazachstán se ve zprávě Doing Business z roku 2018 umístil na relativně vysoké úrovni (36 ze 190 zemí) a provedl reformu své těžební legislativy. Těžařské společnosti mají dobré rezervy.

Hrozba vstupu nové konkurence je poměrně velká, poněvadž se jedná o velice potenciální trhu. Rozdělit potenciální konkurenty lze do dvou skupin, dle jejich geografické polohy, která ovlivňuje zároveň bariéry vstupu.

#### 1) Firmy ze států v uskupení celní unie EEU

Vstup a uplatnění pro takové firmy z Běloruska, Ruska, anebo samotného Kazachstánu je poměrně snazší a rychlejší – neplatí clo, jsou firmami z referenčních států a odpadá značná byrokratická část. Takové firmy mohou dodávat již ze svých provozoven skrze přímý export, nebo jinou kapitálově nenáročnou formu vstupu na trh.

#### 2) Firmy ze států mimo Euroasijskou unii

Tyto firmy mají poměrně náročnější startovací pozici ve srovnání s první, pokud je sídlo, resp. provozovna jejich podnikání mimo státy EEU. Většinou snahou firem je vybudovat pobočku přímo v Kazachstánu, nebo v jiné členské zemi (často Rusko), pak se stává prosazení cílů značně jednodušší. Firmy ze zbytku světa však mají co do kvality a pestrosti výběru svých produktů jistě navrch před firmami z EEU. Navíc jsou to zkušené firmy, které působí na více světových trzích.

Pro firmy je snazší vstoupit na trh Kazachstánu v případě:

- Zkušeností ve východní Evropě, na Kavkaze, v Rusku nebo na Ukrajině,
- Ochota dlouhodobého investování čas, úsilí a prostředků,
- Rozvíjení příležitostí ve spolupráci s místními partnery na zahraničních trzích.

Požadavky ze strany zákazníků mohou být finančně náročné a zvyšují tak výhodu pro větší nadnárodní společnost. Jedná se zejména o projekty na klíč, ke kterému je potřeba obrovské množství finančního kapitálu.



Další bariérou, tentokrát ze strany vlády, je do určité míry upřednostnění domácí výroby (nebo alespoň participace na výrobě) v zemi, před dovozem.

### **Hrozba substitutů**

Spíše, než o substituty se zde dá hovořit o konkurenční rivalitě. Těžební technika funguje v principu stejně. Zákazník má tedy k dispozici celou řadu konkurenčních výrobků, u kterých porovnává několik aspektů, jakými jsou: cena (ta je na tomto trhu klíčová), výkon, bezpečnost, kvalita, životnost, technologie. Diferenciace produktů je v tomto případě nízká a produkty jsou homogenního rázu. Proto se jednotlivé firmy snaží odlišit právě cenou, lepší technologií, atd.

### **Stávající konkurenti**

Ze všech faktorů nejvíce ovlivňuje rozhodování zákazníka ve výběru mezi konkurenčními dodavateli cena. V Kazachstánu dodávají velké firmy jako Caterpillar, na straně druhé jsou to čínské společnosti, zaměřené více na kvantitu, tudíž nízkou cenu.

Stávající konkurenti, kteří dodávají techniku do větších těžebních společností, mají velkou výhodu jednak ve všeobecné známosti a důvěře v jejich značku (Sandvik, Caterpillar, atd.), na straně druhé je to v obrovském množství vyráběných produktů, kdy mohou hýbat s cenami, aby si udrželi svoji konkurenční pozici.

Konkurence, která dodává do menších starších dolů, pochází převážně z Číny, která spíše než na kvalitu dbá na kvantitu, tudíž i nižší cenu.

## **3.3 Zhodnocení analýzy makro a mikroprostředí**

Celkové vyhodnocení analýzy makrookolí je shrnuto tabulkou č.5 níže. Byly vybrány nejvýznamnější faktory, které mají vliv na české podniky. Tyto faktory jsou subjektivně hodnoceny znaménky + v případě, kdy se jedná o příležitost a - v případě hrozby. Obecně může být každá hrozba příležitostí a naopak, záleží, jak se s tím firmy vyrovnají. Z analýzy makrookolí byly vybrány pouze důležité faktory.

Komentáře ke každému faktoru jsou umístěny pod tabulkou.

**Tabulka č. 5: Příležitosti a hrozby makroprostředí**

<b>Příležitost</b>	<b>Hrozba</b>
1 Levná pracovní síla	10 Korupce
2 Význam těžby pro ekonomiku	11 Byrokracie
3 Pobídky pro zahraniční subjekty	12 Daňové zatížení – nerezident
4 Malý důraz na zelenou ekonomiku	13 Výroba v Kazachstánu
5 Velké množství potenciálních zákazníků	14 Závislost ekonomiky na těžbě
6 Finanční zajištění zákazníků	15 Uskupení s Ruskem
7 Velké zásoby nerostných surovin	16 Celní zátěž
8 Stabilita země	17 Vyjednávací síla zákazníků
	18 Velká konkurence v odvětví

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Politická analýza ukázala, že angažovanost vlády do podnikatelské sféry je poměrně velká a častá, zejména pokud se tedy jedná o státní podniky. Samotné získání různých povolení a souhlasů se setkává s neférovými pravidly. S tím úzce souvisí povinnost hlásit jakoukoliv změnu na příslušný orgán tak, aby měly úřady neustálý přehled. Byrokracie je větší pro ty podniky, které exportují své zařízení z jiné země, zejména mimo unii.

Pro nerezidenty je značně vyšší daňové zatížení, než je tomu pro residentní podnikání. Tím vláda dává najevo, že chce dosáhnout většího podílu domácí výroby, nebo alespoň částečné participaci místních obyvatel na tomto podnikání

Hrozbu představuje také participace Kazachstánu v jednom ekonomickém (celním) uskupení společně s Ruskem, jelikož se objevují politické rozbroje mezi Ruskem a zbytkem světa, nyní je to i samotná ČR, která má nesrovnalosti s touto zemí. Rusko používá agresivní zahraniční politiku, což má zásadní vliv i na Kazachstán a jeho zahraniční politiku. Snaha Kazachstánu o přesunu části výroby zpět domů, je politický

tah ze strany Ruska, které obdrželo sankce od USA a EU a začalo si vyrábět některé produkty samo, čímž si omezili de facto závislost na importu. Tu stejnou politiku nyní razí Kazachstán. Eliminace exportu některého druhu zboží je tedy značnou komplikací pro dodávky do země, ale na druhou stranu příležitostí pro otevření pobočky v zemi s využitím levné pracovní síly, jakou jsou kazašští obyvatelé. Snaha o přilákání zahraničních investorů a firem na podnikání v zemi je příležitostí pro české firmy, jelikož je zde několik daňových úlev, tudíž snížení nákladů pro vytvoření podnikání na místě. Navíc vzhledem k politické nestabilitě je u vývozních operací velké riziko.

Ekonomicky je v porovnání s dalšími postsovětskými státy vyspělá, na což má velký vliv ropa a příjmu z ní. Ekonomika je závislá na těchto příjmech, což je hrozba, jelikož jakýkoliv výkyv cen ropy a nerostných surovin, znamená pro zemi šok.

I přes nepříznivé hodnocení celé řady agentur a institucí z hlediska korupce, svobody medií, je Kazachstán poměrně stabilní zemí, kde je možné začít podnikat bez větších výhrad a problémů.

V těžebním oboru působí velké množství nadnárodních těžebních, ale i domácích firem, potenciál a příležitost úspěchu na tomto trhu je opravdu velká. Stejně jako je velká i velikost vyjednávací pozice zákazníků, vzhledem k počtu dodavatelů i potenciálních dodavatelů. U větších firem se jedná převážně o zahraniční subjekty, které mají dostatek kapitálu na financování inovací a celkově svého provozu. Znamená to, že riziko neplacení, je poměrně nízké.

Obyvatelstvo země je mladé, ale často (hlavně v chudších oblastech) nemají finance na kvalitní vzdělání, pokud jej získají, snaží se najít uplatnění v zahraničí. Cena práce v zemi je nižší v porovnání s ČR. Levná pracovní síla tak může u jistých forem vstupu na trh, být výhodou a příležitostí.

Dle analýzy environmentálního prostředí by se zdálo, že se Kazachstán snaží po vzoru západních zemí začlenit do svého fungování také přírodu, na úkor, které je nutné omezit svou ekonomickou činnost. Ve skutečnosti to tak ale úplně pravda nebude. Vezmeme-li v úvahu, že je to země značně závislá na těžbě, která je brána jako jeden z největších nepřátel zelených, omezení této činnosti v jakémkoliv rozsahu, by mělo přímý dopad na ekonomiku státu. Finanční dopad by to ovšem mělo i na nadnárodní velké korporace,

kteřé financují, nebo přímo těží na území Kazachstánu. V boji mezi ekonomickou prosperitou a environmentálními cíli, zatím vítězí ekonomika.

### **3.4 Analýza vnitřního prostředí**

#### **3.4.1 Potenciál českých firem**

Společnosti, které se v České republice zabývají výrobou techniky na dobývání surovin, ale i projektováním dolů a dalších prací spojených s těžbou, jsou prosperující a ekonomicky vyspělé společnosti. Navazují na dlouholetou těžební tradici České republiky.

Velká část z nich má praktické zkušenosti s dodávkami pro těžbu, úpravu nerostných surovin, dopravu osob, a další. Domácí uplatnění se neustále zmenšuje, export tvoří asi 95% z celku. Většina firem má zkušenosti z východních států. Velkou výhodou je schopnost realizace projektu na míru zákazníkovi, dle jeho potřeb. Česká výroba důlní techniky je tradičně silná, odborníci sbírají cenné zkušenosti z útlumu těžby na území ČR. Dokážou analyzovat a řešit následky neporušeného podloží, problematiku důlních vod, výstup důlních plynů, likvidace důlních děl, sanace a rekultivace. Současný ústup na území našeho státu může být budoucím problémem pro státy jiné, což může být velkou výhodou pro zkušené české firmy z oboru.

České společnosti jsou schopny:

- vyprojektování dolu
- určit vhodnou technologii
- zpracování projektu konkrétního zařízení
- kompletní výroba (až do uvedení dolu do provozu)

Firmy jdou také inovativní cestou, kdy se snaží zefektivnit důlní činnost a omezit negativní vliv lidského faktoru na provozu, jelikož s ním to přináší větší bezpečnost při provádění činností v dole.

České společnosti se sdružují ve spolku Česká dobývací technika (zkrat. CDT). Společnými silami se snaží uplatit na potenciálních trzích. Jelikož je pro firmy jako jednotlivce náročné prosadit se na vzdálenějších trzích a trzích, kde jsou konkurenti

velké nadnárodní společnosti, sdružují se proto v jednom spolku, kde koordinují své aktivity. Cílem této organizace je zvýšení ekonomické efektivity a rostoucí hospodářské výsledky jednotlivých firem. Sdílejí spolu specifika náročnějších trhů, problematiku tenderů a dalších neobvyklých, nebo náročných situací.

Co se finanční stránky firem týče, v porovnání s velkými nadnárodními konkurenty, nemají tak velké finanční zajištění. Nedostatek financí na větší investiční projekty může být tak nevýhodou pro české společnosti.

Firmy také využívají nabídek státní agentury CzechTrade, které zajišťují pro společnosti širokou škálu služeb, např. účast na světových veletrzích, které mohou být bránou pro vstup na určité trhy (ITA, 2020)

### 3.5 Zhodnocení analýzy vnitřního prostředí podniku

Tabulka č. 6: Slabé a silné stránky českého odvětví

Faktor	Silná (+)/slabá stránka (-)
1. Tradice v ČR	+
2. Nedostatek kapitálu	-
3. Zkušenosti s podobným trhem	+
4. Podpora státními organizacemi	+
5. Technologické inovace	+
6. Řešení „na míru“ pro zákazníka	+
7. Blízkost regionů	+
8. Dobrá pověst českých firem	+
9. Dobré vztahy s Kazachstánem	+
10. Potenciál zkušených odborníků	+
11. Sdružení firem ve spolcích	+
12. Malá vyjednávací pozice	-

<b>13. Zvyšující se závislost na exportu</b>	-
--	---

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zásadní slabinou českých firem je nedostatečný kapitál na větší finanční projekty, což je poměrně klíčové. Druhou brzdou je fakt, že v porovnání s velkými nadnárodními společnostmi, jako Caterpillar nebo Sandvik a dalšími velkými hráči, je vyjednávací pozice poměrně malá. Na druhou stranu se firmy snaží tuto slabou stránku co nejvíce eliminovat, když se sdružují do spolků, kde členové spolu sdílejí problémy a specifika jednotlivých trhů, což zvyšuje jejich úspěšnost.

Existuje ale celá řada dalších klíčových silných stránek českých výrobců důlní techniky, počínaje historickou zkušeností z domácí těžby a s tím související nárůst odborníků v oboru. Stejně jako mohou firmy stavět na pevném základu exportních zkušeností do jiných zemí, převážně na východ, mají tedy často kladné reference od Kazachstánu blízkých států.

V oblasti nabídky služeb a širokého spektra výrobků, nezůstává Česko pozadu. Technologické inovace jsou součástí vývoje většiny firem, i přes mírný útlum v éře co největšího vytěžování dolů v OKD, namísto inovací do techniky.

Blížkost České republiky a Kazachstánu je do jisté míry také podporou pro vybudování si důvěry u protějšku, tato blízkost je dána zejména sovětskou minulostí obou států, schopnosti spousty Čechů domluvit se ruským jazykem.

Obecně dle poznatků od některých obchodních představitelů vybraných společností (FERRIT, atd.), lze vztahy našich zemí hodnotit kladně, obdobně jsou na tom i reference na české výrobky, což se táhne již z delší minulosti, zejména se jedná o spolehlivost strojů. Firmy dokážou obsáhnout požadavky jednotlivých zákazníků a najít řešení přímo jemu na míru, což je velká výhoda.

Silnou pozici vytváří pro firmy i podpora ze strany státu. Ministerstvo průmyslu a obchodu, Česko – středoasijská smíšená obchodní komora, nebo státní agentura CzechTrade zvyšují možnost úspěchu, zejména na trzích, kde účast vládních zástupců na jednání je bráno jako projev opravdového zájmu.

### 3.6 SWOT analýza

V následujících tabulkách č. 7 a 8 jsou zobrazeny výsledky z metody Fullerova trojúhelníku. Samotné Fullerovy trojúhelníky jsou přílohou č. 1 a 2 této práce. Hodnocení a preference probíhalo na základě zjištěných dat a údajů ze sekundárních dat a jejich analýz u příležitostí a hrozeb, u silných a slabých stránek navíc dle postoje některých firem, resp. jejich zástupců.

Tabulka č. 7: Faktory podle váhy – silné a slabé stránky

SWOT	Faktor	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí	Celkový podíl
Silné stránky	1 Tradice v ČR	1	1%	13.	<b>84%</b>
	2 Zkušenosti s podobným trhem	9	10%	3.	
	3 Podpora státními organizacemi	6	7%	7. -9.	
	4 Technologické inovace	8	9%	4. -5.	
	5 Řešení „na míru“ pro zákazníka	6	7%	7. -9.	
	6 Blízkost regionů	12	14%	1. -2.	
	7 Dobrá pověst českých firem	4	5%	10. -11.	
	8 Dobré vztahy s Kazachstánem	6	7%	7. -9.	
	9 Potenciál zkušených odborníků	12	14%	1. -2.	
	10 Sdružení firem ve spolcích	8	9%	4. -5.	
Slabé stránky	11 Nedostatek kapitálu	7	8%	6.	<b>16%</b>
	12 Malá vyjednávací pozice	4	5%	10. -11.	
	13 Zvyšující se závislost na exportu	3	3%	12.	
<b>Celkem</b>		<b>86</b>	<b>100%</b>		

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Tabulka č. 8: Faktory podle váhy – příležitosti a hrozby**

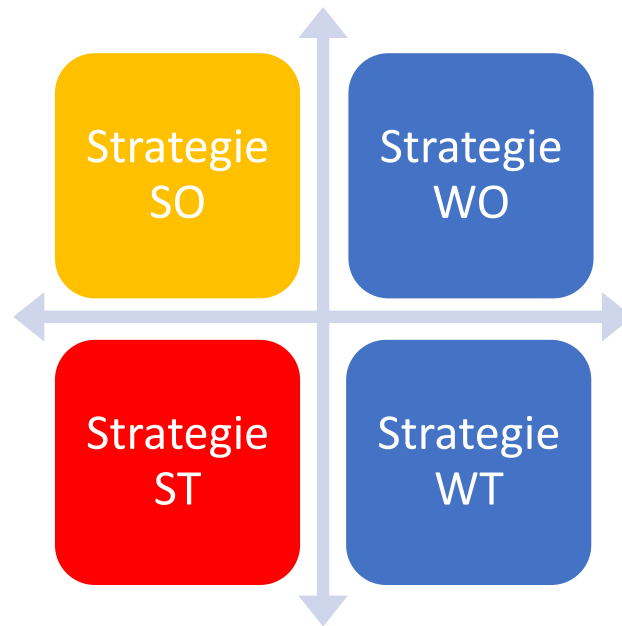
SWOT	Faktor	Absolutní četnost	Relativní četnost	Pořadí	Celkový podíl
Příležitosti	1 Levná pracovní síla	5	3%	13. -14.	<b>44%</b>
	2 Význam těžby pro ekonomiku	14	9%	4. -6.	
	3 Pobídky pro zahraniční subjekty	15	10%	1. -3.	
	4 Zelená ekonomika	4	3%	15.	
	5 Velké množství zákazníků	10	6%	10.	
	6 Finanční zajištění zákazníků	8	5%	11. -12.	
	7 Velké zásoby nerostných surovin	13	8%	4. -6.	
	8 Stabilita země	0	0	17.	
Hrozby	9 Korupce	1	1%	16.	<b>56%</b>
	10 Byrokracie	6	4%	13. -14.	
	11 Daňové zatížení – nerezident	15	10%	1. -3.	
	12 Výroba v Kazachstánu	15	10%	1. -3.	
	13 Závislost ekonomiky na těžbě	8	5%	11. -12.	
	14 Uskupení s Ruskem	11	7%	7.	
	15 Celní zátěž	13	8%	4. -6.	
	16 Vyjednávací síla zákazníků	9	6%	8. -9.	
	17 Velká konkurence na trhu	10	6%	8. -9.	
<b>Celkem</b>		<b>157</b>	<b>100%</b>		

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě provedené Fullerovy metody vznikly dvě tabulky rozdělující faktory podle vah. Z tabulek lze vyčíst, že metodou párového srovnávání byla zjištěna převaha silných stránek nad slabými stránkami. Silné stránky získaly 84 % a slabé stránky 16 %. Druhá tabulka ukazuje, že příležitosti získaly 44 % a hrozby 56 %. Lze tedy říci, že ve sledovaném těžebním oboru mají větší váhu silné stránky nad slabými, a že firmy více ovlivňují hrozby než příležitosti.



Na základě SWOT analýzy, která je provedena výše, lze určit strategii, kterou by se měly české společnosti z oboru dále zabývat. Vzhledem k převaze silných stránek a hrozeb je nejvhodnější strategie S-T, v rámci které by mělo dojít k maximalizaci silných stránek podniků a potlačení hrozeb vnějšího okolí. Strategie S-O v tomto případě je také reálná, jelikož množství příležitostí na daném trhu je poměrně značné a procentní zastoupení hrozeb nepřevažuje zásadně nad příležitostmi.



**Obrázek č. 6: SWOT Matice**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 4 Návrh strategií

Na základě výsledků analýz lze vylučovacím způsobem dojít k volbě jedné ze tří kategorií vstupu na zahraniční trh. Již na základě dosavadních zkušeností, které jsou navíc podloženy výsledky analýz, lze vřadit kategorii exportních operací jako vhodnou strategii. Firmy na trhu Kazachstánu volili jednu z forem vstupu z exportních operací, bohužel ale bez větších úspěchů. Celní bariéry vstupu a s tím související byrokratické zatížení, stejně tak jako fakt, že je Kazachstán v jedné celní unii s Ruskem, které neustále vede obchodní válku s USA, nebo EU a má agresivní zahraniční politiku, značně zvyšují riziko obchodování skrze přímý export, ale i s pomocí místního obchodního zástupce. Tyto faktory mají vliv na kurzy měn, ovlivňování tarifních a netarifních bariér vstupu na trh, což exportní operace značně ovlivňuje. Je možné a pravděpodobné, že uvalování sankcí by mělo dopad i na smýšlení a orientaci zahraniční politiky nejen samotného Ruska, ale i jeho obchodních partnerů z unie. Clo obecně následně zvyšuje cenu finálního zboží pro zákazníka, která je často rozhodujícím faktorem ve výběru mezi konkurencí u dodavatelů. Dalším důvodem, naznačující nevhodnost této formy, je jedna z dalších hrozeb - přemístění části výroby do Kazachstánu, což dělá z importu zboží do země pro kazašskou stranu, bez jejich účasti v jakékoliv fázi výroby, vcelku nezajímavou činnost a pro vládu nemusí být tak atraktivní.

Další možnou skupinou forem jsou licenční dohody. V této skupině jsou určité formy, které by za jistých okolností mohly být vhodnou formou. Je to zejména výrobní kooperace. Ostatní licenční dohody nejsou vhodnými nástroji, jelikož výrobce nemá plnou kontrolu nad svými produkty, což není cílem této práce, vzhledem k popsanému problému snižování prodeje českých produktů s přidanou hodnotou. Licenční dohody jako např. franchising jsou vhodné pro určitý typ služeb (občerstvení, přeprava osob, atd.). V této problematice není vhodné poskytnout na zahraničním trhu 3. osobě své know-how, za cenu zvýšení ziskovosti. Výrobní kooperace by se mohla zdát jako vhodnou formou, kdyby v případě výroby techniky pro těžbu byla např. část výroby přesunuta do Kazachstánu, kde by došlo ke snížení mzdových nákladů a zároveň by byla „uspokojena“ i kazašská strana vzhledem k jejich potenciální účasti na výrobním

procesu. Problém by ale zůstával nadále v samotném exportu hotové techniky do země a s tím souvisejícím nákladům a dalším překážkám. Navíc se jedná o spolupráci dvou nezávislých právnických subjektů, kdy lze spíše spatřovat výhodu této formy vstupu ve snížení nákladů (materiálových, mzdových, aj.), nebo využití nedostupných faktorů. Tato forma vstupu tedy není vhodnou pro prosazení se na trhu.

Zůstává tedy poslední skupina, která je tvořena kapitálově náročnými formami vstupu. Obecně přináší největší riziko a zároveň i největší ekonomické výdeje, hlavně zpočátku zahájení procesu. Na straně druhé, pokud dojde k úspěšnému vstupu touto formou, firma bude mít největší ziskovost a blízkost k zákazníkům. Jednotlivé formy z této kategorie jsou ještě rozděleny na dvě podskupiny. První skupinu tvoří akvizice a fúze, což pro tuto práci nejsou zajímavé formy vstupu, vzhledem k poměrně velkému riziku, plynoucího z náročnosti převzetí některého z podniků, nebo jeho sloučením. Jak se v analýzách ukázalo, jsou firmy původem z Kazachstánu značně napojeny na vládu a vládou ovlivňované. Převzetí, nebo splynutí s takovou firmou by mohlo pro firmu být finančně nevýhodné. Pokud by šlo o horizontální fúzi s konkurencí z Kazachstánu, opět bychom nemohli hovořit o udržování konkurenceschopnosti českých firem, resp. produktů, jelikož by došlo k vytvoření nového právního subjektu se zahraniční účastí. Poslední z podskupiny je strategická aliance, která by mohla teoreticky být jednou z možností vstupu, ovšem v problematice této práce, hovoříme o změně strategie pro firmy de facto konkurenční, cílící téměř na stejné zákazníky a expandující na stejný trh. Formu vzájemné pomoci tedy nahrazuje v dostatečné míře zmiňovaná silná stránka firem – sdružení ve spolcích, konkrétně v CDT, kde spolu sdílejí zásadní problémy, ale nepřekrývají se v citlivé části podnikání. Joint venture je velice oblíbená od 90. let, kdy dochází ke společnému podnikání s firmou z tamního trhu. Firmy následně sdílejí své náklady, zisk, resp. ztrátu. Vzhledem k většímu propojení mezi firmami, není tato forma vhodná pro české podniky s těžební technikou, jelikož by mohl být omezen podíl českého vedení a vzniknout riziko ztráty, resp. poskytován know-how kazašské straně.

Zůstává tedy poslední možnost (forma), kterou je **nová společnost (greenfield/brownfield)**, jevící se jako nejvhodnější formy vstupu. Výhodou této formy je fakt, že společnosti na cílovém trhu zvyšují důvěryhodnost zákazníků i dalších

subjektů, ovlivňujících podnikání v zemi. Všechny faktory jsou vzhledem k charakteru trhu velice důležité, některé mohou být dokonce klíčové. V následující podkapitole bude strategie popsána a zhodnocena.

#### **4.1.1 Návrh – nová dceřiná společnost**

Vybudování nové pobočky v zemi s sebou přináší několik výhod a eliminací hrozeb, využití silných stránek, ale i příležitostí místního trhu. Přesun některé z činností ve výrobním cyklu techniky na důlní těžbu, lze spatřit jako řešení pro české firmy.

Nejvýhodnější se jeví vytvoření montážní haly pro přesun finální montáže výrobků, kdy není kladen důraz na vzdělání pracovníků, spíše na kvantitu. Tímto přesunem vytvoří firmy pracovní místa pro obyvatele Kazachstánu, eliminují tak jednu z největších hrozeb, kterou je přesun výroby do země, což vlastně firmy učiní samy. Zároveň může dojít k snížení mzdových nákladů, jelikož je pracovní síla v Kazachstánu levnější. Vyhnu se zároveň i exportu zařízení z ČR k zákazníkům a tím spojeným rizikům a bariérám, jelikož bude docházet k posílání dílů z pobočky v ČR do pobočky v Kazachstánu, kde dojde k finálnímu sestavní a následnému prodeji. Společnost bude registrována řádně jako právnická osoba v zemi, tudíž dojde k eliminaci další značné hrozby, kterou je zatížení daňové pro nerezidenty. Největší využitou příležitostí spojenou s výběrem této formy vstupu jsou pobídky pro zahraniční firmy a speciální ekonomické zóny, přinášející pro firmy značné finanční úlevy. Jelikož je ale na druhé straně založení pobočky velice náročné na kapitál, bude potřeba velké investice a v mnoha případech potřeba na vyřízení financování pomocí cizích zdrojů, nebo využití jiných finančních instrumentů. Využití cizích zdrojů je velice pravděpodobné, vzhledem k nedostačujícímu kapitálu českých firem.

Proces založení od založení právnické osoby až po vytvoření nové pobočky se liší dle regionů, skládá se z následujících úkonů, popsaných v tabulce 9, kde jsou znázorněny náklady, spojeny se založením nové pobočky v Kazachstánu a náklady za úkony při výstavě, resp. investici na zelené louce. Nejčastějšími právními formami využívanými zahraničními firmami jsou tzv. limited liability partnership (LLP) – obdoba české s. r. o. a joint stock company (JSC) – akciová společnost. LLP má větší flexibilitu a menší

administrativní zatížení a je právně oddělená od svých vlastníků a ručí pouze svými aktivy. Minimální základní kapitál je pro velké společnosti v přepočtu přibližně 1 000 dolarů a pro malé společnosti méně než 1 dolar. JSC má striktnější podmínky. Minimální základní kapitál je v přepočtu přibližně 500 000 dolarů a musí být splacen do 30 dnů od registrace společnosti.

**Tabulka č. 9: Úkony při založení nové pobočky**

	<b>Proces</b>	<b>Doba trvání</b>	<b>Náklady (KZT)</b>
<b>Založení pobočky</b>	Státní registrace vč. daňové	2	-
	Vytvoření firemní pečete	1	5 000 – 8 000
	Otevření bankovního účtu	1	-
	Registrace povinného pojištění zaměstnanců	1	Výpočet <sup>1</sup>
<b>Stavební povolení</b>	Geologický průzkum pozemku	14	450 000
	Topografický výzkum pozemku	7	35 000
	Architektonické plánovací zadání a technické podmínky	10	-
	Udělení souhlasu s architektonickými výkresy	14	-
	Schválení kanalizační sítě	10	-
	Hodnocení projektové dokumentace	30	448 000
	Kontrola stavební technologie	1	3-5 USD/m <sup>2</sup>
	Povolání stavby	0,5	-
	Inspekce správy státní architektonické a stavební	1	-
	Připojení k vodovodním a kanalizačním systémům	1	56 250
	Registrace ve středisku veřejných služeb „registrace	1	-
	Registrace aktu o převzetí na státní správě	1	-
	Registrace o převzetí na oddělení architektury	1	-
	Registrace BuildCo práva na sklad	3	2 147
	Žádost o technický pas + kontrola	1 + 1	2 465
	Obdržení technického pasu	14	63 859
<b>Elektrické připojení</b>	Žádost o připojení	5	-
	Koordinace návrhu projektu soukromou firmou a	33	255 000
	Získání povolení	4	-
	Dokončení prací se zapojením	22	750 000
	Vystavení dokumentů o připojení	4	-
Podpis smlouvy o dodávce elektřiny	3	-	
<b>Registrace nemovitosti</b>	Potvrzení o nezatížení nemovitosti	Online	-
	Notářské ověření kupní smlouvy	1	42 925
	Zaplacení státního poplatku	1	3 221
	Registrace dokumentu	2	-

(Zdroj: Vlastní zpracování)

K výše zmiňovaným nákladům na zřízení právnické osoby je nutné počítat i s náklady na koupi pozemku, v případě Greenfield, nebo na koupi nemovitosti v případě Brownfield. Ceny za pronájem/ koupi pozemků pro komerční využití v Kazachstánu jsou nižší v porovnání s cenami pronájmu v zemích Evropské unie, i přesto jde o

<sup>1</sup> Výše pojistného závisí na pojistných rizicích a výši ročního mzdového fondu a počítá se jako výše pojistného krytí vynásobená pojistným tarifem, který je stanoven zákonem v rozmezí 0,12% až 2,96%.

značnou počáteční investici, tedy i riziko. Další položkou nákladů je pořízení potřebných movitých věcí (nebo je zde možnost přesunutí části majetku z české pobočky). Tyto počáteční náklady lze snížit prostřednictvím státních investičních pobídek (různé programy, odpuštění daně z nemovitosti, atd.), nebo financovat skrze instrumenty bankovního sektoru.

Největší finanční úspory, plynoucí ze založení podnikání v zemi, lze čerpat zejména v ekonomických zónách pro zahraniční subjekty, kde je odpuštěna celá řada nákladů.

1. Daň z příjmu právnické osoby (20%)
2. Osvobození od daně z přidané hodnoty
3. Osvobození od daně z pozemku - 28,95KZT/m<sup>2</sup>
4. Osvobození od daně z nájmu (1,5%)
5. Clo
6. Mzdy místních pracovníků
7. Pozemek zdarma – ušetření času vyřizováním potřebných úkonů a peněz za jednotlivé kroky.
8. Připravená infrastruktura – znamená úlevu od plateb za elektrické připojení, kanalizaci, atd., viz tabulka výše.

Jistou formou snížení nákladů na provoz podniku může být sdílení určitého typu nákladů více firmami z České republiky (ostraha, vedení účetnictví, přeprava, skladování, atd.). Šlo by o založení dvou, nebo více nezávislých právnických osob, které by těžily ze své blízkosti a sdílely by některé náklady. Jednalo by se tedy o následnou formu horizontální kooperace v zemi mezi firmami.

Další forma úspor by mohla přijít z mzdových úspor, jelikož mzdy v Kazachstánu jsou nižší než v ČR.

Díky přesunu části výroby do Kazachstánu by mělo být jednodušší uplatnění na tamním trhu a získání větší pozornosti a kladných bodů u vlády. Je velice pravděpodobné, že založení pobočky v jednom ze států Euroasijské unie, napomůže nejen k proniknutí na trh Kazachstánu, ale následně i snazší obchodování v rámci celé unie, což je oblast velice perspektivní pro těžební odvětví.

V prvotní fázi dochází tedy k značnému nárůstu nákladů spojených se založením pobočky a riziko je zde velké, díky vysokým počátečním investicím a rizikem neúspěchu. V této fázi je výhodou mít spolehlivého domácího partnera, který pomůže jak s proniknutím na trh, tak v orientaci v místní legislativě a regulacích. V dalších fázích se náklady postupně snižují, s nimi se snižuje i riziko a začínají růst výnosy.

#### 4.1.2 Zhodnocení

Hlavní rozdíl mezi investicí na hnědé louce a na zelené louce může být v ceně pozemku, resp. budovy a době trvání stavby, resp. restrukturalizace koupené nemovitosti. Výhoda brownfieldu spočívá v přeskočení fáze schvalování a kontrol spojených s výstavbou nové nemovitost, v případě, kdy lze stávající nemovitost užívat a nemusí dojít k její demolici a následné výstavbě nové.

V následující souhrnné tabulce jsou znázorněny výhody a nevýhody související se založením nové dceřiné společnosti.

**Tabulka č. 10 Výhody a nevýhody nové dceřiné společnosti**

Výhody	Nevýhody
Blížkost k zákazníkovi	Velké počáteční riziko
Eliminace tarifních/netarifních překážek obchodu	Finanční náročnost
Nezávislost na zahraniční politice	Počáteční administrativní zátěž
Omezení celní bariéry	
Otevření příležitostí pro více trhů z regionu	
Oblíbenost u Kazachstánu	
Možnosti využití úspor a úlev	

(Zdroj: vlastní zpracování)

I přes počáteční větší riziko a náklady spojené s vybudováním nové právnické osoby, doporučuji vstoupit na kazašský trh touto formou expanze a zvolit tuto strategii. Vhodnější je vybrat si LLP jako formu právnické osoby, kvůli nižšímu požadovanému



kapitálu a jednoduchosti majetkových poměrů. Celkové výhody pak převyšují zápory celé strategie. Existuje celá řada institucí, ať už finančních, nebo odborných kanceláří, které pomáhají eliminovat riziko a dosažení budoucího úspěchu, stejně jako i generování zisků z prodeje. Vzhledem k specifickému charakteru a jistým exportním bariérám, stejně jako k charakteru vybraného odvětví, je nejvhodnější tato forma expanze.

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo ze zjištěných informací a provedených analýz navrhnout novou strategii vstupu na trh Kazachstánu pro české firmy dodávající techniku pro těžební odvětví průmyslu.

V teoretické části byly, s využitím dostupné literatury, popsány témata internacionalizace, rizika a možnosti forem vstupu na zahraniční trh a vysvětlen proces strategické analýzy z teoretického hlediska. Tato sekce tak tvořila teoretický podklad pro vypracování praktické části práce.

Praktická část práce se zabývala aplikací teoretické části práce na české odvětví, kterým byly firmy dodávající techniku pro těžbu.

První analýza praktické části se zabývala analýzou vnějšího prostředí. Tato kapitola byla pak následně rozdělena na analýzu makroprostředí a mikroprostředí podniků. Analýza makrookolí byla zpracována pomocí PESTLE analýzy. Jejím vypracováním byly identifikovány příležitosti a hrozby. Největší příležitostí pro firmy byly zjištěny pobídky pro zahraniční firmy ze stran Kazachstánu, společně s největší hrozbou, kterou je daňové zatížení pro nerezidenty. Vypracováním této analýzy tak byla zodpovězena dílčí výzkumná otázka č. 1 „*Jaké vlivy na podnik působí ve vnějším prostředí?*“. Další analýzou v rámci této kapitoly byla analýza mikrookolí, vypracovaná pomocí Porterova modelu pěti sil a analýzou odvětví, resp. trhu. Výsledkem byly další příležitosti a hrozby. Největší hrozbou jsou vyjednávací síla zákazníků a velikost konkurence v odvětví. Příležitostí je velký počet potenciálních zákazníků. Analýza odvětví (trhu) ukázala jeho velký potenciál, odkryla požadavky a také strukturu. Přinesla tak odpověď na další dílčí otázku: „*Jaká je charakteristika vybraného odvětví?*“.

Analýza českých firem přinesla odpověď na otázku č. 3 „*Jaké jsou silné a slabé stránky českého odvětví a v něm působících firem?*“ V této kapitole byly zkoumány zkušenosti, aktivity, produkty a úspěšnost českých firem.

Nejdůležitější identifikované příležitosti a hrozby kazašského trhu, jejichž pořadí bylo stanoveno dle párového srovnání, využití i pro silné a slabé stránky podniku, byly zaneseny do matice SWOT. Pomocí párového srovnávání byly stanoveny váhy

jednotlivých faktorů. Vzniklá matice poskytla přehledné shrnutí výstupů strategické analýzy a byla východiskem pro tvorbu strategie a identifikaci nejvhodnějších forem vstupu společností na trh Kazachstánu.

Výsledkem bylo zjištění, že české odvětví firem disponuje mnoha silnými stránkami, které převážily nad stránkami slabými. Díky těmto silným stránkám mohou podniky eliminovat hrozby plynoucích z okolí. Na základě výsledků SWOT analýzy byla stanovena výsledná strategie S-T, tedy zaměření se na silné stránky podniku, pomocí kterých by mohly být eliminovány, nebo alespoň potlačeny, hrozby pro firmy. Druhou možnou strategií byla určena strategie S-O, vzhledem k relativně vysokému procentuálnímu zastoupení příležitostí.

Ze tří kategorií způsobů vstupu (přímý a nepřímý export, kapitálově nenáročné a kapitálově náročné formy vstupu) bylo vybíráno na základě kritéria „nejefektivnější uplatnění se na trhu.“ Nejvhodnější cestou pro úspěch a prosazení se na trhu Kazachstánu je vhodné zvolit vstup skrze založení nové dceřiné společnosti, jelikož se pomocí silných stránek českého odvětví eliminuje celá řada hrozeb a dokonce využijí i některých příležitostí, které stát nabízí. Charakteristika navrženého způsobu vstupu v souvislosti s provedenými analýzami a jejich vyhodnocení přinesly odpověď na stanovenou výzkumnou otázku. Stanovený cíl práce byl tedy v rámci uvedených limitů naplněn.

## Zdroje

Australian Trade and Investment Commission. *Export Markets – Kazakhstan* [online]. Austrade Export Services. 2021. [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.austrade.gov.au/australian/export/exportmarkets/countries/kazakhstan/industries>

ALBAUM, Gerald S. *International marketing and export management*. 6th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008, xxvi, 706 s. ISBN 978-0-273-71387-6.

Backer McKenzie. *Doing Business in Kazakhstan*. [online]. Almat: Baker McKenzie – CIS, Limited, 2019. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/guides/2019/doing-business-in-kazakhstan-2019.pdf?la=en>

Bertelsmann Stiftung, BTI Country Report. *Kazakhstan*. [online]. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2020. [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.bti-project.org/en/reports/country-report-KAZ-2020.html#pos16>

Britannica, The Editors of Encyclopaedia. *Atyrau, Kazakhstan* [online]. Encyclopedia Britannica. 2013. [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/place/Atyrau-Kazakhstan>.

BusinessInfo. *Kazachstán: Základní informace o teritoriu*. CzechTrade. [online]. 2020 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/kazachstan-souhrnna-teritorialni-informace/#mzv-sti-kazachstan>

Bureau of International Labor Affairs. *Findings on the worst forms of child labor: Kazakhstan. Innovation in Kazakhstan: From Ideas to Impact*. [online]. The World Bank Group. ©2021. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/04/14/innovation-in-kazakhstan-from-ideas-to-impact>

CZINKOTA, Michael R a Ilkka A RONKAINEN. *International marketing*. 10th ed. Mason, OH: SouthWestern Cengage Learning, 2010, s. 281. ISBN 978-1-133-62751-7.

ČERVENÝ, R., 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro

praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

Doran, G. T. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 1981. 70: 35-36.

DVOŘÁČEK, J. a SLUNČÍK P. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2012, str. 41. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FLEISHER, Craig S a Babette E BENSOUSSAN. *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. Second edition. Upper Saddle River: Pearson, 2015, xxxiv, 590 stran. (vlastní překlad) ISBN 978-0-13-308640-9.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, Ivan a kolektiv. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

Gibbs Anthony. *The state of safety culture—how does mining stack up?* [online]. The Australasian Institute of Mining and Metallurgy (AusIMM). 2020. [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.ausimm.com/bulletin/bulletin-articles/the-state-of-safety-culturehow-does-mining-stack-up/>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 9788025126219.

HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ Miloslav, VYKYPĚL Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

HIRIYAPPA, B. *Strategic Analysis of Business*. PublishDrive, 2018. ISBN 978-1973263296.

HOLLENSSEN, S. *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*. Harlow: Pearson Education Ltd., 2011. ISBN 978-027372622

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024704471.

IMF Staff Country Reports. *Republic of Kazakhstan* [online]. Washington, D.C: International Monetary Fund, 7.2.2020. [cit. 2021-24-03].ISSN 9781513529288.

International Labour Organization. *National Labour Law Profile: Kazakhstan*. [online]. Yaroslau Kryvoi, 2006. [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: [https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS\\_158909/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS_158909/lang--en/index.htm)

International Trade Administration U.S. *Mining Equipment and Services*. [online]. Department of Commerce. Washington D.C., 2020. [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.trade.gov/knowledge-product/kazakhstan-mining-equipment>

International Trade Administration U.S. *Kazakhstan - Trade Barriers*. [online]. Department of Commerce. Washington D.C., 2020. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.trade.gov/knowledge-product/kazakhstan-trade-barriers>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARATAYEV, Marat, a kol. *Renewable energy technology uptake in Kazakhstan: Policy drivers and barriers in a transitional economy*. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 2016, 66: 120-136.

Kazakh Invest. *Investment Opportunities of Kazakhstan*. Niche Project.[online]. Kazakh Invest National Company. 2018 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://invest.gov.kz/doing-business-here/niche-projects/>

KazakhInvest. *Registrace právnických osob*. Zahájení podnikání [online]. ©2020. [cit. 2021-24-03]. Dostupné z: <https://invest.gov.kz/invest-guide/business-starting/registratsiya-yuridicheskikh-lits/>

KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. Mezinárodní obchodní operace. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014, 256 s. ISBN 978-80-247-4874-0.

MACHKOVÁ, Hana a kol. Mezinárodní obchodní operace. 5., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.

MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 41-42. ISBN 978-80-247-2986-2

MENDELSON, M. The Guide to Franchising. 7. vyd. London: Thomas Learning, 2005. 416 s. ISBN 1-84480-162-47

MÜLLER, Thomas. *Analyzing Modes of Foreign Entry: Greenfield Investment versus Acquisition*. Review of International Economics [online]. 2007, vol. 15, issue 1, s. 93-111 [cit. 2015-04-17]. DOI: 10.1111/j.1467-9396.2006.00634.x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-9396.2006.00634.x>

O'NEILL, Aaron. *Unemployment rate in Kazakhstan in 2020*. [online]. Statista, 2020. [cit. 2021-04-02] Dostupné z <https://www.statista.com/statistics/436179/unemployment-rate-in-kazakhstan/>

ORSONI-VAUTHEY, V. Happy about Joint Venturing: The 8 Critical Factors of Success. 1. vyd. Silicon Valey: Happy About, 2006. 148 s. ISBN 978-16-000-5009-1

*Pavlador: Speciální ekonomické zóny*, [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <http://sezpv.com/>

PORTER, Michael E. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. : With a New Introduction. 1. vydání. New York: The Free Press, 1998. ISBN 978-0-684-84148-9.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 978-80-856-0512-9.

RAO, C. Appa, RAO, B. Parvathiswara, SIVARAMAKRISHNA, K. Strategic Management and Business Policy. 1. vyd. New Dilhi: Excel Books India, 2009. ISBN 978-81-7446-668-6.

Salary Explorer. Average Salary in Kazakhstan 2021, © 2021 [cit. 2021-08-05]. Dostupné z: <http://www.salaryexplorer.com/salary-survey.php?loc=110&loctype=1>

SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. Strategická analýza. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, s. 121. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SEZKHORGOS: *Postup registrace účastníka*, [online]. ©2017 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <http://www.sezkhorgos.kz>

Special Economic zone: Aktau Seaport. *Tax and Customs Preferences* [online]. ©2009-2021 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: [https://www.sez.kz/en/for\\_investor/preferencii](https://www.sez.kz/en/for_investor/preferencii)

SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing - Přístup k trhu. 4. upravené vydání. Praha: VŠPP, 2018. ISBN 978-80-86847-81-8.

SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva et al. Podniková ekonomika. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

SYNEK, Milosav. Manažerská ekonomika. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

The Risk & Compliance Portal. *Kazakhstan Corruption Report*. ©2020 GAN Integrity INC. [cit. 2021-14-03]. Dostupný z: <https://www.ganintegrity.com/portal/country-profiles/kazakhstan/>

The World Bank. *Innovation in Kazakhstan: From Ideas to Impact*. [online]. 2020 [cit. 2021-02-06]. Dostupné z <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/04/14/innovation-in-kazakhstan-from-ideas-to-impact>

TYLL, Ladislav. Podniková strategie. Praha: C. H. Beck, 2014, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7



Vasant V. Bang & Sharad L. Joshi (2010) Market expansion strategy–performance relationship, *Journal of Strategic Marketing*, 18:1, 57-75, DOI: 10.1080/09652540903511316

Welch LS, Luostarinen R. Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*. 1988;14(2):34-55. doi:10.1177/030630708801400203

WHITE, Kristopher. Environmental Issues in Kazakhstan. In: SPRINGER, Cham, *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. 2020. ISBN 978-3-319-31816-5

YESSENGELDIN, Bauyrzhan S.; SITENKO, Diana A.; RAMASHOVA, Aissulu N. Development of human potential in the innovation economy of Kazakhstan. 2015.

ZANONI, Andrea Beretta. *Strategic Analysis: Processes and Tools*. 1. vyd. New York: Routledge, 2012. ISBN 978-0-415-88063-3.

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Přehled strategií vstupu a jejich míra risku a možnost kontroly .....	26
Obrázek č. 2 Porterova metoda 5 sil .....	37
Obrázek č. 3: Diagram SWOT analýzy .....	39
Obrázek č. 4: Provincie Kazachstánu .....	48
Obrázek č. 5: Mapa Kazachstánu s vyznačenými těžebními oblastmi .....	65
Obrázek č. 6: SWOT Matice.....	81

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj ceny ropy na světovém trhu.....	47
Graf č. 2: Vývoj kurzu Tenge vůči ruskému Rublu.....	48
Graf č. 3: Míra inflace.....	50
Graf č. 4: Vývoj obchodní bilance Kazachstánu .....	51
Graf č. 5: Zahraniční dluh Kazachstánu .....	51
Graf č. 6: Vývoj cen ropy na světovém trhu.....	52
Graf č. 7: Struktura exportu zboží Kazachstánu .....	53
Graf č. 8: Index inovací .....	57

## SEZAM TABULEK

Tabulka č. 1: Přehled vybraných daní v podnikání v Kazachstánu .....	44
Tabulka č. 2: Makroekonomické ukazatele Kazachstánu 2014-2019 .....	46
Tabulka č. 3: Průměrná roční mzda v jednotlivých oblastech v roce 2019 .....	49
Tabulka č. 4: Vývoj platební bilance zahraničního obchodu Kazachstánu .....	52
Tabulka č. 5: Příležitosti a hrozby makroprostředí .....	74
Tabulka č. 6: Slabé a silné stránky českého odvětví .....	77
Tabulka č. 7: Faktory podle váhy – silné a slabé stránky .....	79
Tabulka č. 8: Faktory podle váhy – příležitosti a hrozby .....	80
Tabulka č. 9: Úkony při založení nové pobočky .....	86
Tabulka č. 10 Výhody a nevýhody nové dceřiné společnosti.....	88

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 – Fullerův trojúhelník pro silné a slabé stránky podniku

Příloha č. 2 – Fullerův trojúhelník pro hrozby a příležitosti podniku

**Příloha č. 1 - Fullerův trojúhelník pro silné a slabé stránky podniku**

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	
				5	5	5	5	5	5	5	5	
				6	7	8	9	10	11	12	13	
					6	6	6	6	6	6	6	
					7	8	9	10	11	12	13	
						7	7	7	7	7	7	
						8	9	10	11	12	13	
							8	8	8	8	8	
							9	10	11	12	13	
								9	9	9	9	
								10	11	12	13	
									10	10	10	
									11	12	13	
										11	11	
										12	13	
											12	
												13

**Příloha č. 2 - Fullerův trojúhelník pro příležitosti a slabé stránky podniku**

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
						7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
						8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
							8	8	8	8	8	8	8	8	8	
							9	10	11	12	13	14	15	16	17	
								9	9	9	9	9	9	9	9	
								10	11	12	13	14	15	16	17	
									10	10	10	10	10	10	10	
									11	12	13	14	15	16	17	
										11	11	11	11	11	11	
										12	13	14	15	16	17	
											12	12	12	12	12	
											13	14	15	16	17	
												13	13	13	13	
												14	15	16	17	
													14	14	14	
													15	16	17	
														15	15	
														16	17	
															16	
																17