

Mendelova univerzita v Brně
Provozně ekonomická fakulta

Specifika internacionalizačního procesu MSP v zemědělství

Diplomová práce

Vedoucí práce:

doc. Ing. Lea Kubíčková, Ph. D.

Bc. Jana Bruknerová

Brno 2015

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní doc. Ing. Lee Kubíčkové, Ph. D., vedoucí mé diplomové práce, za její velmi ochotný a vstřícný přístup, odborné rady a cenné připomínky při zpracování této práce a také za čas, který mi věnovala.

Dále děkuji všem podnikům, které se ochotně zapojily do dotazníkového šetření a pomohly tím získat data, která byla důležitá pro zpracování této práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Specifika internacionalizačního procesu MSP v zemědělství** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 2. ledna 2015

Abstract

Bruknerová, J. *The specifics of internationalization process of SMEs in agriculture. Diploma thesis.* Brno. Mendel University in Brno, 2015.

The aim of this diploma thesis is to identify basic specifics of internationalization process of small and medium sized enterprises operating in the branch of agriculture. The identification will depend on the base of the data obtained from the survey and it will depend on the base of chosen methodical procedure.

The practical part of diploma thesis contains the description of actual condition of small and medium sized enterprises in Czech republic and it also contains characteristic of the branch of agriculture to which is related the survey. On the base of the results of the survey there were described the factors influencing the internationalization process of the enterprises, there were identified the most important motives that lead to the entry to foreign markets there were also described the obstacles and the risks that bind to the enterprises.

Klíčová slova

Small and medium-sized enterprises, process of internacionalization, motives and barriers of entering foreign markets, risk factors, Born Globals.

Abstrakt

Bruknerová, J. *Specifika internacionalizačního procesu MSP v zemědělství. Diplomová práce.* Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Cílem této diplomové práce je identifikovat základní specifika internacionalizačního procesu malých a středních podniků působících v odvětví zemědělství, a to na základě dat získaných dotazníkovým šetřením a zvoleného metodického postupu řešení.

Vlastní práce obsahuje popis současného stavu malých a středních podniků v České republice a charakteristiku odvětví zemědělství, na kterou navazuje dotazníkové šetření. Na základě výsledků výzkumu je popsána řada faktorů, které ovlivňují internacionalizační proces těchto podniků, jsou identifikovány nejdůležitější motivy vedoucí ke vstupu na zahraniční trhy, bariéry a rizika se kterými se podniky potýkají.

Klíčová slova

Malé a střední podniky, internacionalizační proces, motivy a bariéry vstupu na zahraniční trhy, rizikové faktory, Born Globals.

Obsah

1	Úvod a cíl práce	17
1.1	Úvod	17
1.2	Cíl práce.....	18
2	Metodika	19
3	Literární rešerše	23
3.1	Malé a střední podniky.....	23
3.1.1	Význam MSP	25
3.1.2	Omezení MSP	25
3.2	Globalizace a internacionalizace	26
3.3	Internacionalizační proces.....	27
3.3.1	Teoretické přístupy k internacionalizaci podniku.....	28
3.3.2	Motivy internacionalizace.....	35
3.3.3	Podpora mezinárodního podnikání	36
3.3.4	Faktory ovlivňující volbu formy vstupu na zahraniční trhy.....	37
3.3.5	Formy vstupu na zahraniční trhy	40
3.3.6	Rizika spojená se vstupem na zahraniční trh.....	45
4	Vlastní práce	50
4.1	MSP v České republice.....	50
4.2	Odvětví zemědělství	51
4.2.1	Klasifikace zemědělství	53
4.2.2	Vývoj a současný stav tuzemského zemědělství.....	53
4.2.3	Zemědělství z pohledu EU	55
4.2.4	Dotace a jejich struktura.....	56
4.2.5	Vývoj agrárního zahraničního obchodu.....	58
4.3	Sběr a vyhodnocení primárních dat	58
4.3.1	Analýza získaných primárních dat	60
4.3.2	Testování hypotéz.....	85

5	Diskuse	90
6	Závěr	92
7	Literatura	96
A	Metody vstupu na zahraniční trh	103
B	Formy vstupu na ZT nenáročné na kapitálové investice	104
C	Kapitálové formy vstupu na ZT	107
D	Klasifikace zemědělství podle CZ-NACE	109
E	Grafy	111
F	Dotazník	122

Seznam obrázků

Obr. 1	Mezinárodní cyklus životnosti výrobku	30
Obr. 2	Základní mechanismus internacionalizace – Uppsala model	31
Obr. 3	Strategie postupné internacionalizace a strategie Born Global.	34
Obr. 4	Formy vstupu na zahraniční trhy	41
Obr. 5	Formy vstupu na zahraniční trh	41
Obr. 6	Vývoj aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2009 – 2013	50
Obr. 7	Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2009 – 2013	51
Obr. 8	Porovnání struktury ekonomiky ČR z hlediska HPH v roce 1993 a v roce 2013 (nominální hodnoty, v %)	54
Obr. 9	Struktura půdního fondu a struktura zemědělské půdy k 31. 12. 2013 (v tis. ha)	54
Obr. 10	Vývoj agrárního a celkového zahraničního obchodu v letech 2009 až 2003 (mil. Kč)	58
Obr. 11	Zastoupení mikro, malých a středních podniků v procentuálním vyjádření	61
Obr. 12	Hlavní podnikatelská činnost	62
Obr. 13	Hlavní podnikatelská činnost – rozdělení do skupin	63
Obr. 14	Založení podniku s vidinou vstupu na ZT u společností působících na ZT	64
Obr. 15	Motivy vstupu na ZT z pohledu jednotlivých činností	66
Obr. 16	Výskyt Born Globals mezi českými MSP v zemědělství	67
Obr. 17	Délka působení na zahraničním trhu	68
Obr. 18	Forma prvního vstupu na zahraniční trh	68
Obr. 19	Způsob, jakým získávají podniky zahraniční odběratele/partnery	69

Obr. 20	Volba první země pro vstup na ZT	70
Obr. 21	Volba první země pro vstup na ZT z pohledu jednotlivých činností	71
Obr. 22	Počet zemí, ve kterých se podniky realizují z pohledu jednotlivých činností	71
Obr. 23	Plán vstupu na další zahraniční trh z pohledu jednotlivých činností	72
Obr. 24	Nejvýznamnější země z hlediska tržeb z pohledu jednotlivých činností	73
Obr. 25	Informovanost o cílové zemi před vstupem na ZT	75
Obr. 26	Počet zahraničně obchodních operací z pohledu jednotlivých činností	76
Obr. 27	Podíl tržeb ze zahraničí na celkových tržbách z pohledu jednotlivých činností	77
Obr. 28	Vnímání bariér vstupu na ZT podniky působícími/nepůsobícími na ZT	78
Obr. 29	Vnímání bariér vstupu na ZT z pohledu jednotlivých činností	81
Obr. 30	Významnost rizikových faktorů podniky působícími na ZT	83
Obr. 31	Průměrné vnímání rizikovosti jednotlivých faktorů	85
Obr. 32	Vývoj výkonů MSP v ČR v letech 2009 – 2013	111
Obr. 33	Vývoj přidané hodnoty MSP v ČR v letech 2009 – 2013	111
Obr. 34	Vývoj mzdových nákladů MSP v ČR v letech 2009 – 2013	112
Obr. 35	Počet ekonomicky aktivních zemědělských subjektů v jednotlivých krajích v roce 2013	112
Obr. 36	Osevní plochy obilovin, brambor a řepky (v tis. ha)	113
Obr. 37	Průměrné výnosy hlavních zemědělských plodin (v tunách na ha)	113
Obr. 38	Velikost podniku podle počtu zaměstnanců a ročního obrátu u MSP působících na ZT a nepůsobících na ZT	114

Obr. 39	Právní forma podnikání	114
Obr. 40	Počet podniků působících na ZT z celkového počtu dotázaných v jednotlivých krajích	115
Obr. 41	Založení podnikatelského subjektů s vidinou vstupu na ZT	115
Obr. 42	Motivy vstupu na ZT z pohledu podniků působících na ZT a nepůsobících na ZT	116
Obr. 43	Způsob, jakým získávají podniky zahraniční odběratele z pohledu jednotlivých činností	116
Obr. 44	Počet zemí, ve kterých se podniky realizují	117
Obr. 45	Pohled neexportujících podniků na možný vstup na ZT	117
Obr. 46	Plán vstupu neexportujících podniků z pohledu jednotlivých činností	118
Obr. 47	Nejvýznamnější země z hlediska tržeb	118
Obr. 48	Informovanost před vstupem na ZT z pohledu jednotlivých činností	119
Obr. 49	Počet zahraničněobchodních operací během jednoho roku	120
Obr. 50	Podíl tržeb ze zahraničí na celkových tržbách	120

Seznam tabulek

Tab. 1	Vymezení mikro, malých a středních podniků	23
Tab. 2	Sít'ový přístup internacionalizace	32
Tab. 3	Forma vstupu na zahraniční trh	33
Tab. 4	Vnitřní a vnější bariéry ovlivňující proces internacionalizace	38
Tab. 5	Deset hlavních bariér internacionalizace vnímaných MSP.	40
Tab. 6	Formy vstupu na zahraniční trhy	42
Tab. 7	Základní ukazatele zemědělství ČR k 31.12.2013	52
Tab. 8	Klíčové motivy internacionalizace	65
Tab. 9	5 nejvýznamnějších bariér vstupu na ZT	77
Tab. 10	Porovnání hlavních bariér vstupu MSP na ZT získaných dotazníkovým šetřením s výsledky průzkumu OECD	79
Tab. 11	Klasifikace zemědělství podle CZ-NACE	109
Tab. 12	Vnímání bariér vstupu na ZT z pohledu jednotlivých zemědělských činností	121

Seznam zkratk

AZO	Agrární zahraniční obchod
CZ-NACE	Mezinárodní statistická klasifikace ekonomických činností
ČR	Česká republika
ČEB	Česká exportní banka
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost
EU	Evropská unie
HPH	Hrubá přidaná hodnota
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchod
MSP	Malé a střední podniky
MZE	Ministerstvo zemědělství
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PRV	Program rozvoje venkova
SOT	Společná organizace trhu
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond
SZP	Společná zemědělská politika
ZT	Zahraniční trh(y)
ZO	Zahraniční obchod

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Zemědělství – co by bylo, kdyby nebylo? Je vůbec možné představit si život bez tohoto z ekonomického pohledu zdánlivě nevýznamného odvětví? Podíl zemědělství na hrubé přidané hodnotě celé země není ani 2,5 %. Jakožto industriální země bychom nejspíš dokázali využít půdu, která je nyní obhospodařována zemědělci i jinak, čím bychom se ale potom živilí? A co potravinářský průmysl, který navazuje na zemědělskou výrobu, dokázal by udržet svou výrobu a být závislý pouze na možnosti dovozu surovin z jiných zemí? Přestože je celkový podíl zemědělství na přidané hodnotě poměrně malý, patří toto odvětví mezi jedno z nejdůležitějších, neboť zaměstnává velké množství pracovníků, zásobuje svou produkcí řadu dalších odvětví a především zajišťuje zdroje obživy pro obyvatelstvo nejen naší země.

Počátky zemědělství na území naší republiky lze hledat zhruba již v 5. tisíciletí před naším letopočtem, a je proto považováno za jedno z tradičních odvětví naší země. Díky klimatickým podmínkám se zde daří všem druhům obilovin, zelenině či skotu. Řada podniků či jednotlivců při svém hospodaření vhodně kombinuje rostlinou a živočišnou výrobu. Najdou se však i tací, kteří se soustředí výhradně na jednu z činností.

V souvislosti s tématem této práce je důležité zmínit jistý zlom, který nastal s přechodem z centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní. Vedle toho, že došlo k prudkému poklesu zemědělské produkce, stavu hospodářských zvířat, pracovníků v zemědělství a celkovému poměrně radikálnímu zhoršení hospodářského výsledku všech zemědělských podniků, došlo v dosavadním reformním období především k podstatným změnám v podnikatelské struktuře. Bylo zrušeno kolektivní vlastnictví, jednotná zemědělská družstva, která tvořila dvě třetiny všech zemědělských podniků, se rozpadla nebo byla transformována na soukromé podniky. Došlo k prudkému nárůstu samostatně hospodařících rolníků a dalších individuálních podnikatelů, kteří v současné době tvoří základ nejen tohoto odvětví, ale celé ekonomiky. Jsou to právě malé a střední podniky, které tvoří 99,83 % všech ekonomicky aktivních subjektů a zaměstnávají více než dvě třetiny všech zaměstnanců naší země.

S rostoucím trendem vzájemného propojování trhů různých zemí, především kvůli obchodu se zbožím a službami, je většina subjektů nucena se zapojit do internacionalizačního procesu. Podniky začínají pronikat na zahraniční trhy s vidinou možného růstu, zvýšení produkce nebo například snížení kolísání odbytu na domácím trhu. Tento proces se netýká pouze velkých stabilních podniků, jsou to především malé a střední podniky, které jsou nuceny se do internacionalizačního procesu zapojit, aby dokázaly obstát v konkurenčním boji, který je stále větší. Jaké hlavní motivy vedou právě malé a střední podniky v zemědělství k tomu, aby svou produkci nabídly i jiným než českým odběratelům? Zajímají se dostatečně o situaci na cílovém trhu? Jakým způsobem osloví potenciální zákazníky? Které překážky jim nejvíce brání? Uvažují možná rizika, která z působení na zahraničním trhu ply-

nou? S touto problematikou je spojena řada otázek, a tak je celková schopnost podniků zapojit se a především obstát na mezinárodním trhu často diskutovaným tématem, na který však neexistuje jednotný názor. Pronikají vůbec malé a střední podniky v tradičním odvětví jako je zemědělství na zahraniční trhy nebo se raději svou produkcí soustředí na lokální trh? Nejen touto ale i dalšími otázkami spojenými se specifiky internacionalizačního procesu malých a středních podniků v tomto odvětví se bude zabývat tato diplomová práce.

1.2 Cíl práce

Hlavní cílem této práce je identifikovat specifika internacionalizačního procesu malých a středních podniků v odvětví zemědělství. Existuje řada faktorů, které internacionalizační proces ovlivňují jako je forma vstupu, informovanost podniků, počet zemí, vyčíslení tržeb, faktory, které jsou klíčové, pro vstup na zahraniční trh atd. Součástí této práce bude zjistit, jakým způsobem internacionalizační proces ovlivňuje faktor délky působení subjektu na trhu a to jak domácím, tak i zahraničním.

Hlavní cíl - identifikace specifik internacionalizačního procesu malých a středních podniků podnikajících v zemědělství byl dekomponován na následující dílčí cíle:

- definovat hlavní motivy internacionalizace u těchto subjektů,
- určit konkrétní bariéry vstupu na zahraniční trhy, které musí malé a střední podniky překonávat,
- identifikovat klíčová rizika zahraničně obchodních operací těchto podniků,
- ověřit zda ovlivňuje délka působení na domácím, resp. zahraničním trhu proces internacionalizace,
- zjistit, zda se v odvětví zemědělství vyskytují tzv. Born Globals a ověřit, zda je možné některé internacionalizační teorie aplikovat do podmínek českých zemědělských MSP.

2 Metodika

V této práci zaměřené na identifikaci specifík internacionalizačního procesu MSP v odvětví zemědělství bude využito především vědecko-výzkumných metod, které obsahují množinu metod, jež se vzájemně doplňují a kombinují.

Celá práce je rozdělena do dvou základních celků, tj. teoretické a praktické části. Na základě teoretických poznatků získaných studiem dostupné literatury českých i zahraničních autorů, vědeckých článků a ostatních internetových zdrojů budou v literární rešerši charakterizovány základní pojmy vztahující se k problematice internacionalizace a tématu malých a středních podniků, kde bude analyzován a následně popsán jejich vývoj a především význam. Metoda analýzy a deskripce bude využita také u poznatků týkajících se internacionalizačního procesu, kde je třeba nejprve provést komparaci jednotlivých přístupů k této problematice.

V kapitole vlastní práce, která obsahuje získané výsledky práce, bude vedle uvedených vědeckých metod využito i řady dalších. Nejprve dojde k analýze odvětví zemědělství, jeho postavení na trhu, možnosti podpor poskytovaných do této oblasti a vyhodnocení vývoje agrárního zahraničního obchodu. Odpovídající sekundární data budou čerpána především z dat Českého statistického úřadu, z oficiálních zpráv Ministerstva zemědělství a Ministerstva průmyslu a obchodu.

Pro upřesnění a ucelení problematiky internacionalizačního procesu bude proveden marketingový výzkum, který se podle Foreta a Stávkové (2003) skládá z pěti následujících kroků:

- definování problému a cílů výzkumu,
- sestavení plánu výzkumu,
- shromáždění informací,
- prezentace výsledků.

Druhá část vlastní práce bude tedy zaměřena na sběr primárních dat. Bude proveden kvantitativní výzkum, kterým budou osloveny malé a střední podniky spadající do odvětví zemědělství podle odvětvové klasifikace CZ-NACE. Vybrané malé a střední podniky v tomto odvětví, resp. kontakty na odpovědné osoby těchto podniků, budou získány z databáze ekonomických subjektů Amadeus, příp. dalších volně dostupných databází na internetu a následně kontaktovány prostřednictvím e-mailu.

Podniky budou osloveny formou dotazníkového šetření, které proběhne za pomoci elektronického dotazníku vytvořeného v systému Umbrela, jenž je vyvinut pro tyto účely pracovníky PEF Mendelu v Brně. Aby bylo získáno co nejvíce odpovídajících dat, bude vytvořeno několik verzí dotazníku. První verze dotazníku bude určena subjektům působícím na zahraničním trhu, druhá subjektům, které na trhu působily, ale již nepůsobí a poslední subjektům, které na zahraničním trhu nepůsobí vůbec.

Před provedením dotazníkového šetření bude stanoveno několik hypotéz, které budou na základě získaných výsledků z dotazníkového šetření otestovány a veškeré získané informace budou následně vyhodnoceny.

Před vyhodnocením veškerých údajů získaných pomocí dotazníků je třeba zkontrolovat jejich úplnost a správnost. V případě, že nebudou dotazníky vyplněny odpovídajícím způsobem, musí být vyřazeny. Správně vyplněné dotazníky obsahují velké množství údajů, které jsou však v neuspořádané podobě. Výsledky těchto dotazníků budou upraveny do takové podoby, aby mohly být dále zpracovány. Získaná data budou zpracována pomocí základních matematicko-statistických metod a následně znázorněna pomocí grafů v MS Excel.

Prvním úkolem zpracování bude proto smysluplné uspořádání hodnot. K tomu bude využito zpravidla jednoduchých statistických ukazatelů, především četnosti odpovědí, což je v matematické statistice veličina, která uvádí, kolik hodnot daného znaku se vyskytuje ve statistickém souboru. Jak uvádí Foret a Stávková (2003) vyjadřuje absolutní četnost počet výskytu jednotlivých variant odpovědí. Relativní četnost je dána poměrem četnosti absolutní k celkovému rozsahu zkoumanému souboru a je vyjádřena v procentech. Vzhledem k tomu, že relativní četnost má ve většině případů větší vypovídající schopnost, bude s jejím využitím graficky znázorněna většina zpracovaných dat.

Absolutní četnost (n_i):

$$\sum_{i=1}^k n_i = n \quad (1)$$

Relativní četnost (p_i):

$$p_i = \frac{n_i}{n} \quad (2)$$

přičemž dále platí:

$$\sum_{i=1}^k p_i = 1 \quad (3)$$

kde:

n_i ... vyjadřuje absolutní četnost (počet hodnot) v dané skupině,

p_i ...vyjadřuje relativní četnost v dané skupině,

n rozsah zkoumaného souboru,

k ... počet skupin.

Za pomoci získaných dat bude porovnáno vnímání jednotlivých faktorů, které ovlivňují internacionalizační proces, podniky působícími na zahraničních trzích a podniky, které na zahraničních trzích nepůsobí. U některých charakteristik bude provedeno srovnání také mezi podniky, zabývajícími se různými zemědělskými

činnostmi. V případě otázky týkající se bariér vstupu bude provedena komparace také s výsledky vybraných zemí EU.

Pro vyhodnocení získaných dat týkajících se rizik, resp. vnímání intenzity dopadu jednotlivých rizik a pravděpodobnosti výskytu těchto rizik v konkrétních podnikatelských subjektech, bude využito *mapy rizik*, díky které bude přehledně zobrazena významnost jednotlivých rizik.

Mapa rizik bude v tomto případě založena na dvou, výše zmíněných, veličinách, a to:

- *Vnímání intenzity konkrétního rizika* – popisuje, jak významně dotázané podniky vnímají stanovená rizika vstupu podniku na zahraniční trh. Vypočítá se jako vážený aritmetický průměr získaných odpovědí. Vahami budou číselná označení pro jednotlivé stupně zvolené škály.
- *Pravděpodobnosti výskytu rizika* pro daný podnik – popisuje, jak významně očekávají dotázané subjekty působení daného rizika na jejich podnik. Škála se slovním popisem pravděpodobnosti bude stejně jako v případě vnímání intenzity převedena do číselného označení pro jednotlivé stupně, bude vypočten vážený aritmetický průměr získaných odpovědí, jenž bude následně uveden v procentuálním vyjádření.

Na základě mapy rizik budou identifikována klíčová rizika internacionalizačního procesu.

Následně budou po vyhodnocení získaných primárních dat v další části vlastní práce otestovány hypotézy o nezávislosti zkoumaných znaků, které byly stanoveny před samotným dotazníkovým šetřením. Data, která byla upravena v programu Microsoft Excel, budou převedena do programu Statistica 12 od firmy StatSoft. Zde budou za pomoci kontingenčních tabulek vyhodnoceny závislosti, mezi dvěma navzájem odlišnými otázkami a následně otestovány statistické hypotézy. Jak uvádí Foret a Stávková (2003): „*Testování statistických hypotéz je založeno na úvahách o věrohodnosti určitých vyslovených domněnek (předpokladů) o základním souboru.*“, které jsou nezávislé na výsledcích šetření. Takto vyslovené a ověřované předpoklady za pomoci statistických prostředků jsou nazývány statistickými hypotézami.

Vždy bude nejprve stanovena nulová hypotéza (H_0), která představuje určitý předpoklad vyslovený nezávisle na zkoumaném souboru. Z této hypotézy je vycházeno a je předběžně považováno za platnou. Pokud bude tato hypotéza zamítnuta, musíme přijmout jinou, kterou stavíme proti hypotéze nulové, a to hypotézu alternativní (H_1), která vyjadřuje závislost mezi zvolenými proměnnými. K testování nulové hypotézy bude využita p-hodnota Pearsonova chí-kvadrátu, která vyjadřuje nejnižší hladinu významnosti, při které je zamítnuta nulová hypotéza. Testování může probíhat na hladině významnosti $\alpha = 0,01$ nebo $\alpha = 0,05$. V této práci bude využita hladina významnosti $\alpha = 0,05$. Rozhodnutí o nulové hypotéze je potom následující:

- pokud $p \leq \alpha$, pak H_0 na hladině významnosti 0,05 zamítáme a přijímáme H_1
- pokud $p > \alpha$, pak H_0 na hladině významnosti 0,05 nezamítáme.

3 Literární rešerše

V této části práce jsou uvedena hlavní teoretická východiska internacionalizačního procesu malých a středních podniků, na niž bude navazovat následné vypracování praktické části.

3.1 Malé a střední podniky

Vymezení pojmu malý a střední podnik není zcela jednoznačné, lze se setkat se statistickým pojetím, členěním podle nařízení komise EU nebo například podle zákona o podpoře malých a středních podniků (Veber, Srpová, 2012; Vojík, 2009).

S cílem sjednotit vymezení MSP v členských zemích EU a umožnit tak komparaci těchto subjektů bylo v EU zavedeno jednotné vymezení sektoru MSP doporučením Komise ze dne 3. dubna 1996 č. 6/280/EC.

Mezi *hlavní kritéria tohoto vymezení* patří: počet zaměstnanců, výše ročního obratu, celková hodnota aktiv (bilanční suma roční rozvahy) a nezávislost. Nezávislost znamená, že není podnik vlastněn z 25 a více procent jiným podnikem, který nesplňuje definici MSP.

V ČR jsou tato kritéria akceptována a považována za dobrý poměrový ukazatel pro světové podnikání.

Třídění firem touto metodou je následující:

Tab. 1 Vymezení mikro, malých a středních podniků

	Mikropodnik	Malý podnik	Střední podnik
počet zaměstnanců	< 10	< 50	< 250
roční obrat	≤ 2 miliony EUR	≤ 10 milionů EUR	≤ 50 milionů EUR
roční bilanční suma	≤ 2 miliony EUR	≤ 10 milionů EUR	≤ 43 milionů EUR

Zdroj: vlastní zpracování podle Vojíka (2009).

Mikropodniky

Mikropodniky tvoří na evropském trhu nejpočetnější skupinu podnikatelů – přes 91,8 %. Existuje zde silná vazba na osobu podnikatele nebo jednu rodinu, může se jednat i o osoby samostatně výdělečně činné. Podle výše uvedených kritérií zaměstnávají od 0 do 10 zaměstnanců. Zpravidla se potýkají s nedostatkem zaměstnanců, kteří by se věnovali odborným činnostem souvisejícím s expanzí podnikání, získávání informací a analýzám trhu, legislativním změnám apod. Mají problémy s pronikáním na zahraniční trhy, a proto jsou zpravidla orientováni na lokální trh.

Tyto podniky disponují obratem do 2 milionů Eur a 2 milionů Eur aktivity. Kvůli nízkému kapitálu se tak stávají neatraktivními klienty pro banky, a proto je pro ně obtížnější sehnat peníze. Mají tak ztížený přístup k dotacím, veřejným za-

kázkám a novým technologiím, což je značně omezuje a nemohou tak vést cenovou válku s konkurencí.

Působení na jiných trzích je omezeno finančními možnostmi a nároky na odbornost, proto se zájmy mikropodniků orientují na lokální úroveň, především na získání potřebných informací, finanční zátěž (zpravidla daňové zatížení), možné zjednodušení administrativy, získání informací týkajících se změn v legislativě a předpisech a promítnutí do jejich činnosti (Vojík, 2009; Unie malých a středních podniků ČR, c 2006 -2014).

Malé podniky

Jak je uvedeno výše, za malý podnik je považován podnik s 10 až 50 zaměstnanci a obratem nebo aktivy do 50 milionů Eur. Takový kapitál již podnikům umožňuje lepší přístup k příležitostem zahraničního trhu. Tato skupina podniků potom „vyplňuje“ okrajové oblasti trhu, dobrou znalostí určité lokality, pružností a rozmanitostí napomáhají k rychlejšímu rozvoji slabších regionů, posilují konkurenci a fungují proti monopolizaci.

Zájmy těchto podniků se podobně jako mikropodniky orientují především na lokální úroveň, svou spoluprací mohou zasahovat ale také do jiných regionů. Jejich zájem se soustřeďuje také na dostupnost podpor od finančních institucí. Pokud je třeba, spolupracují se silnějšími partnery (Vojík, 2009; Unie malých a středních podniků ČR, c 2006 -2014).

Střední podniky

Kategorie středních podniků je omezena maximálním obratem 50 mil. Eur, příp. celkovou hodnotou aktiv 43 mil. Eur. Takový finanční základ již umožňuje podnikům podílet se výrazněji na průzkumu trhu, usnadňuje orientaci v nových technologiích a získání lepší vyjednávací pozice s bankami.

Díky vyššímu počtu zaměstnanců mohou budovat týmy specialistů, mít zkušené zaměstnance, kteří plánují jednotlivé strategie. Mají k dispozici prostředky a řadu motivačních faktorů, které jim umožňují pronikat i na jiné trhy.

Oproti předešlým mají střední podniky zájem a především možný přístup k veřejným zakázkám, dotacím a nových technologiím. Zajímají se více o oblast získání financí, či jiné možnosti využití státních podpor. Své zájmy v těchto případech prosazují buď sami, nebo ve spolupráci (Vojík, 2009; Unie malých a středních podniků ČR, c 2006 -2014).

Podle Vojíka (2009) je v reakci na stále více globalizovanou ekonomiku připravováno navýšení hraničního počtu zaměstnanců u středního podniku z 250 na 500 zaměstnanců se snahou více zohlednit změny, kterými firmy v souvislosti s globalizací procházejí.

3.1.1 Význam MSP

Vojík (2009) uvádí několik hledisek a různých úhlů pohledu, podle kterých lze posuzovat význam malých a středních podniků:

- MSP nemají tzv. ekonomickou setrvačnost, tzn., že dokáží reagovat mnohem citlivěji na změny ekonomických podmínek oproti velkým korporacím.
- Autoři všech významných vynálezů ve 20. století tvořili z 60 % nezávislí vynálezci nebo malé firmy, jež jsou hlavním zdrojem inovací. Podniky do 20 zaměstnanců vytváří téměř 70 % nových pracovních příležitostí.
- Co se týče zaměstnanosti, zaměstnává tento sektor až 70 % ekonomicky aktivního obyvatelstva.
- S existencí MSP je spojena stabilizace konjunktury zemí a protikrizové tendence, neboť např. jakákoliv politická nejistota je pro MSP zdrojem rizik (Vojík, 2009; Veber a Srpová, 2012).
- MSP se významně podílejí na tvorbě HDP. Přispívají ke zvyšování konkurence na trhu, působí přímo a zprostředkovaně proti vzniku monopolů.
- Využívají efektivněji čím dál tím víc vzácnější zdroje surovin a energií oproti dominantním firmám, čímž je zvyšována produktivita a snižovány ceny.
- Zaměstnávají pracovníky propuštěné z velkých společností, které jsou neefektivní či krachující. Tím přispívají ke snižování nezaměstnanosti a úspoře prostředků, které musí být vypláceny ze státního rozpočtu v podobě podpor v nezaměstnanosti (Vojík, 2009; Nerudová, 2009).
- Díky své otevřenosti eliminují sociální napětí, a tím se podílí na udržování sociálního míru.

3.1.2 Omezení MSP

Přestože došlo v posledních letech k řadě pozitivních změn v této oblasti, existují určitá omezení pro malé a střední podniky, mezi něž podle Vebera a Srpové (2012) patří například následující.

- Mají menší ekonomickou sílu, omezenou možnost získání kapitálu a s tím spojené omezení možnosti rozvoje.
- V případě účasti na veřejných soutěžích o veřejné zakázky mají slabší postavení, automaticky nemohou podnikat v oblastech, kde je třeba velkých investic.
- Nemohou zaměstnávat špičkové manažery, obchodníky, protože nejsou schopni nabídnout odpovídající platové ohodnocení.
- Přestože jsou považovány za nositele inovací, jedná se zpravidla pouze o inovace nižších řádů.
- Změny právních předpisů a jejich neustálý nárůst požadují velkou bdělost podnikatele.
- Jejich činnost může být ohrožována velkými (často nadnárodními) společnostmi, obchodními řetězci, jež prosazují dumpingové ceny (Veber a Srpová, 2012).

3.2 Globalizace a internacionalizace

Obecně pojmy jako globalizace a internacionalizace patří k velmi často skloňovaným termínům současné doby.

Přestože je v současné době pojem **globalizace** velice frekventovaný, je vnímán značně rozporuplně. Obecně jej lze označit jako celosvětový proces, založený na internacionalizaci ekonomiky, tzn. propojování trhů různých zemí především díky obchodu se zbožím a službami a volnému pohybu kapitálu.

Kislingerová a Nový (2004) jej vnímají jako reakci na přesycenost domácích trhů a hledání a využívání nových a levnějších materiálů a lidských zdrojů, uplatnění na nových trzích, tzn. alokování kapitálu do míst, kde bude nejlépe zhodnocen.

Existuje velké množství definic, které se soustředí na oblast ekonomiky, ale také definic, které se pokoušejí o průnik globalizace do všech oblastí společenského života. Jenom Kislingerová a Nový v knize „Chování podniku v globalizujícím se prostředí“ uvádí výčet šesti různých definic. Jednou z nich je například definice podle Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD), kdy je za globalizaci považován *proces, který zvyšuje závislost trhů a národních ekonomik, což je vyvoláno vysokou dynamikou obchodu se zbožím, kapitálem, službami a transferem technologií a know-how* (Kislingerová a Nový, 2005).

Podle Pichaniče (2004) je proces globalizace definován jako těsnější integrace zemí a obyvatel světa, která je způsobena enormním snížením nákladů na komunikaci a dopravu a odstraněním bariér pro volný pohyb zboží, služeb, kapitálu, znalostí a v určité míře i lidí. Štrach (2009) označuje globalizací rostoucí propojenost jednotlivých společenských procesů a subjektů, kde globalizační tendence nejsou omezeny pouze na ekonomickou stránku (spojování podniků, rostoucí podíl mezinárodního obchodu na HDP, koncentrace kapitálu), ale významně se soustředí na oblast trvale udržitelného rozvoje, životní prostředí, terorismus či roli jednotlivce a základních sociálních jednotek ve společnosti. Jak uvádí Štrach (2009) výsledkem globalizace je v dnešní době takový stav, kdy téměř ve všech zemích většina spotřebovávaných výrobků nepochází z domácích zdrojů.

Dosavadní **proces globalizace** můžeme rozčlenit do **tří etap**. První etapa probíhala od poloviny 19. století do první světové války a přinesla nebyvalý pohyb zboží, kapitálu a osob. Po určitém útlumu došlo potom v rozpětí padesátých až devadesátých let k druhé vlně globalizace. Ta se vyznačuje intenzivním vznikem nadnárodních korporací, které si získaly dominantní postavení jak při směně zboží, tak pohybu kapitálu. V této etapě došlo také ke vzniku několika světových integračních seskupení a mezinárodních organizací, jejichž cílem bylo zjednodušit obchodování mezi státy. Třetí vlna, probíhající od začátku 80. let až do současnosti, byla velmi významně ovlivněna pokroky v komunikačních technologiích a celkovým rozvojem technické a technologické infrastruktury.

Obecně je globalizace zkoumána minimálně ze **tří pohledů**, a to jako globalizace ekonomiky, kultury a životního prostředí. Z pohledu ekonomiky se svět rozdě-

luje na rozvinuté země a rozvojové země více nebo méně globalizované. Všechny tři specifické skupiny zemí v nerovnoměrné míře profitují z globalizace, kvůli čemuž vznikají různá antiglobalizační hnutí (Pichanič, 2004).

Proces globalizace přispívá k silné **internacionalizaci** světové ekonomiky, se kterou dochází k rozvoji mezinárodních ekonomických vztahů a vzájemné závislosti zemí. Dochází ke stále narůstající konkurenci ze zahraničí. Malé a střední podniky, které jsou tématem této práce, se proto musí zabývat problémem internacionalizace, aby dokázaly v narůstajícím konkurenčním boji obstát. Právě jejich schopnost obstát v mezinárodním prostředí a specifika jejich internacionalizačního procesu jsou často diskutovaným tématem, kde opět neexistuje jednotný názor. Najít jednotnou definici pojmu internacionalizace není vůbec jednoduché stejně jako u globalizace. Tyto termíny jsou si velmi blízce, a přestože u některých autorů jejich definice splývají, existuje mezi nimi rozdíl, který uvádí např. Herman E. Daly (Kubíčková, 2013). Ten popisuje internacionalizaci jako „proces zvyšování zapojení se do mezinárodního obchodu, mezinárodních vztahů, dohod a spolupráce, kde je slovem mezinárodní chápáno: odehrává se mezi jednotlivými zeměmi, které jsou považovány za základní jednotku v procesu internacionalizace.“ (Kubíčková, 2013) Jinou definici uvádí Břečková (2003), podle níž je internacionalizace chápána jako: „proces zapojení firmy do mezinárodních transakcí na základě formy a míry zapojení.“

3.3 Internacionalizační proces

Internacionalizační procesy mají pro většinu subjektů zásadní roli, hledají v ní možnosti růstu, zvýšení produkce či možnosti snížení kolísajícího domácího odbytu. Díky vstupu na mezinárodní trh může firma poznat svoji skutečnou hodnotu v širší konkurenci (Jurek, 2012).

Zasaženy jsou však také organizace, jejichž oblast působení je omezena na lokální či regionální trh. I ty musí pečlivě sledovat situaci podnikatelského okolí a případně přizpůsobovat své chování a strategie. Díky globalizace se oblast jejich sledování neustále rozšiřuje. Podle Kislingerové a Nového (2005) mají podnikatelské subjekty dvě možnosti:

- „Pečlivě monitorovat všechny vlivy globalizace a průběžně jim uzpůsobovat svou strategii a chování.“
- „Aktivně se zapojit do globálního dění.“

Některé subjekty nemají tendenci ke vstupu na zahraniční trhy, dokud je k tomu nejsou „přinuceni“ jinými událostmi. **Proces internacionalizace** podle Kotlera a Kellera (2013) má zpravidla *čtyři stádia*:

1. žádné pravidelné exportní aktivity,
2. export pomocí nezávislých zástupců – agentů,

3. založení jedné, příp. více prodejních poboček,
4. vybudování výrobního závodu v zahraničí.

Tyto čtyři etapy internacionalizačního procesu charakterizovali již dříve Johansson a Wiedersheim-Paul (1975).

Pro první styk se zahraničím využije většina firem spolupráci s nezávislým agentem a vstoupí na blízké či kulturně obdobné země. Později založí ve společnosti exportní oddělení pro řízení vztahů s agenty, které následně nahradí na větších trzích vlastními prodejními pobočkami. Ve výsledné fázi, pokud jsou trhy dostatečně stabilní a velké, či je nutná lokální výroba, dojde k vystavění výroby v této zemi (Johansson a Wiedersheim-Paul, 1975; Kotler a Keller, 2013).

Obdobné etapy internacionalizace uvádí také Friesner (2014). Některé subjekty však na zahraniční trhy nikdy nevstoupí, a tak zůstávají po celou dobu svého působení na trhu v prvním stádiu. Na zahraničním trhu mohou začít obchodovat později nebo dokonce přímo v konečné fázi, to znamená, že předběhnou všechna předchozí stadia (Friesner, 2014).

Proces internacionalizace je popsán řadou teoretických přístupů, které se od sebe vzájemně liší. Jednotlivým přístupům je věnována následující podkapitola 3.3.1, kde budou podrobněji popsány.

3.3.1 Teoretické přístupy k internacionalizaci podniku

Jak je uvedeno výše, velké množství podnikatelských subjektů vzniká na lokálních trzích s úmyslem působit pouze zde, tudíž vůbec nevstupují na zahraniční trhy. Další část subjektů proniká na zahraniční trhy postupně. Existuje ale také skupina subjektů, tzv. Born Globals, která svou existenci nebuduje postupným pronikáním na zahraniční trhy. Tyto subjekty narušují klasické formy pronikání na mezinárodní trhy (viz výše uvedené čtyři etapy). Naproti postupným tradičním teoriím jsou tyto podniky založeny a podnikají nadnárodně od prvních dnů své existence (Kislingerová a Nový, 2005).

Existuje velké množství teorií, které se názorově velmi liší. Autoři se rozcházejí především ve způsobu, jakým firmy vstupují do vztahů s ostatními trhy, zda se na zahraničních trzích postupně rozvíjí a roste jejich zainteresovanost, jak dlouho jim trvá, než na zahraniční trh vstoupí, proč se některé firmy neposouvají za určitý stupeň internacionalizace. Další otázkou je, proč se některé subjekty na zahraničním trhu postupně nerozvíjí, ale vznikají přímo s úmyslem podnikání na zahraničních trzích, a tak zpravidla přeskochí několik stupňů internacionalizačního procesu apod. (Břečková, 2003; Kubíčková, 2013).

Podle Machkové (2006) patří k nejznámějším modelům internacionalizace *model EPRG Howarda Pelmutera, teorie mezinárodního cyklu životnosti výrobku Raymonda Vernona, tzv. teorie OLI a model uppsalské školy*. Na rozhodnutí o internacionalizaci firemních aktivit má do určité míry vliv firemní kultura, sdílené hodnoty podniku a manažerský styl.

Jiné rozdělení základních teorií, které vysvětlují internacionalizační chování firmy uvádí Břečková (2003):

- *teorie transakčních nákladů,*
- *eklektické paradigma,*
- *fázové teorie,*
- *síťová teorie.*

Žádná z těchto teorií však není schopná popsat situaci podniků označovaných jako „Born Globals“, jež velmi brzy po založení podniku vstupují na zahraniční trhy. (Czinkota, Ronkainen, 2013). Proto bude dále podrobněji rozebráno osm teorií a modelů, které považuje Jurek (2012) za nejvýznamnější. K výběru těchto modelů došlo dle Jurka (2012) na základě jejich dlouhodobé funkčnosti a praktické aplikovatelnosti, jež bylo ověřeno výzkumem Ninana (2009). Bude tedy popsána terminologie následujících přístupů:

- *mezinárodní teorie životního cyklu výroby,*
- *model uppsalské školy,*
- *internationalizační teorie sítě,*
- *teorie strategického chování,*
- *mezinárodní teorie transakčních nákladů,*
- *ekletická teorie,*
- *behavioristická internationalizační teorie,*
- *teorie Born Globals.*

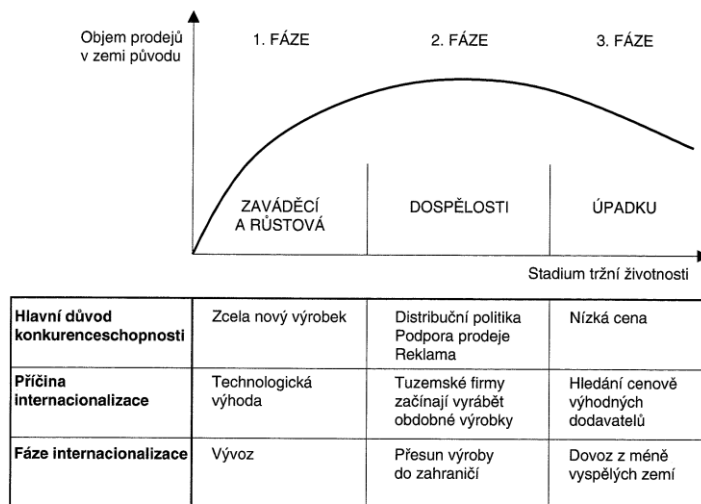
Mezinárodní teorie životního cyklu výroby

Teorie mezinárodního životního cyklu výroby je ekonomickou teorií amerického ekonoma Raymonda Vernona, který touto teorií navazuje na teorii komparativních výhod Davida Ricarda a vysvětluje proces internacionalizace na teorii životního cyklu výroby.

Podle této teorie dochází v průběhu životního cyklu výroby ke třem základním fázím procesu internacionalizace:

1. *fáze* – firma z vyspělé země uvádí díky využití technologického pokroku na trh nový výrobek, který nemá na trzích v zahraničí konkurenci. Tento nový produkt tak může nabízet nejen na místním trhu, ale také vyvážet.
2. *fáze* – Výrobek se dostává do dospělosti, na trhu se objevuje konkurence se stejnými nebo obdobnými výrobky. Pokud si chce firma z vyspělé země udržet svůj podíl, je nutné, aby výrobu přenesla do zahraničí, resp. do zemí s nižšími náklady na výrobu.
3. *fáze* – Výrobek se stává standardizovaným. Poptávka po výrobku klesá, dochází k poklesu cen. Firmy ve vyspělých zemích přestávají dané výrobky vyrábět a v plné míře je dovážejí z méně vyspělých zemí.

V mírných modifikacích se tato teorie potvrdila v řadě odvětví jako je textilní a automobilový průmysl, výroba komponentů do PC a další (Machková, 2006; Jurek, 2012; Zapletalová, 2012).



Obr. 1 Mezinárodní cyklus životnosti výrobku
Zdroj: Machková, 2006.

Model uppsalské školy

Na teorii mezinárodního životního cyklu produktu navázali ekonomové z Uppsala Univerzity ve Švédsku Johanson, Wiedersheim-Paul a Vahne, kteří v roce 1975 vytvořili model uppsalské školy. Podle Onkelinx a Sleuwaegena (2008) je tento model považován za jednu z nejvýznamnějších tradičních teorií internacionalizace podnikatelských aktivit, která předpokládá, že podniky přistupují k internacionalizaci postupně v jednotlivých etapách. *Základním předpokladem* tohoto modelu je fakt, že firmy musí nejprve rozvíjet svou podnikatelskou činnost na domácím trhu a až následně rozvíjí své aktivity na ZT. Rozvoj mezinárodních firemních aktivit je pak podmíněn rostoucími vědomostmi a zkušenostmi s podnikáním na zahraničním trhu (Zapletalová, 2012; Jurek, 2012, Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975).

Podle stupně zapojení do mezinárodního podnikání identifikovali Johanson a Vahne (1975) následující čtyři fáze internacionalizace:

- žádné pravidelné exportní aktivity,
- export přes nezávislé agenty,
- zřízení prodejní dceřiné společnosti,
- výroba na zahraničním trhu.

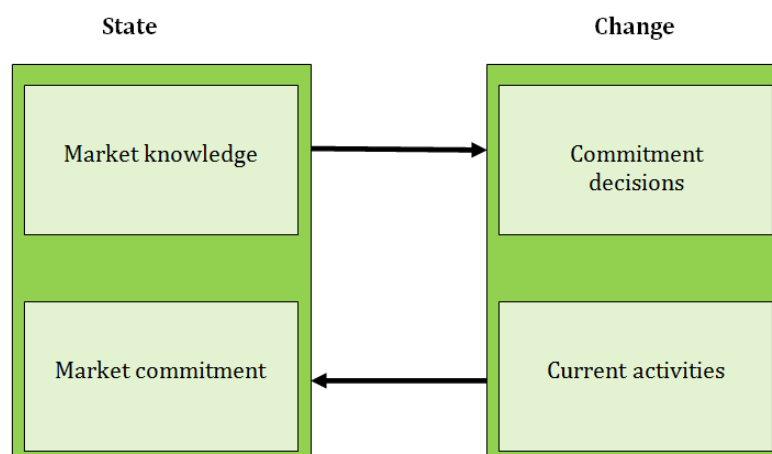
Operace v jednotlivých fázích internacionalizace a celkový počet fází se může na jednotlivých trzích lišit, záleží na rozvoji znalostních aktivit a organizační struktuře subjektu (Zapletalová, 2012).

Dalším významným předpokladem v internacionalizačním procesu je tzv. koncept psychické závislosti. Psychická závislost může být vnímána jako psychologická vzdálenost, jež se vyznačuje řadou faktorů působících mezi firmou a cílovým zahraničním subjektem. Vyplývá z toho, že nejprve vstupují firmy především na trhy kulturně a geograficky blízké (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975; Jurek 2012).

Prvotní příčinu nízké internacionalizace viděli autoři modelu v nedostatku informací o trhu. Tento nedostatek je významně ovlivňován právě psychickou vzdáleností, která představuje soubor faktorů, jež brání přenosu informací mezi firmou a trhem. Mezi tyto faktory můžeme zařadit geografickou vzdálenost, rozdílnost v jazycích, kultuře, vzdělání, politických systémech apod. (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975; Jurek, 2012; Machková, 2006).

Původní model z roku 1975 byl v roce 1977 rozvinut Johansonem a Vahnem do podoby dynamického modelu o integraci a využití znalostí o zahraničních trzích a operacích na ZT, který předpokládá, že významnými překážkami v rozvoji operací na ZT je nedostatek zkušeností a znalostí z původního působení na trhu.

Další revize tohoto modelu do podoby business network proběhla v roce 2009, kde byly provedeny malé úpravy. (Johanson a Vahne, 2009).



Obr. 2 Základní mechanismus internacionalizace – Uppsala model

Zdroj: Johanson & Vahlne, 1977.

Dynamický Uppsala model je založen na tzv. čtyřjádrovém konceptu, který je vzájemně propojený a jednotlivé faktory se navzájem ovlivňují. Tento koncept zahrnuje čtyři faktory, které jsou dále rozděleny do dvou skupin viz obrázek č. 2:

- znalosti o trhu,
 - angažovanost na trhu,
 - zásadní rozhodnutí,
 - současné aktivity.
- } faktory vztahující se ke stavu firmy
- } faktory, které ovlivňují změny ve firmě

Do stavových faktorů patří znalost trhu a angažovanost na trhu. Je tedy třeba zjistit, jaké informace má subjekt o zahraničních trzích a určit, jaké množství zdrojů

investoval do podnikatelských aktivit na zahraničních trzích (Johanson a Vahne, 1977; Kubíčková, 2013).

Druhou skupinou faktorů jsou faktory týkající se změn v podniku, mezi něž patří zásadní rozhodnutí, která se zaměřují na možná rizika a příležitosti na daném trhu a současné aktivity podniku (Johanson a Vahne, 1977; Kubíčková, 2013).

Internacionalizační teorie sítě

Myšlenkově navazuje teorie sítě na předešlý model uppsalské školy. Spojitost s Uppsala modelem lze najít v učícím se procesu, kdy mají firmy vzájemně prospěch ze zkušeností ostatních firem a to z pohledu vztahu učícího se procesu. Firma se nachází uprostřed sítě firem a podle autorů teorie s nimi v zahraničních sítích navazuje vztahy třemi způsoby – mezinárodním rozšířením, penetrací a mezinárodní integrací. Počet vztahů s jednotlivými partnery cizích zemí určuje hloubku internacionalizační výrobní sítě (Jurek, 2012).

Podle stupně internacionalizace firmy a stupně internacionalizace sítě v odvětví vznikají dle autorů Johanson a Mattsson (1988) čtyři typy firem, uvedené v tabulce č. 2.

Tab. 2 Síťový přístup internacionalizace

		Degree of internationalization of the market	
		Low	High
Degree of internationalization of the enterprise	Low	The early starter	The late starter
	High	The lonely international	The international among others

Zdroj: Johanson a Mattsson, 1988.

Teorie strategického chování

Tato teorie byla sestavena a empiricky potvrzena v roce 1973 Knickerbockerem a Grahamem, kteří stavěli na myšlence, kterou jako první formuloval Raymond Vernon. Sestavili teorii následování lídra a teorii křížových investic. Předmětem těchto teorií je sledování chování konkurence a definování vzájemného vztahu. V porovnání s jinými teoriemi internacionalizace se tato nezaměřuje pouze na situaci konkrétní firmy a jejího internacionalizačního procesu, ale zajímá se právě o chování konkurenčních subjektů a dynamiku celého odvětví. Zaměřuje se tak na strategické chování, které je namířeno proti konkurenčním subjektům, ale také ze strany konkurence proti místnímu subjektu (Jurek, 2012).

Mezinárodní teorie transakčních nákladů

Klíčovým motivem pro rozhodování firem jsou podle této teorie náklady. Firma porovnává náklady, vzniklé procesem internacionalizace, s náklady transakčními. Aktivity, kterými dochází k obchodu na zahraničních trzích, jsou nákladnější než

aktivity tuzemské. Některé trhy, kam se rozhodne subjekt vstoupit, mohou být náročnější na firemní organizaci, celkovou komplexnost a tím dochází k navýšení nákladů spojených s administrativou. Celkové náklady mohou ovlivnit také faktory spojené s lidskými zdroji, transakční faktory či faktor nejistoty (Jurek, 2012).

Eklektická teorie

Eklektická teorie je známa také jako teorie OLI autora J. H. Dunninga. Proces internacionalizace firemních aktivit je zde vysvětlen za pomoci jiných faktorů, než u teorií, které vycházejí z časových posloupností. Podle teorie OLI je internacionalizační proces podporován třemi základními faktory. Jedná se o:

- *specifické výhody, jež jsou vlastní danému podniku (ownership)*, mezi ně mohou patřit např. patenty, ochranné známky, velikost firmy a její postavení na trhu, kvalifikace zaměstnanců, inovační kapacity apod.;
- *umístění mezinárodních podnikatelských aktivit (location)* - správný výběr cílového ZT s dobrou infrastrukturou, dostatkem kvalifikované síly, trh kulturně blízký bez obchodně politických překážek apod. vede k rychlé a efektivní internacionalizaci firemních aktivit;
- *způsob řízení, tzn. vnitřní faktory (internalization advantage)* - zkušenosti s mezinárodním podnikáním, dobrá koordinace mezi mateřskou a dceřinou společností v zahraničí, vypracovaný systém kontroly jakosti, řízení, nízké transakční náklady apod. (Machková, 2006; Jurek, 2012).

Pokud splní subjekt pouze první předpoklad, je výhodné provést vstup na ZT poskytnutím licence. Při splnění prvního a třetího předpokladu je vhodné na ZT vyvázet. Při splnění všech předpokladů firma vstupuje na ZT formou kapitálového vstupu (Jurek, 2012, Machková, 2006).

Tab. 3 Forma vstupu na zahraniční trh

Forma vstupu na zahraniční trh	O	L	I
Kapitálový vstup na zahraniční trh	+	+	+
Vývoz	+	-	+
Poskytnutí licence	+	-	-

Zdroj: Machková, 2006.

Behavioristická internacionalizační teorie

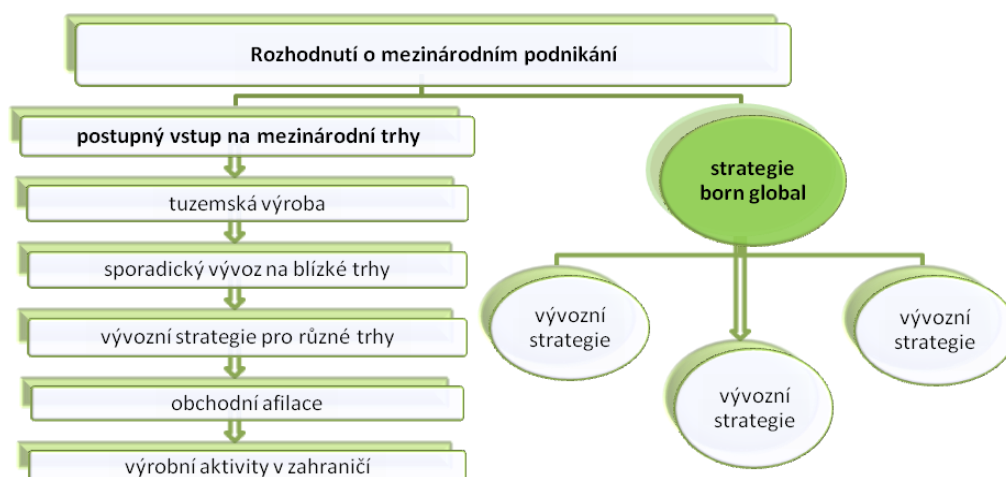
Podle Mikoláška (2005) je s behavioristickými teoriemi upuštěno od předpokladu, že naplňování firemních cílů je v rukou pouze vlastníků, příp. top managementu. Firma je považována za „koalici“ jednotlivých zájmových skupin.

Existuje velké množství těchto teorií. Všechny však zdůrazňují vnitřní strukturu a jednotlivé vnější projevy firmy, které jsou rozhodující faktorem pro pochopení

fungování podniku. Behavioristický manažer se oproti klasickému pojetí v ostatních teoriích liší tím, že nemá plné informace a jeho racionalita je omezena. Jeho cílem není maximalizace užitku, ale uspokojení potřeb (Jurek, 2012).

Teorie Born Globals

Poslední teorie je do značné míry velmi specifická, neboť podniky, kterými se zabývá, se nerozvíjí postupně na domácím trhu a následně neprochází ani jednotlivými fázemi vývoje procesu internacionalizace. Jejich cesta směřuje přímo na globální trh, od začátku znají své zákazníky a konkurenci na mezinárodní úrovni. (Gillespie a Hennessey, c2011). Zpravidla se jedná o malé a střední podniky, jež v zahraničí hledají v relativně úzce zaměřených segmentech konkurenční výhody a využívají strategii diferenciací. Často podnikají v oblasti vyspělých technologií, mají omezené vlastní zdroje financování, a jsou řízeny manažery s mezinárodními zkušenostmi a averzí k riziku (Tanev, 2012; Machková, 2015).



Obr. 3 Strategie postupné internacionalizace a strategie Born Global.
Zdroj: Machková, 2015.

Jednotlivé názory na tuto specifickou skupinu podniků se opět liší. Např. Cavusgil a Knight (2009) uvádí, že zde není kladen důraz na velikost, ale především na věk podniku, který proniká na zahraniční trhy. Do skupiny Born Globals se tak podle nich řadí takové podniky, které nejenže vstoupí hned po založení na zahraniční trhy, ale do tří let od svého založení generují také alespoň 25 % svých tržeb ze zahraničních trhů. Obdobně jako teorie behaviorální přisuzuje i tato význam zkušenostem klíčových osob na mezinárodní úrovni (Cavusgil a Knight, 2009; Jurek, 2012).

Fakt, že neprobíhají mezinárodní procesy těchto specifických subjektů postupně jako u ostatních teorií, je umocněno podle Jurka (2012) několika skutečnostmi:

- došlo k rozšíření možností mezinárodní komunikace,
- dochází k homogenizaci trhů,
- dochází ke zvyšování zkušeností a znalostí v mezinárodní oblasti,
- finanční nástroje jsou dostupnější,
- stoupá mobilita lidského kapitálu.

3.3.2 Motivy internacionalizace

Podle Kotlera a Kellera (2013) by většina společností upřednostnila možnost zůstat domácí společností, ovšem kdyby byl domácí trh dostatečně velký. Manažeři by nemuseli studovat cizí jazyky a zákony, nacházet se v právní a politické nejistotě, soupeřit s nestálými měnami. Nemuseli by upravovat výrobky podle různých potřeb a očekávání zákazníků. Vše by bylo jednoduše snadnější a bezpečnější.

Přesto však **podnikatelské subjekty přivádí na mezinárodní úroveň několik důvodů:**

- ve srovnání s domácím trhem přináší některé zahraniční trhy lepší příležitost zisku,
- podnik chce snížit svoji závislost na jediném trhu,
- podnik potřebuje více zákazníků, aby dosáhl úspor z rozsahu,
- podnik se rozhodne pro konkurenci globálním konkurentům na jejich domácích trzích,
- jejich zákazníci expandují do zahraničí a požadují služby na mezinárodní úrovni.

Také Rodriguez a kol. (2010) uvádí ve svém díle několik **důvodů**, které dávají podnikatelským subjektům impulz **k zapojení se do internacionalizačního procesu**, mezi nimi je například:

- přístup na nové trhy, získání významných klientů, čímž dojde ke kompenzaci krize na vnitřním trhu,
- snížení rizika prostřednictvím diverzifikace v různých zemích,
- vyrovnání přechodné ztráty v některých regionech s výdělkem v jiných oblastech,
- snížení nákladů v oblasti výroby, výzkumu a vývoje, distribuce a nákupu díky úsporám z rozsahu,
- větší ziskovost velkých investic,
- konkurenční výhoda a získání prestiže, jenž poroste i nadále po celém světě,
- zvýšení prodejů na trzích, kde jsou nesnadné překážky trhu,
- snížení výrobních nákladů přesunem vybraných operací do zemí s levnější pracovní silou.

Na základě výzkumného šetření, které probíhalo v různých zemích světa, identifikovala organizace OECD ve své zprávě z roku 2009 nejvýznamnější motivy inter-

nacionalizačního procesu a bariéry vstupu na zahraniční trh. Nejvýznamnější důvody, které vedou podniky ke vstupu na zahraniční trhy, byly rozděleny do čtyř skupin:

- *růstové motivy* (např. růst podniku, růst zisku, zvýšení podílu na trhu, snížení závislosti na jednom nebo malém množství trhů, lepší pozice na trhu),
- *motivы související se znalostmi* (především zkušenosti manažerů s mezinárodním obchodem z předešlého zaměstnání, jazyková vybavenost manažerů, inovační možnosti, jedinečná technologie či produkt, existující výzkum a vývoj),
- *motivы související s budováním vztahů a získávání kontaktů v rámci dodavatelského řetězce*,
- *motivы domácích nebo zahraničních trhů* (např. omezená velikost domácího trhu, poptávka po produkci ze strany zahraničních spotřebitelů, podpora exportu, kvalitní infrastruktura na zahraničním trhu, atraktivní země původu výrobku).

3.3.3 Podpora mezinárodního podnikání

Vzhledem k rostoucí liberalizaci mezinárodního podnikatelského prostředí mají podniky možnost výběru ze stále širšího spektra forem podnikání na mezinárodních trzích. Malé a střední podniky začínají podnikat na těchto trzích zpravidla formou vývozních a dovozních operací. V rámci rozvoje mezinárodních aktivit mohou využívat české podniky pomoci řady institucí, které se na podporu mezinárodního podnikání zaměřují.

V České republice existuje poměrně široká nabídka služeb státu a ostatních institucí na podporu exportu jako je poradenství, vzdělávání, informační služby, zvýhodněné financování, pojištění různých typů rizik apod. Výčet těch nejvýznamnějších uvádí například Machková a kol. (2010).

Proexportní politiku a podporu podnikání a investic zařizuje **Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR** (MPO). MPO je zřizovatelem dvou významných příspěvkových organizací, které poskytují českým podnikům řadu služeb.

- Agentura na podporu obchodu **CzechTrade** poskytuje poradenské, informační, asistenční a vzdělávací služby podnikům, které na zahraničních trzích působí, ale také začínajícím exportérům. Nabízí služby více než 30 zahraničních kanceláří, nabízejících např. průzkum trhu, vyhledávání obchodních kontaktů, ověření zájmu o nabídku, dlouhodobou exportní asistenci apod. Dále poskytuje informační služby o exportních příležitostech on-line, možnost prezentace v Adresáři exportérů, apod.
- Agentura na podporu podnikání a investic **CzechInvest**, jejíž hlavní náplní je posilování konkurenceschopnosti české ekonomiky, poskytuje zejména informace o možnostech podpory pro MSP, nese zodpovědnost za implementaci dotačních programů, které jsou financovány státem a EU, spravuje databáze českých dodavatelských firem, poskytuje poradenství k projektům atd.

Za podpory MPO jsou dále pro vývozce provozovány internetové portály pro podnikání a export – **BusinessInfo.cz a Export.cz** a **Zelená linka pro export**. Machková a kol. (2010).

Mezi další instituce podporující mezinárodní podnikatelské aktivity v ČR patří:

- **Ministerstvo zahraničních věcí** – aktivní v oblasti proexportní politiky, koordinuje zahraniční ekonomickou pomoc a vnější ekonomické vztahy.
- **Česká exportní banka (ČEB)** – financuje vývozní operace, které vyžadují dlouhodobé zdroje financování za výhodné úrokové sazby.
- **Exportní garanční a pojišťovací společnost (EGAP)** – poskytuje úvěrová pojištění se státní podporou. Český exportérům, investorům a jejich bankám tak pomáhá v situaci, kdy nenajdou pro rizika spojená s financováním vývozu nebo zahraniční investice vhodné pojištění u komerčních pojišťoven.
- **Státní zemědělský intervenční fond (SZIF)** – díky němu se mohou zapojit firmy z této oblasti do programu na propagaci zemědělských produktů a to nejen na vnitřním trhu EU, ale i třetích zemích a využít dalších forem marketingové podpory. Zde mohou subjekty získat informace o možné propagační kampani, informace o zahraniční legislativě, vzdělání, pomoc při získání finančních prostředků na projekty. Přináší informace o trhu se zemědělskými komoditami v ČR, EU a ostatních zemích.
- Specializovaná pracoviště **Celní správy ČR** – poskytují informace týkající se problematiky cel.

Rozvoj podnikatelských aktivit v zahraničí podporují také různé svazy a profesní sdružení jako **Hospodářská komora ČR**, která podporuje vstupy podnikatelských subjektů na zahraniční trhy prostřednictvím teritoriálních informací, informací o podmínkách pro obchod a podnikání v zahraničí, poskytováním asistenčních služeb atd. Podobné služby poskytuje také **Svaz průmyslu a dopravy a Národní výbor Mezinárodní obchodní komory** (Machková a kol., 2010).

Podporou exportu MSP se intenzivně zabývá také **Evropská unie**. České subjekty mohou využívat řadu služeb, jako je např. poradenství o podnikání v rámci EU, které poskytuje Enterprise Europe Network, informační služby k podnikání ve třetích zemích MADB (tj. on-line databáze poskytující informace o přístupu na trhy třetích zemí), Evropský portál pro malé podniky (European Small Business Portal) a další.

3.3.4 Faktory ovlivňující volbu formy vstupu na zahraniční trhy

V rámci mezinárodního podnikání mohou podnikatelské subjekty na zahraničních trzích využívat různé strategie. Otázkou je, z jakého důvodu se rozhodnou firmy vstoupit na zahraniční trhy, co je k tomu vede apod. Důvody jsou různorodé a je jich nepřeberné množství. Před samotným rozhodnutím, zda začne firma samostatně podnikat na zahraničních trzích, musí vyhodnotit jak faktory vnitřní, tak také faktory vnější, které mohou představovat významné bariéry vstupu na ZT.

Rozdělení bariér do jednotlivých skupin uvádí např. Onkelinx a Sleuwaegen (2008).

Tab. 4 Vnitřní a vnější bariéry ovlivňující proces internacionalizace

Vnitřní bariéry	informační bariéry	problémy s výběrem zahraničního trhu, jeho analýzou, identifikací zahraničních obchodních příležitostí a kontaktováním zákazníků v zahraničí
	funkční bariéry	neefektivnost některých článků firmy jako jsou lidské zdroje, výroba či finance, např. nedostatečná personální vybavenost, nedostatek provozního kapitálu na financování vývozu aj.
	marketingové bariéry	problémy spojené s produktem, jeho cenou, distribucí, logistikou nebo propagační činností podniku v zahraničí (např. přizpůsobení stávajícího produktu preferencím zahraničních zákazníků, stanovení správné ceny na mezinárodních trzích, nalezení správného distribučního kanálu, spolehlivého zahraničního zástupce/partnera)
Vnější bariéry	procesní bariéry	provozní aspekty spojené s probíhajícími transakcemi se zahraničními zákazníky, např. neznalost postupů a technik, selhání v komunikaci, problémy s platbami aj.
	vládní překážky	dva typy – 1. Omezená podpora pro stávající a potenciální vývozce, 2. Různá restriktivní regulační a ochranná opatření jako je např. clo
	bariéry prostředí	zaměření na ekonomické, politické, právní a sociálně kulturní prostředí zahraničního trhu
	bariéry pramenící od konkurentů a zákazníků	

Zdroj: vlastní zpracování podle Onkelinx a Sleuwaegen, 2008.

Vstup na zahraniční trhy přináší celou řadu specifik, podnikání na těchto trzích je spojeno se značnými nároky nejen na obchodní, finanční a marketingové kapacity. Vyžaduje také rozšíření výrobních kapacit, adaptaci výrobního sortimentu uzpůsobeného podmínkám na cílových zahraničních trzích či změny v lidských zdrojích, resp. nabrání nových pracovníků, kteří budou ovládat jazyk a budou mít zkušenosti v oblasti mezinárodního obchodu, příp. proškolení stávajících zaměstnanců apod. (Machková a kol., 2010).

Machková a kol. (2010) uvádí, že při volbě strategie pro cílový trh je nutné vždy zohlednit vyspělost trhu, jeho zvláštnosti a řadu dalších faktorů, jako jsou:

- *obchodněpolitické podmínky* – tzn. celní a devizový režim, kurzová politika, technické překážky, minimální ceny, množstevní omezení, antidumpingová cla, dovozní přírážky apod.,
- *ekonomické prostředí* – hospodářský růst, míra nezaměstnanosti, míra inflace, růst průmyslové výroby, demografický vývoj, životní úroveň a dynamika spotřeby, vývoj reálných směnných relací,
- *politické prostředí* – politický systém, politická stabilita, vztah k zahraničním firmám, význam zájmových skupin, členství země v regionálních integračních seskupeních a její politické vazby na jiné státy, korupční prostředí,
- *právní prostředí* – stabilita a důvěryhodnost legislativního prostředí, podmínky pro zahraniční podniky, možnost nákupu nemovitostí a pozemků, kontroly vlastnictví, podmínky pro zaměstnávání cizinců, devizově právní aspekty podnikání zahraničních subjektů, možnost repatriace zisku v zahraničí, řešení sporů při podnikání se zahraničím,
- *charakteristika výrobků* – průmyslové výrobky, zemědělské výrobky, spotřební zboží krátkodobé a dlouhodobé spotřeby, dodávky pro veřejný sektor
- *Charakteristika obchodního partnera* – právní forma společnosti, vlastnická struktura, postavení na trhu, velikost subjektu, osoby oprávněné k jednání, reference,
- *efektivnost vybrané formy podnikání* - poměr vynaložených nákladů a rizik, předpokládaná míra zisku, návratnost vložených prostředků.

V tabulce č. 5 na následující straně je **uvedeno deset hlavních bariér internacionalizace**, které vyplynuly ze studie **OECD** (2009), a které jsou sestupně seřazeny podle toho, jak je subjektivně vnímají MSP světa.

Tab. 5 Deset hlavních bariér internacionalizace vnímaných MSP.

Pořadí	Bariéra
1	Nedostatek pracovního kapitálu k financování vývozu
2	Omezená identifikace zahraničních obchodních příležitostí
3	Omezené informace k vyhledání/analyzování trhů
4	Neschopnost navázání kontaktů s potenciálními zahraničními zákazníky
5	Získávání spolehlivého zahraničního zastoupení
6	Nedostatek času manažera k zabývání se možnostmi vstupů podniku na zahraniční trh
7	Nedostatečné množství a/nebo nevyškolení pracovníků pro vstup podniku na zahraniční trh
8	Obtížné sladění/srovnání cen s konkurencí
9	Nedostatečná výše domácí státní podpory
10	Nadměrné náklady na přepravu

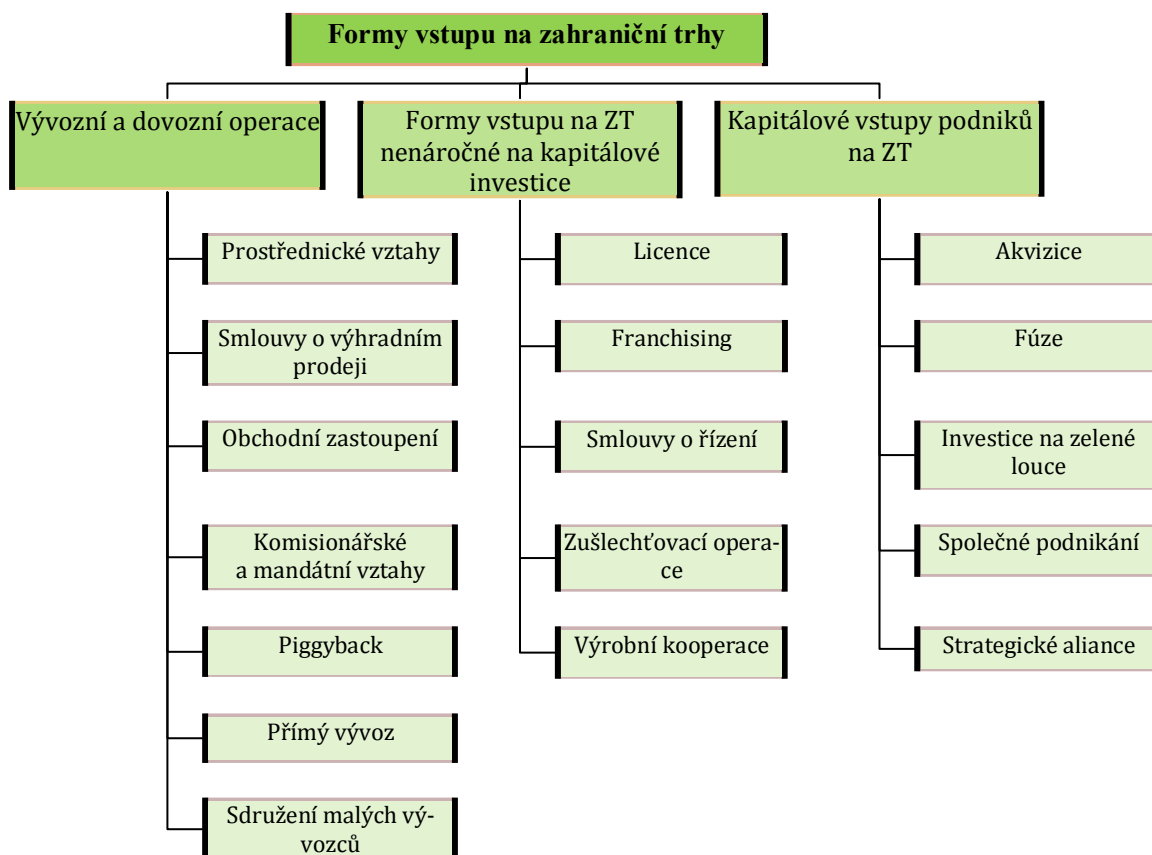
Zdroj: OECD, 2009, přeloženo.

3.3.5 Formy vstupu na zahraniční trhy

Jakým způsobem podnik vstoupí na zahraniční trh, patří mezi klíčové rozhodnutí vedení podniku. Konečné rozhodnutí ovlivňují již dříve zmíněné faktory, především pak: potenciál a rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu, náročnost vstupu na investice, množství zdrojů, které má subjekt k dispozici, celková konkurenceschopnost podniku na vybraném trhu. Pro většinu podnikatelských subjektů je prvním krokem v procesu internacionalizace export, který umožňuje podnikům vstoupit na zahraniční trhy s omezeným rizikem a bez velkých kapitálových investic ve srovnání s dalšími typy vstupu (Onkeilinx a Sleuwaegen, 2008).

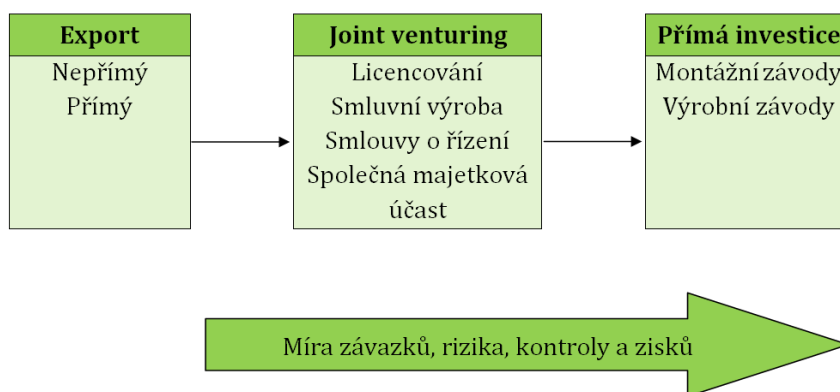
Podnikatelský subjekt může zvolit celou řadu forem vstupu na zahraniční trh. Jednotlivých alternativ vstupu je mnoho a jsou velmi různorodé (Friesner, 2014). Nejčastěji se mezi autory objevuje členění do tří základních skupin. Zde budou podrobněji popsány formy vstupu, které uvádí Machková (2009), a to:

- *vývozní a dovozní operace,*
- *formy nenáročné na kapitálové investice,*
- *kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.*



Obr. 4 Formy vstupu na zahraniční trhy
Zdroj: vlastní zpracování podle Machkové, 2006.

Například Kotler a kol. (2009) ale uvádí jiné rozdělení vstupů na zahraniční trh. Dle něj volí podniky mezi exportem, společným podnikáním a přímou investicí jak je znázorněno na obrázku.



Obr. 5 Formy vstupu na zahraniční trh
Zdroj: Kotler a kol., 2007.

Další rozdělení forem vstupu na zahraniční trhy uvádí Štrach (2009), který vychází z vymezení, které publikovali Pan a Tsa (2000) a které rozděluje formy vstupu na kapitálové a nekapitálové, jak je uvedeno v následující tabulce.

Tab. 6 Formy vstupu na zahraniční trhy

Bezkapitálové způsoby		Kapitálové způsoby	
Export	Smlouvy	Joint ventures (JV)	Plně vlastněné podniky
Přímý export	Licence	Minoritní JV	Greenfield
Nepřímý export	R&D smlouvy	50% podíl	Brownfield
Ostatní	Aliance	Majoritní JV	Akvizice
	Franchising		Fúze
	Ostatní		Ostatní

Zdroj: Pan a Tse (2000) v Štrach, 2009.

Metody vstupu na zahraniční trh podrobně rozebírá také Kulhavý (1992), dle něj je první fází exportní obchod a to většinou v takovém případě, kdy existují přebytečné kapacity a odbyt do zahraničí je dobrým ventilem, zpravidla probíhá formou nepřímého exportu. Jednotlivé metody vstupu na zahraniční trh jsou znázorněny na obrázku v příloze A.

Vývozní a dovozní operace

Nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trh jsou tradiční dovozní a vývozní operace. Touto formou vstupu obvykle začínají rozvíjet své mezinárodní aktivity české podniky. Jedná se o výborný způsob vstupu na zahraniční trhy díky nízkým kapitálovým investicím a omezenému riziku (Onkeilinx a Sleuwaegen, 2008).

Pokud chtějí podniky vyvážet, mohou využít řady obchodních metod a na základě smluvních vztahů spolupracovat s řadou subjektů, mezi které patří prostředníci, obchodní zástupci, výhradní prodejci, komisionáři, mandatáři apod. Při uzavírání smluv je volba právní úpravy vždy na vzájemné dohodě stran. Pokud se jedná o výhradní prodej či obchodní zastoupení, mohou využít smluvní strany vzorových smluv Mezinárodní obchodní komory (Machková a kol., 2010).

Prostřednické vztahy

Při těchto operacích se můžeme setkat s řadou prostředníků, za něž jsou považovány subjekty, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Jejich náplní je prodávat nakoupené zboží dalším odběratelům. Odměnou za prodané zboží je pro ně rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou (cenová marže).

Využití služeb těchto subjektů je výhodné především pro malé a střední podniky, které považují vývoz a dovoz za okrajovou záležitost, neboť zřízení vlastního oddělení specializujícího se na zahraniční obchod by bylo příliš nákladné. Výhodou jsou nižší náklady oběhu, eliminace rizik, které vyplývají z mezinárodního obcho-

du, a možnost vývozu na takové trhy, kde by bylo přímé zpracování příliš nákladné. Za hlavní nevýhodu se považuje ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem (Machková, 2006).

Smlouvy o výhradním prodeji - výhradní distribuce

Uzavřením smlouvy o výhradním prodeji se dodavatel zavazuje, že zboží uvedené ve smlouvě neposkytne jinému odběrateli. Smlouva musí mít vždy písemnou formu a musí v ní být uvedena oblast a druh zboží. Díky možnosti prodeje na již vybudovaných distribučních cestách, je umožněn prostřednictvím výhradního prodejce rychlý vstup na ZT. Další výhodou je možnost výrobce proniknout i do vzdálených zemí nebo trhů, kde neočekává vysoký obrat, ale chce být přítomen. V případě, že je trh zajímavý, zákazníci mají o zboží zájem, dochází k dalšímu rozvoji podniku. Nevýhodou je opět ztráta bezprostředního kontaktu s trhem a dále možné zablokování vstupu na ZT v případě, že výhradní distributor nesplní očekávání, je neschopný zajistit rozsáhlou distribuci zboží a očekávané objemy prodeje. Je jediným subjektem, který disponuje právem dovážet zboží na daný trh (Machková, 2006).

Obchodní zastoupení

Smlouvou o obchodním zastoupení se zavazuje zástupce k dlouhodobému vykonávání činnosti svěřující k uzavírání určitého druhu smluv, sjednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet. Před uzavřením smlouvy je třeba vymezit obsah působnosti obchodního zástupce a zjistit jeho vztahy ke konkurenčním firmám. Pokud není uvedeno ve smlouvě jinak, jedná se obvykle o *nevýhradní zastoupení*. V této situaci může zastoupený využívat služeb jiných zástupců, zástupce může zastupovat i jiné osoby nebo uzavírat obchody, které jsou předmětem zastoupení, na vlastní účet nebo na účet jiné osoby. Odměna, v tomto případě provize, je obvykle vázána na realizaci zprostředkované smlouvy. Zástupci musí respektovat podmínky a pokyny.

Zvláštním typem smlouvy o obchodním zastoupení je *výhradní obchodní zastoupení*, tzn., že je zastoupený povinen nepoužívat jiného obchodního zástupce pro stanovený okruh obchodů v daném území. Stejně tak obchodní zástupce nemůže v tomto rozsahu zastupovat jiné subjekty, ani uzavírat obchody na vlastní účet ani ve prospěch někoho jiného. Zastoupený může uzavírat obchody i bez výhradního zástupce, avšak ve většině zemí je povinen, z těchto obchodů platit výhradnímu zástupci provizi, jako kdyby se zástupce na obchodu podílel. Pokud nemá zástupce na trhu dostatečně silné postavení, kapacitu pro neustálé zpracovávání situace na daném trhu, může pro zastoupeného znamenat určité riziko. Stejně tak, pokud zároveň zastupuje ještě jiné, konkurenční, firmy (Machková, 2006).

Komisionářské a mandátní vztahy

Komisionář se prostřednictvím komisionářské smlouvy zavazuje, že pro komitenta vykoná vlastním jménem určitou obchodní záležitost. Komitent se zavazuje za tuto

činnost zaplatit. Na rozdíl od smlouvy o zprostředkování se komisionářská smlouva liší tím, že se komisionář zavazuje k uzavření konkrétní smlouvy. Smlouvy jsou uzavírány vlastním jménem komisionáře, ale na účet komitenta.

Komisionář prodává zboží za ceny, které stanovil komitent, což je velkou výhodou pro komitenta, který má díky tomu kontrolu nad cenami. Mezi další výhody patří bezpochyby možnost využití jeho obchodních kontaktů, distribučních cest a goodwillu. Tyto výhody se však mohou proměnit v nevýhody, pokud bude komisionář příliš samostatný, nebude uplatněna firemní image na ZT.

Další možností je smlouva mandátní, kdy se mandatář zavazuje za úplatu provést pro mandanta obchodní záležitost na jeho účet. Mandátní smlouva má obdobnou formu jako smlouva komisionářská, avšak v tomto případě mandatář jedná jménem mandanta. Obchodní záležitosti, které má mandatář splnit, ať už uskutečněním určitých právních úkonů či praktickou činností, musí být vymezeny ve smlouvě. Po řádně vykonané činnosti vznikne mandatáři nárok na úplatu, a to i v případě, že nebude splněn očekávaný výsledek (Machková, 2006).

Piggyback

V tomto případě se jedná o spolupráci mezi více firmami ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu. Velká firma poskytne menším firmám na úplatu své zahraniční distribuční cesty.

Pro malé firmy je právě možnost využití jména a zkušeností velké společnosti velkou výhodou. Velké firmy tak mohou nabízet kompletní sortiment služeb a ještě jim z toho plyne úplata od malých firem, jakožto obchodních partnerů.

Naopak tlak velkých firem na nízké ceny může být pro malé firmy nevýhodou stejně jako nevýhodné platební podmínky či velké nároky na kvalitu (Machková, 2006).

Přímý vývoz

Před použitím přímé formy je třeba dokonale znát obchodní a technickou problematiku, potom obvykle pozitivně působí na stabilizaci obchodních vztahů. Nejčastěji se přímý vývoz využívá při vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celku. Zpravidla se jedná o komplikované dodávky, se kterými je spojeno velké množství odborných doplňkových služeb, tzn., že je nutná účast výrobce na zahraničním trhu. Protože zde není žádná forma prostředníka, má výrobce možnost kontroly realizace na ZT a zároveň je zde předpoklad vyšších zisků. Veškeré náklady a rizika však nese výrobce sám (Machková, 2006).

Sdružení malých vývozců – exportní aliance

Malým a středním podnikům často chybí zkušenosti s podnikáním na mezinárodních trzích a dostatečné zdroje. Pokud mají zájem vyvážet, je pro ně výhodné založit sdružení a vyvážet tak společně. Zpravidla se jedná o vývozce stejného oboru, čímž rozšíří celkovou nabídku a vzájemně se doplňují. Sdružení tak většinou zastá-

vá funkci vývozního oddělení - obstarává výzkum ZT, zpracovává nabídky, objednávky apod. Vedle těchto činností zajišťuje komunikaci se ZT, vybírá vhodné lokální zástupce, zařizuje účasti na veletrzích a výstavách, tzn. celkově zastupuje své členy v zahraničí.

Mezi výhody sdružení patří především úspora nákladů, lepší vyjednávání, omezení exportních rizik, výhodnější ceny apod. Nevýhodou může být ztráta samostatnosti v případě, že je některý z členů „méně významný“ (Machková, 2006).

Formy vstupu na zahraniční trh nenáročné na kapitálové investice

Pokud nehodlá podnik investovat v zahraničí, ale přesto chce v rámci rozvoje svých mezinárodních aktivit uplatnit své výrobky a služby jiným způsobem než klasickými vývozními operacemi, může zvolit některou z forem vstupu na ZT, které nejsou náročné na kapitálové investice. Patří sem např. poskytnutí licence, franchising, smlouva o řízení. Spolupráce však může vzniknout již ve výrobě např. formou zušlechťovacích operací nebo výrobní kooperace (Machková a kol., 2010). Charakteristika těchto forem vstupu je uvedena v příloze B.

Kapitálové vstupy podniků

Vzhledem k investiční náročnosti využívají kapitálového vstupu na ZT především velké, a finančně silné společnosti, pro něž kapitálový vstup představuje nejvyšší stupeň internacionalizace jejich aktivit. Pronikají do zemí, které pro ně nabízejí výhodné podmínky pro podnikání a rozvoj. Mezi základní formy kapitálových vstupů na ZT patří *portfoliové investice* (tzn. nákup akcií a jiných cenných papírů) a *přímé zahraniční investice*, které mohou mít formu kapitálového vkladu, vnitrofiremních půjček nebo reinvestovaného zisku. Přímou zahraniční investici můžeme podle Machkové (2006) charakterizovat jako: „*investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi.*“

Přímé zahraniční investice slouží k podpoře vývozu, ale především rozvoji výrobních aktivit na ZT. Zahraniční investoři přinášejí nové technologie, know-how, umožňují vznik nových pracovních příležitostí, usnadňují vstup výrobku na ZT a především přichází s prostředky, které jsou nutné k modernizaci a restrukturalizaci podniků. Jejich nejčastější formou jsou fúze a akvizice, zakládání nových podniků (investice na zelené louce), strategické aliance a společné podnikání (Machková, 2006). Charakteristika jednotlivých forem kapitálového vstupu je uvedena v příloze C.

3.3.6 Rizika spojená se vstupem na zahraniční trh

V každé oblasti podnikání nalezneme řadu rizik. Pokud se navíc rozhodne podnik rozšířit své působení i na zahraniční trhy, oblast možných rizik se ještě rozroste o některá specifická rizika, jako je vývoj měnových kurzů, ekonomické a politické změny na ZT a řadu dalších. Téměř každé rozhodování v podniku je spojeno

s postupováním rizika. Jedná se o rozhodování, která se zaměřují do budoucnosti, a podnikatelský subjekt, který rozhoduje, nemá vůbec jistotu, v jakých podmínkách bude jeho rozhodnutí probíhat a jestli budou moci být stanovené cíle splněny. Vývoj vnějších podmínek může způsobit, že se bude v důsledku nahodilých vlivů lišit dosažený výsledek od výsledku předpokládaného. Některá rizika, jako např. riziko změny tržní situace, mají rozsáhlou působnost, jiná mohou být specifická pro určité odvětví nebo činnosti (Machková a kol., 2010).

Jednotlivé hospodářské procesy jsou ovlivňovány náhodnými okolnostmi, které nelze zpravidla předvídat. Jako příklad lze uvést klimatické vlivy, které významně ovlivňují výsledky zemědělské výroby. Vedle zemědělské výroby působí ale také na celkovou strukturu spotřeby, a tak ovlivňují další odvětví závislá na zemědělské produkci.

Některá rizika mohou ovlivnit očekávaný výsledek pouze negativně (např. rizika spojená s přepravou zboží), jiná jak negativně, tak i pozitivně a přinést tak lepší výsledek než byl předpokládán (např. riziko pohybu cen).

Mezi jednotlivými druhy rizik existují souvislosti a úzké vazby. Některá rizika se vyskytují společně a vzájemně se doplňují. Rozdělení rizik do jednotlivých kategorií se u řady autorů liší.

Kotler a Keller (2013) uvádí několik **základních rizik**, které musí podnikatelský subjekt zvážit před rozhodnutím o vstupu na zahraniční trhy:

- nemusí nabídnout výrobek, který bude dostatečně atraktivní a konkurenceschopný,
- nemusí rozumět preferencím zákazníků na zahraničním trhu,
- nemusí znát podnikatelskou kulturu v dané zemi,
- budou chybět manažeři s mezinárodními zkušenostmi,
- nemusí odhadnout zahraniční regulace, s čímž mohou vzniknout neočekávané náklady,
- země, kam se rozhodne vstoupit, může upravit své obchodní zákony, může zde dojít k politické revoluci, devalvací měny (Kotler a Keller, 2013).

Dále bude v této kapitole blíže popsáno několik hlavních skupin rizik, které uvádí Machková a kol. (2010) a se kterými se setkávají podniky při obchodování na zahraničních trzích.

- **Tržní rizika**

Tato rizika vyplývají ze změn tržní situace. Příčinou změny může být například hospodářský pokles ve vybrané zemi, vstup silné konkurence na vybraný trh, změna preferencí spotřebitelů, pokles poptávky po určitém zboží, změny v technologiích, sezónní výkyvy apod. Tato, ale i další rizika, mohou vést ke změnám cen, navýšení nákladů, neprodejnosti výrobků, ztrátě postavení na ZT a řadě dalších nepříznivým dopadů.

Nejlepší ochranou před touto skupinou rizik je např. systematické provádění výzkumu cílových trhů, včasné provánění inovací, optimalizace zásob,

utuzování vztahů s důležitými zahraničními zákazníky. Důležité je také umět pružně reagovat na potřeby zákazníků na cílovém trhu atd. (Machková, 2006).

- **Teritoriální rizika**

Skupina těchto rizik je spojena především s politickou a ekonomickou nestabilitou jednotlivých zemí. Mezi nejčastější rizika, spadající do této skupiny, lze zahrnout např. platební obtíže vyvolané politickými událostmi (jako jsou války, občanské nepokoje, stávky či revoluce), administrativní zásahy státu (odebrání dovozní licence, zavedení antidumpingových cel, předpisy, jež omezují možnosti podnikání aj.), přírodní katastrofy (zemětřesení, povodně), rizika spojená s transferem a další.

Vzhledem k charakteru těchto rizik je velmi obtížné předvídat pravděpodobnost jejich výskytu. Nejlepším preventivním opatřením je neustálé získávání informací o jednotlivých zahraničních trzích. Existuje řada preventivních a zajišťujících opatření, kterými by se měly podniky chránit jako např. respektování rizikovosti dané oblasti při volbě cílového trhu, zvážení správné formy vstupu na tento ZT a diverzifikaci jednotlivých aktivit firmy. Jednu z možností omezení dopadů těchto rizik představuje např. pojištění (Machková, 2006).

- **Kurzové riziko**

Toto riziko je při působení na zahraničních trzích jedním z nejdůležitějších, neboť vyplývá z proměnlivosti kurzů jednotlivých měn. Protože je vývoj kurzu ovlivňován nejen faktory ekonomickými, ale také řadou faktorů neekonomických, je jeho předvídaní velmi obtížné.

Pro omezení tohoto rizika je možno využít některý z nástrojů jako je volba měny, vhodné měnové struktury pohledávek a závazků, prodej pohledávek či využívání zajišťovacích nástrojů. (Machková, 2006).

- **Komerční rizika**

Rizika zahraničních partnerů vyplývají z nesplnění závazku obchodním partnerem či společníkem. Mezi nejčastější problémy v souvislosti s mezinárodními obchodními operacemi patří neodůvodněné odstoupení obchodního partnera od smlouvy, nesplnění či vadné plnění kontraktu dodavatelem, neodůvodněné nepřevzetí zboží odběratelem, platební nevěle či neschopnost dlužníka zaplatit.

Pro omezení těchto rizik je vhodné se zaměřit na výběr seriózních obchodních partnerů, volbu vhodných platebních podmínek a zajišťovacích nástrojů, využití vhodné možnosti pojištění a věnování dostatečné pozornosti smluvně-právnímu zajištění podnikatelských vztahů (Machková, 2006).

- **Přepavní rizika**

Vznikají u obchodních operací s hmotným zbožím, kdy může během dopravy dojít k poškození nebo ztrátě zboží. Škodu utrpí buď kupující, nebo prodávající.

cí, záleží na tom, kdo v daném okamžiku nese riziko, což je zpravidla sjednáno ještě před uzavřením kontraktu.

Před tímto rizikem se lze v mezinárodním obchodě pojistit, jen je důležité věnovat dostatek pozornosti sjednání pojistné smlouvy (Machková a kol., 2010).

Výčet těchto rizik není vyčerpávající, jako další bychom mohli uvést **riziko odpovědnosti za výrobek**, jenž souvisí s ochranou spotřebitele. V případě, že dojde při používání výrobku ke škodě na zdraví či majetku spotřebitele, je za tuto škodu zodpovědný výrobce a spotřebitel může vymáhat vzniklou škodu. Ochranou zde může být například řádná kontrola kvality výrobků či pojištění. Často je také opomíjeno **riziko jazykové**, které uvádí Vojík (2010) a které je spojeno se špatnou nebo dokonce žádnou znalostí jazyka zahraničního trhu. Vznikají zde potom např. chyby v obchodních smlouvách. Možností prevence je jazykové vzdělávání či využití překladatelů, tlumočnicků.

Výčet těchto rizik samozřejmě není vyčerpávající, další skupinu rizik by mohly tvořit např. rizika související s volbou distribučních cest, rizika spojená se změnami úrokových sazeb, vývojem na daném trhu a další.

Rodriguez a kol. (2010) se ve své studii „*Managing risk and knowledge in the internationalisation process*“ zabývali riziky spojenými s internacionalizací a vytvořili výčet a klasifikaci těch nejvýznamnějších rizik vyplývajících z tohoto procesu. Při své studii vycházeli z různých článků, interních zpráv společností, kde byly uvedeny jejich zkušenosti s internacionalizačním procesem, a z osobních rozhovorů s manažery některých společností. Výčet všech získaných rizik postupně sloučili do devíti následujících kategorií:

- *rizika spojená s organizační strategií podniku* (např. definice internacionalizačních cílů, ucelená strategie zásobování, odhad nákladů projektu, nastavení podmínek strategie internacionalizace apod.),
- *rizika spojená s vedením a kulturou podniku* (např. rozvoj kultury podniku, která podporuje mobilitu zaměstnanců, plány školení pro zaměstnance, kteří působí/budou působit na pobočkách ve vybrané zemi, rozvoj angažovanosti u těch, kteří jsou zapojeni v internacionalizačním procesu apod.)
- *rizika spojená s logistickou infrastrukturou* (např. znalost dodavatelského trhu, náklady na přepravu, znalost distribučních sítí),
- *rizika spojená s projektovým řízením* (např. plánování projektů, význam informačních a komunikačních technologií pro internacionalizační proces, plán přenosu odpovědnosti na zaměstnance působící v cílové zemi, určení úloh a odpovědnosti)
- *rizika spojená se vztahy podniku* (např. vztahy podniku s partnery, efektivní spojení s místními dodavateli, obchodní, technické či právní kontakty na trzích vybrané země, efektivní spojení s místními dodavateli),
- *rizika spojená s ekonomickou a politickou situací na cílovém trhu* (např. politická a ekonomická stabilita země, dostupnost infrastruktury, daňová politika pro zahraniční podniky ve vybrané zemi, znehodnocení měny),

- *rizika spojená s právními stanovisky cílového trhu* (např. obchodní, právní a kulturní skutečnosti, kterými se od sebe liší různé geografické oblasti, celní předpisy vybrané země, určité množství místních složek požadované v produktech),
- *rizika spojená s trhem* (např. poznání obchodních příležitostí, problémy spojené s pronikáním vlastní značky na nový trh, vnímání produktu zahraničními spotřebiteli, znalost konkurence, nasycenost trhu, legislativa vybraného trhu, znalost očekávání zákazníků na vybraném trhu),
- *rizika spojená s kulturou cílového trhu* (např. zvyky, tradice, jazyk).

4 Vlastní práce

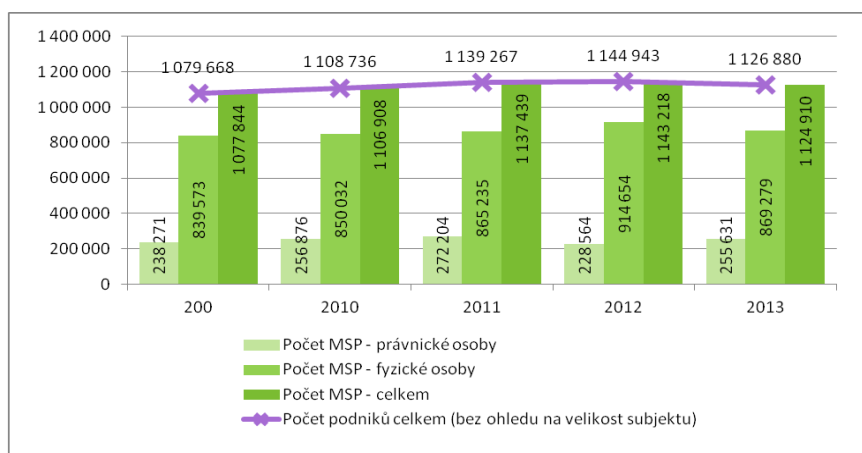
Na základě dříve popsaného metodického postupu a znalostí, jež byly získány studiem odborné literatury a následně zpracovány v předešlé kapitole, bude v této kapitole zaměřena pozornost již konkrétně na internacionalizační proces zemědělských podniků spadajících podle velikosti do klasifikace malých a středních, a především na specifika tohoto procesu. Cílem této části práce je co nejlépe zodpovědět řadu otázek, jež byly definovány na začátku práce.

Nejprve bude provedena analýza celkového současného stavu malých a středních podniků v České republice a popsán jejich vývoj v odvětví zemědělství. V rámci sběru sekundárních dat bude zaměřena pozornost také na vývoj tohoto odvětví, jeho možnosti, co se týče získání podpor a celkový vývoj agrárního zahraničního obchodu. Následně se v této kapitole zaměříme na sběr, zpracování a především vyhodnocení získaných primárních dat.

4.1 MSP v České republice

Jak již bylo uvedeno v literární rešerši, za drobného, malého a středního podnikatele se považuje ten, kdo zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, jeho roční obrat (příjmy) jsou menší než 50 milionů EUR a aktiva (majetek) nepřesahují 43 milionů EUR.

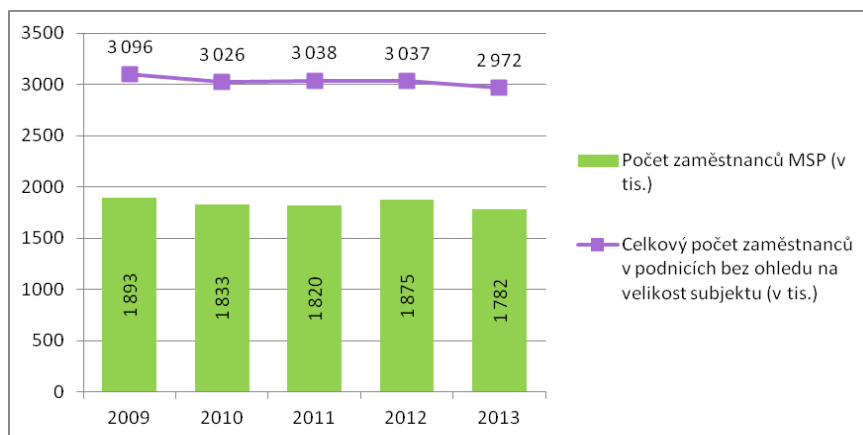
Podle údajů ČSÚ vykazovalo k 31. 12. 2013 podnikatelskou činnost v ČR celkem 1 124 910 právnických a fyzických osob s počtem zaměstnanců 0 – 249, z čehož bylo 255 631 právnických osob a 869 279 osob fyzických. Oproti předešlému roku se zvýšil počet právnických osob o necelých 30 tisíc, souhrnně však došlo k poklesu MSP o 18 308 podniků. Podíl MSP na celkovém počtu aktivních podniků byl v roce 2013 99,83% (MPO, 2014).



Obr. 6 Vývoj aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2009 – 2013

Zdroj: MPO, 2014.

Celkový počet zaměstnanců MSP se v roce 2013 snížil o 4,96% oproti roku 2012, jak je znázorněno na obrázku č. 7. Z celkového počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR tvořili v roce 2013 zaměstnanci MSP podíl 60%. (MPO, 2014)



Obr. 7 Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2009 – 2013
Zdroj: MPO, 2014.

Podíl MSP na celkových výkonech v ČR dosáhl v roce 2013 51,3%. Stejně tak tvoří MSP nadpoloviční podíl ve tvorbě přidané hodnoty. V roce 2013 vytvořily MSP účetní přidanou hodnotu 1 396 068 mil Kč, což představuje 54,8% z celku ČR.

Průměrné mzdy byly v loňském roce v sektoru MSP o 11,9% nižší než je celostátní průměr podnikatelské sféry, v roce 2013 dosáhly výše 21 343 Kč. Tyto charakteristiky jsou blíže znázorněny na obrázcích č. 32, 33 a 34 v příloze E.

V roce 2013 došlo k meziročnímu zvýšení vývozu MSP o 4,7 % (75 485 mil. Kč). Na celkovém dovozu měli v roce 2013 MSP podíl 58,4%, na celkovém vývozu potom 53,6 %. (MPO, 2014).

4.2 Odvětví zemědělství

Zemědělská výroba patří společně s navazující potravinářskou výrobou mezi tradiční odvětví v naší zemi. České zemědělství má za sebou stoletím prověřenou tradici, která zaručuje soběstačnost v základních potravinách nejen pro naši zemi, část produkce si získala prestiž i v zahraničí.

Hlavními dvěma milníky zemědělské výroby jsou rostlinné a živočišné komodity. Rostlinnými komoditami se rozumí polní a speciální plodiny, které jsou pěstovány pro své hlavní a vedlejší produkty k lidské výživě a konzumaci, k výživě hospodářských zvířat, ale také k farmaceutickému či technickému využití. Patří sem tradiční plodiny jako obiloviny, okopaniny, luskoviny, píce a dále technické a speciální plodiny. Tam je možno zařadit cukrovou řepu, vinnou révu, olejniny, ovoce, zeleninu, chmel a jiné léčivé či kořenové rostliny.

Druhou významnou součástí zemědělství je živočišná výroba, která efektivně využívá právě rostlinnou výrobu jako zdroj různých druhů krmiv. Hlavním cílem živočišné výroby je zajistit maso, mléko a vejce nejenom pro domácí trh, ale také

pro efektivní vývoz. Technologie využívané při chovu jednotlivých hospodářských zvířat jsou srovnatelné s okolními zeměmi EU. Kromě produkce potravin tak přispívá toto odvětví k udržení kulturní krajiny.

V agrárním exportu se uplatňují dlouhodobě především komodity jako živá zvířata, mléko, obiloviny, slad či cukr.

Podle dostupných dat k 31. 12. 2013 získaných z webových stránek Ministerstva zemědělství bylo k poslednímu dni roku 2013 v České republice 48 119 aktivních zemědělských podniků. Podle dat ČSÚ bylo v roce 2013 pouze 8 subjektů, které měly více než 250 zaměstnanců a podle odvětvové klasifikace spadaly svou činností do kategorie „Rostlinná a živočišná výroba, myslivost a související činnosti“. Lze proto počet zemědělských subjektů brát za vypovídající hodnotu pro případ vymezení MSP: Téměř 92 % všech těchto podniků tvoří fyzické osoby, jejichž počet se ve srovnání s rokem 2012 zvýšil zhruba o 100 podnikatelů. Stejně tak došlo v roce 2013 k nárůstu obchodních společností podnikajících v odvětví zemědělství. Počet podniků zemědělské prvovýroby podle jednotlivé právní formy je uveden v následující tabulce č. 7.

Tab. 7 Základní ukazatele zemědělství ČR k 31. 12. 2013

Ukazatel	Rok		
	2000	2012	2013
Zemědělská půda (tis. ha)	4 280	4 224	3 980
Orná půda (tis. ha)	3 082	3 000	2 986
Podniky zemědělské prvovýroby celkem (počet k 31.12.2013)	56 487	47 903	48 119
z toho: Podniky fyzických osob	53 460	44 032	44 120
Zemědělská družstva	746	531	529
Obchodní společnosti	2 107	3 090	3 207
Ostatní podniky, vč. státních	174	250	263
Podíl zemědělství na HPH dle statistiky národních účtů (%)	2,99	2,36	2,37
Produkce zemědělských výrobků dle SZÚ - v běžných cenách (mld. Kč)	100,3	121,3	122,1
z toho: rostlinné výrobky	49,8	75,6	75,2
živočišné výrobky a zvířata	50,5	45,7	46,9

Zdroj: vlastní zpracování podle MZE, 2014.

Tyto subjekty vykonávají svou zemědělskou činnost na 3980 tis. ha půdy, orná půda tvoří 70 % této výměry.

Celkový podíl zemědělství na hrubé přidané hodnotě celé ekonomiky je pouhých 2,37 %. Produkce zemědělských výrobků meziročně roste, za rok 2013 dosahovala více než 122 mld. Kč, což je cca o 22 mld. více než v roce 2000. V roce 2013

bylo v zemědělství zaměstnáno cca 103,5 tis. pracovníků a průměrná nominální mzda byla 20 581 Kč.

4.2.1 Klasifikace zemědělství

Pro přesnou klasifikaci jednotlivých činností v daném odvětví se od roku 2008 používá mezinárodní statistické klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, která nahradila Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (OKEČ).

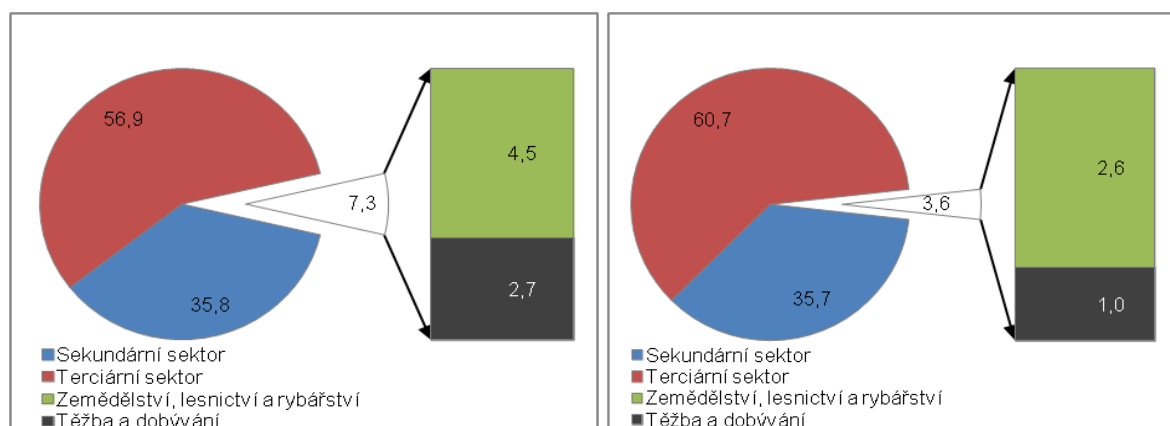
Podle CZ-NACE spadá zemědělství do sekce *A – Zemědělství, lesnictví a rybářství*. Tento oddíl zahrnuje dvě oblasti činností – výrobu rostlinných produktů a výrobu živočišných produktů. Dále potom ekologické zemědělství, pěstování geneticky modifikovaných užitkových plodin a chov geneticky modifikovaných hospodářských zvířat. Patří sem také poskytování služeb spojených se zemědělstvím, lovem a odchytom divokých zvířat a s tím spojené činnosti. Smíšené hospodářství (které spadá do skupiny 01.5) tvoří výjimku ze základních pravidel určování hlavní činnosti, neboť se zde vychází z toho, že ve velkém množství zemědělských podniků je rostlinná a živočišná výroba v rovnováze a přiřazení do jedné či druhé kategorie by nebylo správné.

V zemědělství je zahrnuta příprava zemědělských produktů pro primární trhy. Následné zpracování zemědělských produktů, které přesahuje stupeň přípravy pro primární trhy, však zahrnout nelze. To je zařazeno v oddílu 10 – Výroba potravinářských výrobků a krmiv a oddílu 12 – Zpracování tabáku. Dále se do zemědělství nezahrnují polní stavební práce (např. odvodňování zemědělské půdy, terasování), jež jsou uvedeny v sekci F, a činnosti nákupních družstev a obytných sdružení, jež se zabývají prodejem zemědělských produktů (sekce G). Stejně tak není v zemědělství zahrnuta ani péče o krajinu a zachování krajiny.

Podrobné rozdělení do jednotlivých podskupin je uvedeno v příloze D.

4.2.2 Vývoj a současný stav tuzemského zemědělství

Význam zemědělství, z hlediska podílu na celkovém výkonu ekonomiky (v běžných cenách) se v ČR výrazně zmenšil, stejně jako ve většině zemí EU. Zatímco v roce 1993 se tuzemské zemědělství společně s lesnictvím a rybářstvím podílelo na celkové hrubé přidané hodnotě (HPH) ekonomiky 4,5 %, v roce 2013 už jen 2,6 %. Význam tohoto odvětví se zmenšoval s každým rokem s výjimkou let 2004, 2008, 2011 a 2012. Pokles podílu na celkové HPH byl doprovázen také oslabováním jeho postavení na trhu práce. V roce 2013 pracovalo v celém primárním sektoru jen 3,9 % všech zaměstnaných osob, což je výrazně méně než např. v roce 1993, kdy to bylo 7,5 % všech pracujících.

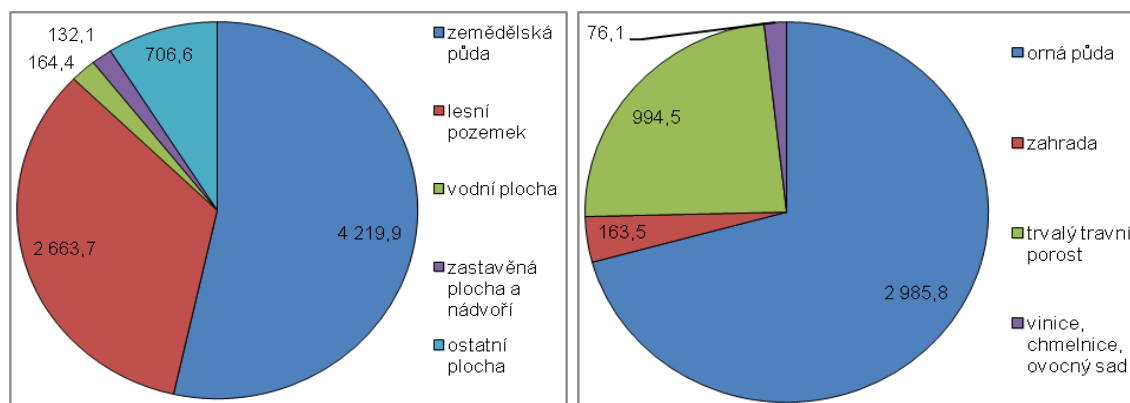


Obr. 8 Porovnání struktury ekonomiky ČR z hlediska HPH v roce 1993 a v roce 2013 (nominální hodnoty, v %)

Zdroj: ČSÚ, 2014.

HPH odvětví zemědělství, lesnictví a rybářství se zmenšila o 14 %, a to především vlivem nepříznivého vývoje v samotném zemědělství (-38,2 %).

Jak uvádí následující graf, k zemědělským účelům slouží více než polovina území našeho státu (53,5 %). Nejvíce zemědělsky zaměřený je kraj Vysočina, ve kterém tvořila zemědělská půda (k 31. 12. 2013) 60,2 % z celkové výměry kraje. S 60% podílem celkové výměry kraje potom následují tento kraj kraje Středočeský a Pardubický. V porovnání s obrázkem č. 34 v příloze E lze konstatovat, že souvztažnost mezi podílem zemědělské půdy v jednotlivých krajích a počtem aktivních zemědělských subjektů je minimální.



Obr. 9 Struktura půdního fondu a struktura zemědělské půdy k 31. 12. 2013 (v tis. ha)

Zdroj: ČSÚ, 2014.

Osevní plochy určené pro zemědělské plodiny se dlouhodobě zmenšují. V roce 1920 bylo oseto 48,4 % území v té době ještě neexistující ČR, v roce 2014 je to už jenom 31,3 %. V porovnání s rokem 1993 došlo ke zmenšení osevních ploch všech hlavních zemědělských plodin. Plochy, které byly tento rok osety obilovinami, byly o 12,2 % menší. Plochy, na kterých se pěstují brambory, se zmenšily dokonce

o 77,1 %. Jedinou výjimkou byla řepka, pole osetá touto plodinou se rozrostla o 132,5 %. Téměř každý šestý osetý ha půdy tak v roce 2014 připadal právě na tuto plodinu.

V důsledku intenzivnějšího používání postřiků, šlechtění plodin a modernizaci strojního vybavení rostou meziročně výnosy ze sklizně zemědělských plodin. Např. obilovin bylo z jednoho ha oseté půdy v porovnání s dekádou 1948 – 1957 sklizeno v letech 2004 – 2013 v průměru o 158,6 % více. Výnosy z pěstování technické cukrovky narostly v průměru o 124,4 %, v případě brambor sklizených z jednoho ha půdy narostla hmotnost o 92,7 %. Pěstování řepky přineslo téměř trojnásobný výnos.

Dlouhodobý pokles hospodářských zvířat v ČR se projevil negativně i v produkci jatečných kusů. Celkem bylo v roce 2013 vyprodukováno v ČR 164 tis. tun živé váhy skotu, což je v méně než jedna třetina výroby v roce 1989. Stejně tak hmotnost vyprodukovaných prasat, která byla 302 tis. tun, je zhruba o tři pětiny menší než v roce 1989. V případě drůbeže došlo k poklesu výroby až v posledních pěti letech. V porovnání s rokem 2008 byla produkce drůbeže 232 tis. tun v roce 2013 nižší téměř o 30 %.

V roce 2014 došlo ke zvýšení stavu skotu o 20,7 tis. kusů, v součtu za roky 2013 a 2014 narostly počty krav nejvíce od let 1974 – 1975. Zvýšil se i stav prasat za roky 2013 – 2014 v součtu o 38,2 tis. kusů. Pozitivně se vyvíjela také produkce mléka, v letech 2011 – 2013 posílila o 6,2 %, v roce 2013 byla potom nejvyšší od roku 1996.

Z dlouhodobých časových řad, uvedených na obrázcích 36 a 37 v příloze E, lze konstatovat, že se situace v živočišné výrobě ČR začíná stabilizovat. Stavby skotu a prasat pozvolna rostou. Rostlinná výroba se ve větší míře zaměřuje na pěstování ziskových plodin, jako je např. řepka.

4.2.3 Zemědělství z pohledu EU

Po vstupu deseti nových členských států v roce 2004 a dalších dvou v roce 2007 se téměř zdvojnásobil počet zemědělců v EU, a to na cca 14 milionů. Zemědělci jsou pro EU velmi důležitým ekonomickým aspektem, který nemůže ztratit. Základní instinktivní zemědělské dovednosti není možné získat z knih, předávají se z generace na generaci.

V současné době není však zemědělství pro mnoho mladých lidí atraktivním povoláním, a tak se počet zemědělců snižuje. Proto Společná zemědělská politika pomáhá finančně mladým lidem při zahájení zemědělské činnosti při nákupu půdy, strojů a vybavení. Dále poskytuje granty, jednak pro odbornou přípravu nových podnikatelů, ale také pro zavedené zemědělce, a to v oblasti nejnovějších technických výrobních metod (Evropská komise, 2012).

Podle Ministerstva zemědělství (2014) má návrh nové reformy SZF přispět k posílení konkurenceschopnosti zemědělského odvětví, podpořit inovace, bojovat s klimatickými změnami a podpořit zaměstnanost a růst v zemědělských oblastech.

4.2.4 Dotace a jejich struktura

V České republice můžeme rozdělit dotační zdroje do dvou základních skupin podle zdrojů finančních prostředků.

Od okamžiku vstupu naší země do Evropské unie jsou našim zemědělcům nabízeny evropské dotační programy, které jsou patřičně doplněny dotačními programy národními. Jak evropské dotační programy, tak také doplňkové národní platby spravuje a vyplácí SZIF.

Mezi **základní dotační nástroje v ČR** lze zařadit:

Přímé platby

Mezi přímé platby se zařazují jednotné platby na plochu, oddělené platby za cukr a rajčata a národní doplňkové platby (Top up), které slouží k dorovnání jednotné platby na plochu do úrovně starých členských států EU.

Žádost o tuto formu podpory je možno podat formou tzv. jednotné žádosti každý rok do 15. května. Mezi cíle reformované SZP v rámci přímých plateb lze zařadit větší důraz na šetrný přístup k životnímu prostředí, generační obměnu na venkově za pomoci podpor pro mladé zemědělce či podporu odvětví či určitých regionů.

Program rozvoje venkova ČR na období 2007 – 2013

Tento program byl evropským zdrojem finančních prostředků částečně spolufinancovaných ČR. Svým charakterem jsou tyto podpory buď investiční (zejména osa I, III a IV) nebo plošné (osa II s výjimkou řešení lesních kalamit a podpory funkce lesa). Plošné podpory je možno podat formou tzv. jednotné žádosti a to každý rok do 15. května. U investičních podpor jsou na příjem projektů vyhlašovány výzvy.

Program rozvoje venkova ČR na období 2014 – 2020

Tento program rozvoje venkova (PRV) navazuje na předešlý Program rozvoje venkova pro období 2007 – 2013. PRV je spolufinancován z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova, který je součástí návrhu Evropského Parlamentu a Rady o společných ustanoveních ohledně Evropských strukturálních a investičních fondů.

Obecnými cíly podpory pro rozvoj venkova v tomto období 2014 – 2020 je přispívat ke konkurenceschopnosti zemědělství, udržitelnému řízení přírodních zdrojů, k vyváženému územnímu rozvoji venkovských oblastí a opatřením v oblasti klimatu.

Operační program Rybářství na období 2007 – 2013

Operační program Rybářství je střednědobý programový dokument, díky kterému je možno čerpat finanční prostředky pro oblast rybářství z Evropského rybářského fondu. I tento program je však částečně spolufinancován ČR. Podpory do této oblasti mají investiční charakter a na jejich příjem jsou vyhlašovány výzvy.

Cílem tohoto operačního programu je posílení konkurenceschopnosti, udržení stávající produkce ryb a zachování zaměstnanosti v odvětví rybářství na současné úrovni. Např. je snahou zvýšit domácí poptávku a spotřebu sladkovodních ryb a výrobků z nich, a to především za pomoci marketingové a propagační aktivity. Dále je snahou finančně podpořit ty rybáře, kteří budou hospodařit na rybnících šetrným způsobem, tzn. podle požadavků na ochranu přírody apod.

Na tento operační program navazuje **Operační program Rybářství na období 2014 – 2020**, který byl schválen vládou v říjnu 2014.

Dotace v rámci společné organizace trhu

Společná organizace trhu (SOT) se dělí na hlavní dva okruhy – rostlinnou a živočišnou výrobu. Cílem SOT je zabránit kolísání nabídky výrobků pomocí jejich regulace. Společná organizace trhu se týká jednotlivých prvovýrobků a výrobků po prvním zpracování. Jedná se například o Společnou organizaci trhu s vínem, s čerstvým ovocem a zeleninou. Podpory v rámci SOT jsou evropské s částečným spolufinancováním ze státního rozpočtu ČR.

Podpurný garanční a lesnický fond

Náplní tohoto fondu je poskytovat podpory v podobě dotací úroků a garancí části jejich jistiny úvěrů na podnikatelské záměry, které jsou návratné z ekonomického hlediska. Týká se záměrů v rámci programu Zemědělec a Půda.

V tomto případě jsou poskytovány finanční prostředky ze státního rozpočtu ČR a jsou poskytovány na takové investice, které nejsou považovány za přijatelné výdaje v rámci Programu rozvoje venkova z EZF pro rozvoj venkova.

Národní dotace

Národní dotace jsou hrazeny výhradně ze státního rozpočtu ČR, jsou administrované Ministerstvem zemědělství ČR a od vstupu ČR do EU je lze rozdělit do tří základních oblastí:

- podpory v zemědělství a potravinářství různého charakteru vyhlašované formou zásad – schvaluje každoročně ministr zemědělství,
- podpory směřující do lesního hospodářství,
- podpory směřující do vodního hospodářství.

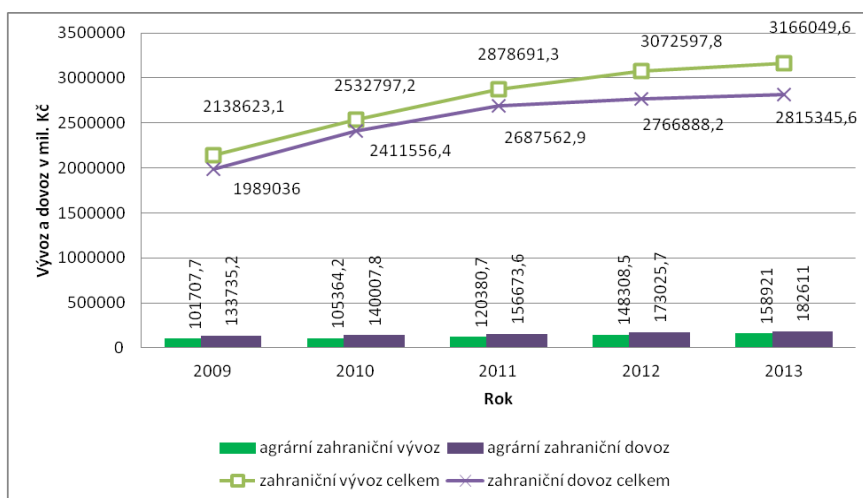
Těmito dotačními programy se stát snaží přispět k udržování výrobního potenciálu zemědělství a jeho podílu na rozvoji venkovského prostoru.

S evropskými dotačními nástroji úzce souvisí **Kontroly podmíněnosti (Cross compliance)**. Vyplácení přímých podpor a dalších dotací je „podmíněno“ plněním standardů, dodržováním povinných a minimálních požadavků. V případě, že nedodrží žadatel o dotace tyto podmínky, může mu být snížena (nebo neposkytnuta) výplata vybraných dotací.

Více informací k jednotlivým skupinám dotací je možno najít na stránkách Ministerstva zemědělství.

4.2.5 Vývoj agrárního zahraničního obchodu

Agrárním zahraničním obchodem (AZO) se rozumí obchod s ostatními členy EU a třetími zeměmi. V roce 2013 se meziročně zvýšil obrát českého AZO o 6,3 %. Vývoz vzrostl o 10,6 mld. Kč, tj. o 7,2 %, a dovoz o 9,6 mld. Kč, tj. o 5,5%. Přestože je odvětví zemědělství velmi významné, podíl AZO na celkovém obrátu zahraničního obchodu je velmi nízký. V roce 2014 to bylo 5,71 %. Agrární vývoz tvoří na celkovém vývozu 5,02 % a agrární dovoz 6,49 %. Celkový vývoj agrárního zahraničního obchodu v porovnání s celkovým zahraničním obchodem za posledních pět let je znázorněn na obrázku č. 10.



Obr. 10 Vývoj agrárního a celkového zahraničního obchodu v letech 2009 až 2013 (mil. Kč)
Zdroj: Vlastní zpracování podle MZE (2014)

Obecně lze říci, že naprostá většina zahraničních operací se odehrává na jednotném zahraničním trhu EU. V roce 2013 bylo exportováno do zemí EU 91,5 % agrárního zboží. Na agrárním dovozu do ČR se podílely země EU z 85,9 %.

Nejvíce agrárního zboží z ČR směřuje tradičně na Slovensko (v roce 2013 to bylo 25,6 %), do Německa (20,3 %), Polska (10,6 %), Itálie (6,9 %), Rakouska (5,9 %) a dále do Maďarska, Velké Británie a Francie. V případě třetích zemí patří mezi významné odběratele agrárního zboží z ČR Rusko (1,5 %), Ukrajina (0,7 %) a Švýcarsko. S výjimkou Maďarska se v roce 2013 meziročně zvýšila velikost vývozu do všech uvedených zemí (MZE, 2014).

4.3 Sběr a vyhodnocení primárních dat

V návaznosti na cíle této práce bylo třeba oslovit subjekty podnikající v zemědělství a zároveň splňující podmínky pro MSP. Pro získání primárních dat od těchto subjektů byla zvolena forma dotazníkového šetření, a to především z důvodu poměrně rychlého oslovení velkého počtu podnikatelských subjektů, určitého pohodlí pro respondenty, ale především také kvůli snadnému a rychlému získání a vyhodnocení dat a nízkým nákladům na tuto formu.

Dotazník byl sestaven na základě teoretických poznatků, které byly získány studiem odborné literatury. Jednotlivé otázky byly formulovány tak, aby byly v souladu s cíli práce, tzn., dotazník obsahuje otázky týkající se hlavních motivů a bariér vstupu na zahraniční trh, identifikaci klíčových rizik, formu vstupu na zahraniční trh či délku působení na domácím a zahraničním trhu, aby mohlo být ověřeno, zda lze i mezi zemědělskými podniky najít takové, které vznikají přímo za účelem působení na mezinárodní úrovni. Protože se mezi českými MSP v zemědělství nacházejí subjekty, které působí na zahraničních trzích, ale také subjekty, které na něm v současné době nepůsobí a třeba ani v minulosti nikdy nepůsobily, bylo dotazníkové šetření rozděleno na tři modifikované verze dotazníků. První verze dotazníku byla určena MSP, které v současné době působí na nějakém zahraničním trhu (trzích), druhá byla určena MSP, které sice v minulosti na některém ze zahraničních trhů působily, ale v současné době již nepůsobí a třetí modifikovaná verze byla potom určena těm, kteří na žádném zahraničním trhu nepůsobí a nikdy nepůsobily.

Základ dotazníku zůstal zachován pro všechny respondenty, pouze byly upraveny některé otázky. Pro firmy, které nikdy nepůsobily na zahraničních trzích, by byly některé otázky bezpředmětné, a proto byly v dané verzi odstraněny, příp. jinak formulovány. Celé znění dotazníků je uvedeno v příloze C.

Jednotlivé verze dotazníku byly vytvořeny v systému Umbrela, který je produktem zaměstnanců Provozně ekonomické fakulty Mendelovy Univerzity v Brně. Odkazy na všechny tři verze byly následně rozeslány elektronickou poštou společně s průvodním dopisem, ve kterém bylo stručné seznámení s problematikou této diplomové práce spojené s prosbou o vyplnění jedné ze tří verzí dotazníku, se kterou se respondenti ztotožňují. Kontakty na zástupce českých MSP působících v zemědělství byly získány z evropské databáze podnikatelských subjektů Amadeus. Díky kontaktům v některých zemědělských podnicích byl před rozesláním dotazníků proveden tzv. pretest ve třech společnostech, aby ověřeno, zda je formulace dotazníku pro respondenty srozumitelná a jeho obsah má vypovídající hodnotu.

Protože nebyly shledány žádné významné nedostatky, bylo e-mailem osloveno 1804 společností, které podle údajů v databázi Amadeus spadají podle klasifikace CZ-NACE do oddílu „Rostlinná a živočišná výroba, myslivost a související činnosti“ a zároveň splňují podmínky pro MSP. Vzhledem k tomu, že některé z uvedených společností zde neměly uvedený aktuální e-mail, nepodařilo se 165 e-mailů doručit. U některých z firem se podařilo za pomoci internetových databází jako zivefirmy.cz, zivefirmy.cz apod. dohledat nové e-mailové adresy, bylo tedy znovu rozesláno 100 nových e-mailů. Během sběru dotazníků elektronickou formou proběhlo ještě osobní dotazování u pěti dalších podniků. Společně se třemi, které byly využity pro tzv. pretest, bylo tedy formou osobního dotazování osloveno 8 podniků. Celkem bylo pak osloveno 1747 podniků působících v zemědělství.

4.3.1 Analýza získaných primárních dat

Prostřednictvím elektronické pošty bylo osloveno celkem 1739 podniků, z nichž se vrátilo 221 vyplněných dotazníků. Návratnost této formy dotazování byla tedy 12,7%. Z celkového počtu navrácených dotazníků bylo nejvíce dotazníků od firem, které nepůsobí a ani nikdy nepůsobily v zahraničí a to 143. 71 vyplněných dotazníků se vrátilo od společností, které v současné době působí alespoň na jednom zahraničním trhu, a pouhých 7 vyplněných dotazníků od těch, který působily v zahraničí v minulosti, ale v současné době již nepůsobí.

Po připočtení 8 dotazníků, které byly získány pomocí ústního dotazování, bylo získáno celkem 229 vyplněných dotazníků. V případě osobního dotazování se ve třech případech jednalo o společnosti, které, i když třeba jenom v malé míře, prodávají své produkty do zahraničí. Ve zbylých pěti případech to byly potom takové společnosti, které působí spíše lokálně a ani nemají v úmyslu pronikání na trhy zahraniční.

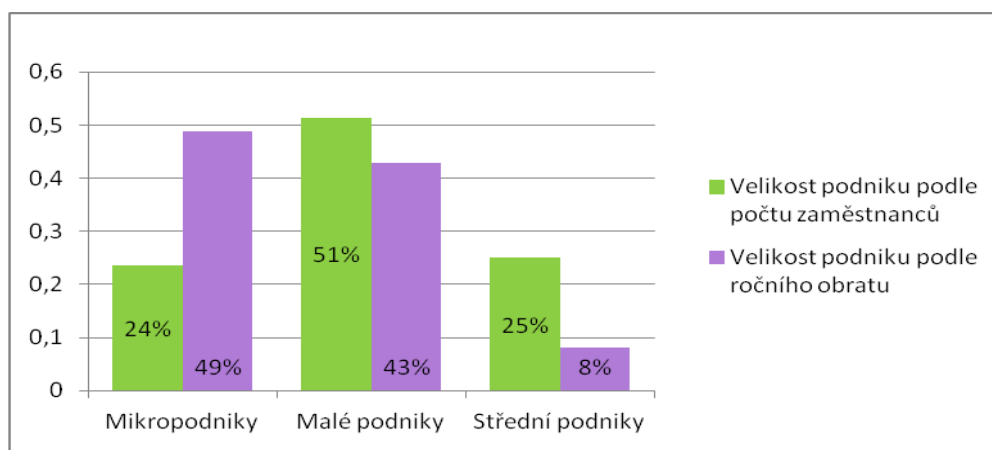
Před hlubší analýzou získaných dat, bylo ověřeno, zda jsou dotazníky vyplněny správně. V šesti případech nebyly dotazníky buď dostatečně vyplněny, nebo byly oslovené společnosti mimo sledovanou oblast, a proto byly tyto dotazníky z dalšího šetření vyřazeny. Celé dotazníkové šetření bylo převedeno ze systému Umbrella do programu Microsoft Excel, kde bylo následně pracováno s hodnotami získanými od 223 podniků. 66 % respondentů nepůsobí v současné době na žádném zahraničním trhu. Podniky, které do zahraničí pronikají, zde tvoří 32 %. Zbylá dvě procenta potom připadají na ty, kteří mají zkušenosti s mezinárodním obchodem, ale z nějakého důvodu své působení zde ukončily.

Jednotlivá data, která vyplývají z tohoto šetření, budou následně postupně zpracována a ucelena v několika základních bodech. Nejprve bude zaměřena pozornost na základní charakteristiku dotázaných subjektů, tzn. například do jaké oblasti zemědělství podle CZ-NACE podnik spadá, jaká je jeho právní forma, velikost či oblast působení. Následně budou zpracována základní specifika internacionalizačního procesu, jako je například forma vstupu, informovanost podniků před vstupem na zahraniční trhy, počet zemí, ve kterých se podniky realizují či tržby spojené s činností v těchto zemích. Budou zmapovány hlavní faktory, které vedou zemědělské podniky ke vstupu na zahraniční trh. Na druhé straně bude také věnována pozornost vnímání jednotlivých bariér, které tyto podniky omezují v jejich expanzi, a vnímání jednotlivých rizik s tím spojených. V neposlední řadě bude věnována pozornost možnému výskytu tzv. Born Globals v tomto odvětví.

Pokud bude možno, bude na danou problematiku nahlíženo z pohledu odvětví jako celku, tzn. budou současně vyhodnoceny data od všech respondentů. Zároveň s tím však bude snahou porovnat získané výsledky od podniků působících na ZT a podniků působících pouze na trhu tuzemském. U některých specifík získané výsledky porovnány podle oblasti činnosti, do které spadají podle klasifikace podnikatelských činnosti CZ-NACE.

Základní charakteristika dotázaných MSP

Z odpovědí, získaných dotazníkovým šetřením, vyplynulo, že převážná většina dotázaných spadá do kategorie mikro a malých podniků a to jak z hlediska velikosti podle počtu zaměstnanců, tak i podle velikosti ročního obrátu viz obrázek č. 11.



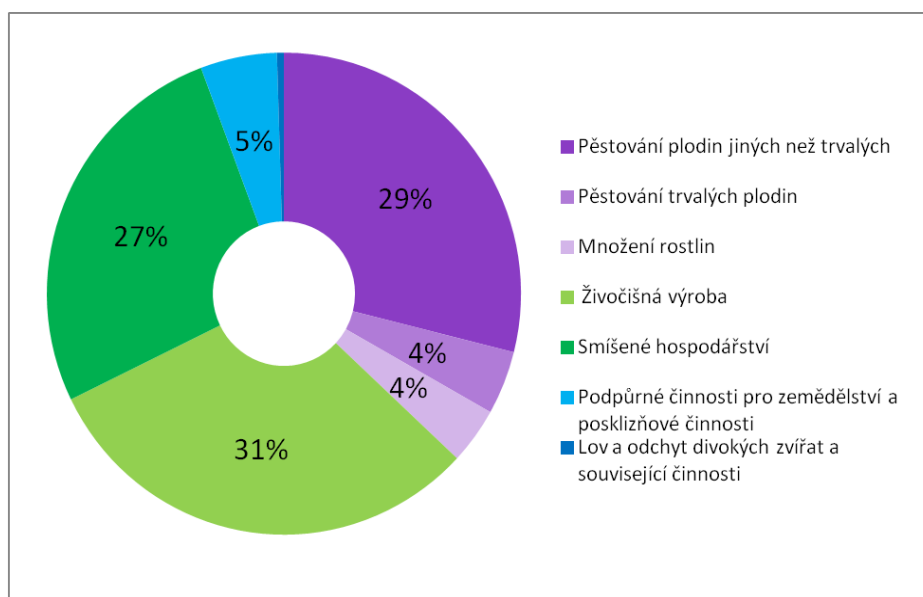
Obr. 11 Zastoupení mikro, malých a středních podniků v procentuálním vyjádření
Zdroj: vlastní zpracování.

Porovnání velikosti dotázaných podniků působících na ZT a podniků působících pouze v ČR je uvedeno na obrázku č. 39 v příloze E.

Další sledovanou charakteristikou byla právní forma podnikání. Z celkového počtu bylo nejvíce dotazníků vyplněno akciovými společnostmi (40 %), které byly následovány družstvy (35 %) a společnostmi s ručením omezeným, jež tvořily 21% podíl. 3 % byla vyplněna OSVČ. 0,5 % z celkového počtu (konkrétně po jednom podniku) představovala veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, grafické znázornění uvedeno na obrázku č. 39 v příloze E.

Na dotazníkovém šetření se nejvíce podílely podniky z kraje Vysočina, kde vyplnilo dotazník celkem 36 respondentů, z nichž devět exportuje svou produkci do zahraničí. Nejvíce vyplněných dotazníků od podniků působících na ZT se podařilo získat v Jihomoravském kraji a to 17 z celkového počtu 30 dotazníků. Třetím v pořadí, podle počtu vyplněných dotazníků byl Jihočeský kraj. Naopak pouhé dva dotazníky od podniků exportujících se vrátily z Karlovarského kraje, ve kterém je podle statistik celkově nejméně ekonomicky aktivních zemědělských subjektů. Počet ekonomicky aktivních podniků v jednotlivých krajích za rok 2013 je uveden na obrázku č. 36 a výsledky dotazníkového šetření na obrázku č. 41 v příloze E.

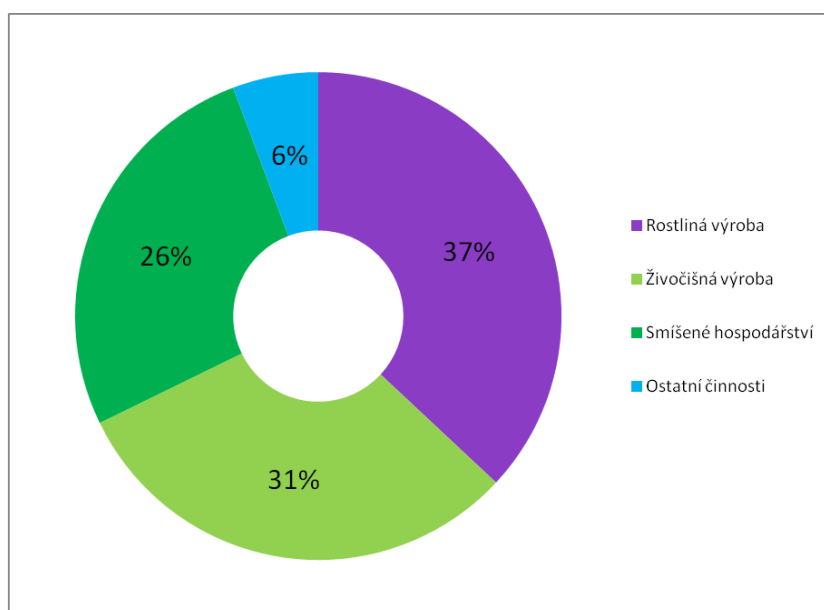
Ze všech dotázaných se nejvíce podniků podle odvětvové klasifikace CZ-NACE věnuje čistě živočišné výrobě. Jak je znázorněno na následujícím obrázku č. 12, spadá podle klasifikace CZ-NACE 31 % dotázaných podniků do oblasti živočišné výroby. Významně je dále zastoupeno pěstování plodin jiných než trvalých s 29 %. 27 % podniků spadá svou činností do oblasti smíšeného hospodářství. Ostatní oblasti podnikání podle klasifikace CZ-NACE se mezi dotázanými subjekty vyskytovaly spíše zřídka, do 5 %.



Obr. 12 Hlavní podnikatelská činnost
Zdroj: vlastní zpracování.

Mezi exportujícími podniky tvořily největší část podniky se smíšeným hospodářstvím, tj. 34 % a podniky zabývající se pěstováním plodin jiných než trvalých, spadající do kategorie 01.1. 16 % exportujících subjektů podniká v živočišné výrobě. U neexportujících podniků bylo vyplněno nejvíce dotazníků podniky živočišné výroby (39 %), podniky zabývajícími se pěstováním jiných než trvalých plodin (28 %) a smíšeným hospodářstvím (22 %). Z podniků, které v minulosti působily na ZT, avšak nyní již nepůsobí, byly dva z kategorie 01.1, dva z kategorie 01.5 a jeden z kategorie 01.6.

Vedle srovnání podniků exportujících s podniky neexportujícími, budou při dalším zkoumání porovnány také získané výsledky v rámci různých typů podnikatelské činnosti. Pro jednodušší a především přehlednější znázornění výsledků byly sloučeny činnosti 01.1 – 01.3 podle klasifikace CZ-NACE pod souhrnný název „Rostlinná výroba“, jak znázorňuje následující obrázek. Slabě zastoupené skupiny 01.6 a 01.7 byly stejným způsobem pro následující práci sloučeny do skupiny „Ostatní činnosti“. Podíl jednotlivých skupin na celku je znázorněn na následujícím obrázku č. 13.



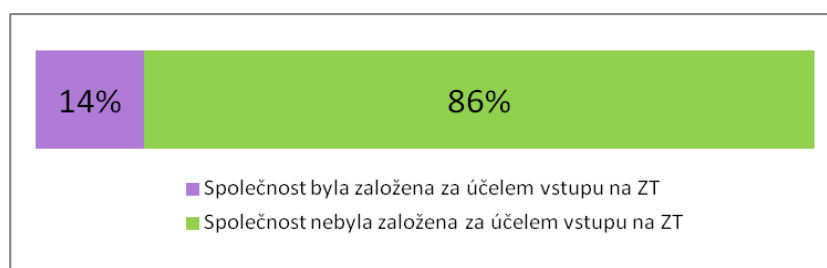
Obr. 13 Hlavní podnikatelská činnost – rozdělení do skupin
Zdroj: vlastní zpracování.

Specifika internacionalizačního procesu MSP v zemědělství

Cílem této části práce je charakterizovat základní specifika spojená s procesem internacionalizace podniků. Pozornost bude věnována především datům, získaným od subjektů, které mají nějaké zkušenosti se zahraničním obchodem, tj. od podniků, které v současné době exportují svou produkci na ZT a od podniků, které sice v současné době na ZT nepůsobí, avšak zkušenosti mají. V některých případech bude na danou problematiku nahlédnuto i z pohledu podniků neexportujících, jak daná specifika vnímají. Jednotlivé charakteristiky budou následně členěny podle jednotlivých podnikatelských činností (viz obrázek č. 13 dříve).

Hned v úvodu dotazníkového šetření bylo od oslovených subjektů zjišťováno, zda **byly založeny za účelem vstupu na ZT**. Z celkového počtu dotázaných byly s tímto záměrem založeny pouze 4 % subjektů, zbylých 96 % tento úmysl vůbec nemělo (obrázek č. 42 v příloze E). Poměr z celkového počtu respondentů zde však není úplně vypovídající, proto je vhodné rozdělit na podniky exportující a neexportující.

Pokud bychom se zaměřili pouze na podniky, které mají zkušenosti s působením na ZT, bylo s vidinou vstupu na ZT založeno téměř 14 % z dotázaných. Zbylých 86 % se k tomu dopracovalo postupně. Co se týče podniků, bez zahraničních zkušeností, všech 147 subjektů uvedlo, že nebyly ani s cílem působit na ZT zakládány.



Obr. 14 Založení podniku s vidinou vstupu na ZT u společností působících na ZT
Zdroj: vlastní zpracování.

Další otázka byla směřována na **zjištění hlavních motivů vstupu na ZT**. Co vede některé podniky k tomu, aby se do procesu internacionalizace zapojily a vstoupily na zahraniční trhy. Úkolem respondentů bylo vybrat z uvedených faktorů ty, které v jejich případě patřily mezi klíčové motivy při rozhodování o vstupu na ZT. Výčet motivů byl sestaven na základě odborné literatury a především studie OECD (2009), která se touto problematikou zabývala na mezinárodní úrovni. V tabulce č. 8 na následující straně je uveden výčet vybraných motivů internacionalizace a procento jejich vnímání ze strany exportujících podniků a podniků, kteří již na ZT nepůsobí, ale v minulosti působili. Nejčastěji vstoupily dotázané subjekty na zahraniční trh s vizí snížení závislosti na jediném trhu (60 %). Druhým nejvýznamnějším motivem, který zvolilo 56 % respondentů, je nasycení domácího trhu. Dalším důležitým motivem je potom očekávaný růst zisku a růst podniku (55 %), možnost prodat v zahraničí za vyšší cenu (40 %) či poptávka po produkci ze strany zahraničních spotřebitelů (39 %). Přestože naprostá většina podniků exportuje svou produkci do některého ze sousedních států, nebyla pro ně blízká kulturní vzdálenost ZT při vstupu na ZT vůbec důležitá, tuto možnost zvolila pouhá 4 % dotázaných. Faktory jako podpora exportu a zahraničních aktivit ze strany státu a jiných institucí a kvalitní infrastruktura na ZT také nebyly nikterak významné při rozhodování o vstupu na ZT.

Na obrázku č. 43 v příloze E je graficky znázorněna důležitost jednotlivých faktorů, které nejvíce ovlivnily podniky při rozhodování o vstupu na ZT jak z pohledu podniků, které v současné době působí na zahraničním trhu, tak z pohledu podniků, které na zahraničních trzích působili v minulosti.

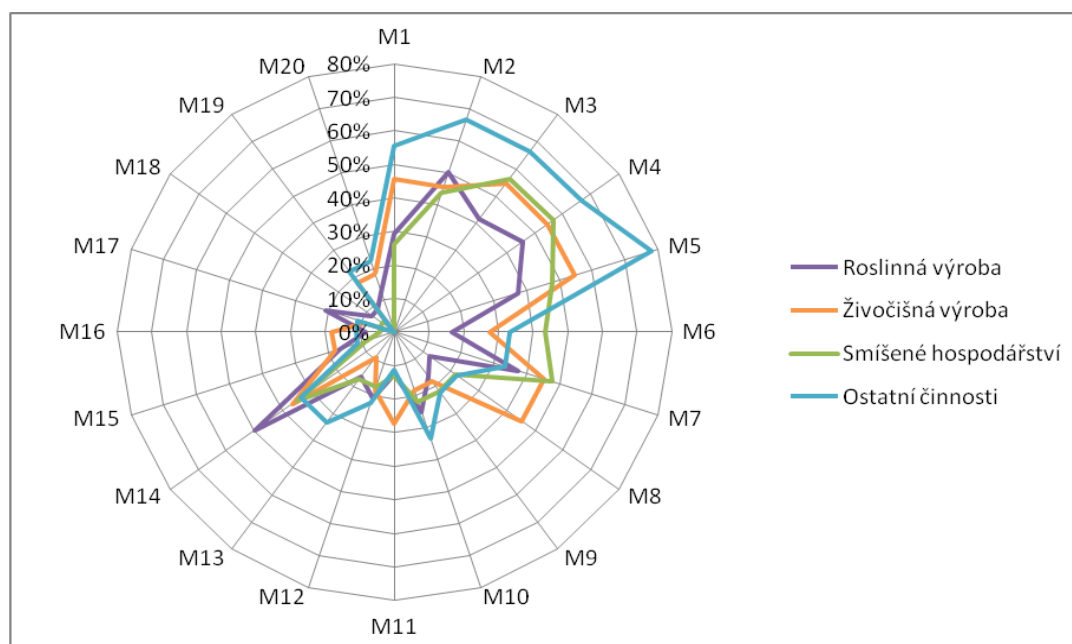
Vedle toho je zde znázorněno také vnímání jednotlivých motivů podniky, které podnikají pouze na českém trhu a to i přesto, že se nechystají vstoupit do internacionalizačního procesu. Těmto subjektům byla položena otázka, které z uvedených faktorů by je přiměly ke vstupu na ZT. Nejvýznamnějším faktorem, který by je vedl ke vstupu, uvedlo 53 % respondentů nasycení domácího trhu. 51 % dotázaných uvedlo také růst zisku. Třetím nejvýznamnějším motivem bylo snížení závislosti na jediném trhu, které uvedlo 41 % neexportujících podniků.

Tab. 8 Klíčové motivy internacionalizace

Označení	Motiv	Podíl z počtu podniků (%)
M1	Zvýšení podílu na trhu	36%
M2	Růst zisku	55%
M3	Nasycení domácího trhu	56%
M4	Snížení závislosti na jediném trhu	60%
M5	Růst podniku	55%
M6	Nevyužité výrobní kapacity	29%
M7	Možnost nasazení vyšší ceny v zahraničí	40%
M8	Možnost snížení nákladů	22%
M9	Získání nových zkušeností, znalostí, know-how	23%
M10	Diverzifikace rizika	30%
M11	Zkušenosti manažerů s mezinárodním obchodem z předešlého zaměstnání	17%
M12	Jazyková vybavenost manažerů	21%
M13	Jedinečný produkt či technologie	19%
M14	Poptávka po vaší produkci ze strany zahraničních spotřebitelů	39%
M15	ČR je považována zahraničními spotřebiteli za atraktivní zemi původu	16%
M16	Kvalitní infrastruktura na zahraničním trhu	9%
M17	Získání obchodních kontaktů, navázání spolupráce a propojování dodavatelského řetězce	17%
M18	Blízká kulturní vzdálenost zahraničního trhu (podobná kultura, tradice, zvyky)	4%
M19	Podpora exportu a zahraničních aktivit ze strany státu a dalších institucí	8%
M20	Posílení pozice na trhu	14%

Zdroj: vlastní zpracování.

V pavučinovém grafu na obrázku č. 15 je znázorněno porovnání vnímání jednotlivých motivů ke vstupu na ZT z pohledu jednotlivých skupin činností.

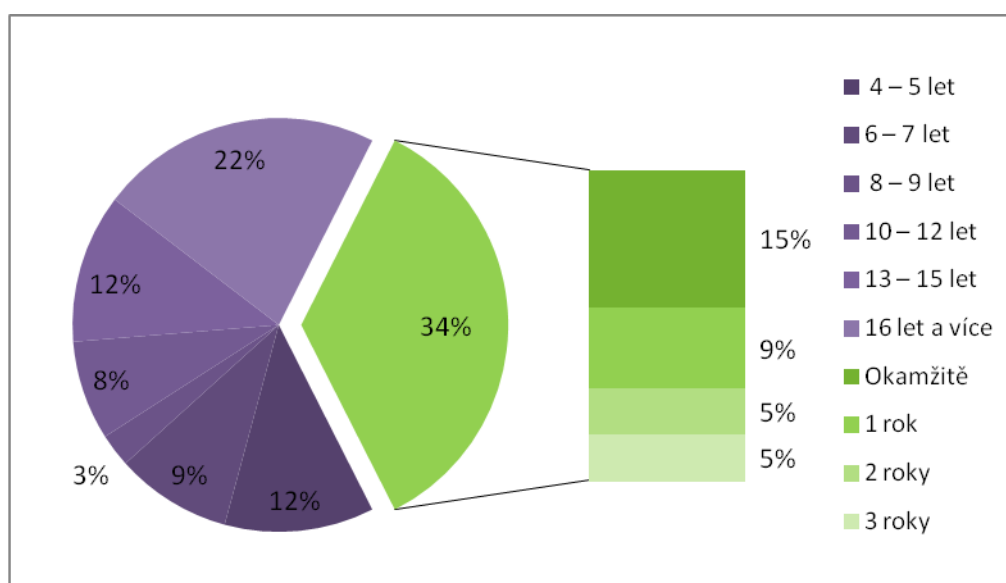


Obr. 15 Motivy vstupu na ZT z pohledu jednotlivých činností¹
Zdroj: vlastní zpracování.

Polovina podniků zabývajících se rostlinnou výrobou uvedla jako nejvýznamnější růst zisku a poptávku po jejich produkci ze strany zahraničních spotřebitelů. Dalším důležitým faktorem by potom bylo snížení závislosti na jediném trhu a nasycení domácího trhu. Mezi tři nejvýznamnější motivy vybralo nejvíce podniků spadající do živočišné výroby (55 %) nasycení domácího trhu, snížení závislosti na jediném trhu a růst podniku. Nasycení domácího trhu a snížení závislosti uvedlo také nejvíce podniků ve smíšeném hospodářství (57 %). Jako třetí nejvýznamnější zvolilo 48 % respondentů možnost nasazení vyšší ceny v zahraničí. Podniky zabývajících se činnostmi ostatními zvolily za nejvýznamnější M5 (78 %) a dále M2, M3 a M4 (67 %).

¹ Vysvětlivky k popiskům v grafu: M1 – Zvýšení podílu na trhu; M2 – Růst zisku; M3 – Nasycení Odomácího trhu; M4 – Snížení závislosti na jediném trhu; M5 – Růst podniku; M6 – Nevyužité výrobní kapacity; M7 – Možnost nasazení vyšší ceny v zahraničí; M8 – Možnost snížení nákladů; M9 – Získání nových zkušeností, znalostí, know-how; M10 – Diverzifikace rizika; M11 – Zkušenosti manažerů s mezinárodním obchodem z předešlého zaměstnání; M12 – Jazyková vybavenost manažerů; M13 – Jedinečný produkt či technologie; M14 – Poptávka po produkci ze strany zahraničních spotřebitelů; M15 – ČR je považována zahraničními spotřebiteli za atraktivní zemi původu; M16 – Kvalitní infrastruktura na ZT; M17 – Získání obchodních kontaktů, navázání spolupráce a propojování dodavatelského řetězce; M18 – Blízká kulturní vzdálenost ZT; M19 – Podpora exportu a zahraničních aktivit ze strany státu a dalších institucí; M20 – Posílení pozice na trhu.

Jedním z cílů dotazníkového šetření bylo získat od podniků, které působí na zahraničním trhu, informace o rychlosti jejich pronikání na tyto trhy. Byla jim položena otázka, **po kolika letech působení na českém trhu vstoupily na zahraniční trh**. Záměrem této otázky bylo zjistit, zda existují mezi podniky v odvětví zemědělství takové subjekty, které se zaměřují okamžitě po svém vzniku na globální trh, resp. jsou již za tímto účelem zakládány. Tyto podniky jsou označovány za tzv. **Born Globals**. Podle dostupných zdrojů, které se poměrně zřídka zabývají touto problematikou, je za takový podnik považován ten, který vstoupí na ZT maximálně do tří let od svého vzniku. Tím, že víceméně okamžitě po založení začíná působit na zahraničních trzích, jsou porušeny modely internacionalizace, jenž popisují postupný vývoj v řadě etap, kterými si musí podnik projít.



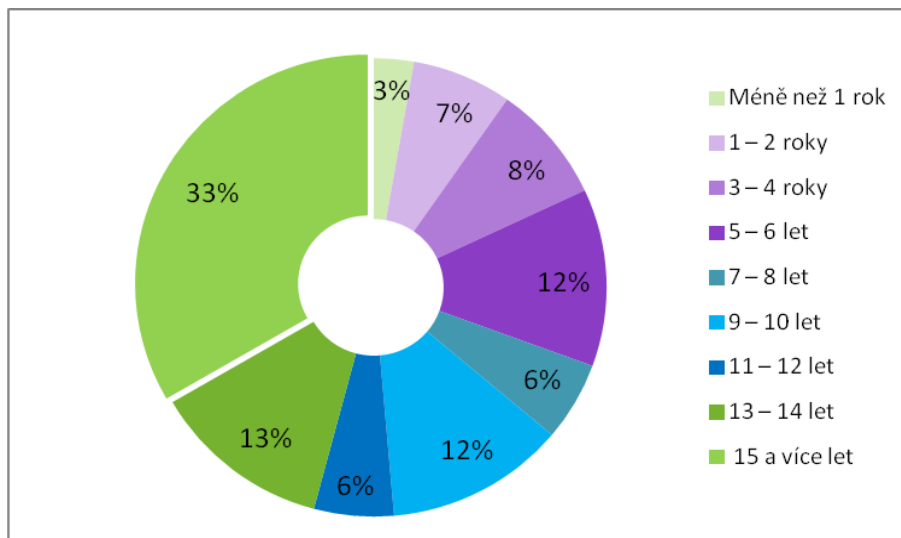
Obr. 16 Výskyt Born Globals mezi českými MSP v zemědělství

Zdroj: vlastní zpracování.

V případě, že bychom považovaly za Born Globals podniky, které vstoupily na ZT do tří let od svého vzniku, lze v našem případě do této kategorie zařadit více než jednu třetinu sledovaných podniků. Doba mezi vznikem a proniknutím na ZT je však velmi rozporuplná a liší se u řady autorů, zatímco někteří uvádějí 3 roky, jiní poměrně striktně uznávají dobu do jednoho roku. Nicméně i v tomto případě nelze vyvrátit fakt, že by mezi MSP v zemědělství tyto podniky neexistovali. Do jednoho roku totiž vstoupilo na ZT zhruba 21 % z dotázaných, čímž lze popřít teorie o postupném vývoji a především o nutnosti podniku projít před vstupem na ZT jednotlivými etapami vývoje.

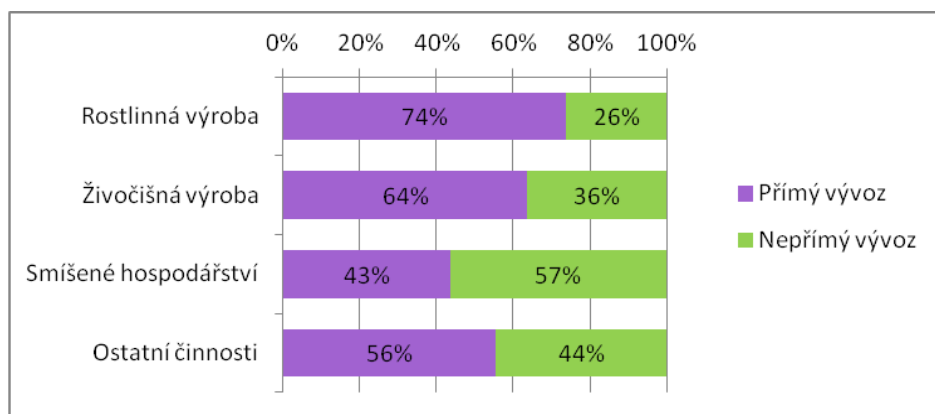
Další otázka byla směřována ke zjištění, **jak dlouho již podniky na ZT působí**. 33 % respondentů uvedlo, že nějakou formou působí na zahraničních trzích již 15 a více let. Více než polovina dotázaných subjektů působí na zahraničních trzích více než 10 let, začátek jejich zahraniční expanze lze tedy hledat ještě před vstupem

České republiky do Evropské unie. Mezi „nové koně“, tzn. podniky, které působí na ZT méně než jeden rok, tedy poměrně krátce, lze zařadit 3 % respondentů. Výsledky jsou podrobněji zpracovány v následujícím obrázku č. 17.



Obr. 17 Délka působení na zahraničním trhu
Zdroj: vlastní zpracování.

Pro první kontakt se zahraničím si 59 % dotázaných zvolilo přímý export, který byl následován nepřímým exportem, který zvolilo 41 %. Žádné jiné **formy vstupu** se u tohoto vzorku respondentů neobjevily. Vzhledem k činnostem, které vybrané subjekty vykonávají a velikosti podniků, lze potvrdit domněnku, která předpokládala, že subjekty v zemědělství nebudou pronikat na ZT formou kapitálově náročných investic.

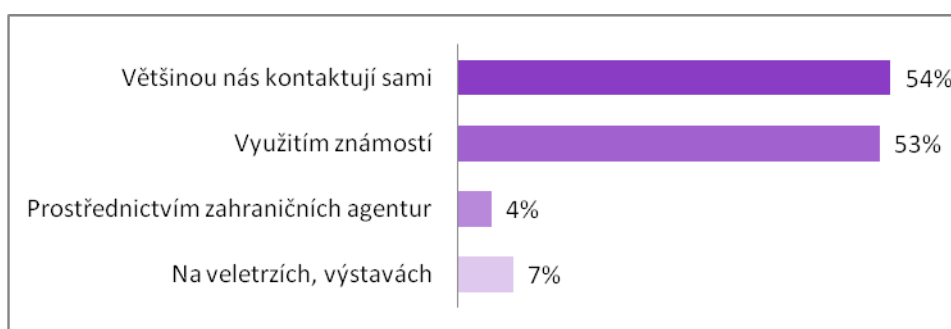


Obr. 18 Forma prvního vstupu na zahraniční trh
Zdroj: vlastní zpracování.

V rostlinné výrobě zvolilo přímý export dokonce tři čtvrtě dotázaných, 26 % se při vývozu jejich produkce rozhodlo pro využití prostředníka. Vyšší poměr přímého

exportu vyplynul z šetření i v situaci živočišné výroby, kde se pro přímý vývoz rozhodlo 64 % subjektů. Jak je uvedeno na obrázku č. 18, u smíšeného hospodářství a ostatních činností je poměr mezi přímým a nepřímým vývozem téměř srovnatelný.

Při zjišťování, **jakým způsobem získávají zahraniční odběratele/partnery** uvedlo 54 % dotázaných, že je ve většině případů kontaktují potenciální zákazníci sami přímo nebo využijí možných kontaktů a známostí (53 % dotázaných exportujících do zahraničí). 4 % subjektů využila pro získání odběratelů v zahraničí pro svou produkci pomoci některé ze zahraničních agentur. 7 % subjektů navázalo kontakty pro následnou spolupráci v rámci veletrhů či výstav. Podrobnější informace k jednotlivým způsobům z pohledu jednotlivých skupin činností jsou znázorněny na obrázku č. 44 v příloze E.



Obr. 19 Způsob, jakým získávají podniky zahraniční odběratele/partnery
Zdroj: vlastní zpracování.

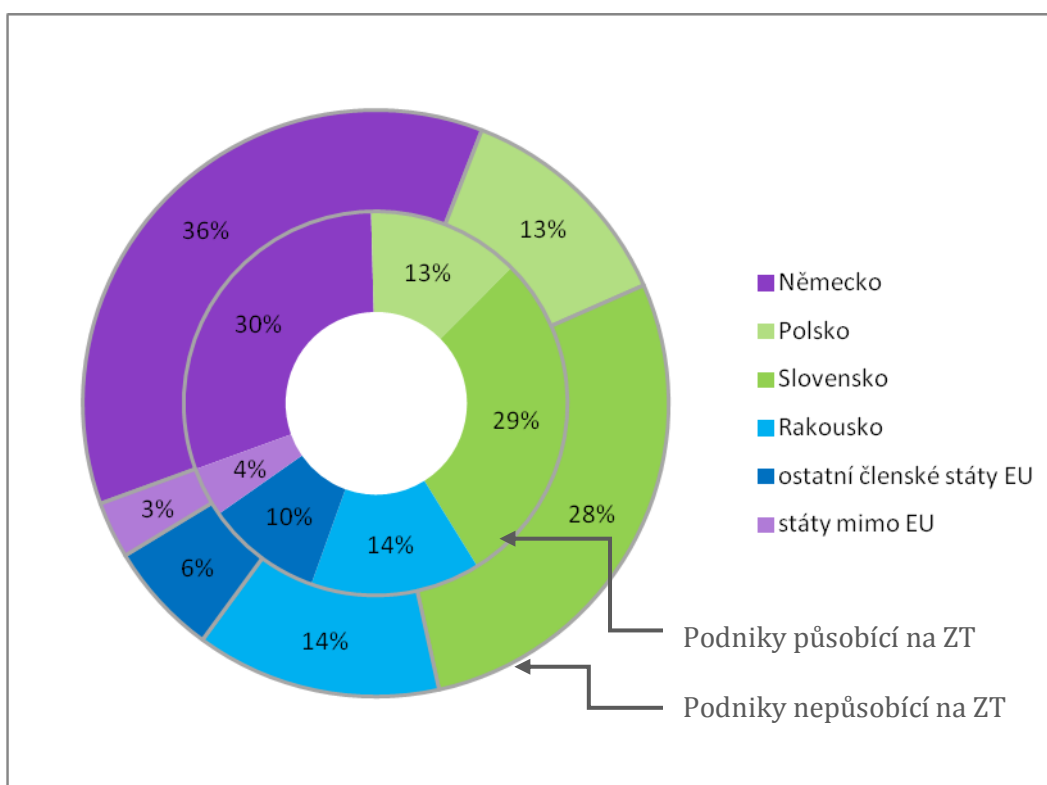
Vzhledem k možnostem ve formě podpory exportu, které přináší řada institucí, byla exportujícím subjektům položena otázka, **zda využili** některé ze služeb nabízených státem nebo jiné **instituce na podporu exportu**. 89 % respondentů (s podniky, které v minulosti na některém ZT působili, avšak nyní nepůsobí celkem 91 %) odpovědělo, že žádné z nabízených možností nevyužili. Ve většině případů se o to ani nezajímali. 10 % dotázaných využilo služeb SZIF jakožto zprostředkovatele. Pouhá 3 % dotázaných využila pomoci Agentury CzechTrade a 1% Agentury CzechInvest.

U podniků působících pouze v ČR odpovědělo 56 % dotázaných, že by v případě vstupu na ZT nejspíš nevyužili žádné z nabízených služeb státu či jiných institucí. Státní zemědělský intervenční fond uvedlo 38 % dotázaných. Ostatní instituce (ČEB, EGAP, CzechTrade) uvedené v dotazníku by využilo vždy kolem cca 5 % respondentů.

Mezi **zeměmi**, které si respondenti vybrali **pro svůj první kontakt se zahraničím**, se nejčastěji objevují sousední státy naší země. Nejvíce subjektů v současné době působících na zahraničních trzích zvolilo za první zemi, kam směřovala jejich produkce Německo (30 %). Více jak čtvrtina vyvážejících vstoupila nejprve na slovenský trh. V tomto případě zde hraje roli několik faktorů, které vstup na tento trh do značné míry usnadní. Nejen, že se jedná o geograficky blízký trh, důležitou roli zde

hraje i neexistence jazykové bariéry, která je především pro vedoucí zaměstnance těchto podniků velmi důležitým faktorem. Dalšími zeměmi, které jsou našimi zemědělci poměrně oblíbené, je Rakousko a Polsko, ty si zvolilo pro svůj vývoz 14 a 13 procent. Zbýlých 14 % podniků vstoupilo poprvé na trh jiného než sousedního státu. Svou produkci exportovaly v 10 % případů do některého jiného členského státu EU, např. Velké Británie, Dánska, Nizozemí, Itálie, Francie, Španělska či Maďarska. Čtyři procenta respondentů využila své příležitosti v zemích mimo EU a to především zemí východní Evropy jako Rusko, Ukrajina či Turecku.

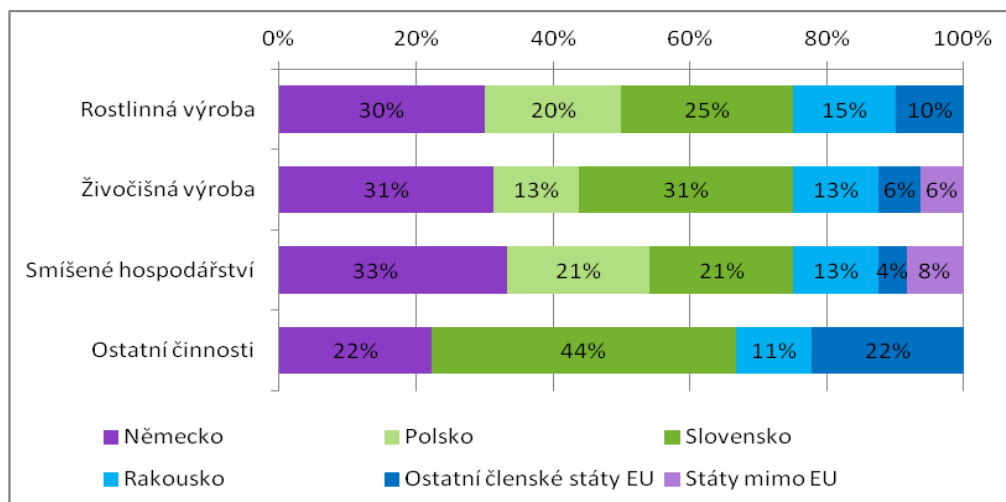
Na obrázku č. 20 je ve vnitřním kruhu procentuálně znázorněn výběr země, pro kterou se subjekty rozhodly při svém prvním vstupu na ZT. V kruhu vnějším je pro porovnání znázorněno vnímání podniků nepůsobících na ZT, resp. v případě, že by se rozhodly pro vstup na zahraniční trh, kterou zemi by si vybraly. Přestože téměř žádný z neexportujících podniků si tuto možnost nepřipouští, podíly jednotlivých zemí na celku se nijak významně neliší od podniků exportujících.



Obr. 20 Volba první země pro vstup na ZT
Zdroj: vlastní zpracování.

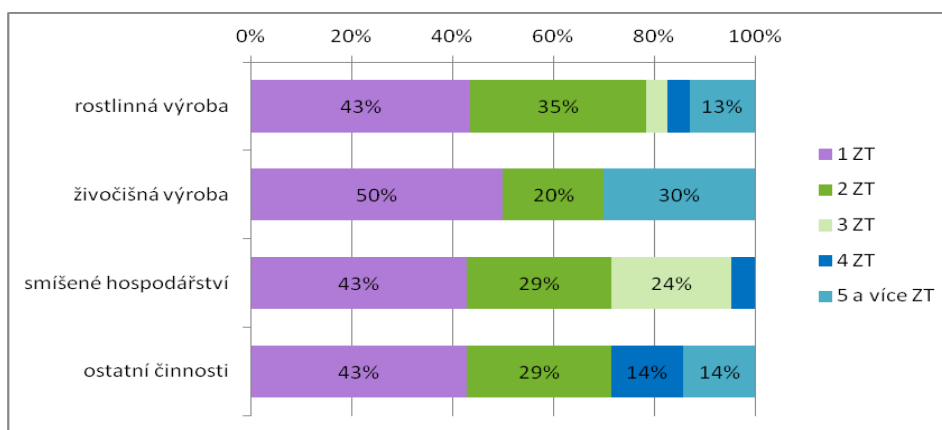
Z podniků, jež se zabývají rostlinnou výrobou, se 30 % rozhodlo vyvézt své komodity do Německa. 25 % z celku tvořily subjekty, které si vybraly Slovensko. Obdobná situace byla i v případě podniků zabývajících se smíšeným hospodářstvím a živočišnou výrobou, kde bylo procento vývozu do Německa a Slovenska totožné. Podniky spadající do skupiny ostatní činnosti, v našem případě především

takové subjekty, jejichž hlavní podnikatelskou činností jsou podpůrné činnosti pro zemědělství, nejčastěji zvolily při svém prvním kontaktu se zahraničním trhem slovenský. Blíže je znázorněno na obrázku č. 21.



Obr. 21 Volba první země pro vstup na ZT z pohledu jednotlivých činností
Zdroj: vlastní zpracování.

V současné době však řada těchto podniků nezůstala pouze u trhu, na který vstoupila jako první a dříve či později pronikla se svými komoditami i na jiné trhy. Na obrázku č. 45 v příloze E je znázorněno, že více jak polovina podniků **podniká na více než jednom trhu.**

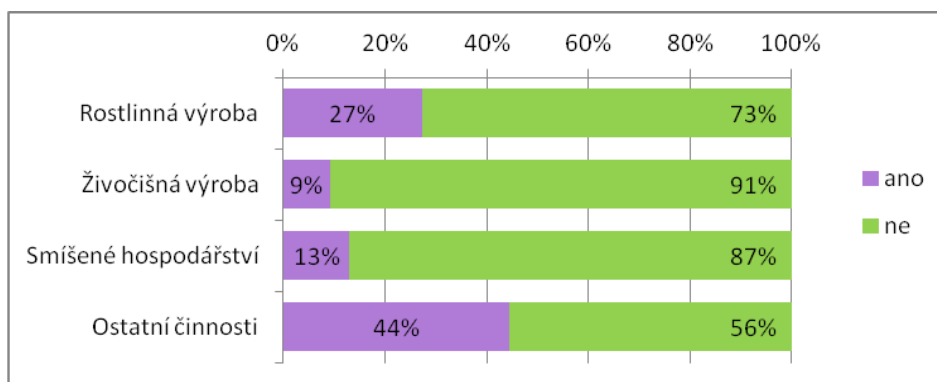


Obr. 22 Počet zemí, ve kterých se podniky realizují z pohledu jednotlivých činností
Zdroj: vlastní zpracování.

Na dvou zahraničních trzích v současné době působí více jak čtvrtina respondentů (26%). Nejsilnější zastoupení zde mají podniky, které se zabývají rostlinnou výrobou a to 35 %. Celkem na tři trhy exportuje svou produkci pouze 9 % dotázaných, z nichž naprostou většinu tvoří podniky z oblasti smíšeného hospodářství. 8 % působí na čtyřech trzích. Na pěti a více trzích se potom realizuje 14 % z celkového

počtu respondentů zabývajících se především živočišnou výrobou (30 %), ale také rostlinnou či jinými činnostmi spojenými se zemědělstvím, jak je podrobněji uvedeno obrázku č. 22.

Vedle počtu zahraničních trhů, na které část respondentů exportuje, bylo cílem dotazníkového šetření zjistit, zda tyto podniky **plánují vstup na nějaký další trh**. 77 % dotázaných, kteří působí v zahraničí, uvedlo, že možnosti dalšího exportu u nich v současné době nepřipadá v úvahu. Zbýlých 23 % potom o vstupu na nový zahraniční trh uvažuje. Z celkového počtu v jednotlivých skupinách, rozdělených podle CZ-NACE je procentuálně nejvíc subjektů, které uvažují o vstupu na další trh, ve skupině ostatní činnosti. Zde plánuje na další trh vstoupit 44 % z těchto podniků, zbylých 56 % z nich potom o takových možnostech neuvažuje. Jak je znázorněno na obrázku č. 23, více jak čtvrtina dotázaných v oblasti rostlinné výroby také plánuje vstoupit na další ZT. Z řad subjektů zabývajících se živočišnou výrobou převažuje v naprosté většině pesimistický pohled na tuto problematiku, neboť více než 90 % si tuto možnost vůbec nepřipouští.



Obr. 23 Plán vstupu na další zahraniční trh z pohledu jednotlivých činností
Zdroj: vlastní zpracování.

Mezi zeměmi, kam plánují subjekty do budoucna vstoupit, se objevily vedle sousedních zemí také země jako Rumunsko, Bulharsko, Rusko, Maďarsko, Portugalsko či Korea.

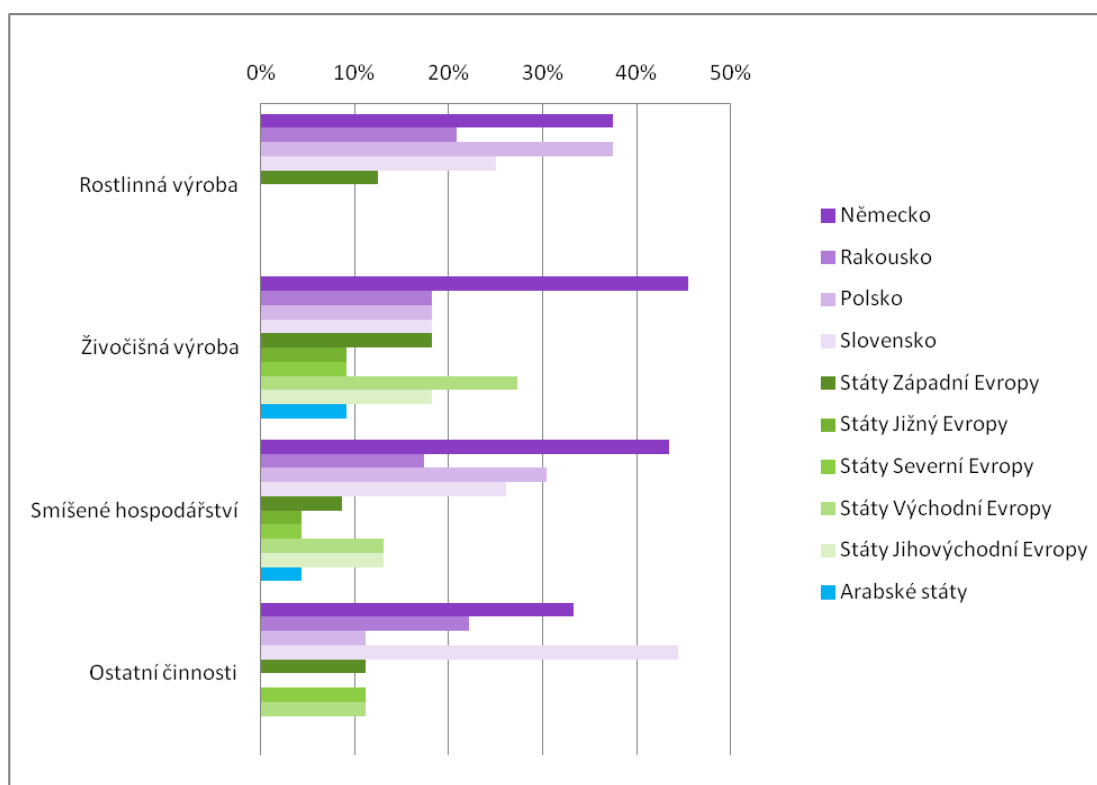
Podniky, které sice mají zkušenosti se zahraničním trhem, ale nyní na nich nepůsobí, uvedly, že opětovný vstup na ZT do budoucna v plánu spíše nemají. Jako důvod ukončení exportu do zahraničí uvedly ve dvou případech špatnou komunikaci se zahraničními odběrateli, dále ukončení zakázky, nedostatečný zájem o jejich produkty, ale také nedostatečný zájem ze strany jejich jako dodavatele.

Podnikům, které v současné době působí pouze na českém trhu, byla položena otázka, zda zvažuje jejich společnost možnost vstoupit na zahraniční trhy. Z 96 % uvedly, že tuto možnost neuvažují (54 % vůbec o této možnosti neuvažuje, 42 % spíše ne). O této možnosti uvažují pouhá 4 % z dotázaných, dva podniky podnikající v rostlinné výrobě a dva ve výrobě živočišné. Jeden podnik spadající podle CZ-

NACE do smíšeného hospodářství je pro vstup rozhodnut, blíže je tato skutečnost znázorněna na obrázku č. 46 a 47 v příloze E.

V souvislosti s předešlými otázkami dále odpovídaly společnosti exportující na ZT na otázku, **které země jsou pro ně nejvýznamnější z hlediska tržeb**. Vzhledem k tomu, že většina produkce zemědělských podniků je exportována do sousedních států, lze očekávat, že budou tyto země z hlediska příjmů taktéž nejvýznamnější. Obrázek č. 48 v příloze E potvrzuje, že nejvíce peněz plyne právě z těchto zemí. Nejvíce (40 %) respondentů zařadilo mezi nejvýznamnější zemi Německo, které následovalo Polsko, jež označilo 31 % respondentů a Slovensko (29 %). Rakousko, jako jednu z nejdůležitějších zemí z hlediska tržeb potom považuje 24 % dotázaných. Ostatní země již v porovnání s celkem nejsou tolik významné.

Neexportujícím podnikům byla položena obdobná otázka v modifikované podobě. Cílem bylo zjistit, kterou z uvedených zemí považují za vhodnou pro zahraniční spolupráci právě v odvětví zemědělství. 62 % dotázaných uvedlo jako vhodný zahraniční trh Německo. Rakousko, Polsko či Slovensko pak považuje za vhodný více než jedna třetina respondentů. Ostatní státy Evropské unie považuje za vhodné většinou do deseti procent respondentů. 14 % dotázaných se domnívá, že by bylo vhodné navázat zahraniční spolupráci se zeměmi východní Evropy.



Obr. 24 Nejvýznamnější země z hlediska tržeb z pohledu jednotlivých činností
Zdroj: vlastní zpracování.

Obrázek č. 24 na předešlé straně podrobně znázorňuje nejvýznamnější země z hlediska tržeb z pohledu jednotlivých činností zemědělství.

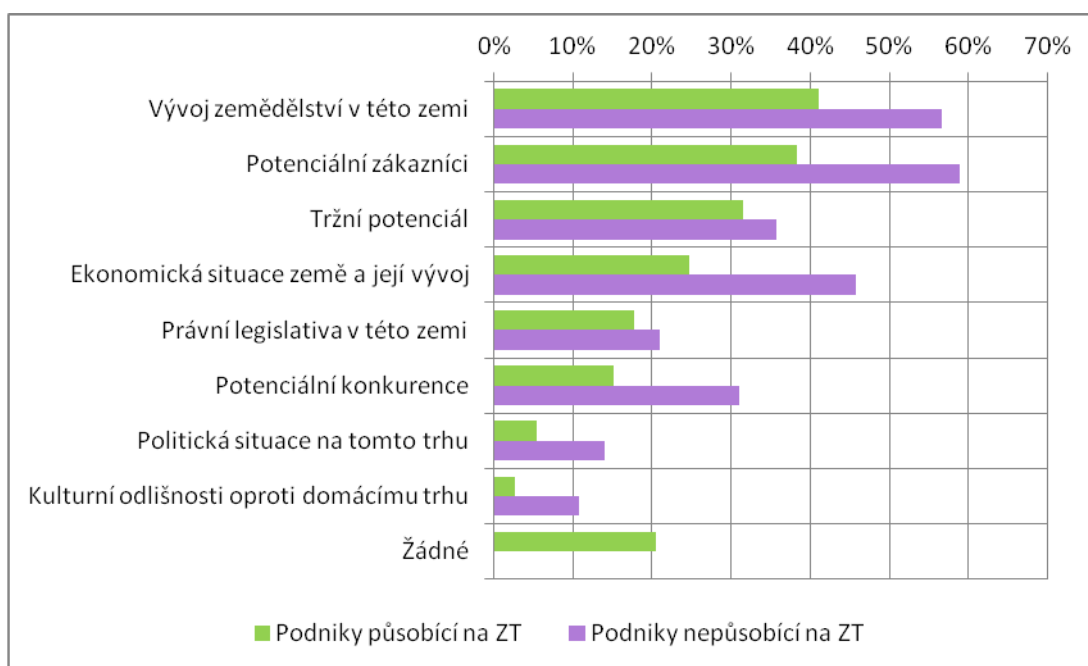
Nejvýznamnější zemí pro podniky podnikající v rostlinné výrobě je Německo (38 %) a Polsko (38 %). Pro podniky živočišné výroby je nedůležitější zemí Německo (45 %) a dále země severní Evropy (27 %). Smíšené hospodářství, stejně jako dvě předešlé skupiny, má největší tržby z obchodů probíhajících na německém trhu (téměř polovina respondentů). Důležitý podíl na tržbách tvoří v těchto podnicích také tržby z obchodních transakcí na trhu polském (30 %) a slovenském (27 %). Podnikatelské subjekty spadající do skupiny ostatních činností realizují největší tržby na slovenském trhu (44 %) a následně trhu německém (33 %).

Dvě otázky byly zaměřeny na **informovanost podniku o cílovém zahraničním trhu**. Nejprve byla položena otázka, zdali zajímala dotázané subjekty před vstupem na zahraniční trhy situace na vybraném cílovém trhu. Respondenti, jež působí na zahraničních trzích, subjektivně ohodnotili svoji informovanost před vstupem na cílový trh na 74 %. Zbýlých 26 % uvedlo, že se před vstupem na cílový trh nijak nezajímali o situaci v této zemi. Protože se podařilo sehnat odpovědi pouze od pěti subjektů, které v minulosti také působily na ZT, nelze považovat procentuální vyjádření v tomto případě za zcela vypovídající. Tři podniky uvedly, že se o situaci před vstupem na zahraniční trh zajímali, dva nikoliv.

Tato otázka byla položena také podnikům působícím pouze na českém trhu. Záměrem bylo zjistit, jakým způsobem na tuto problematiku nahlíží a zda by pro ně bylo v případě vstupu na ZT důležité získat si informace o cílovém trhu. Všechny společnosti spadající do této kategorie, resp. zástupci těchto společností, se svým subjektivním názorem shodli na tom, že by je určité situace na vybraném trhu zajímala.

Podniky exportující své produkty odpovídaly na otázku, jaké informace získaly před vstupem na cílový ZT. Nejčastěji uváděly, že se jejich zájem nejvíce zaměřoval na vývoj zemědělství v této zemi (uvedlo 41 % dotázaných), dále potom na potenciální zákazníky (38 %) či tržní potenciál (32 %). Pro 25 % dotázaných byly důležité také informace týkající se ekonomické situace země a jejího vývoje. Informovanost podniků o cílovém trhu je přiblížena na následujícím obrázku č. 25.

Na obrázku jsou znázorněny také výsledky, které přineslo dotazníkové šetření z pohledu neexportujících podniků, od kterých bylo zjišťováno, jaké informace by před vstupem do zahraničí zjišťovaly. Stejně jako u podniků exportujících pro ně bylo velmi důležité sledovat vývoj zemědělství ve vybrané zemi. Informace týkající vývoje zemědělství by zjišťovalo 57 % dotázaných podniků. Informace o možných zákaznících by shánělo 59 % neexportujících podniků. 46 % těchto podniků by zajímala ekonomická situace země a její vývoj. Zkoumáním možností a zjišťováním tržního potenciálu by se zabývalo 36 %. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že by si 31 % z nich nenechalo ujít informace týkající se potenciální konkurence.



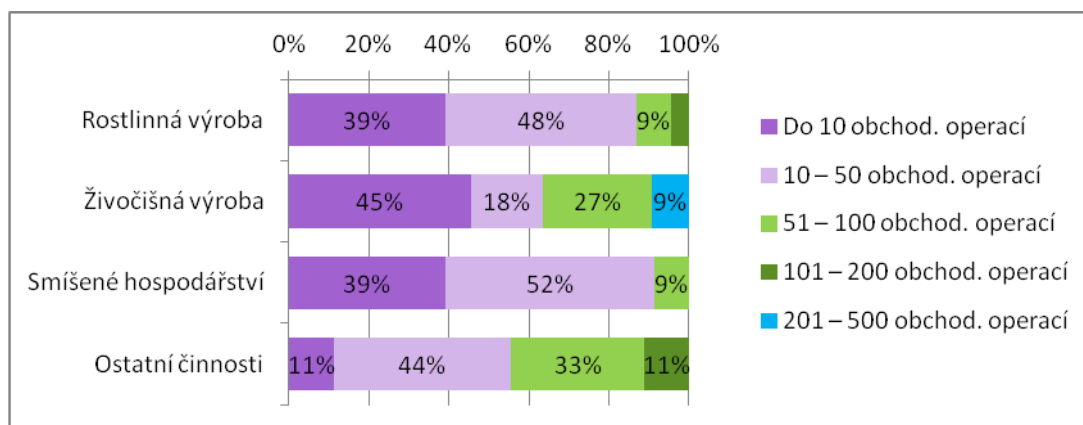
Obr. 25 Informovanost o cílové zemi před vstupem na ZT
Zdroj: vlastní zpracování.

Společnosti zabývající se rostlinnou výrobou zjišťovaly před vstupem na ZT především informace týkající se tržního potenciálu (38 %), potenciálních zákazníků (33 %) a vývoje zemědělství na zvoleném ZT (29 %). Nadpoloviční většina (55 %) podniků živočišné výroby uvedla, že je zajímavý vývoj odvětví na cílovém trhu. Důležité pro ně bylo ale také zmapování situace, týkající se potenciálních zákazníků (36 %), tržního potenciálu (27 %) a ekonomické situace země (27 %). Totožné charakteristiky uvedly jako nejvýznamnější také podniky zastupující smíšené hospodářství, četnost odpovědí je blíže procentuálně znázorněna na obrázku č. 49 v příloze C. Podniky spadající do skupiny ostatních činností uvedly jako nejvýznamnější informace o potenciálních zákaznících (56 %), ale také např. právní legislativu cílového trhu (44 %).

Další otázka si kladla za cíl zjistit, jak často tyto subjekty exportují své produkty na vybrané zahraniční trhy, resp. **kolik zahraničně obchodních operací uskuteční během jednoho roku**. Více než tři čtvrtiny dotázaných uvedlo, že se počet těchto operací pohybuje do 50 za rok. Pouhá 4 % respondentů exportujících své produkty na ZT uskuteční za rok více jak 100 obchodních operací, blíže obrázek č. 50 v příloze E.

Na následujícím obrázku č. 26 jsou potom v procentech znázorněny jednotlivé počty zahraničně obchodních operací z pohledu jednotlivých činností. Nejméně (do 10 obchodních operací) uskuteční během jednoho roku podniky v živočišné výrobě. Tuto variantu označilo 45 % dotázaných. V případě podniků zabývajících se rostlinnou výrobou bylo nejčastěji zastoupené rozpětí 10 – 50 obchodních operací. Tuto variantu označila téměř polovina dotázaných z této oblasti. Obdobně na tom

byly i zástupci za podniky spadající do kategorie smíšeného hospodářství (52 % dotázaných provede 10 až 50 zahraničně obchodních operací). Podniky zabývající se ostatními činnostmi spojenými se zemědělstvím se nejvíce pohybují v rozmezí 10 až 50 zahraničněobchodních operací.

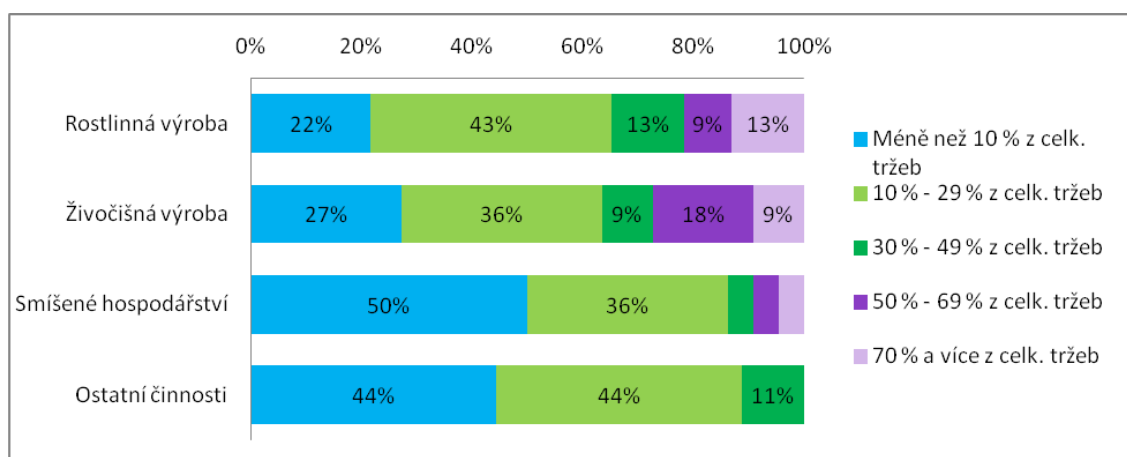


Obr. 26 Počet zahraničně obchodních operací z pohledu jednotlivých činností
Zdroj: vlastní zpracování.

Na otázku týkající se počtu operací částečně navazuje další otázka týkající se **podílu tržeb** z těchto zahraničně obchodních operací **na celkových tržbách** jednotlivých podniků.

Možnost méně než 10 % z celkových tržeb zvolilo 37 % respondentů. 36 % dotázaných plyne ze zahraničního obchodu 10 – 29 % z celkových tržeb. Více jak 50 % z celkových tržeb plyne ze zahraničí pouze 15 % všech dotázaných exportujících podniků (viz obrázek č. 51 v příloze C). Zahraniční tržby tvoří méně než 10 % z celkových tržeb u poloviny respondentů podnikajících v oblasti smíšeného hospodářství, u 22 % respondentů z rostlinné výroby, 27 % z výroby živočišné a 44 % dotázaných podnikajících v ostatních činnostech. Tržby ze zahraničí se u 43 % dotázaných podniků rostlinné výroby podílejí na celkových tržbách v rozmezí 10 – 29 %. Obdobná situace je i u ostatních činností, jak je znázorněno na obrázku č. 27.

Více jak 50 % z celkových tržeb generují tržby ze zahraničí u 21 % podniků z rostlinné výroby, 27 % podniků živočišné výroby a 20 % podniků ve smíšeném hospodářství.



Obr. 27 Podíl tržeb ze zahraničí na celkových tržbách z pohledu jednotlivých činností
Zdroj: vlastní zpracování.

Všem dotázaným podnikům, ať už exportujících svou produkci do zahraničí či nikoliv, byla položena otázka týkající se vnímání **bariér vstupu na ZT**. Podniky, které v zahraničí působí nebo v minulosti působily, mohly na základě svých dosavadních zkušeností zhodnotit uvedené překážky, které nejvíce bránily jejich vstupu na ZT. Úkolem podniků, které nepůsobí a ani v minulosti nepůsobily na žádném ZT, bylo vybrat takové překážky, které v současné době nejvíce brání vstupu jejich společnosti na ZT.

Každý zemědělský podnik, resp. jeho zástupce, tak vybral ty z překážek, které na základě jeho subjektivního uvážení působí v případě jejich podniku nejsilněji.

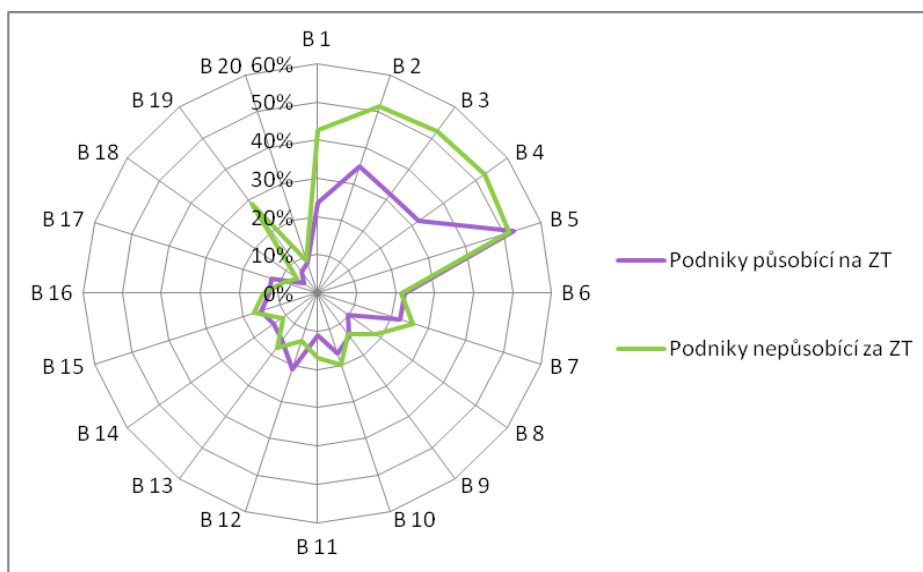
Tab. 9 5 nejvýznamnějších bariér vstupu na ZT

Označ.	Bariéra	Relativní četnost		
		celkem	působící na ZT	nepůsobící na ZT
B5	Nedostatečná jazyková vybavenost	51 %	51 %	51 %
B2	Neschopnost navázání kontaktů s potenciálními zahraničními zákazníky	46%	35 %	51 %
B4	Nedostatečné vyškolení pracovníků pro vstup podniku na ZT	46%	32 %	53 %
B3	Nedostatek času manažera k zabývání se možnostmi vstupu podniku na ZT	45%	32 %	52 %
B1	Nedostatek informací pro analýzu trhu	36 %	25 %	43 %

Zdroj: vlastní zpracování.

V tabulce č. 9 je uvedeno pět bariér, které vyplynuly z dotazníkového šetření jako nejdůležitější jak z pohledu podniků exportujících, tak neexportujících. Jednotlivé bariéry jsou vnímány exportujícími i neexportujícími podobně, avšak podniky, které působí pouze na našem trhu, přisuzují jednotlivým bariérám mnohem

větší váhu, což blíže znázorňuje také obrázek č. 28. Na obrázku jsou bariéry uvedeny pod označením B1 až B20, popis každé z uvedených bariér včetně porovnání vnímání jednotlivých bariér, jak z pohledu podniků exportujících/neexportujících, tak také z hlediska jednotlivých zemědělských činností znázorňuje podrobně tabulka č. 11 umístěna do přílohy C. Do výčtu bariér bylo záměrně zakomponováno i deset překážek internacionalizace, které vyplynuly jako nejvýznamnější z mezinárodní studie OECD, a to především proto, aby mohlo být ověřeno, zda se i české zemědělské MSP s těmito překážkami ztotožňují.



Obr. 28 Vnímání bariér vstupu na ZT podniky působícími/nepůsobícími na ZT²
Zdroj: vlastní zpracování.

51 % ze všech dotázaných subjektů uvedlo jako hlavní bariéru nedostatečnou jazykovou vybavenost. Od této bariéry se následně částečně odvíjí i ty další, neboť s neznalostí cizího jazyka je velmi obtížné navázat kontakty s potenciálními zákazníky. Řada podniků (především z řad neexportujících) uvedla, že je pro ně napros-

² Vysvětlivky k popiskům v grafu: B1 – Nedostatek informací pro analýzu trhu; B2 – Neschopnost navázání kontaktů s potenciál. zahraničními zákazníky; B3 – Nedostatek času manažera k zabývání se možnostmi vstupu podniku na zahraniční trh; B4 – Nedostatečné vyškolení pracovníků pro vstup podniku na ZT; B5 – Nedostatečná jazyková vybavenost; B6 – Nedostatečně velký pracovní kapitál podniku k financování vývozu; B7 – Nedostatek volné produkční kapacity podniku; B8 – Nízká kvalita produkce; B9 – Neschopnost přizpůsobení produkce požadavkům zahraničních zákazníků; B10 – Obtížné vyrovnání cen s konkurencí; B11 – Neschopnost nalézt vhodný distribuční kanál; B12 – Získání spolehlivého zahraničního zastoupení; B13 – Problematické udržení kontroly nad zahraničními prostředníky; B14 – Obtížné zásobování zahraničních subjektů; B15 – Nedostatečná výše domácí státní podpory; B16 – Odlišný právní a regulační rámec; B17 – Odlišná kultura, tradice, zvyky; B18 – Nadměrná náklady na přepravu a pojištění; B19 – Omezená identifikace zahraničních obchodních příležitostí; B20 – Nedostupnost zahraničních skladů.

to bezpředmětné uvažovat o možnosti exportu, neboť se ve většině případů jedná o malé podniky a jejich produkce není dostatečně velká na to, aby vůbec o možnosti vývozu uvažovali.

V následující tabulce č. 10 je zobrazeno deset nejvýznamnějších bariér vstupu na ZT, které vyplynuly z mezinárodní studie OECD zaměřené na MSP ve vybraných státech světa a deset nejvýznamnějších bariér MSP podnikajících v zemědělství, které vyplynuly z dotazníkového šetření.

Tab. 10 Porovnání hlavních bariér vstupu MSP na ZT získaných dotazníkovým šetřením s výsledky průzkumu OECD

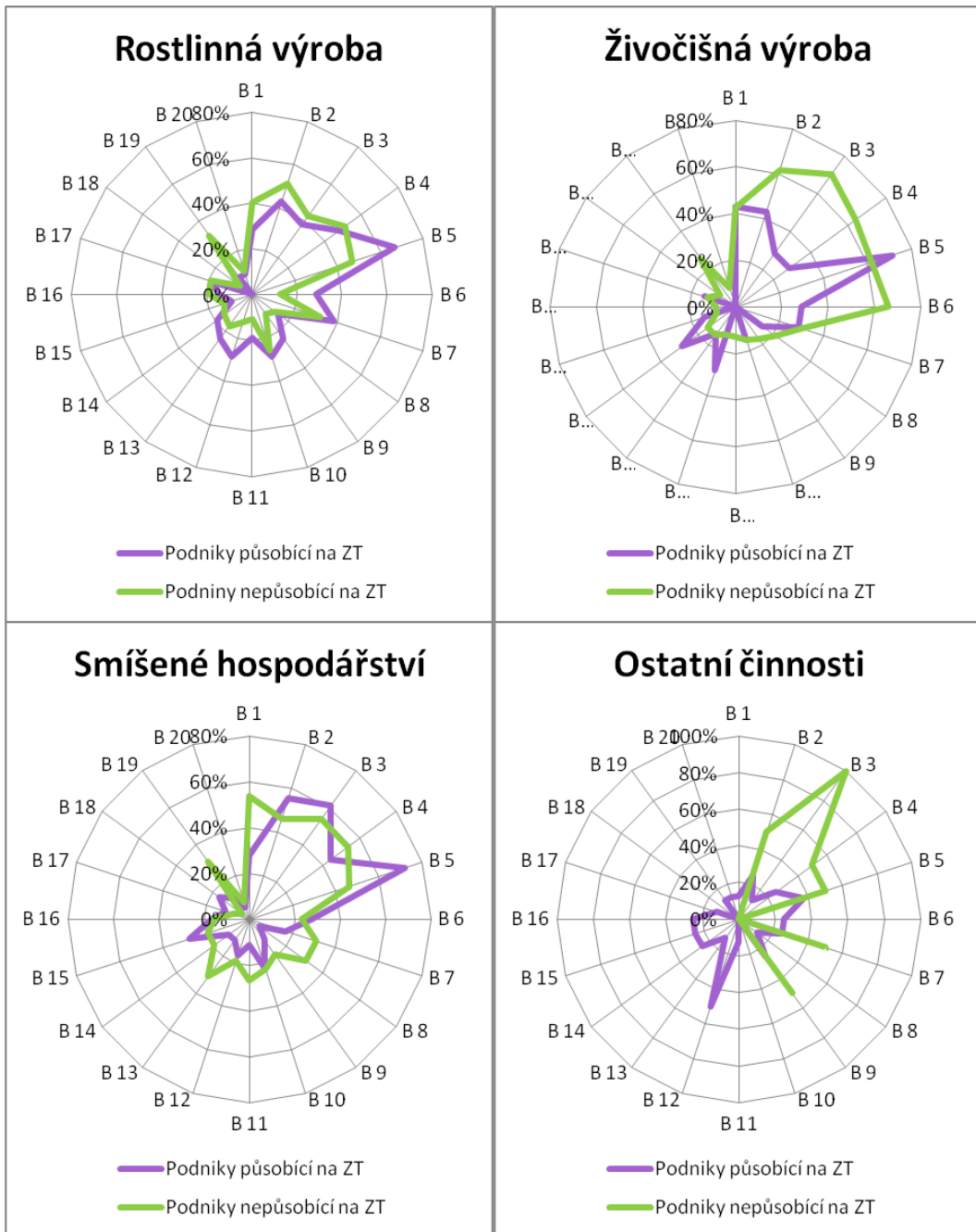
Pořadí	Bariéra vstupu na ZT podle průzkumu OECD	Bariéra vstupu na ZT podle firem z dotazníkového šetření
1	Nedostatek pracovního kapitálu k financování vývozu	Nedostatečná jazyková vybavenost
2	Omezená identifikace zahraničních obchodních příležitostí	Neschopnost navázání kontaktů s potenciálními zahraničními zákazníky
3	Omezené informace k vyhledání/analyzování trhů	Nedostatečné vyškolení pracovníků pro vstup podniku na zahraniční trh
4	Neschopnost navázání kontaktů s potenciálními zahraničními zákazníky	Nedostatek času manažera k zabývání se možnostmi vstupu podniku na zahraniční trh
5	Získávání spolehlivého zahraničního zastoupení	Nedostatek informací pro analýzu trhu
6	Nedostatek času manažera k zabývání se možnostmi vstupu podniku na zahraniční trh	Nedostatek volné produkční kapacity podniku
7	Nedostatečné množství a/nebo nevyškolení pracovníků pro vstup podniku na zahraniční trh	Nedostatečně velký pracovní kapitál podniku k financování vývozu
8	Obtížné sladění/srovnání cen s konkurencí	Omezená identifikace zahraničních obchodních příležitostí
9	Nedostatečná výše domácí státní podpory	Obtížné vyrovnání cen s konkurencí
10	Nadměrné náklady na přepravu	Nedostatečná výše domácí státní podpory

Zdroj: vlastní zpracování.

Mezi deset nejdůležitějších bylo zemědělskými MSP zařazeno osm z deseti bariér vyhodnocených OECD jako nejvýznamnější, jejich pořadí se však lišilo. Například nedostatek pracovního kapitálu k financování vývozu byl umístěn až na 7. místě v pořadí, celkem tuto bariéru označilo jako důležitou 22 % respondentů. Bariéru

čtvrtou podle pořadí OECD označilo za klíčovou 46 % dotázaných (z čehož ji označilo 36 % subjektů působících na ZT a 53 % subjektů nepůsobících na ZT) a tím se dostala na 2. místo v pořadí podle důležitosti. Jako největší překážku internacionalizace zvolili zemědělci nedostatečnou jazykovou vybavenost, jak bylo uvedeno již dříve a to celkem v 51 % případů. Většina z dotázaných respondentů se považuje za „poctivé české zemědělce“. Trvají na tom, že mají provozovat svou činnost v místech svého působení a zabezpečit tak obživu pro své blízké, příp. pro český trh a uchovat tak konkurenceschopnost své produkce před dovozem levné produkce z Polska a ostatních zemí. Vzhledem ke svému stanovisku, které zaujímají zemědělci ohledně možností exportu, považují za důležité překážky vstupu na ZT dále nedostatečné vyškolení pracovníků pro vstup na ZT (46 % dotázaných) a celkový nedostatek času manažera/vedoucího pro zabývání se touto problematikou (45 % dotázaných). Ve většině případů jsou zemědělci svou produkcí vázáni na příhodné klimatické podmínky, od kterých se odvíjí velikost úrody především v rostlinné výrobě. Stejně tak jsou vázáni obhospodařovanou plochou, kterou mají k dispozici. Další významné překážky jsou uvedeny v tabulce č. 10.

Tabulka č. 11 v příloze E podrobněji popisuje vnímání vybraných překážek z pohledu jednotlivých zemědělských činností. Data z ní jsou převedena do grafické podoby a znázorněna na následujícím obrázku, který je složen ze čtyř grafů. Každý z grafů znázorňuje vnímání jednotlivých bariér z pohledu podniků exportujících a neexportujících. U všech činností hraje nejvýznamnější roli jazyková bariéra, jak bylo uvedeno už dříve. V případě podniků živočišné výroby je jasně viditelný rozdíl v síle vnímání – především u bariér B2 až B6, které je mnohem intenzivnější u podniků neexportujících. Lze tedy považovat tyto bariéry za klíčové, které jim brání vůbec o exportu uvažovat. U skupiny ostatní činnosti se značně liší vnímání mezi podniky exportujícími a neexportujícími. V tomto případě však nelze brát výsledky za zcela vypovídající, neboť byl v této skupině činností vyplněn dotazník pouze dvěma neexportujícími podniky. Stejně jako u všech ostatních otázek je zde velmi důležité subjektivní postavení respondenta, který za daný podnik dotazník vyplnil. V případě, že by bylo vyplněno více podniků, došlo by patrně ke zmenšení výkyvů a podobným výsledkům jako u ostatních činností.



Obr. 29 Vnímání bariér vstupu na ZT z pohledu jednotlivých činností
 Zdroj: vlastní zpracování.

Jedním z cílů této práce **bylo také identifikovat klíčová rizika zahraničně obchodních operací** zemědělských MSP. Za tímto účelem byly do dotazníku umístěny dvě otázky. První z nich se týkala vnímání rizikovosti jednotlivých faktorů. Na základě rizik popsaných v teoretické části práce byl sestaven výčet 18 rizik napříč jednotlivými skupinami rizik, která uvádí odborná literatura. Seznam rizik tedy obsahuje rizika teritoriální, tržní, komerční, přepravní, ale také riziko kurzové či jazykové.

Otázka týkající se vnímání jednotlivých rizikových faktorů byla položena všem dotázaným subjektům stejně jako u většiny předešlých otázek. Cílem bylo zjistit nejen názor podniků, které na ZT působí, a tím pádem musí rizikům spojeným s mezinárodním obchodem čelit, ale i těch, kteří v zahraničí nepůsobí a to např. právě z takového důvodu, že jsou pro ně některá rizika příliš velká a brání jejich případnému vstupu na ZT.

Otázka byla sestavena tak, aby zvolil respondent u každého rizika jednu ze čtyř možností podle toho, jak je vnímáno jejich společností. Každé riziko mohlo být označeno buď jako velmi silné, silné, slabé či velmi slabé, pokud jej společnost téměř nepocítuje nebo si nepřipouští možnost působení tohoto rizika. Záměrně nebyla v dotazníku umístěna možnost „střední“ riziko, aby se respondenti rozhodli, zda má nebo nemá dané riziko pro jejich podnik význam.

Pro zpracovávání výsledků, které z dotazníkového šetření vyplynuly, byly jednotlivé možnosti převedeny do číselné podoby. Velmi silnému riziku byla přiřazena hodnota 4, silnému hodnota 3, slabému hodnota 2 a velmi slabému hodnota 1. Vnímání jednotlivých rizik bylo velmi různorodé. Některými podniky byla řada rizik považována za velmi významná, jiné naopak nepovažovaly daná rizika za příliš nevýznamná při jejich podnikání. I zde je však důležité myslet na to, že se ve většině případů jedná o subjektivní názor toho, kdo dotazník vyplňoval. Pokud má respondent vyšší sklon k riziku, pravděpodobně nebude daným rizikům přisuzovat takovou váhu jako někdo, kdo je vůči riziku averzní. Odlišně mohou rizikové faktory vnímat také podniky v závislosti na své činnosti podnikání nebo může být intenzita vnímání rozdílná na různých zahraničních trzích. Vzhledem k vytyčenému cíli (tj. identifikaci klíčových rizik zemědělských MSP) a omezením této práce se nebudu zabývat podrobnější analýzou týkající se vnímání rizikových faktorů z pohledu jednotlivých zemědělských činností. Vnímání rizikovosti jednotlivých faktorů je celkově velmi rozmanité, u žádné zemědělské činnosti (skupiny činností) se však výrazně nemění, a proto lze souhrnné vnímání všech dotázaných podniků považovat za vypovídající.

Pro vyhodnocení klíčových rizikových faktorů, které působí na podniky v zahraničí, byla využita mapa rizik. Podnikům, které působí, příp. působily v minulosti na zahraničních trzích, byla položena ještě druhá otázka, která se týkala pravděpodobnosti výskytu uvedených rizikových faktorů v jejich podniku. Opět byla k dispozici škála se slovním označením. To bylo při vyhodnocování dat převedeno do číselné podoby a to následovně – velká pravděpodobnost rizika – číselná hodnota 4, střední pravděpodobnost – hodnota 3, malá pravděpodobnost – hodnota 2 a téměř žádná pravděpodobnost – hodnota 1. Získané hodnoty byly podle po-

stupu uvedeného v metodice upraveny tak, aby mohla být do mapy rizik zanesena pravděpodobnost dopadu daného rizika v procentuálním vyjádření, viz obrázek č. 30.



Obr. 30 Významnost rizikových faktorů podniky působícími na ZT³

Zdroj: vlastní zpracování

Graf byl za pomoci dvou přímk rozdělen do 4 kvadrantů. Svislá přímka rozděluje pole podle vnímané intenzity jednotlivých rizik – vlevo je část rizik s nižší vníma-

³ Vysvětlivky k popiskům v grafu: R1 – Riziko velké konkurence na ZT; R2 – Riziko vstupu nové konkurence; R3 – Riziko změny v poptávce na ZT (změna preferencí zákazníků); R4 – Riziko ztráty významných zahraničních odběratelů; R5 – Riziko odstoupení obchodního partnera od kontraktu; R6 – Riziko nesplnění či vadného plnění kontraktu dodavatelem; R7 – Riziko bezdůvodného nepřevzetí zboží odběratelem; R8 – Riziko platební neschopnosti odběratele; R9 – Riziko změny politické situace; R10 – Riziko změny úrokové míry; R11 – Riziko změny kurzů jednotlivých měn; R12 – Riziko změny legislativních předpisů spojených s prodejem na ZT; R13 – Riziko nepříznivého vývoje tržních cen a hospodářského cyklu; R14 – Riziko poškození, zničení nebo ztráty produktu během přepravy; R15 – Riziko sezónních výkyvů; R16 – Riziko přírodních katastrof, výkyvy v klimatických podmínkách; R17 – Riziko geografické vzdálenosti; R18 – Riziko nedostatečné jazykové vzdělanosti a znalosti vybraného trhu.

nou intenzitou rizika a vpravo rizika, jejichž intenzita je vnímána jako vyšší. Na základě subjektivního zvážení byla za hraniční bod stanovena hodnota 2,5. Vodorovná příčka potom rozděluje pole podle pravděpodobnosti dopadu daného rizika na dotázaný subjekt. Obdobně jako u svislé čáry byla jako hraniční stanovena pravděpodobnost 60 %. Jednotlivá rizika, která se vyskytují nad uvedenou dělící čarou, považují respondenti za vysoce pravděpodobná. Rizika vyskytující se pod dělící čarou naopak za méně pravděpodobná. Každý ze čtyř vzniklých kvadrantů má potom svůj význam:

- *Kvadrant I (vpravo nahoře)* tvoří ty nejdůležitější klíčová rizika, která představují pro podnik vysoké riziko a zároveň byl jejich dopad označen jako vysoce pravděpodobný (více jak 60 % respondenty).
- *Kvadrant II (vpravo dole)* tvoří taková rizika, která jsou vnímána jako významná, ale pravděpodobnost dopadu těchto rizik na dotázané podniky není tak velká.
- *Kvadrant III (vlevo dole)* obsahuje taková rizika, která jsou pro podniky důležitá „nejméně“. Tyto rizika se příliš často nevyskytují, resp. je podniky nevnímají jako příliš důležitá. Stejně tak je nižší i pravděpodobnost výskytu těchto rizik na dotázané podniky.
- *Kvadrant IV (vlevo nahoře)* tvoří taková rizika, která jsou podniky vnímána jako rizika menší, ale pravděpodobnost jejich dopadu na podnik je vyšší než 60 %.

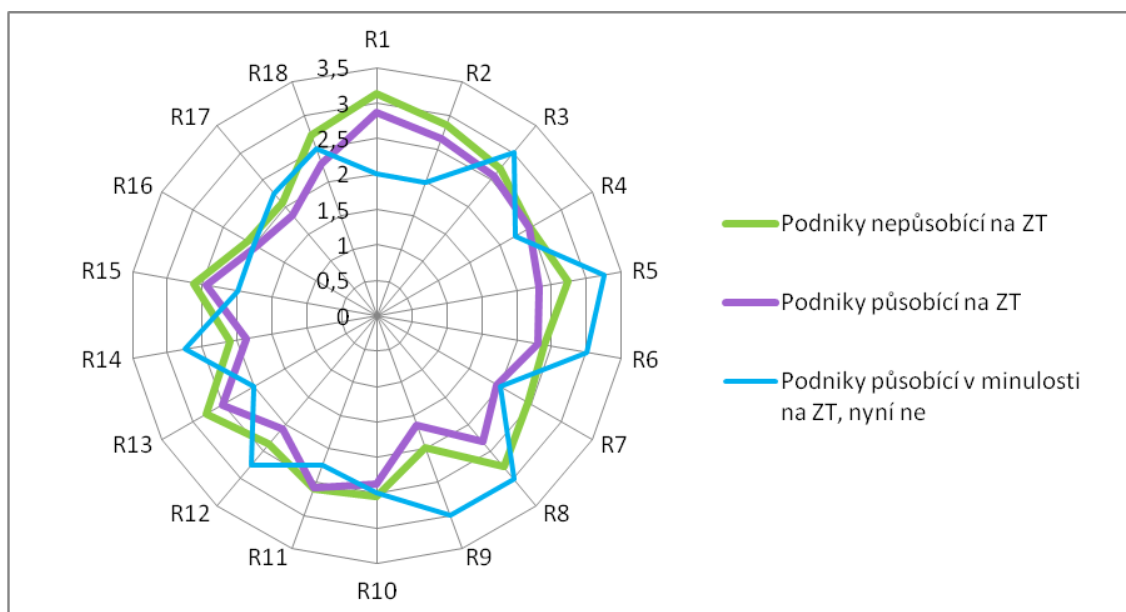
Z obrázku č. 30 vyplynulo, že mezi *klíčová rizika internacionalizace* patří:

- *R1 – riziko velké konkurence na ZT,*
- *R2 – riziko vstupu nové konkurence,*
- *R11 – riziko změny kurzů jednotlivých měn,*
- *R13 – riziko nepříznivého vývoje tržních cen a hospodářského cyklu.*

Lze identifikovat ještě několik rizik, která jsou pro podniky také důležitá. Jedná se o ta rizika, která leží v těsné blízkosti kvadrantu s klíčovými riziky. V našem případě lze za *významná rizika* považovat alespoň:

- *R4 – riziko ztráty významných zahraničních odběratelů,*
- *R15 – riziko sezónních výkyvů.*

Na následujícím obrázku č. 31 je znázorněno celkové vnímání rizikovosti jednotlivých faktorů za podniky působící a nepůsobící na ZT. U každého rizika byly spočteny absolutní četnosti jednotlivých možností a následně spočítána průměrná hodnota jednotlivých faktorů, jež je vynesena v grafu.



Obr. 31 Průměrné vnímání rizikovosti jednotlivých faktorů⁴
Zdroj: Vlastní zpracování

Do grafu byly vyneseny také průměrné hodnoty vnímání jednotlivých rizikových faktorů podniky, které v současnou dobu nepůsobí na ZT, ale mají zkušenosti z minulosti. Na obrázku je vidět, že vnímání jednotlivých rizikových faktorů je mezi podniky exportujícími a neexportujícími velmi podobné, pouze v případě podniků nevyvážejících je vnímání intenzivnější.

4.3.2 Testování hypotéz

Před samotným dotazníkovým šetřením bylo stanoveno několik statistických hypotéz. Na základě stanovených hypotéz byly formulovány otázky v dotazníku tak, aby byla získána potřebná data pro jejich ověření.

⁴ Vysvětlivky k popiskům v grafu: R1 – Riziko velké konkurence na ZT; R2 – Riziko vstupu nové konkurence; R3 – Riziko změny v poptávce na ZT (změna preferencí zákazníků); R4 – Riziko ztráty významných zahraničních odběratelů; R5 – Riziko odstoupení obchodního partnera od kontraktu; R6 – Riziko nesplnění či vadného plnění kontraktu dodavatelem; R7 – Riziko bezdůvodného nepřevzetí zboží odběratelem; R8 – Riziko platební neschopnosti odběratele; R9 – Riziko změny politické situace; R10 – Riziko změny úrokové míry; R11 – Riziko změny kurzů jednotlivých měn; R12 – Rizika změny legislativních předpisů spojených s prodejem na ZT; R13 – Riziko nepříznivého vývoje tržních cen a hospodářského cyklu; R14 – Riziko poškození, zničení nebo ztráty produktu během přepravy; R15 – Riziko sezónních výkyvů; R16 – Riziko přírodních katastrof, výkyvy v klimatických podmínkách; R17 – Riziko geografické vzdálenosti; R18 riziko nedostatečné jazykové vzdělanosti a znalosti vybraného trhu.

Hypotézy byly formulovány následujícím způsobem:

- nejprve byla sestavena nulová hypotéza (H_0) vyjadřující nezávislost mezi dvěma navzájem odlišnými znaky,
- k ní následně hypotéza alternativní (H_1), která vyjadřuje závislost mezi dvěma zkoumanými znaky a je přijímána v případě zamítnutí hypotézy nulové.

Pro rozhodnutí o zamítnutí, příp. nezamítnutí nulové hypotézy byla v této práci použita p -hodnota, která byla porovnána se stanovenou 5% hladinou významnosti α . V případě, že dosáhla p -hodnota vyšší hodnoty, než je použitá hladina významnosti, nemohla být nulová hypotéza zamítnuta. V opačném případě, pokud byla p -hodnota nižší než stanovená hladina významnosti, musela být nulová hypotéza o nezávislosti dvou zkoumaných znaků zamítnuta a nahrazena hypotézou alternativní.

Hypotéza 1

- H_0 : Rozhodnutí o vstupu společnosti na zahraniční trh není závislé na ročním obratu společnosti.
- H_1 : Rozhodnutí o vstupu společnosti na zahraniční trh je závislé na ročním obratu společnosti.

První hypotéza byla formulována tak, aby mohlo být ověřeno, zda ovlivňuje velikost ročního obratu společnosti rozhodnutí o vstupu společnosti na ZT. Vzhledem k velikosti p -hodnoty 0,02725, která je *menší než stanovená 5% hladina významnosti*, musí dojít k zamítnutí nulové hypotézy a její nahrazení hypotézou alternativní o závislosti těchto dvou znaků. Přijímáme tedy tvrzení, že je rozhodnutí společnosti o vstupu na zahraniční trh závislé na velikosti ročního obratu společnosti. Z tohoto tvrzení vyplývá, že si příp. vstup na ZT mohou dovolit především větší společnosti, resp. společnosti, které dosahují většího obratu. Protože byl však do závislosti těchto dvou proměnných dán současný obrat dotázaných podniků (nikoliv obrat, kterého dosahovaly exportující podniky v okamžiku vstupu na ZT), je také možné, že je velikost jejich obratu právě odrazem úspěšného působení na zahraničním trhu.

Hypotéza 2

- H_0 : Délka působení společnosti na zahraničním trhu nemá vliv na počet zemí, ve kterých společnost působí.
- H_1 : Délka působení společnosti na zahraničním trhu má vliv na počet zemí, ve kterých společnost působí.

Cílem této hypotézy bylo ověřit závislost mezi počtem zemí, ve kterých společnost působí s celkovou délkou působení společnosti na zahraničních trzích. P -hodnota Pearsonova chí-kvadrátu 0,35551 je vyšší než zvolená hladina významnosti, nulovou hypotézu proto nezamítáme. S 5% rizikem omylu lze tedy tvrdit, že počet zemí, ve kterých společnost působí, nezávisí na počtu let působení společnosti na zahraničních trzích. Výsledkem této hypotézy lze vyvrátit předpoklad, že společnosti

vstoupí nejprve na jeden trh a až postupně pronikají na trhy další. Jak ale uvedla většina dotázaných, cílovými zeměmi, kam pronikají se svými produkty, jsou především sousední země, které lze všechny považovat za geograficky blízké. Na geograficky vzdálenější trhy pronikají zemědělsky zaměřené podniky jen zřídka.

Hypotéza 3 a hypotéza 4

- H_0 : Množství faktorů, které jsou vnímány jako klíčové motivy internacionalizace, není závislé na tom, zda podnik působí/nepůsobí na ZT.
- H_1 : Množství faktorů, které jsou vnímány jako klíčové motivy internacionalizace, je závislé na tom, zda podniky působí/nepůsobí na ZT.

P-hodnota Pearsonova chí-kvadrátu 0,00101 je nižší než zvolená 5% hladina významnosti, a proto zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní. S 5% rizikem omylu je možno říci, že počet motivů, které označili jednotliví respondenti jako významné pro vstup na ZT, je závislé na tom, zda podnik působí na ZT.

- H_0 : Vnímání jednotlivých motivů vstupu na zahraniční trhy není závislé na velikosti podniku.
- H_1 : Vnímání jednotlivých motivů vstupu na zahraniční trhy je závislé na velikosti podniku.

K ověření této hypotézy bylo využito pět nejčastěji uváděných faktorů, které motivovaly (nebo by motivovaly v budoucnu u podniků nepůsobících na ZT) ke vstupu společnosti na ZT.

1. M4 – snížení závislosti na jediném trhu:	p-hodnota – 0,99985
2. M3 – nasycení domácího trhu:	p-hodnota – 0,98250
3. M2 – růst zisku:	p-hodnota – 0,98794
4. M5 – růst podniku:	p-hodnota – 0,71139
5. M7 – možnost vyšší ceny v zahraničí	p-hodnota – 0,99234

U žádného z těchto 5 faktorů, které zvolili respondenti jako klíčové, nebyla prokázána závislost s velikostí podniku (velikost podniku je v tomto případě stanovena podle počtu zaměstnanců). Protože je ve všech pěti případech p-hodnota vyšší než stanovená hladina významnosti 0,05, nezamítáme tedy nulovou hypotézu. Můžeme říci, že vnímání všech uvedených motivů vstupu na zahraniční trhy není závislé na velikosti podniku.

Hypotéza 5 a hypotéza 6

- H_0 : Množství vnímaných bariér vstupu na zahraniční trhy není závislé na tom, zda podnik působí/nepůsobí na ZT.
- H_1 : Množství vnímaných bariér vstupu na zahraniční trhy je závislé na tom, zda podnik působí/nepůsobí na ZT.

P-hodnota u této hypotézy nabývá hodnoty 0,6936, tzn. je větší než stanovená hladina významnosti α . Na 5% hladině významnosti nezamítáme nulovou hypotézu. Lze tedy konstatovat, že počet překážek, které označily podniky jako důležité ne-souvisí s tím, zda vstoupil podniky na ZT.

- H_0 : Vnímání jednotlivých bariér internacionalizačního procesu není závislé na velikosti podniku.
- H_1 : Vnímání jednotlivých bariér internacionalizačního procesu je závislé na velikosti podniku.

Stejně jako v případě hypotézy týkající se motivů vstupu na ZT, bylo i v tomto případě využito k ověření stanovené hypotézy týkající se vnímání jednotlivých bariér vstupu na ZT, pět bariér, jež se mezi odpověďmi respondentů objevovaly nejčastěji.

- | | |
|--|---------------------|
| 1. B5 – nedostatečná jazyková vybavenost | p-hodnota – 0,49569 |
| 2. B2 – neschopnost navázání kontaktů... | p-hodnota – 0,69574 |
| 3. B4 – nedostatečné vyškolení pracovníků... | p-hodnota – 0,19173 |
| 4. B3 – nedostatek času manažera... | p-hodnota – 0,12765 |
| 5. B1 – nedostatek informací pro analýzu... | p-hodnota – 0,48038 |

U všech pěti klíčových bariér vstupu na ZT je p-hodnota větší než stanovená 5 % hladina významnosti, nezamítáme tedy nulovou hypotézu u žádné z nich. Nelze tedy prokázat vztah mezi vnímáním těchto bariér internacionalizačního procesu a velikostí podniku (velikost je stanovena podle počtu zaměstnanců).

Hypotéza 7

- H_0 : Intenzita exportu nemá souvislost s počtem zemí, ve kterých společnost působí.
- H_1 : Intenzita exportu souvisí s počtem zemí, ve kterých společnost působí.

V případě této hypotézy je p-hodnota 0,02328 menší než 5% hladina významnosti, a proto musí být nulová hypotéza o nezávislosti těchto dvou znaků zamítnuta. Přijímáme tedy hypotézu alternativní o existující závislosti mezi intenzitou exportu, představující poměr zahraničních tržeb na tržbách celkových, a počtem zemí, ve kterých společnost působí. Zamítnutí nulové hypotézy nám potvrdilo předpoklad o tom, že s narůstajícím počtem zemí, do kterých podnik exportuje, dochází také k nárůstu tržeb ze zahraničního obchodu.

Hypotéza 8

- H0: Intenzita vnímání rizikových faktorů⁵ internacionalizačního procesu není závislá na internacionalizaci podniku⁶.
- H1: Intenzita vnímání rizikových faktorů internacionalizačního procesu je závislá na internacionalizaci podniku.

Jelikož vyšla p-hodnota 0,01121 a je tedy menší než stanovená 5% hladina významnosti, zamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti zkoumaných znaků. Protože platí, že $p < \alpha$, může přijmout alternativní hypotézu o závislosti mezi intenzitou vnímání rizikových faktorů internacionalizačního procesu a tím, zda podnik působí na ZT. Na základě této hypotézy lze konstatovat, že právě to, zda podnik působí nebo nepůsobí na ZT, se odráží v intenzitě vnímání uvedených rizikových faktorů. Tímto je možno potvrdit, jak bylo zmíněno již v části práce zabývající se analýzou rizik, že podniky působící pouze na domácím trhu vnímají uvedená rizika mnohem intenzivněji než podniky, které působí na ZT, což může být pro řadu z nich jedním z hlavních důvodů, proč se nechtějí zapojit do internacionalizačního procesu.

Hypotéza 9

- H0: Délka působení společnosti na domácím trhu neovlivňuje intenzitu vnímání rizika internacionalizace.
- H1: Délka působení společnosti na domácím trhu ovlivňuje intenzitu vnímání rizika internacionalizace.

Cílem této hypotézy bylo ověřit, jestli ovlivňuje délka působení podniku na domácím trhu vnímání intenzity rizikových faktorů internacionalizačního procesu. P-hodnota v tomto případě byla vyšší než stanovená hladina významnosti – $0,44396 > 0,05$, nemůžeme tedy zamítnout nulovou hypotézu o nezávislosti těchto dvou znaků. Lze tedy konstatovat, že délka působení podniku na domácím trhu neovlivňuje intenzitu vnímání rizikových faktorů.

Hypotéza 10

- H0: Délka působení společnosti na zahraničním trhu neovlivňuje intenzitu vnímání rizika internacionalizace.
- H1: Délka působení společnosti na zahraničním trhu ovlivňuje intenzitu vnímání rizika internacionalizace.

P-hodnota je v tomto případě 0,59103, tzn. je opět vyšší než stanovená 5% hladina významnosti, a proto nulovou hypotézu nezamítáme. Ani v tomto případě se neprokázala závislost mezi délkou působení podniku na ZT a intenzitou vnímání rizikových faktorů.

⁵ Intenzitou vnímání rizikových faktorů se zde rozumí průměrná intenzita vnímání uvedených rizik. Je vypočítána jako aritmetický průměr vnímání daných rizik konkrétním podnikem. Průměrné hodnoty byly následně rozděleny do kategorií.

⁶ Tzn., zda podnik působí nebo nepůsobí na ZT.

5 Diskuse

Stěžejní částí této práce byl výzkum zaměřený na sběr primárních dat, na jejichž základě bylo možno identifikovat základní specifika procesu internacionalizace MSP v odvětví zemědělství.

Před samotným sběrem primárních dat byla nejprve prostudována řada dostupných zdrojů, jak českých, tak zahraničních, které se touto problematikou zabývaly. Nutno podotknout, že většina dostupných zdrojů zabývajících se problematikou internacionalizace je pouze zahraničních. Pokud najdeme zdroj český, jedná se v naprosté většině o kompilaci informací získaných z literatury zahraniční. Vzhledem k tomu, že i zde se autoři svými názory rozcházejí, není ve většině případů zcela vhodné ztotožnit tyto názory se situací na českém trhu.

Pro získání ucelenějšího pohledu na tuto oblast byla před sběrem primárních dat věnována pozornost analýze sekundárních dat zabývajících se současným stavem MSP v ČR a situací v zemědělství. Jak bylo zjištěno, žádná z českých institucí se problematikou MSP v zemědělství nezajímá. Data jsou spíše obecná.

Aby bylo získáno v rámci dotazníkového šetření co nejvíce adekvátních odpovědí, byl sestaven dotazník ve třech modifikovaných verzích. Cílem bylo předejít situaci, kdy by podniky působící pouze na českém trhu dotazník nevyplnily s přesvědčením, že se jich netýká. První verze byla vytvořena pro podniky působící na ZT, druhá pro ty, které mají zkušenosti s exportem své produkce do zahraničí, avšak v současné době tak nečiní. Třetí byla určena právě pro ty podniky, které působí pouze na našem trhu, měla za cíl zjistit, jak pohlíží oni na proces internacionalizace.

Protože většina podniků, resp. jejich zástupců, vidí v dotaznících „zlo“ (které je obtěžuje a „ubírá“ jim čas) a nedokáže ocenit jejich hodnotu, bylo snahou vytvořit co nejjednodušší dotazník a zabránit tak situaci, že se jej rozhodnou respondenti pro jeho délku a složitost nevyplňovat. Většina otázek byla proto sestavena jako uzavřená (resp. polootevřená). Vzhledem k tomu, že jsou tímto respondenti naměřováni k určitým odpovědím, nemohou se tak rozhodnout zcela podle své vůle, což vnímám jako určitou nevýhodu dotazníkového šetření. Na druhou stranu je však i přes zmíněné omezení tato možnost získání adekvátních dat nejvhodnější. Kdyby byl sestaven dotazník pouze z otevřených odpovědí, vyplní jej minimum respondentů. Pro případ, že by v uvedeném výčtu možností některá chyběla, byla u většiny otázek možnost další odpovědi, kam mohli respondenti doplnit další odpověď dle svého uvážení. V naprosté většině případů této možnosti však respondenti nevyužili. Celkem bylo osloveno necelých 1 747 podniků spadajících svou velikostí do kategorie MSP a zároveň podnikajících v odvětví zemědělství (podle klasifikace CZ-NACE). Celková návratnost vyplněných dotazníků byla 13,1 %. V osmi případech se podařilo navázat osobní kontakt se zástupci vybraných společností a hlouběji s nimi probrat danou problematiku. Nejvíce dotazníků bylo vyplněno podniky, které nepůsobí na ZT (66 %), dalších 32 % tvořily odpovědi od podniků působících na ZT. Podniky, které mají se ZT zkušenost, ale nyní zde nepůsobí, tvořily potom zbylá dvě procenta. Jako důvod ukončení uvedly špatnou komunikaci se

zahraničními odběrateli, nezájem o produkty, ukončení zakázky či nezájem ze strany jejich, jakožto dodavatele.

Zůstává otázkou, zda je možné tyto získané výsledky převést do obecné roviny. Protože je počet získaných odpovědí v porovnání s počtem MSP v zemědělství poměrně malý, bude tato práce zaměřena především na prezentaci výsledků, které vyplynuly z dotazníkového šetření. Vzhledem k získaným výsledkům lze však usuzovat, že by se při získaném větším počtu dotazníků celkové vnímání respondentů na danou problematiku nijak významně nezměnilo.

Další omezení, které je spojeno s dotazníkovým šetřením, a které je třeba v tomto případě brát v úvahu, je spojeno se subjektivním vnímáním/názorem respondenta, resp. pověřené osoby, která za daný subjekt vyplňuje odpovědi na jednotlivé otázky. Jsem si tedy plně vědoma možného rizika rozdílného postoje hodnotitele k riziku. Někdo má vyšší sklon k riziku, vyhledává jej, a proto pro něj např. uvedené faktory nebudou tolik významné jako pro ty, kteří jsou neutrální, či dokonce averzní k riziku. Takové riziko však jen stěží ovlivníme.

Na vnímání jednotlivých specifík má vliv i řada dalších faktorů. Jedním z nich je např. činnost, kterou se podnik zabývá nebo fakt, zda působí/nepůsobí na ZT. Při analýze jednotlivých otázek bylo na danou problematiku nahlédnuto právě z těchto pohledů. Dále by mohlo být na jednotlivá specifika internacionalizace nahlédnuto například z pohledu velikosti podniků (mikro, malý nebo velký podnik). Tímto směrem byly stanoveny dvě hypotézy, které měly za cíl ověřit, zda existuje závislost mezi jednotlivými klíčovými motivy a bariérami vstupu na ZT a velikostí podniku. U žádného z motivů ani bariéry však nebyla závislost s velikostí podniku ověřena. Můžeme tedy říci, že velikost podniku není u těchto faktorů ovlivňujících internacionalizační proces rozhodující. S velikostí podniku, resp. velikostí ročního obrátu, byla spojena ještě jedna hypotéza týkající se rozhodnutí společnosti o vstupu na ZT. V tomto případě byla prokázána závislost mezi těmito znaky.

Výstupy této práce mohou být přínosem pro malé a střední podniky v odvětví zemědělství. Přes veškerá omezení, která jsou s prací spojena, představuje práce náhled na jednotlivá specifika, která jsou spojena s internacionalizačním procesem. Může tak být přínosem nejen pro podniky, které již na zahraničních trzích působí, ale především pro ty, kteří se rozhodnou na zahraniční trh vstoupit v budoucnu. Z výsledků mohou vyvodit, jak si počínala řada podniků při vstupu na ZT, o co se zajímali, jakým způsobem na zahraniční trhy pronikly, jaké cílové trhy jsou dle nich nejdůležitější a především, co považují za hlavní překážky a rizika z tohoto procesu vyplývající.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo identifikovat hlavní specifika internacionalizačního procesu malých a středních podniků provozujících svou činnost v zemědělství. Za pomoci dat získaných dotazníkovým šetřením byla postupně charakterizována jednotlivá specifika a tím postupně splněny jednotlivé dílčí cíle vyplývající z cíle hlavního. V práci byly identifikovány faktory motivující podniky ke vstupu na ZT, určeny konkrétní překážky, se kterými se tyto podniky potýkaly při vstupu na ZT, resp. by jim bránily v případě, že by se rozhodly na ZT vstoupit. Dále byla identifikována klíčová rizika a řada dalších faktorů, které internacionalizační proces ovlivňují.

Pro zasazení problematiky do kontextu byla nejprve charakterizována situace malých a středních podniků a následně popsána situace v odvětví zemědělství v České republice. Bylo rozesláno necelých 1 800 dotazníků, jejichž návratnost byla 13,1 %. Po vyřazení nesprávně vyplněných dotazníků bylo dále pracováno s počtem 233 dotazníků. K dispozici byly vytvořeny tři jeho verze. První vyplnily podniky působící na ZT, které tvořily 66 % všech dotázaných, dále podniky nepůsobícími v zahraničí (32 %). Pouhá dvě procenta tvořily podniky, které mají zkušenosti s obchodováním na ZT, ale nyní působí pouze na trhu českém.

Nejvíce vyplněných dotazníků bylo podle počtu zaměstnanců vyplněno malými podniky a jako nejčastější oblast podnikání byla zvolena rostlinná výroba (37 %). Nicméně byly významně zastoupeny i ostatní činnosti.

Motivy internacionalizace byly sestaveny na základě odborné literatury a především studie OECD, která se zabývala touto problematikou na mezinárodní úrovni. Za nejvýznamnější motivy zvolily dotázané subjekty snížení závislosti na jediném trhu, nasycení domácího trhu, či růst zisku a podniku, možnost nasazení vyšší ceny v zahraničí a potenciální poptávku po produkci ze strany zahraničních zákazníků. Poměrně logicky byly uvedené motivy vstupu na ZT vnímány intenzivněji podniky působícími na ZT. Nejintenzivněji byly tyto motivy vnímány podniky, které se specializují na podpůrné činnosti pro zemědělství. K této problematice byly následně otestovány dvě hypotézy. Byla prokázána závislost mezi počtem vnímaných motivů a tím, zda podniky působí/nepůsobí na ZT. Čímž bylo ověřeno, že podniky působící na ZT vnímají více motivů ke vstupu na ZT. Závislost mezi velikostí podniku a jednotlivými klíčovými motivy prokázána nebyla.

Z celkového počtu všech dotázaných byla pouhá 4 % založena za účelem vstupu na ZT. Z podniků exportujících bylo za tímto účelem založeno 14 %, zbylých 86 % se zapojilo do procesu internacionalizace bez prvotního úmyslu vydat se tímto směrem. Do tří let od svého založení vstoupilo na ZT 34 % dotázaných. Toto zjištění potvrdilo fakt, že i mezi zemědělskými subjekty se nachází tzv. Born Globals, za něž jsou podle jedné z teorií označovány podniky, které vstoupí na ZT maximálně do tří let od svého vzniku (do jednoho roku založení potom vstoupí na ZT 21 % z nich). Tím, že se podniky víceméně okamžitě po založení zaměří se svou činností také na ZT, jsou porušeny modely internacionalizace, které popisují postupný vý-

voj v jednotlivých etapách, kterými musí podnik projít a nelze tak prokázat např. model Uppsala, který je považován za jeden z nejčastějších.

Přestože je toto téma často diskutované, nejedná se však o fenomén dnešní doby, neboť více jak polovina dotázaných podniků vstoupila na ZT již před více než deseti lety, tzn. ještě dříve, než vstoupila ČR do EU. Tyto podniky pak zpravidla nezůstaly u jednoho trhu. Více jak 50 % z nich působí v současné době na více trzích (v naprosté většině sousedních států). Při prvním kontaktu s cílovým ZT oslovilo 59 % podniků své zákazníky přímo, zbylých 41 % využilo možnosti nepřímého exportu. Pro přímý vývoz se například rozhodlo 74 % podniků spadajících do kategorie rostlinné výroby. V polovině případů je oslovili potenciální zákazníci sami, druhá polovina využila svých známostí, což jsou dva nejčastější způsoby, jak získávají zemědělské podniky své zákazníky. 89 % respondentů uvedlo, že nevyužili při svých zahraničněobchodních operacích žádné ze služeb nabízených státem nebo jinými institucemi na podporu exportu. Mezi nejčastější cílové země internacionalizace těchto podniků patří sousední státy - nejčastěji Německo (40 %), které je nejvýznamnějším cílovým trhem také z hlediska tržeb ze zahraničního obchodu. Více jak tři čtvrtiny podniků neplánují v současné době vstup na žádný nový trh.

Informace o cílovém trhu si ještě před svým vstupem na něj zjišťuje 74 % podniků. Nejčastěji se zajímají o vývoj zemědělství na cílovém trhu (57 %), dále o potenciální zákazníky a potenciál trhu.

Více jak 75 % podniků provede během jednoho roku méně než 50 zahraničně obchodních operací, s čímž je spojená i velikost tržeb z nich plynoucích. Ve většině případů tvoří zahraniční obchod pro podniky pouze jakousi formu doplňkové činnosti, neboť tržby ze zahraničněobchodních operací tvoří pouze malý zlomek z celkových tržeb. U 37 % podniků představují méně než 10 % na celkových tržbách. U 73 % potom méně než 30 % celkových tržeb.

Jedním z dílčích cílů bylo určení konkrétních bariér vstupu na ZT. Deset bariér vyhodnocených zemědělskými podniky jako nejvýznamnější, bylo porovnáno s výsledky šetření OECD, které probíhalo v několika zemích světa. Mezi deset nejvýznamnějších bylo zařazeno osm bariér, které byly totožné s výsledky studie OECD, pouze je vnímají české zemědělské MSP s jinou intenzitou, a tak se liší jejich pořadí. Přestože lze téměř ztotožnit vnímání jednotlivých bariér internacionalizace mezi českými zemědělskými podniky a MSP ze studie OECD, existuje zde několik významných odlišností. Nadpoloviční většina podniků vnímá jako klíčovou bariéru internacionalizace nedostatečnou znalost jazyka, což je např. bariéra, která se ve studii OECD vůbec neumístila na pomyslném žebříčku prvních deseti nejvýznamnějších. Neznalost jazyka tak bezesporu představuje největší problém těchto podniků. Dle mého názoru je právě tato bariéra dána charakterem odvětví zemědělství a celkovým poměrně konzervativním pohledem jednotlivých zemědělců na vývoz produkce do zahraničí. Podle statistik se zvyšuje průměrný věk pracovníků v této oblasti, obecně klesá zájem mladých lidí o práci v tomto odvětví, což se snaží svou politikou změnit EU. S příchodem mladých lidí by mohlo dojít ke snížení jazykových bariér spojených s případným vstupem na ZT. Toto je však pouhá domněnka, pokud by se tak nestalo, může být případným řešením návrh nějaké formy vzdělá-

vání pro vedoucí pracovníky těchto podniků. Otázkou ale zůstává, zda je dobré podporovat vývozní aktivity těchto podniků, anebo se spíše zaměřit např. na jejich konkurenceschopnost na českém trhu či omezení dovozu méně kvalitní produkce z jiných zemí. S jazykovou bariérou je pak spojeno několik dalších, mezi které patří především neschopnost navázání kontaktů s potenciálními zahraničními zákazníky, nedostatečné vyškolení pracovníků pro vstup podniku na ZT, nedostatek času manažera k zabývání se možnostmi vstupu či nedostatek informací pro analýzu trhu. Intenzita vnímání jednotlivých bariér vstupu na ZT je potom mnohem silnější u podniků, které na ZT nepůsobí. Ověřením jedné z hypotéz bylo také prokázáno, že je závislé množství vnímaných bariér na tom, zda podniky exportují či neexportují na ZT. Lze tak konstatovat, že podniky neexportující vnímají větší počet překážek, které brání jejich vstupu na ZT.

Napříč jednotlivými skupinami rizik, které uvádí odborná literatura, byl sestaven výčet rizik. Hlavní klíčová rizika byla pak následně určena na základě dvou kritérií, prvním kritériem byla průměrná intenzita vnímání daného rizikového faktoru a druhým potom pravděpodobnost dopadu tohoto rizika na dotázané subjekty. Za klíčová rizika byly následně označeny ty rizikové faktory, u kterých byla průměrná intenzita vnímání vyšší než 2,5 (tento bod byl stanoven na základě subjektivního uvážení uprostřed škály od 1 – velmi slabé riziko po 4 – velmi silné riziko) a zároveň byla pravděpodobnost dopadu tohoto rizika na podniky vyšší než 60 %. Za pomoci mapy rizik tak byla identifikována nejvýznamnější rizika, mezi něž patří riziko velké konkurence na ZT, riziko vstupu nové konkurence, změny kurzů jednotlivých měn a nepříznivý vývoj tržních cen a hospodářského cyklu. Mezi další významná rizika pak patří riziko ztráty významných zahraničních odběratelů a sezónní výkyvy. Bylo prokázáno, že podniky neexportující vnímají stanovená rizika intenzivněji než podniky exportující.

V práci bylo stanoveno několik dalších hypotéz, jejichž platnost byla následně na základě získaných dat ověřena. Cílem bylo především ověřit, zda ovlivňuje délka působení podniku na domácím trhu či zahraničním trhu proces internacionalizace. Pro ověření bylo využito vnímané intenzity rizika. Závislost se však nepodařilo prokázat, a tak lze konstatovat, že podniky, které působí na domácím (resp. zahraničním) trhu déle, nevnímají jednotlivá rizika intenzivněji. Hlavní internacionalizační teorie se zakládají mimo jiné na myšlence, že po vstupu na ZT postupně pronikají podniky na trhy další, často geograficky vzdálenější. Tento předpoklad se však nepodařilo potvrdit, neboť nebyla prokázána závislost mezi délkou působení a ZT a počtem zemí. Délka působení podniku na ZT tedy nehraje roli v počtu zemí, ve kterých se podnik realizuje. Dále byla potvrzena závislost mezi rozhodnutím o internacionalizaci a velikostí ročního obrátu společnosti. Závislost existuje také mezi počtem zemí, na kterých společnost působí a intenzitou exportu.

MSP v zemědělství jsou zcela specifické a dle mého názoru je velmi obtížné ztotožnit reprezentativní české MSP s některou z teorií internacionalizace. Nejčastějším modelem, se kterým se MSP ztotožňují, je model Uppsala. Nicméně stále častěji je právě tento model kritizován, a to především z důvodu, že není schopen vysvětlit internacionalizační procesy některých podniků. Jedná se například

o podniky označované jako Born Globals, které jsou charakteristické tím, že krátce po svém založení vstupují na ZT (zpravidla jsou uváděny 3 roky) a tím přeskočí některé z etap vývoje definovaných právě Uppsala modelem. Data získaná z dotazníkového šetření tuto kritiku potvrdila také v případě MSP v zemědělství, neboť do 3 let od svého založení vstoupilo na ZT 34 % dotázaných. Jednotliví autoři se v definici Born Globals však velmi různí a neexistuje jednotný názor. Někteří uvádějí jako hraniční dobu jednoho roku, jiní připojují podmínku minimálně 25 % tržeb ze zahraničí na celkových tržbách do tří let od založení. V tomto případě by se procentuální podíl podniků spadajících do této kategorie snížil. To však nemění nic na faktu, že se tyto podniky vyskytují také v tradičním odvětví zemědělství a tak nelze Uppsala model prokázat.

Řada neexportujících podniků uvedla, že je pro ně naprosto bezpředmětné uvažovat o možnosti exportu, neboť není jejich produkce dostatečně velká na to, aby vůbec o této možnosti uvažovaly. Na základě konzultací se zástupci některých společností vyplynulo, že velké množství zemědělských podniků zastává poměrně konzervativní přístup k zemědělství. Trvají na tom, že mají provozovat svou činnost v místě svého působení a zajistit tak dostatek zdrojů pro své blízké (v naprosté většině je české zemědělství tvořeno drobnými zemědělci), a český trh a uchovat tak konkurenceschopnost tohoto odvětví před levným dovozem produktů (často nekvalitních) z Polska a ostatních zemí.

7 Literatura

BŘEČKOVÁ, P., 2003. *Expanze českých malých a středních firem na zahraniční trhy*. [online] [cit. 2014-10-20]. Dostupné z: <<http://www.fce.vutbr.cz/veda/dk2003texty/pdf/5-1/np/breckova.pdf>>.

CAVUSGIL S. T. a S. G. KNIGHT. *Born global firms a new international enterprise*. 1st ed. [New York, N.Y.] (222 East 46th Street, New York, NY 10017): Business Expert Press, 2009. ISBN 16-064-9013-3.

CZINKOTA, M. R. a I. A. RONKAINEN. *International marketing*. 10th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2013, xxxv, 677 p. ISBN 11-336-2751-X.

DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

Dotace (eAGRI): Struktura dotačních zdrojů. Ministerstvo zemědělství [online]. © 2009-2014 [cit. 2014-12-11]. Dostupné z:<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/>.

FORET, M.. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

FRIESNER, T. Modes of entry into international markets place. In: *MarketingTeacher.com: International Marketing* [online]. 8. 5. 2014 [cit. 2014-10-22]. Dostupné z: <http://www.marketingteacher.com/modes-of-entry-into-international-markets-place/>.

GILLESPIE, K. a H. D. HENNESSEY. *Global marketing*. 3rd ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2011, xxiv, 576 p. ISBN 14-390-3943-7.

JOHANSON, J. a L.-G. MATTSSON. *Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach*. London: Croom Helm, 1988. 395 s. ISBN 0-7099-3796-2.

JOHANSON, J. a J.-E. VAHLNE. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In: *Journal of International Business Studies*. Avenel: Palgrave Macmillan Ltd., 1977, vol. 8, no. 1, s. 23–32. ISSN 0047-2506.

- JOHANSON, J. a J.-E. VAHLNE. Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. In: *Management International Review*. 2006, vol. 46, no. 2, s. 165–178. ISSN 0938-8249.
- JOHANSON, J. a F. WIEDERSHEIM-PAUL. The internationalization of the firms: the four Swedish cases. In: *The internationalization of the firm*. 2nd ed. Oxford : International Thomson Business Press, 1975. 402 s. ISBN 978-1-86152-401-0.
- JUREK, M. *Internacionalizační teorie a modely na příkladu rakouských firem na českém trhu*. Acta Oeconomica Pragensia. sv. 2012, č. 6, s. 70-88. ISSN 0572-3043.
- KISLINGEROVÁ, E. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xxvii, 422 s. ISBN 80-717-9847-9.
- Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). In: *Český statistický úřad* [online]. 2009, 18.9. 2014 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z:[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_\(cz_nace\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_(cz_nace))
- KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KUBÍČKOVÁ, L. Faktory úspěchu v internacionalizačním procesu MSP podnikajících v oblasti ICT. In: *Acta academica karviniensia*. 2013. č. 3, s. 119 -128. ISSN 1212-415x.
- KUBÍČKOVÁ, L. *Teoretické aspekty řízení rizika internacionalizačního procesu malých a středních podniků*. Trendy ekonomiky a managementu. Ročník VII. Číslo 14. 2013. ISSN 1802-8527.
- KUČERA, L. Postavení primárního sektoru v ekonomice ČR. In: *Český statistický úřad* [online]. 1. 12. 2014 [cit. 2014-12-16]. Dostupné z:<http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/320258-14>

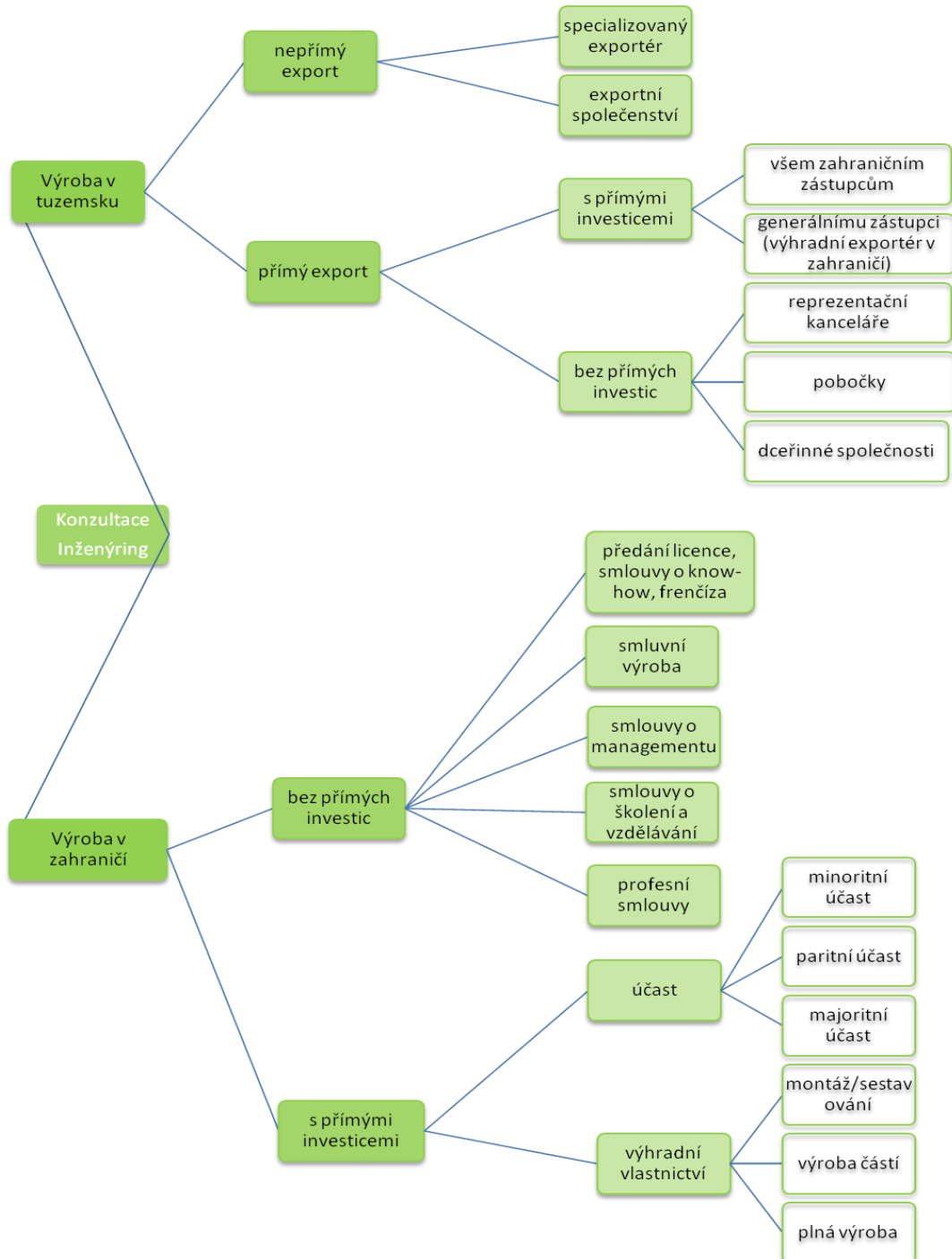
- KULHAVY, E. *Mezinárodní marketing*. 1. vyd. Praha: Babtext, 1992, 284 s. Univerzitní edice, U 03. ISBN 80-901-4440-3.
- MACHKOVÁ, H. a kol. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 205 s. ISBN 80-247-1678-X.
- MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.
- MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2012: Zelená zpráva 2012* [online]. 2013 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/291876/Zprava_o_stavu_zemedelstvi_CR_z_a_rok_2012.pdf
- MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Zemědělství 2013* [online]. 2014 [cit. 2015-01-04]. ISBN 978-80-7434-151-9. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/324206/Publikace_Zemedelstvi_2013_web.pdf
- NERUDOVÁ, D. *Harmonizace účetních standardů pro malé a střední podniky*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 268 s. ISBN 978-80-7357-500-7.
- NINAN, S. *The internationalization of Austrian companies in Central and Eastern Europe*. VI. Wien: Wirtschaftsuniv, 2009. 231 s. ISBN 0-7658-959.
- OECD, Centre for Entrepreneurship, SME and Local Development. *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation* [online]. 2009. Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship. [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/dataoecd/16/26/43357832.pdf>.

- ONKELINX, J. a L. SLEUWAEGEN. *Internationalization of SMEs* [online]. Gent (Belgium), 2008. [cit. 2014-10-15]. ISBN 978-90-788-5815-7. Dostupné z: <http://www.flandersdc.be/download/nl/20085481/file/flandersdc_internationalization_of_sme_s.pdf. Výzkumná zpráva. Vlerick Leuven Gent Management School>.
- PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. Vyd. 1. Praha, 2004, xi, 176 s. ISBN 80-717-9886-X.
- RODRIGUEZ, V., L. BARCOS a M. J. ALVAREZ. Managing risk and knowledge in the internationalisation process. In: *Intangible Capital* [online]. 2010, vol. 6, no. 2, s. 202-235. ISSN 1697-9818. [cit. 2014-10-15]. Dostupné z: <<http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/162/122>>.
- Společná zemědělská politika: partnerství mezi Evropou a zemědělci*. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2012, 16 s. ISBN 978-92-79-22063-0. Dostupné z: http://ec.europa.eu/agriculture/cap-overview/2012_cs.pdf.
- SVOBODOVÁ, H. Zemědělství, lesnictví, rybolov. In: *Vybrané kapitoly ze Socioekonomické geografie České republiky* [online]. 2013 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pedf/js13/geograf/web/pages/04-zemedelstvi-lesnictvi-rybolov.html#vlivEU>.
- ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 167 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.
- TANEV, S. Global from the Start: The characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector. *Technology Innovation Management Review*. 2012, 5 - 8. Dostupné z: http://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Tanev_TIMReview_Marc_h2012_0.pdf.
- Unie malých a středních podniků ČR - SME UNION Czech Republic* [online]. © 2006 - 2014 [cit. 2014-11-09]. Dostupné z: <http://www.sme-union.cz/index.php>.
- VEBER, J. a J. SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

- VOJÍK, V. a J. SRPOVÁ. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 264 s. ISBN 978-80-7357-467-3.
- VOJÍK, V. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 275 s. ISBN 978-80-7357-534-2.
- WAKEAM, J. The five factors of a strategic alliance. *Ivey business journal: Improving the practice of management* [online]. 2003 [cit. 2014-10-22]. Dostupné z: <http://iveybusinessjournal.com/topics/strategy/the-five-factors-of-a-strategic-alliance#.VEfELfinkfkc>.
- ZAPLETALOVÁ, Š. *Vybrané evoluční teorie procesu internacionalizace podnikatelských aktivit*. Acta academica karviniensia. sv. 2011, č. 3, s. 186-193. ISSN 1212-415X.
- Zemědělství (eAGRI): Zemědělská výroba* [online]. © 2009-2014, [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/>.
- Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 10. 7. 2014 [cit. 2014-12-16]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument151050.html>.

Přílohy

A Metody vstupu na zahraniční trh



Zdroj: Kulhavý (1992), upraveno autorkou

B Formy vstupu na ZT nenáročné na kapitálové investice

Licence

Licence jsou jednou z nejčastějších forem vstupu na zahraniční trhy. Poskytovatel licence prodá společnosti na zahraničním trhu za licenční poplatek nebo procento z tržeb licenci na používání výrobního procesu, technologie, patentu, obchodní značky, obchodního tajemství či jiné hodnotné položky. Tím vstoupí na zahraniční trh pouze s malým rizikem. Nabyvatel licence tak získává známý výrobek, název značky nebo výrobní odbornost.

Licencování je jednoduchý a rychlý způsob, jak vstoupit na zahraniční trhy, při zachování objemu vlastní produkce a počtu pracovníků, což je jejich obrovskou výhodou. Za nevýhodu je možno považovat fakt, že má poskytovatel licence nad nabyvatelem menší kontrolu, než by měl v případě svých vlastních výrobních a prodejních kapacit. Díky poskytnuté licenci si tak poskytovatel vytváří zdatného konkurenta. Nejlepší strategií je pro něj neustálá inovace tak, aby na něm byl nabyvatel neustále závislý (Kotler a Keller, 2013; Friesner, 2014).

Franchising

Kulhavý (1992) považuje frančizové smlouvy za zvláštní formu převodu know-how. Jedná se o smluvní vztah mezi partnery, kde domácí poskytovatel frančizy (franšizér) umožňuje jednotlivým nabyvatelům (franšizantům) po složení frančizového poplatku, využívat jeho značku, koncept a znalosti a víceméně většinu aspektů, které jsou k provozu na ZT potřebné. Nabyvatelé se zavazují, že zaplatí částku, která byla stanovena ve smlouvě, a že budou postupovat podle pokynů zadavatele, dodržovat jeho komerční politiku. V současné době nachází franšiza uplatnění v nejrůznějších oblastech podnikání, obvykle spojených s obchodním podnikáním.

Jedná se o kompletní a trvalý vztah, při kterém se často rozvíjí původní koncepce podnikání, což zajišťují poskytovatelé franšizy, ale také nabyvatelé, kteří poskytují finanční, materiální a lidské zdroje. Výhodou této smlouvy pro poskytovatele franšizy je především to, že se může rozvíjet přes hranice, aniž by do zahraničí převáděl jakýkoliv kapitál, čímž rozšiřuje zdánlivou „sít poboček“ v zahraničí. Aby poskytovatel přitáhl dostatečný počet zájemců o franšizu, musí mít silné postavení na trhu. Tím dochází k rychlé internacionalizace bez přílišné náročnosti na kapitálové zdroje a snížení rizik, spojených s kapitálovými vstupy na ZT. Významným přínosem účasti MSP je možnost omezení podnikatelských rizik a rychlejší návratnost vložených investic. Důležitou součástí je také vybudovaný systém zásobování, kdy poskytovatel, buď dodává do své sítě veškeré výrobky sám, nebo doporučuje nabyvatelům smluvní dodavatele, tím nabyvatel získá obvykle výrobky za výhodné ceny, téměř okamžitě bez složitých jednání s dodavateli. Vzhled všech podniků, předmě-

tů, které slouží ke komunikaci, musí být na základě předpisů jednotný ze všech ohledů – barvy, formy, obrazy, světlo apod. (Machková, 2006; Friesner, 2014; Kulhavý, 1992).

Výrobní kooperace

Při mezinárodní výrobní kooperaci dochází k rozdělení výrobního programu mezi výrobce podnikající na různých trzích. Konečný výrobek je následně kompletován buď jedním z výrobců, nebo oběma. Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci je považována za tzv. nepojmenovanou smlouvu, tzn., že forma a obsah závisí především na vzájemné dohodě mezi výrobcí, u kterých však nedochází ke kapitálovému propojení ani sloučení. Spolupráce může probíhat na různých úrovních a kromě čistě výrobní kooperace je možné se zaměřit také do oblasti výzkumu a vývoje, odbytu a poskytování různých služeb.

Mezinárodní spolupráci mohou podnikatelské subjekty dosáhnout snížení celkových nákladů a zvýšení konkurence na zahraničních trzích, neboť díky vzájemné dohodě mohou využívat rozdílů v nákladovosti jednotlivých komponentů, dostupnosti výrobních zdrojů, ve specifickém know-how, v možnostech výzkumných a vývojových kapacit, v daňovém a celním zatížení jednotlivých zemí apod. (Machková a kol. 2010).

Smlouva o řízení

Představuje zvláštní typ smlouvy, jejímž předmětem je poskytnutí řídicích znalostí a špičkových manažerů na smluvním základě obvykle na dobu určitou. Můžeme zde najít obdobné rysy jako u franšízy, neboť i v tomto případě se jedná a přenesení osvědčeného systému řízení do zahraničí. Může se jednat např. o řízení výrobního závodu, řízení v oblasti služeb nebo o poradenské služby.

Know-how v podobě manažerských znalostí je považováno za nehmotný vklad do podnikání a může být oceněno buď určitým procentem z obrátu, podílem na zisku nebo např. získáním části akcií dané společnosti (Machková a kol., 2010; Kulhavý, 1992).

Zušlechťovací operace

Zušlechťovací operace jsou někdy označovány jako tzv. práce ve mzdě či outsourcing. Jejich podstatou je zpracování příp. úprava surovin, materiálů a polotovarů do dalšího výrobního stupně, příp. do podoby hotového výrobku. Tyto operace probíhají především z důvodu nižších nákladů na přepracování v zahraničí, příp. nižších nároků v oblasti pracovněprávní a ekologické legislativy. Z právního pohledu jsou tyto operace posuzovány jako smlouva o dílo (§536 – 565 OZ), kdy se *zhotovitel zavazuje k provedení určitého díla a objednatel k zaplacení ceny za jeho provedení. Dílem se poté rozumí zhotovení určité věci, montáž, údržba, oprava nebo úprava stavby či její části. Za aktivní operaci z pohledu zhotovitele se považuje taková operace, kdy jsou zahraničním dodavatelem dodány materiály k zušlechťování.*

Nevýhody spojené s těmito operacemi jsou poměrně malé. Problém by mohl vzniknout např. díky nedostatečné kvalitě výroby. Nízká je i pravděpodobnost, že by se mezistupně v tomto případě osamostatnily (Machková, 2006; Machková a kol., 2010; Kulhavý, 1992).

C Kapitálové formy vstupu na ZT

Akvizice

Akvizicí je možno označit převzetí fungujícího podniku nebo jeho části. V podnikové praxi může jít buď o „přátelské“ převzetí, tzn. s cílem posílení pozice firmy a využití synergického efektu, nebo o „nepřátelské“ převzetí, kde je cílem např. zničení konkurence (Machková, 2006).

Fúze

Fúze se uskutečňuje buď formou sloučení, nebo splynutí. Sloučením dochází k zániku společnosti, příp. více společností a přechodu jejich aktiv a pasiv na nástupnickou společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Druhou možností je splynutí, kdy zanikají dvě nebo více společností a jejich jmění přechází na nově vzniklou nástupnickou společnost. (Zákon č. 125/2008 Sb.)

Při podnikání na ZT jsou identifikovány tři základní typy fúzí:

- *horizontální fúze* – spojení podniků ze stejného oboru podnikání, cílem úspory z rozsahu, zvýšení podílu na ZT,
- *vertikální fúze* – cílem posílení kontroly nad dodavateli a odběrateli,
- *konglomerátní fúze* – spojení podniků z různých oborů, cílem diverzifikace aktivit a rozložení rizik podniku (Machková, 2006).

Investice na zelené louce

V tomto případě se jedná o založení a vystavení nových podniků. Přinášejí řadu výhod pro zahraniční zemi v podobě přísunu kapitálu, nových moderních technologií, vznikají nová pracovní místa a dochází ke zvyšování konkurence na trhu (Machková, 2006).

Joint venture (společné podnikání)

Forma podnikání, jejímž cílem je uskutečnění společného podnikatelského záměru, společné podstoupení rizik, krytí příp. ztrát a především společný podíl na zisku. Společného vlastnictví je dosaženo spojením prostředků dvou a více subjektů. Z mezinárodního pohledu se nečastěji rozlišují dvě formy společného podnikání a to: tzv. smluvní společné podniky a společné podniky, které jsou založené na kapitálových investicích. Rozlišují se tři skupiny kapitálové účasti – minoritní, paritní, majoritní, příp. může být podnik vlastněn zahraniční firmou na 100% (Kulhavý, 1992, Machková, 2006).

Existuje mnoho důvodů, proč zakládají společnosti společné podniky, které jim pomáhají vstoupit na nové zahraniční trhy, jedná se například o získání přístupu k technologiím, získání klíčových kompetencí a manažerských dovedností, přístup k distribučním kanálům, výzkumu a vývoji apod. (Frienen, 2014).

Znalost trhu místního partnera, využití kontaktů, omezení rizika, možnost rychlejšího vstupu na ZT např. proti investicím na zelené louce patří jednoznačně k výhodám společného podnikání. Nevýhody lze naopak najít v problémech, které přináší společné řízení. (Machková, 2006)

Strategické aliance

Dědina (2007) definuje strategické aliance jako „*uskupení dvou nebo více firem, které se dohodnou na dosahování podnikových cílů.*“ Aliance je tak spoluprací mezi subjekty, která je těsná, formalizovaná a podložená právní smlouvou. Podle Wakeama (2003) ne všechny aliance mají ve skutečnosti strategický význam pro organizaci, přestože jejich partnerství může přinášet subjektům určitou hodnotu.

Machková (2006) uvádí, že jejich cílem je obdobně jako u společného podnikání naplňování společných zájmů jako je společný vývoj, výroba určitých komponent, které jsou dále využity při kompletaci finálních výrobků obou partnerů. Oproti společným podnikům, kde dochází většinou ke spolupráci mezi různě silnými firmami, dochází v případě strategických aliancí ke spolupráci velkých, kapitálově silných subjektů z vyspělých zemí.

Strategické aliance mohou být založeny na formě smluvní spolupráce bez vzájemných kapitálových vazeb, kdy zůstávají společnosti nezávislé a samostatné. V některých případech se však může v omezeném rozsahu jednat i o kapitálovou spoluúčasť (Machková, 2006, Frienen, 2014).

D Klasifikace zemědělství podle CZ-NACE

Tab. 11 Klasifikace zemědělství podle CZ-NACE

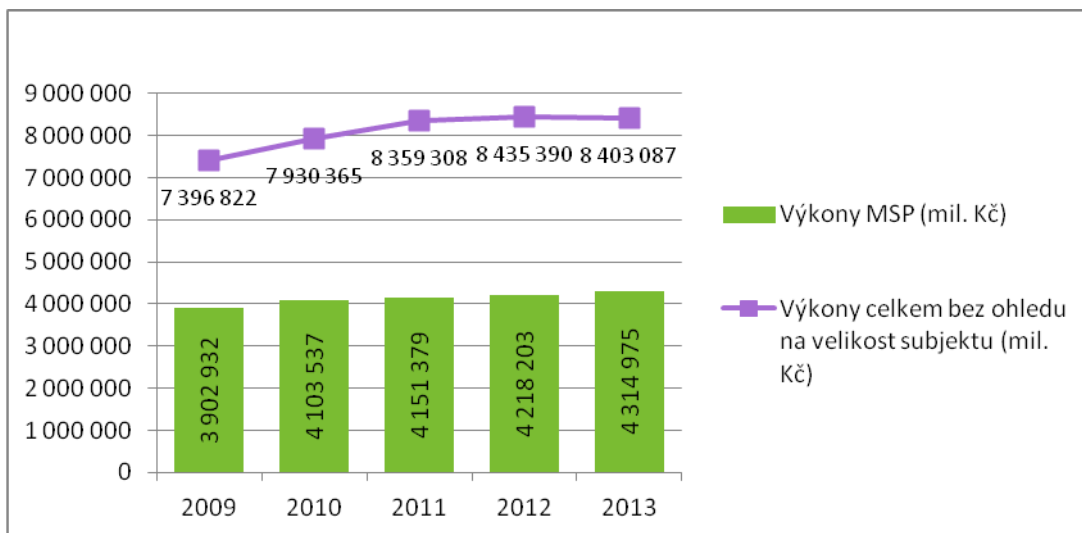
SEKCE A - ZEMĚDĚLSTVÍ, LESNICTVÍ A RYBÁŘSTVÍ		
01		Rostlinná a živočišná výroba, myslivost a související činnosti
	01.1	Pěstování plodin jiných než trvalých
	01.11	Pěstování obilovin (kromě rýže), luštěnin a olejnatých semen
	01.12	Pěstování rýže
	01.13	Pěstování zeleniny a melounů, kořenů a hlíz
	01.14	Pěstování cukrové třtiny
	01.15	Pěstování tabáku
	01.16	Pěstování přadných rostlin
	01.19	Pěstování ostatních plodin jiných než trvalých
	01.2	Pěstování trvalých plodin
	01.21	Pěstování vinných hroznů
	01.22	Pěstování tropického a subtropického ovoce
	01.23	Pěstování citrusových plodů
	01.24	Pěstování jádrového a peckového ovoce
	01.25	Pěstování ostatního stromového a keřového ovoce a ořechů
	01.26	Pěstování olejnatých plodů
	01.27	Pěstování rostlin pro výrobu nápojů
	01.28	Pěstování koření, aromatických, léčivých a farmaceutických rostlin
	01.29	Pěstování ostatních trvalých plodin
	01.3	Množení rostlin
	01.30	Množení rostlin
	01.4	Živočišná výroba
	01.41	Chov mléčného skotu
	01.42	Chov jiného skotu
	01.43	Chov koní a jiných koňovitých
	01.44	Chov velbloudů a velbloudovitých
	01.45	Chov ovcí a koz
	01.46	Chov prasat
	01.47	Chov drůbeže

		01.49	Chov ostatních zvířat
		01.49.1	Chov drobných hospodářských zvířat
		01.49.2	Chov kožešinových zvířat
		01.49.3	Chov zvířat pro zájmový chov
		01.49.9	Chov ostatních zvířat j. n.
	01.5		Smíšené hospodářství
		01.50	Smíšené hospodářství
	01.6		Podpůrné činnosti pro zemědělství a posklizňové činnosti
		01.61	Podpůrné činnosti pro rostlinnou výrobu
		01.62	Podpůrné činnosti pro živočišnou výrobu
		01.63	Posklizňové činnosti
		01.64	Zpracování osiva pro účely množení
	01.7		Lov a odchyt divokých zvířat a související činnosti
		01.70	Lov a odchyt divokých zvířat a související činnosti

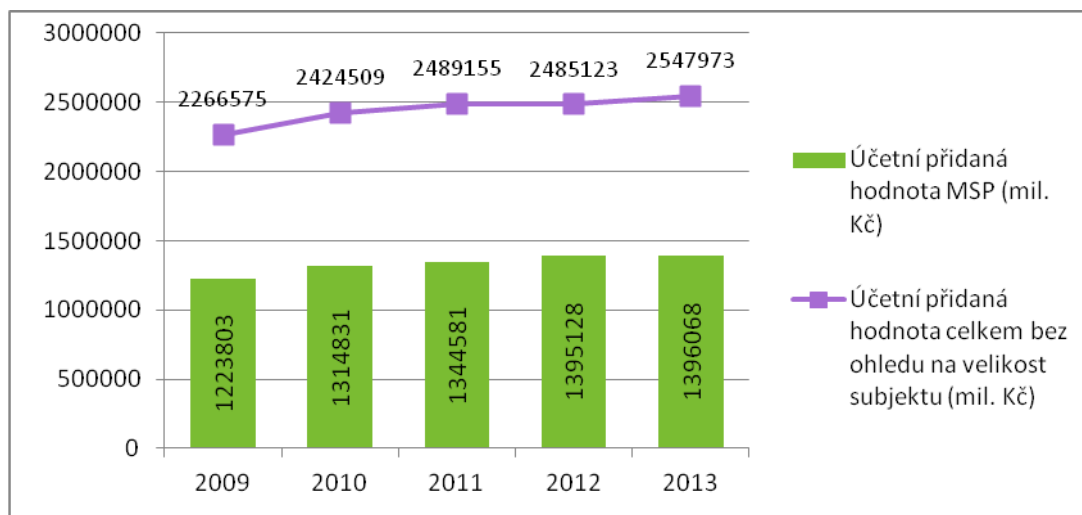
Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ (2014)

E Grafy

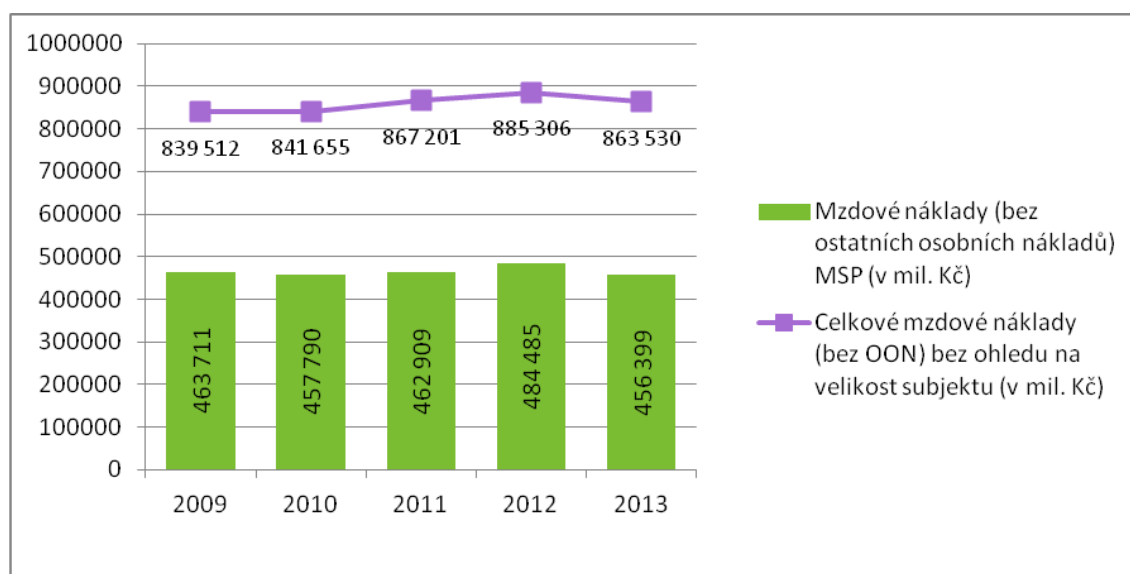
Sekundární data



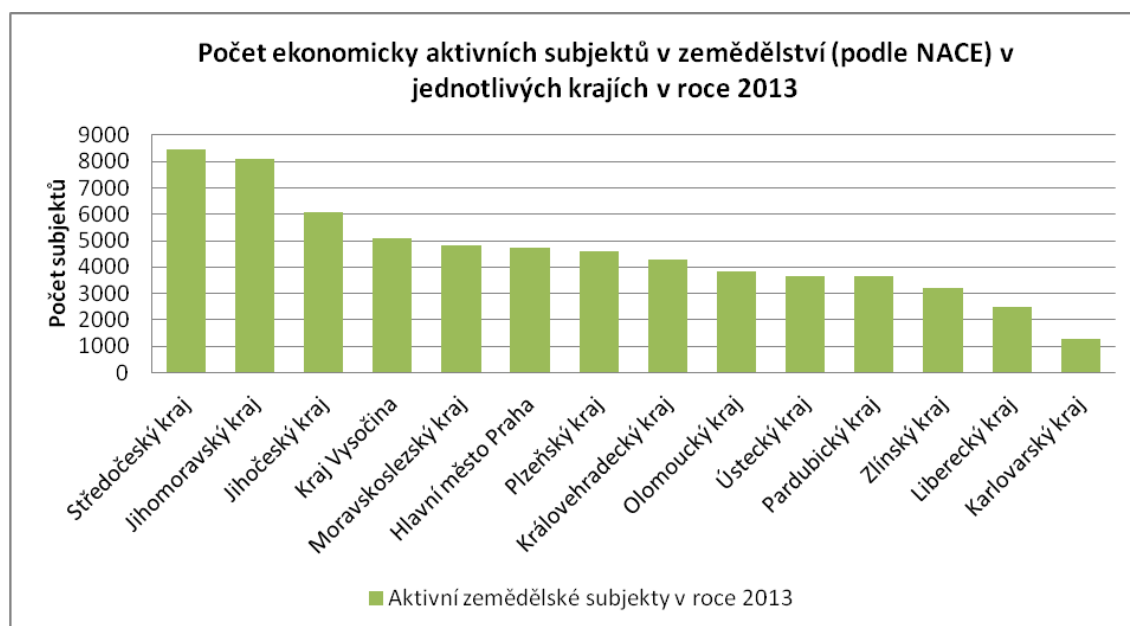
Obr. 32 Vývoj výkonů MSP v ČR v letech 2009 – 2013
Zdroj: MPO (2014)



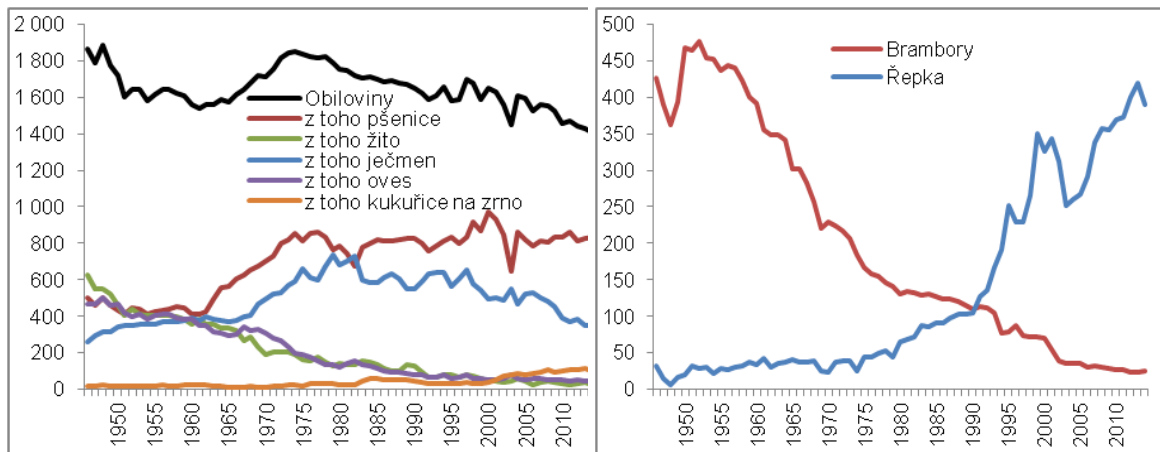
Obr. 33 Vývoj přidané hodnoty MSP v ČR v letech 2009 – 2013
Zdroj: MPO (2014)



Obr. 34 Vývoj mzdových nákladů MSP v ČR v letech 2009 – 2013
Zdroj: MPO (2014)

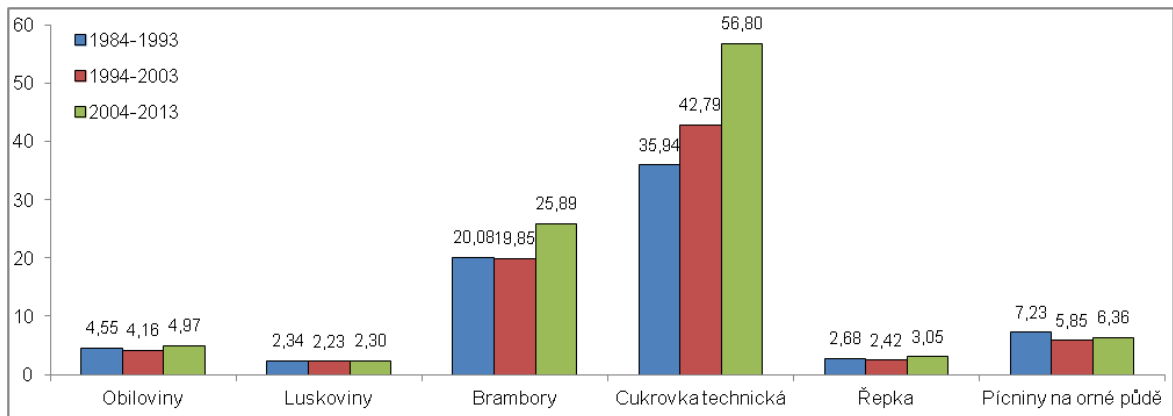


Obr. 35 Počet ekonomicky aktivních zemědělských subjektů v jednotlivých krajích v roce 2013
Zdroj: MPO (2014)



Obr. 36 Osevní plochy obilovin, brambor a řepky (v tis. ha)

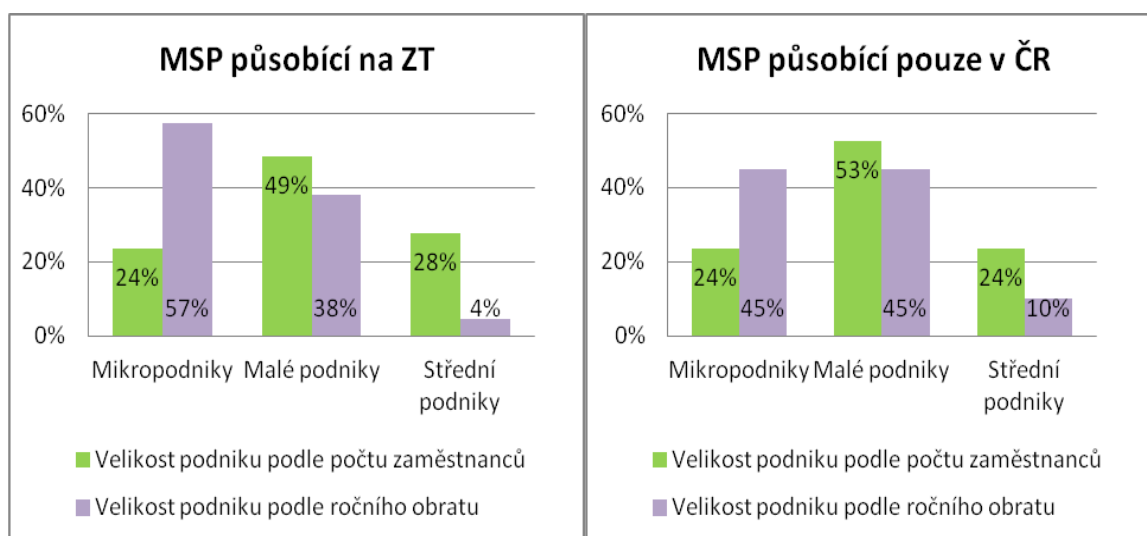
Zdroj: ČSÚ (2014)



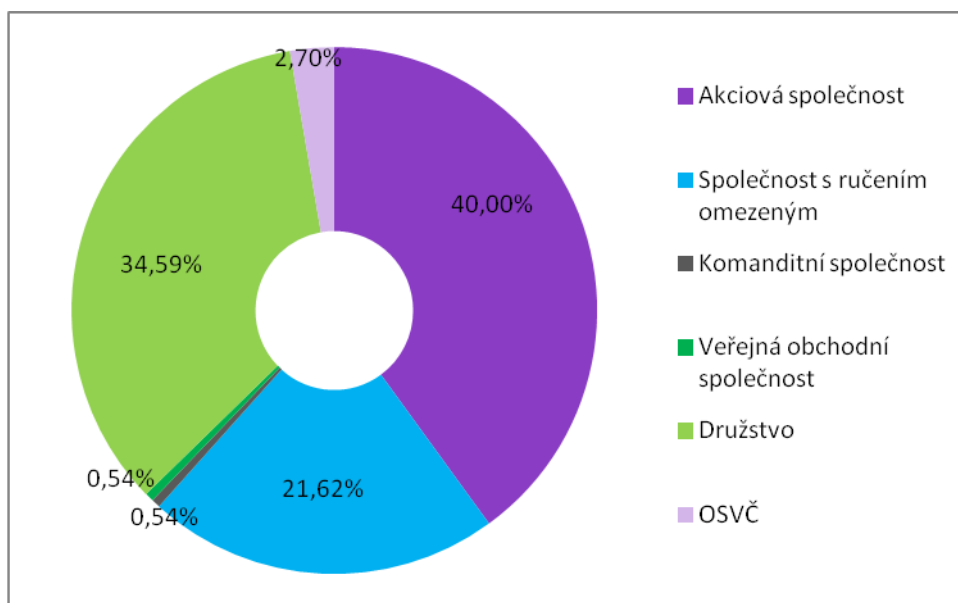
Obr. 37 Průměrné výnosy hlavních zemědělských plodin (v tunách na ha)

Zdroj: ČSÚ (2014)

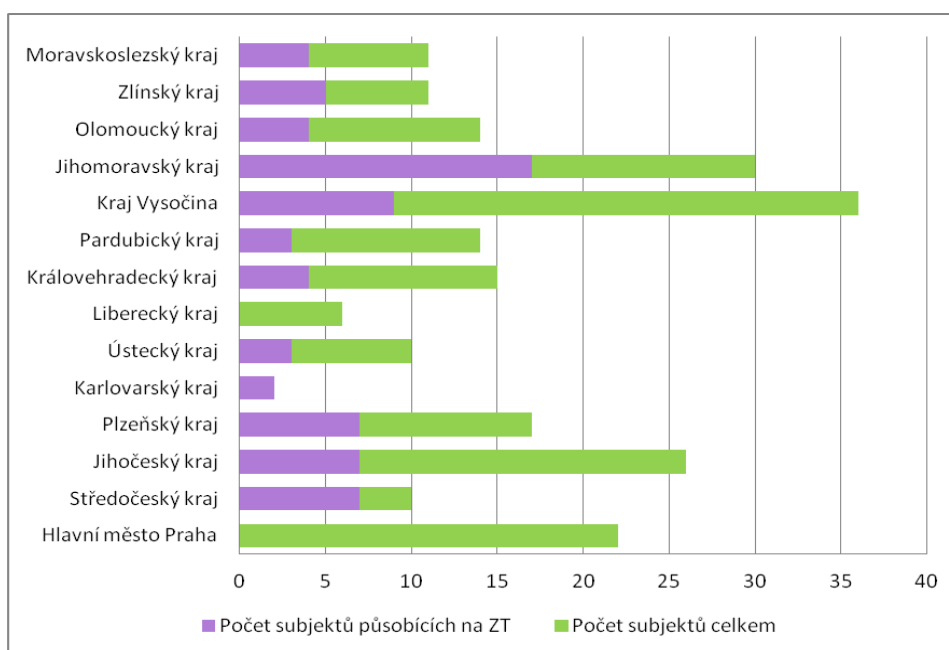
Primární data



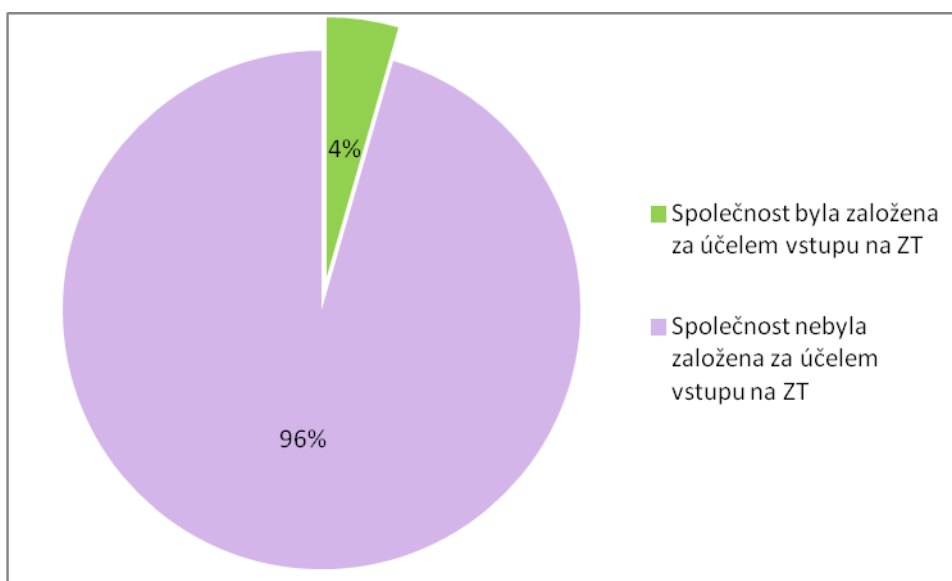
Obr. 38 Velikost podniku podle počtu zaměstnanců a ročního obrátu u MSP působících na ZT a nepůsobících na ZT
Zdroj: vlastní zpracování.



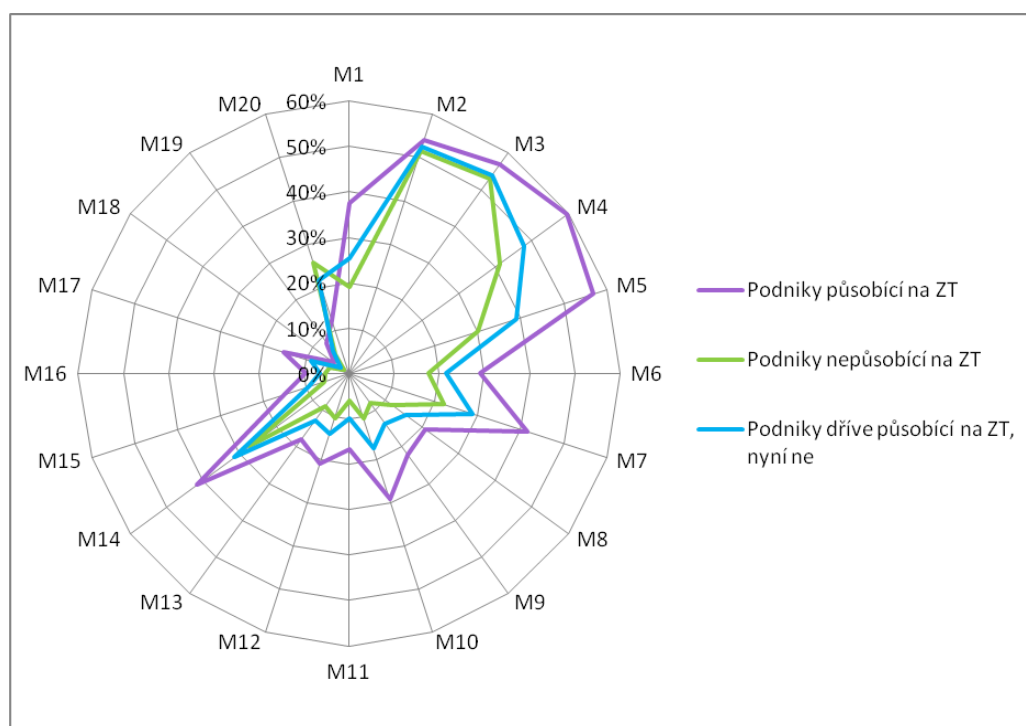
Obr. 39 Právní forma podnikání
Zdroj: vlastní zpracování.



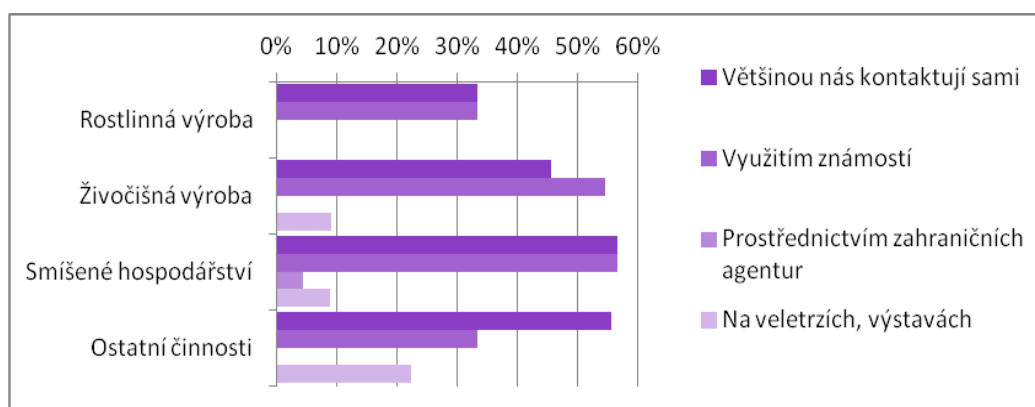
Obr. 40 Počet podniků působících na ZT z celkového počtu dotázaných v jednotlivých krajích
Zdroj: vlastní zpracování.



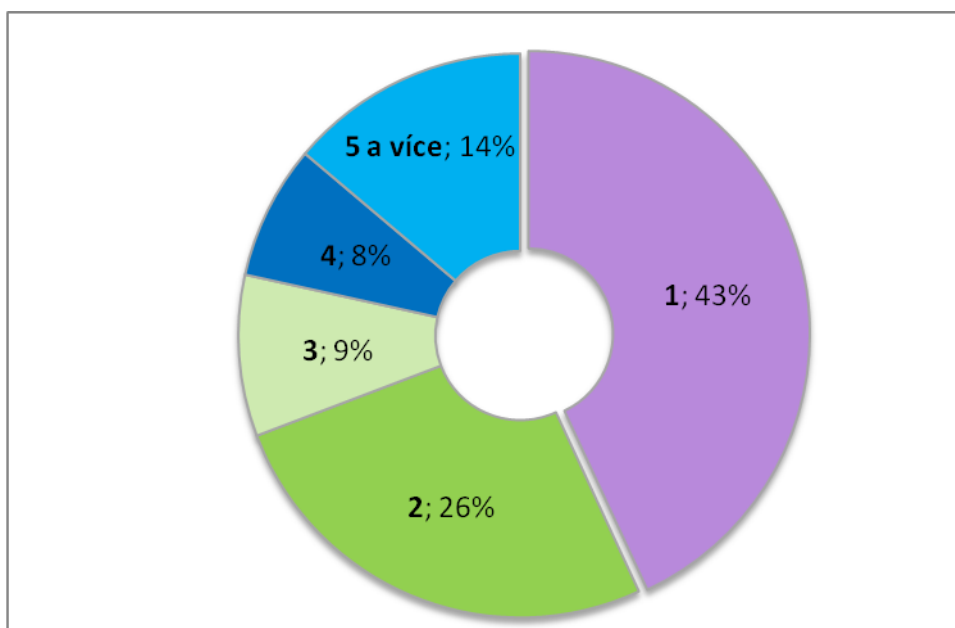
Obr. 41 Založení podnikatelského subjektů s vidinou vstupu na ZT
Zdroj: vlastní zpracování.



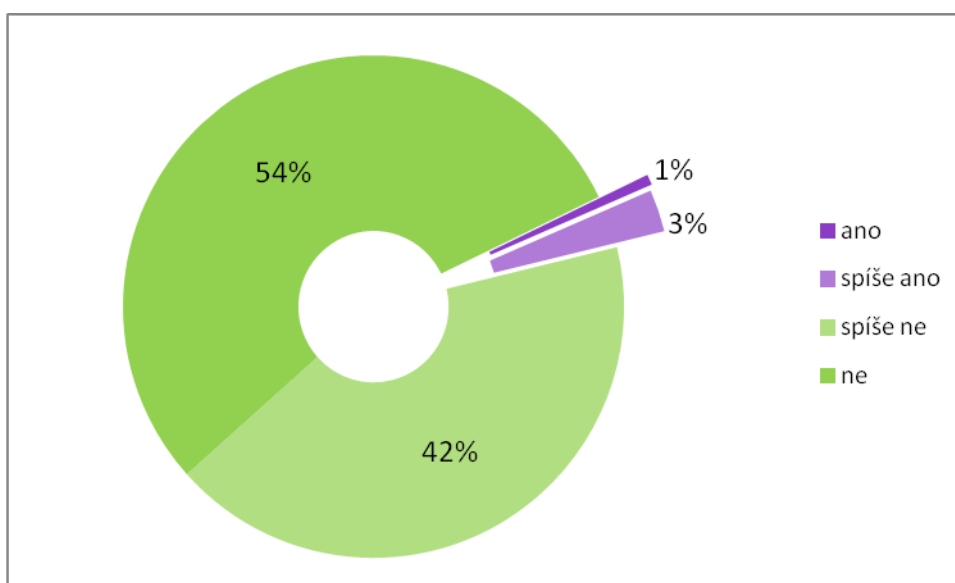
Obr. 42 Motivy vstupu na ZT z pohledu podniků působících na ZT a nepůsobících na ZT
Zdroj: vlastní zpracování.



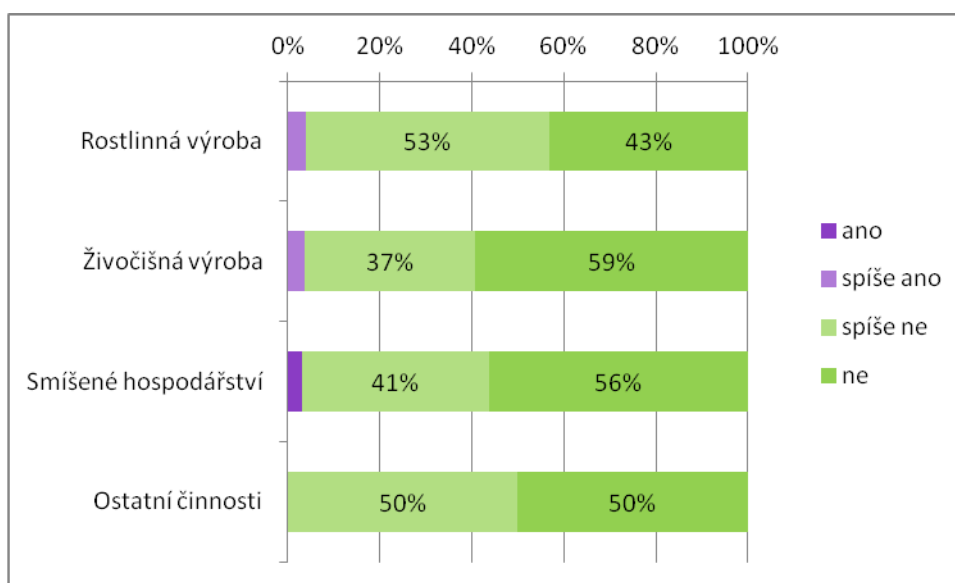
Obr. 43 Způsob, jakým získávají podniky zahraniční odběratele z pohledu jednotlivých činností
Zdroj: vlastní zpracování.



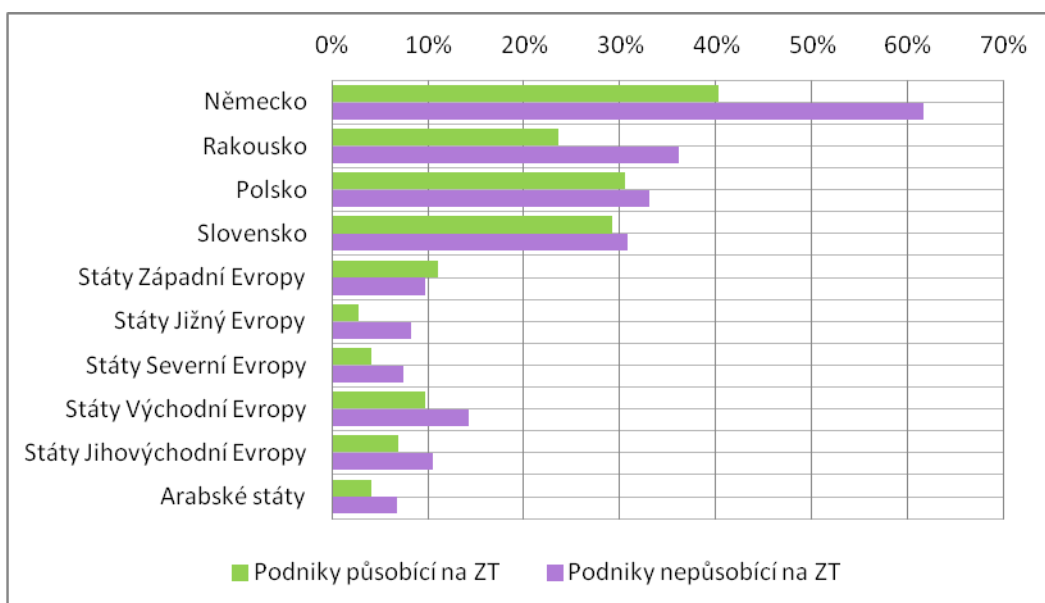
Obr. 44 Počet zemí, ve kterých se podniky realizují
Zdroj: vlastní zpracování.



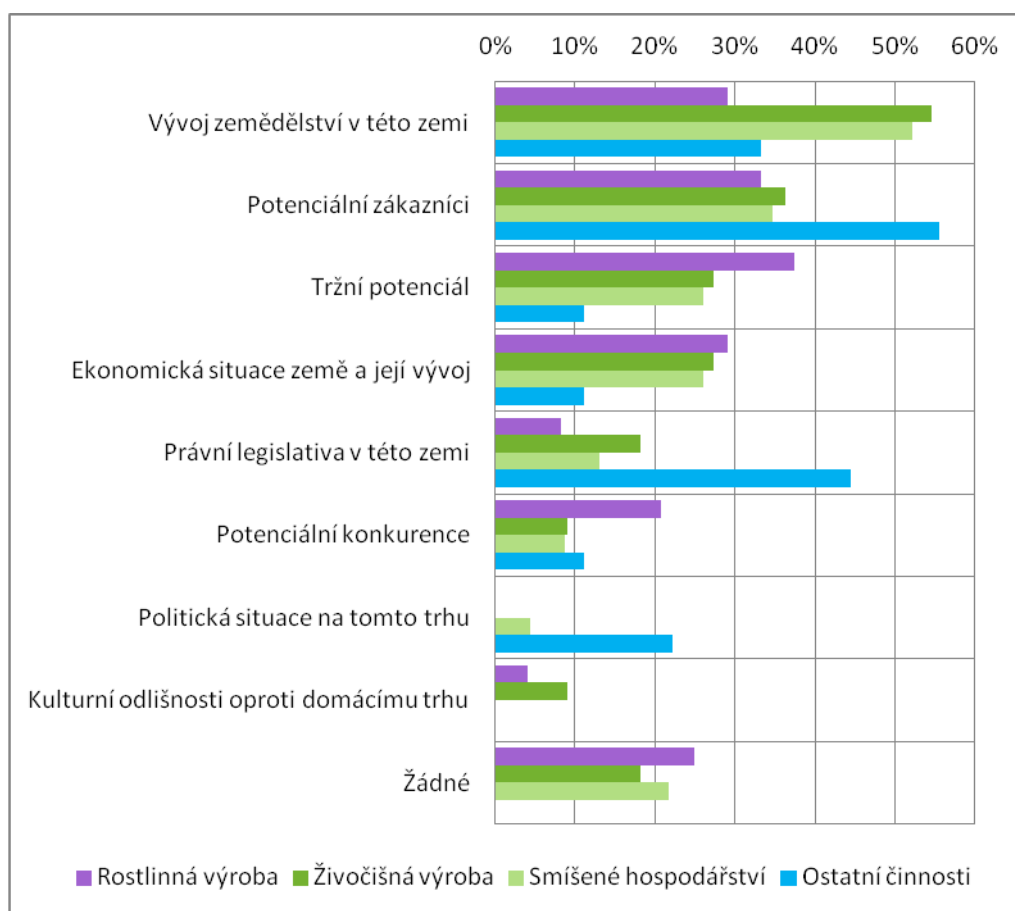
Obr. 45 Pohled neexportujících podniků na možný vstup na ZT
Zdroj: vlastní zpracování



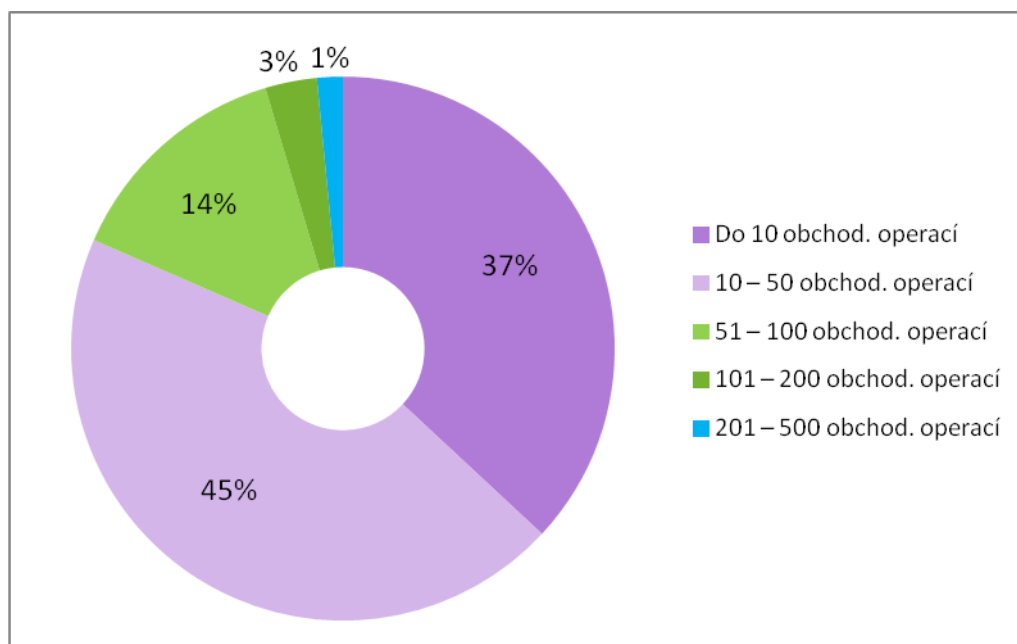
Obr. 46 Plán vstupu neexportujících podniků z pohledu jednotlivých činností
Zdroj: vlastní zpracování.



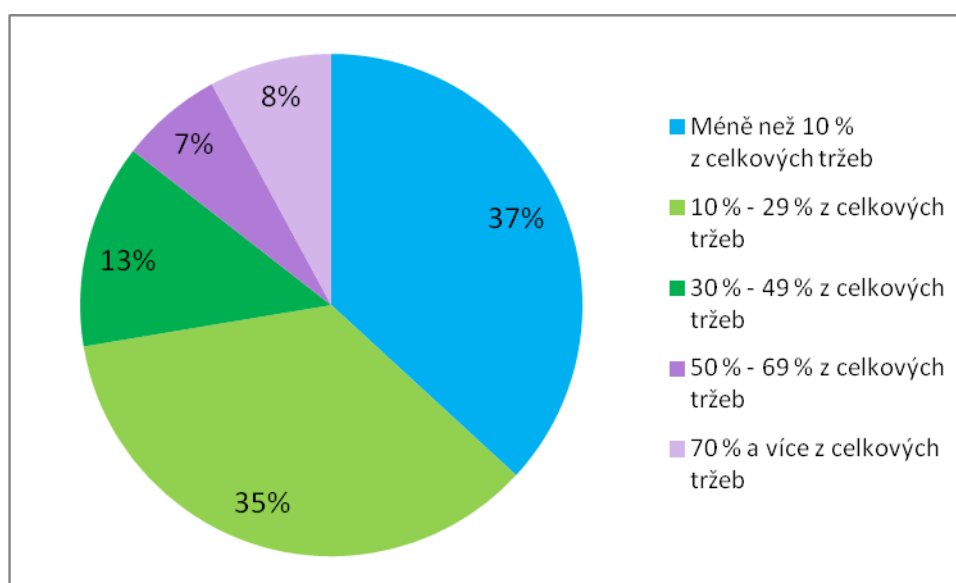
Obr. 47 Nejvýznamnější země z hlediska tržeb
Zdroj: vlastní zpracování.



Obr. 48 Informovanost před vstupem na ZT z pohledu jednotlivých činností
Zdroj: vlastní zpracování.



Obr. 49 Počet zahraničněobchodních operací během jednoho roku
Zdroj: vlastní zpracování.



Obr. 50 Podíl tržeb ze zahraničí na celkových tržbách
Zdroj: vlastní zpracování.

Tab. 12 Vnímání bariér vstupu na ZT z pohledu jednotlivých zemědělských činností

Označení	Bariéra	Podniky působící na ZT				Podniky nepůsobící na ZT			
		Rostlinná výroba	Živočišná výroba	Smišené hospod.	Ostatní činnosti	Rostlinná výroba	Živočišná výroba	Smišené hospod.	Ostatní činnosti
B 1	Nedostatek informací pro analýzu trhu	29%	43%	28%	13%	40%	43%	54%	0%
B 2	Neschopnost navázání kontaktů s potenciálními zahraničními zákazníky	43%	43%	56%	25%	51%	62%	46%	50%
B 3	Nedostatek času manažera k zabývání se možnostmi vstupu podniku na zahraniční trh	38%	29%	61%	13%	43%	70%	54%	100%
B 4	Nedostatečné vyškolení pracovníků pro vstup podniku na zahraniční trh	48%	29%	44%	25%	51%	64%	54%	50%
B 5	Nedostatečná jazyková vybavenost	67%	71%	72%	38%	47%	62%	46%	50%
B 6	Nedostatečně velký pracovní kapitál podniku k financování vývozu	29%	29%	28%	25%	13%	66%	23%	0%
B 7	Nedostatek volné produkční kapacity podniku	38%	29%	17%	25%	32%	30%	31%	50%
B 8	Nízká kvalita vaší produkce	14%	14%	6%	13%	13%	21%	31%	0%
B 9	Neschopnost přizpůsobení produkce požadavkům zahraničních zákazníků	24%	0%	11%	25%	11%	17%	19%	50%
B 10	Obtížné vyrovnání cen s konkurencí	29%	14%	22%	0%	26%	15%	23%	0%
B 11	Neschopnost nalézt vhodný distribuční kanál	19%	0%	11%	13%	11%	13%	27%	0%
B 12	Získání spolehlivého zahraničního zastoupení	29%	29%	17%	50%	13%	13%	19%	0%
B 13	Problematické udržení kontroly nad zahraničními prostředníky	24%	14%	11%	13%	17%	15%	31%	0%
B 14	Obtížné zásobování zahraničních subjektů	19%	29%	11%	25%	15%	15%	19%	0%
B 15	Nedostatečná výše domácí státní podpory	10%	14%	28%	25%	13%	9%	19%	0%
B 16	Odlisný právní a regulační rámec	14%	0%	17%	25%	19%	9%	15%	0%
B 17	Odlisná kultura, tradice, zvyky	19%	14%	11%	13%	19%	13%	8%	0%
B 18	Nadměrné náklady na přepravu a pojištění	0%	0%	17%	0%	6%	9%	4%	0%
B 19	Omezená identifikace zahraničních obchodních příležitostí	10%	0%	11%	13%	32%	26%	31%	0%
B 20	Nedostupnost zahraničních skladů	10%	0%	6%	13%	11%	9%	8%	0%

Zdroj: vlastní zpracování

F Dotazník

Dobrý den,

jsem si vědoma toho, že máte své práce „až nad hlavu“, přesto bych Vás chtěla moc poprosit o 10 minut Vašeho času. Jmenuji se Jana Bruknerová a jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně. Posledním krokem k ukončení mého studia je zpracování diplomové práce, jež se zabývá jednotlivými specifiky internacionalizačního procesu malých a středních podniků v zemědělství.

V souvislosti s tím bych Vás chtěla moc poprosit o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který je součástí mé práce. Cílem dotazníkového šetření je získat potřebné informace, které mi pomohou odpovědět na řadu otázek a tím naplnit cíl práce, jenž spočívá v identifikaci klíčových specifik internacionalizačního procesu MSP v zemědělství.

Vyplnění dotazníku je zcela anonymní. Veškerá data budou sloužit výhradně ke zpracování mé diplomové práce, nebudou tedy žádným způsobem dále šířena ani poskytnuta třetím osobám. Pokud byste měli zájem o výsledky získané tímto dotazníkových šetřením, ráda Vám je poskytnu. V případě, že budete mít jakékoliv dotazy či připomínky, můžete kontaktovat buď přímo mě nebo vedoucí mé práce paní doc. Ing. Leu Kubíčkovou, Ph.D.

Předem Vám moc děkuji za Vaši ochotu a čas, který jste strávili již přečtením tohoto dlouhého e-mailu, a ještě jednou moc prosím o vyplnění dotazníku, který Vám nezabere více než deset minut a mně velmi pomůže.

S pozdravem a přáním krásného zbytku dne

Jana Bruknerová
e-mail: xbrukner@node.mendelu.cz
Tel.: +420 773 169 022

Vedoucí práce:
Doc. Ing. Lea Kubíčková, Ph.D.
e-mail: lea.kubickova@mendelu.cz
tel.: +420 545 132 323

Dotazníkové šetření je rozděleno na tři části, prosím, rozklikněte pouze jeden odkaz, který se týká právě Vaší společnosti. *Za působení na zahraničním trhu je zde považována jakákoliv forma vstupu na zahraniční trh, ať už se jedná o přímý či nepřímý vývoz, licence, vývozní aliance, společné podnikání a další.*

1. Působí Vaše společnost na nějakém zahraničním trhu?

Prosím, použijte tento odkaz:

<http://umbrela.mendelu.cz/vyzkumy/vyzkum?id=964>

2. Působila Vaše společnost na nějakém zahraničním trhu v minulosti, ale nyní již nepůsobí? Prosím, použijte tento odkaz:

<http://umbrela.mendelu.cz/vyzkumy/vyzkum?id=968>

3. Vaše společnost nepůsobí na žádném zahraničním trhu?

Prosím, použijte tento odkaz

<http://umbrela.mendelu.cz/vyzkumy/vyzkum?id=969>

Dotazník pro společnosti, které působí na zahraničním trhu

Tento dotazník je určen všem malým a středním podnikům podnikajícím v odvětví zemědělství a zároveň působícím vedle českého trhu také na některém trhu zahraničním. Samotné vyplnění dotazníku Vám zabere cca 10 minut.

1. Ve kterém roce začala vaše společnost působit na českém trhu?

Doplňte odpověď podle svých představ.

2. Byla vaše společnost založena za účelem vstoupit na zahraniční trh(y)?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Ano
- Ne

3. Po kolika letech působení na českém trhu vstoupila vaše společnost na zahraniční trh(y)?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Okamžitě
- 1 rok
- 2 roky
- 3 roky
- 4 – 5 let
- 6 – 7 let
- 8 – 9 let
- 10 – 12 let
- 13 – 15 let
- 16 let a více

4. Jak dlouho působí vaše společnost na zahraničním trhu?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Méně než 1 rok
- 1 – 2 roky
- 3 – 4 roky
- 5 – 6 let
- 7 – 8 let

- 9 – 10 let
- 11 – 12 let
- 13 – 14 let
- 15 a více let

5. Které z uvedených faktorů patřily mezi klíčové motivy ke vstupu vaší společnosti na zahraniční trh?

Z následujících možností můžete vybrat několik, všechny nebo žádnou, případně doplnit vlastní.

- Zvýšení podílu na trhu
 - Růst zisku
 - Nasycení domácího trhu
 - Snížení závislosti na jediném trhu
 - Růst podniku
 - Nevyužité výrobní kapacity
 - Možnost nasazení vyšší ceny v zahraničí
 - Možnost snížení nákladů
 - Získání nových zkušeností, znalostí, know-how
 - Diverzifikace rizika
 - Zkušenosti manažerů s mezinárodním obchodem z předešlého zaměstnání
 - Jazyková vybavenost manažerů
 - Jedinečný produkt či technologie
 - Poptávka po vaší produkci ze strany zahraničních spotřebitelů
 - ČR je považována zahraničními spotřebiteli za atraktivní zemi původu
 - Kvalitní infrastruktura na zahraničním trhu
 - Získání obchodních kontaktů, navázání spolupráce a propojování dodavatelského řetězce
 - Blízká kulturní vzdálenost zahraničního trhu (podobná kultura, tradice, zvyky)
 - Podpora exportu a zahraničních aktivit ze strany státu a dalších institucí
 - Posílení pozice na trhu
 - Jiný:
-

6. Využili jste některé ze služeb státu nebo jiné instituce na podporu exportu?

Z následujících možností můžete vybrat několik, všechny nebo žádnou, případně doplnit vlastní.

- Ne, nevyužili jsme
 - Ano, Agentury CzechTrade
 - Ano, Agentury CzechInvest
 - Ano, České exportní banky (ČEB)
 - Ano, Exportní garanční a pojišťovací společnosti (EGAP)
 - Ano, Státního zemědělského intervenčního fondu (SZIF)
 - Jiné – uveďte jaké:
-

7. Z uvedených překážek vyberte ty, které nejvíce bránily vstupu vaší společnosti na zahraniční trh(y):

Z následujících možností můžete vybrat několik, všechny nebo žádnou, případně doplnit vlastní.

- Nedostatek informací pro analýzu trhu
- Neschopnost navázání kontaktů s potenciálními zahraničními zákazníky
- Nedostatek času manažera k zabývání se možnostmi vstupu podniku na zahraniční trh
- Nedostatečné vyškolení pracovníků pro vstup podniku na zahraniční trh
- Nedostatečná jazyková vybavenost
- Nedostatečně velký pracovní kapitál podniku k financování vývozu
- Nedostatek volné produkční kapacity podniku
- Nízká kvalita vaší produkce
- Neschopnost přizpůsobení produkce požadavkům zahraničních zákazníků
- Obtížné vyrovnání cen s konkurencí – stanovení konkurenčně schopné ceny, stanovení vyhovující ceny pro zákazníky
- Neschopnost nalézt vhodný distribuční kanál
- Získání spolehlivého zahraničního zastoupení
- Problematické udržení kontroly nad zahraničními prostředníky
- Obtížné zásobování zahraničních subjektů
- Nedostatečná výše domácí státní podpory
- Odlišný právní a regulační rámec
- Odlišná kultura, tradice, zvyky
- Nadměrné náklady na přepravu a pojištění
- Omezená identifikace zahraničních obchodních příležitostí

- Nedostupnost zahraničních skladů
 - Pokud existují nějaké další překážky, uveďte je zde:
-

8. Jakou formu vstupu jste zvolili při prvním kontaktu se zahraničním trhem?

Z následujících možností můžete vybrat několik, všechny nebo žádnou, případně doplnit vlastní.

- Přímý vývoz
 - Nepřímý vývoz – pomocí prostředníka, obchodního zástupce, smluv o výhradním prodeji, komisionářských a mandátních smluv
 - Sdružení malých vývozců
 - Vstup na zahraniční trh nenáročný na kapitálové investice, kam patří – licence, franchising, smlouvy o řízení nebo výrobní kooperace
 - Kapitálově náročné investice jako je akvizice, fúze, společné podnikání, strategické aliance či vybudování podniku „na zelené louce“
 - Jinou – uveďte jakou:
-

9. Na kolika zahraničních trzích v současné době působíte?

Z následujících možností vyberte jednu.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 a více

10. Z následujících možností vyberte ty země, ve kterých má vaše společnost největší tržby ze zahraničního obchodu.

Z následujících možností můžete vybrat několik, všechny nebo žádnou, případně doplnit vlastní.

- Německo
- Rakousko
- Polsko
- Slovensko
- Státy Západní Evropy (např. Francie, VB, Irsko, Belgie, Nizozemí)
- Státy Jižní Evropy (např. Itálie, Španělsko, Portugalsko, Řecko)

- Státy Severní Evropy (např. Norsko, Švédsko, Finsko, Dánsko, Lotyšsko)
- Státy Východní Evropy (např. Rusko, Ukrajina, Moldavsko)
- Státy Jihovýchodní Evropy (např. Bulharsko, Rumunsko, Černá Hora, Albánie, Turecko)
- Arabské státy
- Jiné – uveďte jaké:

11. Jakým způsobem získáváte zahraniční partnery / odběratele?

Z následujících možností můžete vybrat několik, všechny nebo žádnou, případně doplnit vlastní.

- Většinou nás kontaktují sami
- Využitím známostí
- Prostřednictvím zahraničních agentur
- Na veletrzích, výstavách
- Jinak – uveďte jak:

12. Na který zahraniční trh jste vstoupili jako první?

Doplňte odpověď podle svých představ.

13. Plánujete v blízké době vstoupit na nějaký další zahraniční trh?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Ano
- Ne

14. Pokud ano, na jaký?

Doplňte odpověď podle svých představ.

15. Zajímala vás před vstupem na zahraniční trh(y) situace na cílovém zahraničním trhu?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Ano
- Ne

16. Jaké informace jste o cílovém zahraničním trhu před vstupem na tento trh získali?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Žádné
 - Ekonomická situace země a její vývoj
 - Vývoj zemědělství v této zemi
 - Tržní potenciál
 - Potenciální zákazníci
 - Potenciální konkurence
 - Politická situace na tomto trhu
 - Kulturní odlišnosti oproti domácímu trhu
 - Právní legislativa v této zemi
 - Jiné informace – uveďte jaké:
-

17. Jak jsou z pohledu vaší společnosti vnímána níže uvedená rizika spojená se vstupem na zahraniční trh(y)?

Z následujících možností vyberte pro každý řádek jednu.

	Velmi silné	Silné	Slabé	Velmi slabé
Riziko velké konkurence na zahraničním trhu				
Riziko vstupu nové konkurence				
Riziko změny v poptávce na zahraničním trhu (změna preferencí zákazníků)				
Riziko ztráty významných zahraničních odběratelů				
Riziko odstoupení obchodního partnera od kontraktu				
Riziko nesplnění či vadného plnění kontraktu dodavatelem				
Riziko bezdůvodného nepřevzetí zboží odběratelem				

Riziko platební neschopnosti odběratele				
Riziko změny politické situace				
Riziko změny úrokové míry, cen komodit				
Riziko změny kurzů jednotlivých měn				
Riziko změny legislativních předpisů spojených s prodejem na zahraničním trhu				
Riziko nepříznivého vývoje tržních cen a hospodářského cyklu				
Riziko poškození, zničení nebo ztráty produktu během přepravy				
riziko sezónních výkyvů				
Riziko přírodních katastrof, výkyvy v klimatických podmínkách				
Riziko geografické vzdálenosti				
Riziko nedostatečné jazykové vzdělanosti a znalosti vybraného trhu				

18. Jaká je pravděpodobnost výskytu těchto rizik ve vaší společnosti?

Z následujících možností vyberte pro každý řádek jednu.

	Velká pravděp.	Střední pravděp.	Malá pravděp.	Téměř žádná pravděp.
Riziko velké konkurence na zahraničním trhu				
Riziko vstupu nové konkurence				
Riziko změny v poptávce na zahraničním trhu (změna preferencí zákazníků)				
Riziko ztráty významných zahraničních odběratelů				
Riziko odstoupení obchodního partnera od kontraktu				
Riziko nesplnění či vadného plnění kontraktu dodavatelem				

Riziko bezdůvodného nepřevzetí zboží odběratelem				
Riziko platební neschopnosti odběratele				
Riziko změny politické situace				
Riziko změny úrokové míry, cen komodit				
Riziko změny kurzů jednotlivých měn				
Riziko změny legislativních předpisů spojených s prodejem na zahraničním trhu				
Riziko nepříznivého vývoje tržních cen a hospodářského cyklu				
Riziko poškození, zničení nebo ztráty produktu během přepravy				
Riziko sezónních výkyvů				
Riziko přírodních katastrof, výkyvy v klimatických podmínkách				
Riziko geografické vzdálenosti				
Riziko nedostatečné jazykové vzdělanosti a znalosti vybraného trhu				

19. Kolik obchodních operací zhruba uskuteční vaše společnost na zahraničních trzích v jednom roce?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Do 10 obchodních operací
- 10 – 50 obchodních operací
- 51 – 100 obchodních operací
- 101 – 200 obchodních operací
- 201 – 500 obchodních operací
- 501 a více obchodních operací

20. Jaký podíl představují tržby ze zahraniční na vašich celkových tržbách?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Méně než 10 % z celkových tržeb
- 10 % - 29 % z celkových tržeb

- 30 % - 49 % z celkových tržeb
- 50 % - 69 % z celkových tržeb
- 70 % a více z celkových tržeb

21. Do jaké kategorie podle CZ-NACE lze zařadit vaši Hlavní podnikatelskou činnost?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Pěstování plodin jiných než trvalých (tj. například pěstování obilovin, luštěnin, zeleniny, cukrové třtiny, pradárných rostlin a jiných plodin, které nejsou trvalými)
- Pěstování trvalých plodin (tj. například pěstování vinných hroznů, jádrového a peckového ovoce, ostatního stromového a keřového ovoce a ořechů, rostlin pro výrobu nápojů, koření, léčivých a farmaceutických rostlin aj.)
- Množení rostlin
- Živočišná výroba (tj. např. chov mléčného skotu, jiného skotu, koní, ovcí a koz, prasat, drůbeže, drobných hospodářských zvířat, ostatních zvířat a zájmový chov)
- Smíšené hospodářství
- Podpůrné činnosti pro zemědělství a posklizňové činnosti (tj. např. podpůrné činnosti pro rostlinnou výrobu, živočišnou výrobu, posklizňové činnosti, zpracování osiva pro účely množení)
- Lov a odchyt divokých zvířat a související činnosti
- Žádná z uvedených možností

22. Jaký je současný počet vašich zaměstnanců

Z následujících možností vyberte jednu.

- Méně než 10
- 10 – 49
- 50 – 249
- 250 a více

23. Jaký je váš průměrný roční obrat?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Méně než 2 miliony EUR
- Více než 2 miliony EUR a méně než 10 milionů EUR
- Více než 10 milionů EUR a méně než 50 milionů EUR
- Více než 50 milionů EUR

24. Jaká je právní forma vašeho podnikání?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- Akciová společnost
 - Společnost s ručením omezeným
 - Komanditní společnost
 - Veřejná obchodní společnost
 - Družstvo
 - OSVČ
 - Jiná – uveďte jaká:
-

25. Ve kterém kraji se nachází sídlo vaší společnosti?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj
- Jihočeský kraj
- Plzeňský kraj
- Karlovarský kraj
- Ústecký kraj
- Liberecký kraj
- Královehradecký kraj
- Pardubický kraj
- Kraj Vysočina
- Jihomoravský kraj
- Olomoucký kraj
- Zlínský kraj
- Moravskoslezský kraj

Dotazník pro společnosti, které v minulosti působily na zahraničním trhu, ale nyní již nepůsobí

Tento dotazník je určen všem malým a středním podnikům podnikajícím v odvětví zemědělství a zároveň působícím vedle českého trhu také na některém trhu zahraničním. Samotné vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 10 minut.

1. Ve kterém roce začala vaše společnost působit na českém trhu?

Doplňte odpověď podle svých představ.

2. Byla vaše společnost založena za účelem vstoupit na zahraniční trh(y)?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Ano
- Ne

3. Po kolika letech působení na českém trhu vstoupila vaše společnost na zahraniční trh(y)?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Okamžitě
- 1 rok
- 2 roky
- 3 roky
- 4 – 5 let
- 6 – 7 let
- 8 – 9 let
- 10 – 12 let
- 13 – 15 let
- 16 let a více

4. Jak dlouho působí vaše společnost na zahraničním trhu?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Méně než 1 rok
- 1 – 2 roky
- 3 – 4 roky
- 5 – 6 let

- 7 – 8 let
- 9 – 10 let
- 11 – 12 let
- 13 – 14 let
- 15 a více let

5. Které z uvedených faktorů patřily mezi klíčové motivy ke vstupu vaší společnosti na zahraniční trh?

Z následujících možností můžete vybrat několik, všechny nebo žádnou, případně doplnit vlastní.

- Zvýšení podílu na trhu
 - Růst zisku
 - Nasycení domácího trhu
 - Snížení závislosti na jediném trhu
 - Růst podniku
 - Nevyužité výrobní kapacity
 - Možnost nasazení vyšší ceny v zahraničí
 - Možnost snížení nákladů
 - Získání nových zkušeností, znalostí, know-how
 - Diverzifikace rizika
 - Zkušenosti manažerů s mezinárodním obchodem z předešlého zaměstnání
 - Jazyková vybavenost manažerů
 - Jedinečný produkt či technologie
 - Poptávka po vaší produkci ze strany zahraničních spotřebitelů
 - ČR je považována zahraničními spotřebiteli za atraktivní zemi původu
 - Kvalitní infrastruktura na zahraničním trhu
 - Získání obchodních kontaktů, navázání spolupráce a propojování dodavatelského řetězce
 - Blízká kulturní vzdálenost zahraničního trhu (podobná kultura, tradice, zvyky)
 - Podpora exportu a zahraničních aktivit ze strany státu a dalších institucí
 - Posílení pozice na trhu
 - Jiný:
-

6. Využili jste některé ze služeb státu nebo jiné instituce na podporu exportu?

Z následujících možností můžete vybrat několik, všechny nebo žádnou, případně doplnit vlastní.

- Ne, nevyužili jsme
 - Ano, Agentury CzechTrade
 - Ano, Agentury CzechInvest
 - Ano, České exportní banky (ČEB)
 - Ano, Exportní garanční a pojišťovací společnosti (EGAP)
 - Ano, Státního zemědělského intervenčního fondu (SZIF)
 - Jiné – uveďte jaké:
-

7. Z uvedených překážek vyberte ty, které nejvíce bránily vstupu vaší společnosti na zahraniční trh(y):

Z následujících možností můžete vybrat několik, všechny nebo žádnou, případně doplnit vlastní.

- Nedostatek informací pro analýzu trhu
- Neschopnost navázání kontaktů s potenciálními zahraničními zákazníky
- Nedostatek času manažera k zabývání se možnostmi vstupu podniku na zahraniční trh
- Nedostatečné vyškolení pracovníků pro vstup podniku na zahraniční trh
- Nedostatečná jazyková vybavenost
- Nedostatečně velký pracovní kapitál podniku k financování vývozu
- Nedostatek volné produkční kapacity podniku
- Nízká kvalita vaší produkce
- Neschopnost přizpůsobení produkce požadavkům zahraničních zákazníků
- Obtížné vyrovnání cen s konkurencí – stanovení konkurenčně schopné ceny, stanovení vyhovující ceny pro zákazníky
- Neschopnost nalézt vhodný distribuční kanál
- Získání spolehlivého zahraničního zastoupení
- Problematické udržení kontroly nad zahraničními prostředníky
- Obtížné zásobování zahraničních subjektů
- Nedostatečná výše domácí státní podpory
- Odlišný právní a regulační rámec
- Odlišná kultura, tradice, zvyky

- Nadměrné náklady na přepravu a pojištění
 - Omezená identifikace zahraničních obchodních příležitostí
 - Nedostupnost zahraničních skladů
 - Pokud existují nějaké další překážky, uveďte je zde:
-

8. Jakou formu vstupu jste zvolili při prvním kontaktu se zahraničním trhem?

Z následujících možností můžete vybrat několik, všechny nebo žádnou, případně doplnit vlastní.

- Přímý vývoz
 - Nepřímý vývoz – pomocí prostředníka, obchodního zástupce, smluv o výhradním prodeji, komisionářských a mandátních smluv
 - Sdružení malých vývozců
 - Vstup na zahraniční trh nenáročný na kapitálové investice, kam patří – licence, franchising, smlouvy o řízení nebo výrobní kooperace
 - Kapitálově náročné investice jako je akvizice, fúze, společné podnikání, strategické aliance či vybudování podniku „na zelené louce“
 - Jinou – uveďte jakou:
-

9. Na kolika zahraničních trzích v současné době působíte?

Z následujících možností vyberte jednu.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 a více

10. Z následujících možností vyberte ty země, ve kterých má vaše společnost největší tržby ze zahraničního obchodu.

Z následujících možností můžete vybrat několik, všechny nebo žádnou, případně doplnit vlastní.

- Německo
- Rakousko
- Polsko
- Slovensko

- Státy Západní Evropy (např. Francie, VB, Irsko, Belgie, Nizozemí)
- Státy Jižní Evropy (např. Itálie, Španělsko, Portugalsko, Řecko)
- Státy Severní Evropy (např. Norsko, Švédsko, Finsko, Dánsko, Lotyšsko)
- Státy Východní Evropy (např. Rusko, Ukrajina, Moldavsko)
- Státy Jihovýchodní Evropy (např. Bulharsko, Rumunsko, Černá Hora, Albánie, Turecko)
- Arabské státy
- Jiné – uveďte jaké:

11. Jakým způsobem získáváte zahraniční partnery / odběratele?

Z následujících možností můžete vybrat několik, všechny nebo žádnou, případně doplnit vlastní.

- Většinou nás kontaktují sami
- Využitím známostí
- Prostřednictvím zahraničních agentur
- Na veletrzích, výstavách
- Jinak – uveďte jak:

12. Na který zahraniční trh jste vstoupili jako první?

Doplňte odpověď podle svých představ.

13. Plánujete v blízké době vstoupit na nějaký další zahraniční trh?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Ano
- Ne

14. Pokud ano, na jaký?

Doplňte odpověď podle svých představ.

15. Zajímala vás před vstupem na zahraniční trh(y) situace na cílovém zahraničním trhu?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Ano
 Ne

16. Jaké informace jste o cílovém zahraničním trhu před vstupem na tento trh získali?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Žádné
 Ekonomická situace země a její vývoj
 Vývoj zemědělství v této zemi
 Tržní potenciál
 Potenciální zákazníci
 Potenciální konkurence
 Politická situace na tomto trhu
 Kulturní odlišnosti oproti domácímu trhu
 Právní legislativa v této zemi
 Jiné informace – uveďte jaké:
-

17. Jak jsou z pohledu vaší společnosti vnímána níže uvedená rizika spojená se vstupem na zahraniční trh(y)?

Z následujících možností vyberte pro každý řádek jednu.

	Velmi silné	Silné	Slabé	Velmi slabé
Riziko velké konkurence na zahraničním trhu				
Riziko vstupu nové konkurence				
Riziko změny v poptávce na zahraničním trhu (změna preferencí zákazníků)				
Riziko ztráty významných zahraničních odběratelů				
Riziko odstoupení obchodního partnera od kontraktu				
Riziko nesplnění či vadného plnění kontraktu dodavatelem				

Riziko bezdůvodného nepřevzetí zboží odběratelem				
Riziko platební neschopnosti odběratele				
Riziko změny politické situace				
Riziko změny úrokové míry, cen komodit				
Riziko změny kurzů jednotlivých měn				
Riziko změny legislativních předpisů spojených s prodejem na zahraničním trhu				
Riziko nepříznivého vývoje tržních cen a hospodářského cyklu				
Riziko poškození, zničení nebo ztráty produktu během přepravy				
riziko sezónních výkyvů				
Riziko přírodních katastrof, výkyvy v klimatických podmínkách				
Riziko geografické vzdálenosti				
Riziko nedostatečné jazykové vzdělanosti a znalosti vybraného trhu				

18. Jaká je pravděpodobnost výskytu těchto rizik ve vaší společnosti?

Z následujících možností vyberte pro každý řádek jednu.

	Velká pravděp.	Střední pravděp.	Malá pravděp.	Téměř žádná pravděp.
Riziko velké konkurence na zahraničním trhu				
Riziko vstupu nové konkurence				
Riziko změny v poptávce na zahraničním trhu (změna preferencí zákazníků)				
Riziko ztráty významných zahraničních odběratelů				
Riziko odstoupení obchodního partnera od kontraktu				
Riziko nesplnění či vadného plnění kontraktu dodavatelem				

Riziko bezdůvodného nepřevzetí zboží odběratelem				
Riziko platební neschopnosti odběratele				
Riziko změny politické situace				
Riziko změny úrokové míry, cen komodit				
Riziko změny kurzů jednotlivých měn				
Riziko změny legislativních předpisů spojených s prodejem na zahraničním trhu				
Riziko nepříznivého vývoje tržních cen a hospodářského cyklu				
Riziko poškození, zničení nebo ztráty produktu během přepravy				
Riziko sezónních výkyvů				
Riziko přírodních katastrof, výkyvy v klimatických podmínkách				
Riziko geografické vzdálenosti				
Riziko nedostatečné jazykové vzdělanosti a znalosti vybraného trhu				

19. Kolik obchodních operací zhruba uskuteční vaše společnost na zahraničních trzích v jednom roce?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Do 10 obchodních operací
- 10 – 50 obchodních operací
- 51 – 100 obchodních operací
- 101 – 200 obchodních operací
- 201 – 500 obchodních operací
- 501 a více obchodních operací

20. Jaký podíl představují tržby ze zahraniční na vašich celkových tržbách?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Méně než 10 % z celkových tržeb
- 10 % - 29 % z celkových tržeb
- 30 % - 49 % z celkových tržeb
- 50 % - 69 % z celkových tržeb
- 70 % a více z celkových tržeb

21. Do jaké kategorie podle NACE lze zařadit vaši HLAVNÍ podnikatelskou činnost?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Pěstování plodin jiných než trvalých (tj. například pěstování obilovin, luštěnin, zeleniny, cukrové třtiny, pradných rostlin a jiných plodin, které nejsou trvalými)
- Pěstování trvalých plodin (tj. například pěstování vinných hroznů, jádrového a peckového ovoce, ostatního stromového a keřového ovoce a ořechů, rostlin pro výrobu nápojů, koření, léčivých a farmaceutických rostlin aj.)
- Množení rostlin
- Živočišná výroba (tj. např. chov mléčného skotu, jiného skotu, koní, ovcí a koz, prasat, drůbeže, drobných hospodářských zvířat, ostatních zvířat a zájmový chov)
- Smíšené hospodářství
- Podpůrné činnosti pro zemědělství a posklizňové činnosti (tj. např. podpůrné činnosti pro rostlinnou výrobu, živočišnou výrobu, posklizňové činnosti, zpracování osiva pro účely množení)
- Lov a odchyt divokých zvířat a související činnosti
- Žádná z uvedených možností

22. Jaký je současný počet vašich zaměstnanců

Z následujících možností vyberte jednu.

- Méně než 10
- 10 – 49
- 50 – 249
- 250 a více

23. Jaký je váš průměrný roční obrat?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Méně než 2 miliony EUR
- Více než 2 miliony EUR a méně než 10 milionů EUR
- Více než 10 milionů EUR a méně než 50 milionů EUR
- Více než 50 milionů EUR

24. Jaká je právní forma vašeho podnikání?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- Akciová společnost

- Společnost s ručením omezeným
 - Komanditní společnost
 - Veřejná obchodní společnost
 - Družstvo
 - OSVČ
 - Jiná – uveďte jaká:
-

25. Ve kterém kraji se nachází sídlo vaší společnosti?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj
- Jihočeský kraj
- Plzeňský kraj
- Karlovarský kraj
- Ústecký kraj
- Liberecký kraj
- Královehradecký kraj
- Pardubický kraj
- Kraj Vysočina
- Jihomoravský kraj
- Olomoucký kraj
- Zlínský kraj
- Moravskoslezský kraj

Dotazník pro společnosti, které nikdy nepůsobily na zahraničním trhu

Tento dotazník je určen všem malým a středním podnikům podnikajícím v odvětví zemědělství, resp. takovým podnikům, jenž nepůsobí na žádném zahraničním trhu. Samotné vyplnění dotazníku Vám zabere cca 10 minut.

1. Ve kterém roce začala vaše společnost působit na českém trhu?

Doplňte odpověď podle svých představ.

2. Byla vaše společnost založena za účelem vstupu na zahraniční trh(y)?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Ano
- Ne

3. Zvažujete vaše společnost vstup na některý zahraniční trh?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4. Které z uvedených faktorů by vás vedly ke vstupu na zahraniční trh?

Z následujících možností můžete vybrat několik, všechny nebo žádnou, případně doplnit vlastní.

- Zvýšení podílu na trhu
- Růst zisku
- Nasycení domácího trhu
- Snížení závislosti na jediném trhu
- Růst podniku
- Nevyužité výrobní kapacity
- Možnost nasazení vyšší ceny v zahraničí
- Možnost snížení nákladů
- Získání nových zkušeností, znalostí, know-how
- Diverzifikace rizika
- Zkušenosti manažerů s mezinárodním obchodem z předešlého zaměstnání

- Jazyková vybavenost manažerů
 - Jedinečný produkt či technologie
 - Poptávka po vaší produkci ze strany zahraničních spotřebitelů
 - ČR je považována zahraničními spotřebiteli za atraktivní zemi původu
 - Kvalitní infrastruktura na zahraničním trhu
 - Získání obchodních kontaktů, navázání spolupráce a propojování dodavatelského řetězce
 - Blízká kulturní vzdálenost zahraničního trhu (podobná kultura, tradice, zvyky)
 - Podpora exportu a zahraničních aktivit ze strany státu a dalších institucí
 - Posílení pozice na trhu
 - Jiný:
-

5. Pokud by se rozhodla vaše společnost pro vstup na zahraniční trh, využili byste některé ze služeb státu nebo jiné instituce na podporu exportu?

Z následujících možností můžete vybrat několik, všechny nebo žádnou, případně doplnit vlastní.

- Ne, nevyužili jsme
 - Ano, Agentury CzechTrade
 - Ano, Agentury CzechInvest
 - Ano, České exportní banky (ČEB)
 - Ano, Exportní garanční a pojišťovací společnosti (EGAP)
 - Ano, Státního zemědělského intervenčního fondu (SZIF)
 - Jiné – uveďte jaké:
-

6. Z uvedených překážek vyberte ty, které nejvíce brání vstupu vaší společnosti na zahraniční trh(y):

Z následujících možností můžete vybrat několik, všechny nebo žádnou, případně doplnit vlastní.

- Nedostatek informací pro analýzu trhu
- Neschopnost navázání kontaktů s potenciálními zahraničními zákazníky
- Nedostatek času manažera k zabývání se možnostmi vstupu podniku na zahraniční trh
- Nedostatečné vyškolení pracovníků pro vstup podniku na zahraniční trh
- Nedostatečná jazyková vybavenost

- Nedostatečně velký pracovní kapitál podniku k financování vývozu
 - Nedostatek volné produkční kapacity podniku
 - Nízká kvalita vaší produkce
 - Neschopnost přizpůsobení produkce požadavkům zahraničních zákazníků
 - Obtížné vyrovnání cen s konkurencí – stanovení konkurenčně schopné ceny, stanovení vyhovující ceny pro zákazníky
 - Neschopnost nalézt vhodný distribuční kanál
 - Získání spolehlivého zahraničního zastoupení
 - Problematické udržení kontroly nad zahraničními prostředníky
 - Obtížné zásobování zahraničních subjektů
 - Nedostatečná výše domácí státní podpory
 - Odlišný právní a regulační rámec
 - Odlišná kultura, tradice, zvyky
 - Nadměrné náklady na přepravu a pojištění
 - Omezená identifikace zahraničních obchodních příležitostí
 - Nedostupnost zahraničních skladů
 - Pokud existují nějaké další překážky, uveďte je zde:
-

7. Kterou z níže uvedených zemí považujete za vhodnou pro zahraniční spolupráci právě v odvětví zemědělství?

Z následujících možností můžete vybrat několik, všechny nebo žádnou, případně doplnit vlastní.

- Německo
- Rakousko
- Polsko
- Slovensko
- Státy Západní Evropy (např. Francie, VB, Irsko, Belgie, Nizozemí)
- Státy Jižní Evropy (např. Itálie, Španělsko, Portugalsko, Řecko)
- Státy Severní Evropy (např. Norsko, Švédsko, Finsko, Dánsko, Lotyšsko)
- Státy Východní Evropy (např. Rusko, Ukrajina, Moldavsko)
- Státy Jihovýchodní Evropy (např. Bulharsko, Rumunsko, Černá Hora, Albánie, Turecko)
- Arabské státy

- Jiné – uveďte jaké:
-

8. Pokud by vaše společnost vstoupila na zahraniční trh, na který z trhů by pravděpodobně vstoupila jako první?

Doplňte odpověď podle svých představ.

9. Zajímali byste se před vstupem na zahraniční trh(y) podrobněji o situaci na cílovém zahraničním trhu?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Ano
 Ne

10. Jaké informace by vás o cílovém zahraničním trhu zajímaly?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Žádné
 Ekonomická situace země a její vývoj
 Vývoj zemědělství v této zemi
 Tržní potenciál
 Potenciální zákazníci
 Potenciální konkurence
 Politická situace na tomto trhu
 Kulturní odlišnosti oproti domácímu trhu
 Právní legislativa v této zemi
 Jiné informace – uveďte jaké:
-

11. Jak jsou z pohledu vaší společnosti vnímána níže uvedená rizika spojená se vstupem na zahraniční trh(y)?

Z následujících možností vyberte pro každý řádek jednu.

	Velmi silné	Silné	Slabé	Velmi slabé
Riziko velké konkurence na zahraničním trhu				
Riziko vstupu nové konkurence				
Riziko změny v poptávce na zahraničním trhu (změna preferencí zákazníků)				
Riziko ztráty významných zahraničních odběratelů				
Riziko odstoupení obchodního partnera od kontraktu				
Riziko nesplnění či vadného plnění kontraktu dodavatelem				
Riziko bezdůvodného nepřevzetí zboží odběratelem				
Riziko platební neschopnosti odběratele				
Riziko změny politické situace				
Riziko změny úrokové míry, cen komodit				
Riziko změny kurzů jednotlivých měn				
Riziko změny legislativních předpisů spojených s prodejem na zahraničním trhu				
Riziko nepříznivého vývoje tržních cen a hospodářského cyklu				
Riziko poškození, zničení nebo ztráty produktu během přepravy				
riziko sezónních výkyvů				
Riziko přírodních katastrof, výkyvy v klimatických podmínkách				
Riziko geografické vzdálenosti				
Riziko nedostatečné jazykové vzdělanosti a znalosti vybraného trhu				

12. Do jaké kategorie podle NACE lze zařadit vaši HLAVNÍ podnikatelskou činnost?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Pěstování plodin jiných než trvalých (tj. například pěstování obilovin, luštěnin, zeleniny, cukrové třtiny, přadných rostlin a jiných plodin, které nejsou trvalými)
- Pěstování trvalých plodin (tj. například pěstování vinných hroznů, jádrového a peckového ovoce, ostatního stromového a keřového ovoce a ořechů, rostlin pro výrobu nápojů, koření, léčivých a farmaceutických rostlin aj.)
- Množení rostlin
- Živočišná výroba (tj. např. chov mléčného skotu, jiného skotu, koní, ovcí a koz, prasat, drůbeže, drobných hospodářských zvířat, ostatních zvířat a zájmový chov)
- Smíšené hospodářství
- Podpůrné činnosti pro zemědělství a posklizňové činnosti (tj. např. podpůrné činnosti pro rostlinnou výrobu, živočišnou výrobu, posklizňové činnosti, zpracování osiva pro účely množení)
- Lov a odchyt divokých zvířat a související činnosti
- Žádná z uvedených možností

13. Jaký je současný počet vašich zaměstnanců

Z následujících možností vyberte jednu.

- Méně než 10
- 10 – 49
- 50 – 249
- 250 a více

14. Jaký je váš průměrný roční obrat?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Méně než 2 miliony EUR
- Více než 2 miliony EUR a méně než 10 milionů EUR
- Více než 10 milionů EUR a méně než 50 milionů EUR
- Více než 50 milionů EUR

15. Jaká je právní forma vašeho podnikání?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- Akciová společnost
 - Společnost s ručením omezeným
 - Komanditní společnost
 - Veřejná obchodní společnost
 - Družstvo
 - OSVČ
 - Jiná – uveďte jaká:
-

16. Ve kterém kraji se nachází sídlo vaší společnosti?

Z následujících možností vyberte jednu.

- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj
- Jihočeský kraj
- Plzeňský kraj
- Karlovarský kraj
- Ústecký kraj
- Liberecký kraj
- Královehradecký kraj
- Pardubický kraj
- Kraj Vysočina
- Jihomoravský kraj
- Olomoucký kraj
- Zlínský kraj
- Moravskoslezský kraj

Děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku. Moc si toho vážím! Přeji hezký zbytek dne :-)