

Internacionalizační proces malých a středních podniků působících v zemědělství

Disertační práce

Vedoucí práce:

doc. Ing. Lea Kubíčková, Ph.D.

Ing. Marcela Tuzová

Brno 2016

Ráda bych na tomto místě poděkovala své školitelce doc. Ing. Lei Kubíčkové, Ph.D. za její odborné vedení, pozitivní přístup a podporu, kterou mi poskytovala při zpracování disertační práce a v průběhu celého studia. Zároveň chci poděkovat také všem kolegům na Ústavu marketingu a obchodu za jejich cenné připomínky a konzultace. Mé díky patří také všem zemědělským podnikům a dalším konzultantům, kteří mi věnovali čas a poskytli mi informace nezbytné pro zpracování této práce. V neposlední řadě děkuji také mé rodině a manželovi za trpělivost, kterou se mnou měli, a podporu, kterou mi věnovali v průběhu celého mého studia.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Internacionalizační proces malých a středních podniků působících v zemědělství** vypracoval/a 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 vědom/a, 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 předmetná 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 30. 8. 2016

Abstract

Tuzová, M. Internationalization process of small and medium-sized enterprises operating in agriculture. Dissertation. Brno: Mendel University in Brno, 2016. The dissertation deals with the internationalization of small and medium-sized enterprises from agriculture. The aim of the thesis was to create a model of internationalization process of Czech agricultural SMEs which would reflect the specifics of this sector. The created model is based on the primary data collected from Czech agricultural enterprises and reflects the basic aspects of internationalization process which help in better understanding of the internationalization behaviour of Czech small and medium-sized enterprises. The attention is paid to the motives that trigger the involvement of agricultural SMEs in internationalization and to the obstacles that can impede this process. Moreover, the dissertation also addresses the risks connected with the internationalization process as well as the factors which may determine the success of these enterprise in foreign markets. The dissertation also deals with the applicability of selected internationalization models in conditions of Czech agricultural SMEs.

Keywords

Internationalization process, small and medium-sized enterprises, agriculture, Uppsala model, motives, obstacles, risks, success factors.

Abstrakt

Tuzová, M. Internacionalizační proces malých a středních podniků působících v zemědělství. Disertační práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016. Disertační práce se zabývá problematikou internacionalizace malých a středních podniků působících v odvětví zemědělství. Cílem předkládané práce je vytvořit model internacionalizačního procesu českých zemědělských malých a středních podniků, který by reflektoval specifika tohoto odvětví. Model, který je v práci navržen, vychází z primárních dat získaných od zemědělských podniků, a zohledňuje základní aspekty internacionalizačního procesu, které pomáhají v jeho lepším pochopení. Pozornost je věnována na jedné straně motivům, které iniciují zapojení podniku do internacionalizace a překážkám, které mohou tento proces znesnadňovat. V práci jsou řešena také rizika, která internacionalizační proces doprovází a faktory, které mohou determinovat úspěch podniku na zahraničním trhu. V disertační práci je dále ověřena platnost vybraných internacionalizačních modelů v podmínkách českých zemědělských malých a středních podniků.

Klíčová slova

Internacionalizační proces, malé a střední podniky, zemědělství, Uppsala model, motivy, překážky, rizika, faktory úspěchu na zahraničním trhu.

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce	13
3	Teoretická východiska	14
3.1	Malé a střední podniky.....	14
3.1.1	Definice malých a středních podniků	14
3.1.2	Základní charakteristiky MSP.....	15
3.2	Internacionalizace podniku.....	16
3.2.1	Fázové modely internacionalizace	18
3.2.2	Model Born Global	24
3.2.3	Síťové modely.....	26
3.3	Motivy vedoucí k internacionalizaci	29
3.4	Překážky internacionalizace	33
3.5	Faktory úspěchu v internacionalizačním procesu.....	36
3.6	Rizika související s internacionalizačním procesem	40
4	Metodika	45
4.1	Metody vyhodnocení kvantitativních primárních dat	46
4.2	Metody vyhodnocení kvalitativních primárních dat	48
5	Charakteristika odvětví zemědělství	49
5.1	Základní rysy českého zemědělství.....	50
5.2	Vývoj vybraných ukazatelů českého zemědělství	53
5.3	Produkce zemědělského odvětví	55
5.3.1	Soběstačnost ČR v hlavních zemědělských komoditách.....	57
5.4	Podnikatelská struktura zemědělských subjektů.....	58
5.5	Dotace v zemědělství	59
5.6	Agrární zahraniční obchod	61
5.6.1	Teritoriální struktura agrárního zahraničního obchodu.....	63
5.6.2	Komoditní struktura agrárního zahraničního obchodu.....	64

6	Internacionalizační proces zemědělských MSP	68
6.1	Základní charakteristika respondentů dotazníkového šetření	68
6.1.1	Charakteristiky podniku ovlivňující sklon k internacionalizaci.....	73
6.1.2	Spolupráce v odvětví zemědělství	75
6.2	Specifika podniků nezapojených do internacionalizace	80
6.3	Specifika podniků zapojených do internacionalizace	83
6.3.1	Prvotní zkušenosti podniků se zahraničně obchodními operacemi ..	83
6.3.2	Charakteristiky současného internacionalizačního procesu.....	86
6.4	Ověření platnosti internacionalizačních modelů	93
6.4.1	Uppsala model internacionalizace.....	93
6.4.2	Síťový přístup k internacionalizaci	96
6.5	Identifikace faktorů ovlivňujících internacionalizační proces zemědělských MSP.....	99
6.5.1	Identifikace motivačních faktorů internacionalizace.....	99
6.5.2	Identifikace zdrojů překážek v internacionalizaci	104
6.5.3	Identifikace faktorů determinujících úspěch na zahraničních tržích.....	107
6.5.4	Identifikace faktorů rizika v internacionalizaci.....	111
6.6	Vyhodnocení dat získaných z osobních rozhovorů	115
6.6.1	Základní informace o internacionalizaci zemědělských podniků	116
6.6.2	Prvotní zkušenosti podniku s internacionalizací.....	118
6.6.3	Internacionalizační chování zemědělských podniků	121
7	Návrh modelu internacionalizačního procesu českých zemědělských MSP	130
8	Diskuse a závěr	137
9	Zdroje	145
10	Seznam obrázků	162
11	Seznam tabulek	164
	Přílohy	166

1 Úvod

Malé a střední podniky (dále také MSP) jsou důležitými ekonomickými subjekty každé země. V České republice, stejně jako v Evropské unii, představují více než 99,8 % všech ekonomických subjektů (European Commission, 2015). Vyzdvihován je především jejich inovační potenciál, flexibilita či schopnost rychle reagovat na měnící se potřeby zákazníků. Jedná se však o subjekty, které mají ztížené postavení ve srovnání s podniky velkými, a to zejména s ohledem na omezené zdroje finanční a personální. V současném rychle se měnícím tržním prostředí a postupující globalizaci trhů, se zvyšuje tlak konkurence, kterému musí podnikatelské subjekty čelit. Nevyhnutelností se tak pro podniky stává snaha o upevnění jejich postavení na trhu a případně hledání cest pro další rozvoj. Řešením této situace může být právě zapojení podniku do internacionalizace, jak uvádí např. Paunovič a Prebežac (2010). Majocchi et al. (2005) dokonce zmiňují, že internacionalizace není pouze možnou cestou, ale je nezbytnou podmínkou přežití podniku a dosažení jeho úspěchu. Schopnost MSP využít příležitostí na zahraničních trzích však může být ztížena s ohledem na jejich specifické vlastnosti, zejména nedostatečné zdroje, či špatný přístup ke kapitálu, se kterým se potýkají (Korsakiené a Tvaronaviciené, 2012). Z tohoto důvodu je tak často diskutována jejich schopnost internacionalizace, která se stává předmětem mnoha empirických šetření. V této práci bude internacionalizace chápána jako zvyšování zapojení podniku do zahraničně obchodních operací směřujících z domácího trhu na trhy zahraniční, tedy z pohledu vstupu podniku na zahraniční trh.

Řada autorů se věnuje problematice internacionalizace MSP v kontextu podmínek jejich domácího trhu, což je jak uvádí Rutihinda (2008a) žádoucí, neboť internacionalizační proces je ovlivňován prostředím země, ve kterém podnik působí. Situace českých malých a středních podniků a zejména jejich internacionalizační chování však není zatím dostatečně zmapována. Studie zabývající se českými podniky většinou směřují k identifikaci dílčích aspektů internacionalizačního procesu podniku, jako např. klíčových faktorů úspěchu (Kubíčková et al., 2010; Procházková a Hubený, 2011; Kubíčková, 2013a) či rizik souvisejících s internacionalizací (Kubíčková, 2013b; Kubíčková a Toullová, 2013). Pouze minimum studií se tak zaměřuje komplexně na internacionalizační proces těchto podniků. Tyto existující studie jsou pak většinou zaměřeny na různá odvětví národního hospodářství, jako je např. strojírenství, ICT, textilní průmysl či potravinářství. Studie, které by byly orientovány na odvětví zemědělství, tedy primární sektor, chybí. Z tohoto důvodu se disertační práce zaměřuje na zmapování internacionalizačního procesu českých zemědělských malých a středních podniků působících v odvětví zemědělství.

Odvětví zemědělství prošlo složitým vývojem a jedním z významných milníků se stal vstup České republiky do Evropské unie. Vstup do Evropské unie přinesl českým zemědělským podnikům nejen možnost čerpat evropské dotace, ale současně znamenal i zostření konkurence a nutnost přizpůsobit se podmínkám a pravidlům stanoveným Evropskou unií, především v oblasti Společné zemědělské

politiky. V současnosti patří zemědělství k těm odvětvím, jejichž situace a další vývoj je často diskutován. Důležité je uvědomit si, že zemědělství je podstatnou součástí českého hospodářství, které plní řadu významných úloh. Kromě základní funkce, tedy produkce potravin, hraje rovněž důležitou roli ekologickou a společenskou. Současně je zemědělství významné také s ohledem na rozvoj venkova, neboť právě zemědělská činnost je neodmyslitelně spjata s venkovským životem. S ohledem na vzrůstající konkurenci na domácích trzích však musí zemědělské podniky hledat možnosti, jak upevnit svoji pozici na trhu, a zejména se musí snažit najít další způsoby, jak zajistit odbyt pro svoji produkci. Jednou z možností se tak pro ně stává jejich zapojení do internacionalizačního procesu. V předkládané disertační práci tak bude pozornost věnována základním aspektům internacionalizačního procesu zemědělských malých a středních podniků s cílem poskytnout komplexní pohled na jejich internacionalizační chování. Výstupy této práce pak mohou také pomoci zemědělským podnikům uvědomit si, nad jakými oblastmi je třeba se v případě úvah o internacionalizaci zamýšlet.

2 Cíl práce

Hlavním cílem disertační práce je vytvořit model internacionalizačního procesu českých zemědělských malých a středních podniků, který by reflektoval specifika tohoto odvětví.

Prvním dílčím cílem práce je ověřit platnost vybraných internacionalizačních modelů v podmínkách českých zemědělských podniků. V práci bude ověřena platnost modelu Uppsala a síťového modelu internacionalizace, neboť se jedná o modely, které jsou považovány za vhodné pro vysvětlení internacionalizačního procesu malých a středních podniků.

Druhým dílčím cílem práce je určit, jaké motivy vedou české zemědělské malé a střední podniky ke vstupu na zahraniční trh.

Třetím dílčím cílem je zjistit, jaké překážky brání českým zemědělským malým a středním podnikům v jejich zapojení do internacionalizace.

Čtvrtým dílčím cílem práce je identifikovat faktory, které vnímají zemědělské malé a střední podniky jako významné pro dosažení úspěchu na zahraničním trhu.

Aby mohl být internacionalizační proces zemědělských podniků komplexně charakterizován, je důležité zabývat se i riziky, které internacionalizaci podniku doprovází. Z tohoto důvodu je posledním dílčím cílem práce identifikovat rizikové faktory, které se vyskytují v souvislosti s internacionalizačním procesem.

V rámci internacionalizačních modelů, jejichž platnost bude v disertační práci ověřena, nejsou zohledňovány základní aspekty internacionalizace jmenované výše (tedy motivy, překážky, rizika a faktory determinující úspěch podniku na zahraničním trhu), avšak jejich poznání pomáhá lépe pochopit internacionalizační chování podniku. S ohledem na tuto skutečnost tak budou v navrhovaném modelu zohledněny tyto zmíněné aspekty internacionalizace a snahou bude vytvořit komplexní model, jenž pomůže objasnit internacionalizační proces zemědělských podniků, a který může pro zemědělské malé a střední podniky současně představovat jakýsi přehled základních oblastí, nad kterými je třeba se v souvislosti s internacionalizací zamýšlet.

3 Teoretická východiska

V této kapitole bude rozebrána problematika internacionalizace malých a středních podniků, nejprve bude uvedena definice MSP a nastíněny jejich základní charakteristiky, které je odlišují od velkých podniků. Poté budou popsány základní internacionalizační modely a pozornost bude dále věnována jednotlivým aspektům internacionalizace, tedy motivům, jež mohou iniciovat zapojení podniku do internacionalizace, dále překážkám internacionalizačního procesu a rizikům, které se mohou vyskytovat v souvislosti s internacionalizací. V neposlední řadě budou rozebrány faktory, které mohou přispět k úspěchu podniku v internacionalizačním procesu.

3.1 Malé a střední podniky

V současnosti je velká pozornost věnována malým a středním podnikům (dále také MSP), vzhledem k roli, kterou mají v každé ekonomice, a zvláště pak v tranzitivních ekonomikách, jako je Česká republika. V následující kapitole bude uvedena základní definice MSP, tak jak je využívána v této práci, a dále bude pozornost věnována základním charakteristikám těchto subjektů.

3.1.1 Definice malých a středních podniků

Pro vymezení malých a středních podniků je využita definice vycházející z Doporučení Evropské komise (European Commission, 2003) ze dne 6. května 2003 (2003/361/EC), které nabylo platnosti 1. ledna 2005. Základními posuzovacími kritérii je počet zaměstnanců podniku, roční obrat podniku a roční bilanční suma aktiv. V Doporučení je dále zdůrazněno, že hlavním posuzovaným kritériem by měl být počet zaměstnanců podniku, avšak zavedená finanční kritéria mohou posloužit k posouzení postavení podniku vzhledem k jeho konkurenci. Není však žádoucí, aby byl jediným posuzovaným kritériem obrat podniku, neboť je ovlivněn oblastí, ve které podnik působí (např. podniky zabývající se obchodem, či distribucí vykazují vyšší obrat než výrobní podniky), proto by mělo být kritérium obratu kombinováno s kritériem velikosti bilanční sumy.

Na základě těchto kritérií jsou malé a střední podniky definovány jako subjekty provozující ekonomické aktivity (bez ohledu na formu podnikání), které zaměstnávají méně než 250 zaměstnanců a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR a/ nebo roční bilanční suma aktiv nepřesahuje 43 mil. EUR (European Commission, 2003). Prahové hodnoty pro zařazení podniku do kategorie mikro-podnik, malý podnik a střední podnik jsou uvedeny v tabulce 1. V této definici je dále upřesněno, že mezi MSP mohou být zařazeny podniky, které navíc splňují i tzv. podmínku nezávislosti, tj. jiný subjekt nesmí v posuzovaném podniku vlastnit více než 25 % akcií či hlasovacích práv (European Commission, 2003).

Tab. 1 Definice MSP – prahové hodnoty

Velikostní kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma
Mikropodnik	< 10 zaměstnanců	≤ 2 mil EUR	≤ 2 mil EUR
Malý podnik	< 50 zaměstnanců	≤ 10 mil EUR	≤ 10 mil EUR
Střední podnik	< 250 zaměstnanců	≤ 50 mil EUR	≤ 43 mil EUR

Zdroj: European Commission, 2003

3.1.2 Základní charakteristiky MSP

Mnozí autoři (například Bohatá a Mládek, 1999, Dana, 2000, 2005) se zabývali vývojem sektoru MSP v kontextu historických událostí v České republice. Dana (2000, 2005) zdůraznil, že každá země má jednak specifickou kulturu a současně i sektor MSP, a na to by měl být brán zřetel při vytváření podpůrných programů. Tyto subjekty se totiž v mnohém odlišují od podniků velkých, a proto jsou předmětem mnoha různých studií.

Ve srovnání s velkými podniky vykazují MSP větší flexibilitu, rychleji reagují na měnící se potřeby zákazníků a trhů a vyzdvihován je i jejich inovační potenciál (Kislingerová a Nový, 2005; Paunovič a Prebežac, 2010; Gunasekaran et al., 2011). Jejich flexibilita souvisí zejména s jednodušší hierarchickou strukturou ve srovnání s velkými podniky. Další výhodou může být skutečnost, že mohou snadněji vytvářet sítě vztahů se subjekty z okolí (Paunovič a Prebežac, 2010), obsluhovat tržní výklenky a jejich výhoda se projeví i v případě, že je žádaná výroba menšího množství produktů či specializovaných produktů (Bernatonyte et al., 2009). Na druhé straně jsou MSP snáze zranitelné, a to především s ohledem na jejich omezené zdroje (lidské, finanční, informační i ostatní). Z tohoto důvodu se musí vyrovnávat s mnoha překážkami a to většinou finanční povahy (Kislingerová a Nový, 2005; Korsakiené a Tvaronaviciené, 2012; Paunovič a Prebežac, 2010). Ng a Kee (2012) navrhuje, že v případě MSP je důležité, aby se zaměřily na oblasti, které jim mohou pomoci upevnit jejich konkurenční výhodu, což samozřejmě ovlivní i jejich postavení v konkurenci na globalizujících se trzích.

V současné době jsou podniky z celého světa vystaveny tlaku globalizace a intenzivnější mezinárodní konkurenci, a proto se stává nezbytností snaha o hledání způsobů, jak mohou podniky upevnit svoji konkurenceschopnost a případně dosáhnout dalšího růstu (Korsakiené a Tvaronaviciené, 2012; OECD, 2012; Stanculescu et al., 2010; Svetličič et al., 2007; Popp, 2015). Jednou z cest, jak mohou podniky zlepšit své konkurenční postavení a dosáhnout rozvoje, je jejich zapojení do procesu internacionalizace (European Commission, 2014; Paunovič a Prebežac, 2010). Avšak Korsakiené a Tvaronaviciené (2012) upozorňují, že specifické vlastnosti MSP, zejména výše uvedené nevýhody, mohou omezovat jejich schopnost využívat zahraniční obchodní příležitosti, a tak i znesnadňovat jejich internacionalizační proces. Lehmann a Hauser (2015) uvádí, že internacionalizace sice pro MSP představuje možnost zvýšení jejich konkurenceschopnosti, diverzifikace odbytových trhů a další růst, avšak přináší mnohá rizika, se kterými se musí MSP vyrovnat, a které by se měly pokusit řídit. Hollenstein (2005) shrnuje, že

s ohledem na omezené zdroje, které MSP mají a bariéry, kterým musí čelit, je pravděpodobnost jejich zapojení do internacionalizace nižší než u podniků velkých (viz také European Commission, 2014). Také Verwaal a Donkers (2002) poukazují na skutečnost, že sklon podniku k internacionalizaci, respektive k exportu (export propensity), může být ovlivněn různými charakteristikami podniku, jako je například jeho velikost. Dále je internacionalizační proces ovlivňován i prostředím země, ve kterém podnik působí, a proto je žádoucí provádět studie mezi MSP z různých zemí za účelem poznání jejich internacionalizačního procesu v kontextu jejich domácího prostředí (Rutihinda, 2008a).

Popp (2015) uvádí, že neustálý technický pokrok zkracující životní cykly produktů a zesilující se globalizace trhů nutí podniky, aby jednak nabízely neustále nové inovované produkty a služby, aby obstály na trhu, a za druhé je pro ně nevyhnutelné, aby se etablovaly na globalizovaném trhu, tedy začaly vyjednávat se zákazníky, dodavateli a konkurenty i mimo národní hranice. Autorka dále doplňuje, že se to týká již i malých a středních podniků, které musí začít využívat principy mezinárodního marketingu a mezinárodního inovačního managementu. Nagy (2012) shrnuje, že průměrný MSP má tři možnosti svého rozvoje, které může využít. Jedná se o (1) snahu konkurovat na místních a regionálních trzích a spoléhat se na znalost místní poptávky, (2) pokusit se o vstup na nové trhy a tak získat úspory z rozsahu či se napojit na existující mezinárodní síť (3) snažit se prosadit, ale nakonec bohužel zkrachovat.

3.2 Internacionalizace podniku

I přesto, že je pojem internacionalizace často využíván, jeho vysvětlení je rozdílné u různých autorů. Welch a Luostarinen (1999) a Johanson a Vahlne (1977) vysvětlují proces internacionalizace obdobně, tedy jako proces postupného zvyšování zapojení podniku do mezinárodních operací. Tohle pojetí je tak plně v kontextu fázových modelů internacionalizace (viz kapitola 3.2.1). Calof a Beamish (1995) pak na internacionalizaci nahlíží jako na proces adaptace operací firmy (v oblasti strategie, struktury, zdrojů) na mezinárodní prostředí. Mejri a Unemoto (2010) pohlíží na internacionalizaci jako na komplexní fenomén, který je ovlivněn různými faktory (např. charakteristika firmy, kultura, prostředí atd.), přičemž porozumět internacionalizaci je možné v případě porozumění jednotlivým faktorům, které na ni mají vliv. Paunovič a Prebežáč (2010) pak vysvětlují internacionalizaci jako různorodé aktivity podniku vně národní hranice založené na mezinárodním marketingu, tedy z pohledu vstupu podniku na zahraniční trh (dále také ZT). Dana et al. (2008) shrnují, že v rámci internacionalizace dochází k přesunu nebo naopak získávání produktů, služeb či zdrojů přes národní hranice a doplňují, že podnik musí učinit rozhodnutí o tom, v jaké zemi chce tyto transakce provádět, a také jakou zvolí strategii vstupu. Volbu cílového trhu a formy vstupu na daný trh tak považují za strategické rozhodnutí v rámci internacionalizačního procesu. Při rozhodování o internacionalizaci jsou podstatné nejen rozhodnutí v oblasti výběru cílového teritoria a formy vstupu, ale důležité je i načasování

vstupu na zahraniční trhy a rozhodnutí o produktu (standardizaci či jeho diferenciaci), jak uvádí Weindlmaier a Schmitz (1998). Mělo by tedy jít zejména o systematické vytvoření internacionalizační strategie podniku, která zohledňuje všechny tyto zmíněné oblasti.

K vysvětlení internacionalizačního chování podniků jsou využívány různé internacionalizační teorie, respektive modely. Snahou mnoha různých autorů je pak představit ucelený přehled internacionalizačních teorií. Například Jurek (2012) rozlišuje 8 modelů internacionalizace: model Uppsalské školy, internacionalizační teorii sítě, teorii strategického chování, mezinárodní teorii životního cyklu výrobku, mezinárodní teorii transakčních nákladů, eklektické teorie, behaviorální internacionalizační teorie a teorii Born Global. Fonfara et al. (2013) vymezují čtyři základní modely internacionalizace, a to Uppsala model, eklektický model, strategický model a síťový model. Danciu (2012) se snaží o systematický přístup ke kategorizaci modelů internacionalizace a rozlišuje tři základní skupiny modelů, a to modely progresivní (zahrnující Uppsala model, Born Global model a teorii mezinárodního životního cyklu výrobku), kontingenční modely (zahrnující např. eklektický model a model transakčních nákladů) a interaktivní modely (zahrnující především síťový model). Obecnější pohled na internacionalizační teorie uvádí Ocampo Figueroa et al. (2014), kteří klasifikují uvedené teorie do tří základních kategorií, a to ekonomické (vysvětlení internacionalizace je založeno na nákladech a ekonomických výhodách), sekvenční a akcelerační přístupy. Za základní modely vysvětlující internacionalizační chování podniků pak tyto autoři pokládají model Uppsala (patří mezi sekvenční modely) a model Born Global (akcelerační přístup).

Většina autorů tak rozlišuje především tyto dva poslední zmíněné přístupy k vysvětlení internacionalizačního procesu, které jsou současně často diskutovány jako vhodné modely pro vysvětlení internacionalizace právě MSP (viz např. Armario et al., 2008; Zapletalová, 2012; Jarošínski, 2013; Ocampo Figueroa et al. 2014). První směr vysvětluje internacionalizaci jako sekvenční proces, při kterém firma směřuje od domácího trhu k trhům zahraničním na základě učícího se procesu (jedná se o fázové modely internacionalizace zahrnující především model Uppsala a inovační model, tzv. I-model). Druhý směr pak odpovídá konceptu Born Global, dle kterého začíná podnik vyvíjet mezinárodní aktivity ihned od svého vzniku nebo velmi brzy po něm. Armario et al. (2008) dodávají, že se koncept Born Global objevuje především v rychle rostoucích odvětvích.

Paunovič a Prebežac (2010) podotýkají, že je velice těžké odhadnout, jaký model bude nejlépe vysvětlovat internacionalizační proces MSP. S tím souhlasí i Onkelinx a Sleuwaegen (2008), kteří uvádí, že některé internacionalizační teorie a modely jsou pro vysvětlování internacionalizačního procesu MSP nevhodné, jmenovitě např. model transakčních nákladů, který se hodí spíše pro podniky velké. Za vhodné pro vysvětlení internacionalizačního procesu MSP považují behaviorální modely, v rámci kterých rozlišují fázové modely, model Born Global a modely síťové. Vhodnost síťového modelu pro vysvětlení internacionalizace MSP vyzdvihuje také dále např. Hohenthal et al. (2014).

Mejri a Unemoto (2010) vyzdvihují modely založené na znalostech a považují je za nejlépe využitelné pro popsání internacionalizačního procesu MSP. Důležitost zohlednění znalostí v rámci modelů popisujících internacionalizaci MSP vysvětlují na základě několika skutečností. Poukazují na to, že je nejprve nutné si uvědomit, že MSP mají ve srovnání s velkými společnostmi relativně méně zdrojů, což ještě podtrhuje význam znalostí pro jejich přežití a růst. Nedostatek hmotných zdrojů musí být totiž kompenzován nehmotnými zdroji, tedy znalostmi, a pokud tomu tak není, je pro podnik obtížnější obstát v konkurenčním boji. V jejich pohledu jsou totiž znalosti základem úspěchu a konkurenceschopnosti podniků.

S ohledem na výše uvedené budou nyní rozebrány tři základní skupiny modelů, které jsou v odborné literatuře často diskutovány v souvislosti s jejich schopností vysvětlit internacionalizační proces právě u MSP (viz např. Onkelinx a Sleuwaegen, 2008):

- Fázové modely (Uppsala model a I-model),
- Model Born Global,
- Síťové modely internacionalizace.

3.2.1 Fázové modely internacionalizace

Fázové modely patří mezi modely behaviorální (Zapletalová, 2012; Onkelinx a Sleuwaegen, 2008) a vysvětlují internacionalizační proces podniku jako učící se proces, ve kterém podnik získává nové znalosti o trzích a obchodních operacích a postupně zvyšuje svoje zapojení na zahraničních trzích (tzv. market commitment) v po sobě jdoucích krocích (Bilkey a Tesar, 1977; Johanson a Vahlne, 1977; Welch a Luostarinen, 1988). Mezi dva základní fázové modely patří model Uppsala a model inovací (I-model).

Uppsala model

Základním fázovým modelem je tzv. Uppsala model, v rámci kterého je internacionalizační proces popisován jako postupný proces růstu podniku v jednotlivých dílčích etapách, které se od sebe liší mírou zapojení podniku do mezinárodních aktivit a také úrovní znalostí a zkušeností, které podnik má a postupně získává. Prvotní koncept tohoto modelu byl vytvořen již v roce 1975, kdy Johanson a Wiedersheim-Paul prezentovali jeho základní předpoklady, a jehož mechanismus byl o dva roky později rozpracován autory Johansonem a Vahlnem (1977).

Johanson a Wiedersheim-Paul (1975) demonstrovali na základě čtyř případových studií o švédských podnicích základní předpoklady modelu Uppsala. Dle těchto autorů rozvíjí podnik nejprve podnikatelské aktivity na trzích domácích a internacionalizace je pak výsledkem série rozhodnutí, jež pramení jednak z postojů podniku k mezinárodním aktivitám a jeho aktuálního chování. Za nejvýznamnější překážku internacionalizace považovali nedostatek znalostí a zdrojů, přičemž podnik redukuje tyto překážky právě postupným rozhodováním a učením se o zahraničních trzích a obchodních operacích. Autoři dále předpokládali, že

podnik začíná s exportem na trhy sousedních států či na trhy dalších známých a jednoduše porovnatelných zemí, a to kvůli nedostatku znalostí o zahraničních trzích a také s ohledem na snahu vyhnout se nejistotě. Právě trhy sousedních států představují pro podnik známé prostředí a většinou na těchto trzích funguje obdobná podnikatelská praxe, a tak podniky vnímají menší riziko. Cui et al. (2014) dodávají, že ačkoliv se MSP zaměřují právě na trhy, které jsou ekonomicky, sociálně a kulturně blízké se záměrem minimalizovat riziko, nemusí být tato strategie cestou k úspěchu, neboť tyto trhy mohou být přesyceny a konkurence tak může být pro podniky s omezenými zdroji velmi intenzivní.

Uppsala model, tak jak jej popsali Johanson a Wiedersheim-Paul (1975), je tedy založen na dvou základních konceptech, kterými jsou *stupeň zapojení podniku na zahraničních trzích* (market commitment) a *psychická vzdálenost* (psychic distance).

Stupeň zapojení podniku na zahraničních trzích je tak spojován s různými formami vstupu, které podnik při vstupu na zahraniční trh využívá, neboť každá forma vstupu je jinak náročná na zdroje podniku. Johanson a Wiedersheim-Paul (1975) uvádí, že podnik začíná s prodejem v zahraničí přes nezávislé zástupce, neboť se jedná o nejméně náročnou (ve smyslu potřebných zdrojů) formu vstupu na zahraniční trh. Kaffash et al. (2012) rozlišují několik možných forem vstupu podniku na zahraniční trhy, přičemž upřesňují, že podnik vybírá konkrétní formu vstupu s ohledem na několik faktorů, tedy dle zdrojů, které má podnik k dispozici, produktů, které nabízí, podmínek na domácích trzích a příležitostí na zahraničních trzích, a samozřejmě také s ohledem na předchozí zkušenosti, které již podnik získal.

Podíváme-li se blíže na další uvažovaný faktor, tedy psychickou vzdálenost, můžeme internacionalizační proces vysvětlit tak, že podnik postupně vstupuje na trhy s vyšší psychickou vzdáleností. Johanson a Vahlne (1977, s. 24) vysvětlují psychickou vzdálenost jako „*souhrn faktorů (např. rozdílnost v jazyku, kultuře, podnikových praktikách aj.), které brání toku informací mezi firmou a trhem*“. Firma tedy nejprve vstupuje na trhy, o kterých má dostatek informací, většinou tedy na trhy sousedních států, ostatní geograficky blízké trhy nebo trhy podobné domácímu trhu. S rostoucím počtem trhů, na které firma vstoupí, získává více zkušeností a znalostí, což vede k dalším vstupům na další zahraniční trhy s vyšší psychickou vzdáleností (Jarosiński, 2013; Olejnik, 2014). Psychická vzdálenost trhů je tak spojena nejen s kulturní vzdáleností ale i se vzdáleností geografickou.

Frynas a Mellahi (2011) doplňují, že Uppsala model tedy pomáhá pochopit jednak prvotní výběr zahraničního trhu, na který podnik vstupuje, a také formu vstupu, kterou podnik zvolí. Paunovič a Prebežac (2010) vysvětlují, že podnik tedy prochází internacionalizací postupně, a v každé fázi internacionalizačního procesu získává další znalosti a zkušenosti, přičemž zdůrazňovány jsou vědomosti o zahraničním trhu, na kterém podnik působí, a které jsou důležité pro rozhodnutí o postupu do další fáze internacionalizace. Firma tak postupně se získáváním dalších znalostí a zkušeností zvyšuje své zapojení do mezinárodně obchodních operací.

V rámci internacionalizačního procesu tak můžeme rozlišit několik fází (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson a Vahlne, 1977):

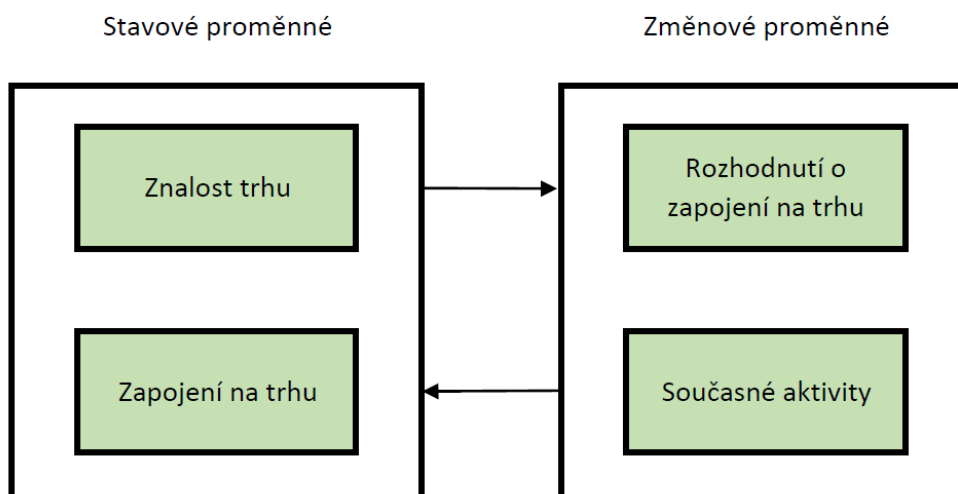
1. etapa: žádné pravidelné exportní aktivity,
2. etapa: export prostřednictvím nezávislých agentů,
3. etapa: zřízení dceřiné společnosti (v zahraničí) zaměřené na prodej,
4. etapa: zahraniční produkce/zřízení výrobní jednotky.

Tyto výše uvedené fáze se odlišují stupněm zapojení podniku (především jeho zdrojů) na zahraničních trzích, a pro podnik také představují odlišný zdroj zkušeností a informací. Posloupnost kroků je označována jako základní řetězec (establishment chain). Podnik nemusí projít vždy všemi kroky, neboť některé trhy nemusí být dostatečně velké pro potřeby kapitálově náročnějších vstupů, na druhé straně mohou některé podniky s velkými zkušenostmi získanými z různých zahraničních trhů „naskočit“ do tohoto řetězce (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson a Vahlne, 1977).

Principy Uppsala modelu a jeho proměnné podrobněji popsali Johanson a Vahlne (1977), kteří rozlišili dva základní aspekty tohoto modelu, jmenovitě stavové (State aspects) a změnové aspekty (Change aspects). Na obrázku 1 je zobrazen základní mechanismus internacionalizačního procesu, který v rámci stavových aspektů vymezuje proměnné jako zapojení podniku na zahraničních trzích (Market commitment) a znalosti, které podnik o těchto trzích má (Market knowledge). Součástí změnových aspektů jsou aktuálně prováděné obchodní aktivity podniku (Current activities), které jsou primárním zdrojem zkušeností, a rozhodnutí podniku o zapojení jeho zdrojů na zahraničních trzích (Commitment decisions).

Základní mechanismus internacionalizace je tedy možné vysvětlit tak, že znalosti podniku o zahraničních trzích (ať už objektivní nebo experimentální) ovlivňují zapojení podniku na zahraničních trzích (jednak stupeň zapojení podniku a množství zdrojů investovaných na daném zahraničním trhu), což vede k získávání dalších znalostí a ke zvyšování zapojení podniku do zahraničně obchodních operací. Současné aktivity podniku pak ovlivňují jednak jeho zapojení do obchodních operací na zahraničních trzích, ale i úroveň jeho znalostí o těchto trzích, a to opět ovlivňuje rozhodnutí podniku o dalším zapojení do zahraničně obchodních operací (Johanson a Vahlne, 1977). Základem je tedy myšlenka, že současný stav internacionalizace podniku ovlivňuje následně další aktivity v rámci internacionalizace.

Forsgren (2002) dále doplňuje, že znalosti o trzích, které podnik získá skrze zkušenosti, snižují nejistotu vnímanou v souvislosti se zahraničními trhy, a tudíž klesá i vnímané riziko. Rozhodování podniku o jeho zapojení do obchodních operací na daném zahraničním trhu je totiž ovlivněno snahou udržovat riziko na nízké úrovni.



Obr. 1 Základní mechanismus internacionalizace
Zdroj: Johanson a Vahlne, 1977, s. 26; přeloženo

Aplikovatelnost Uppsala modelu a jeho revize

Platnost fázových modelů internacionalizace je mnoha autory často diskutována (např. Moen a Servais, 2002; Kubíčková, 2013c; Barkema a Drogendijk, 2007; Ocampo Figueroa et al., 2014). Onkelinx a Sleuwaegen (2008) poukazují na skutečnost, že některé podniky mohou přeskocit určité fáze internacionalizačního procesu, nebo se do internacionalizačního procesu zapojí velice rychle, v podstatě ihned po svém vzniku, nebo velice brzy po něm. Tyto podniky jsou označovány jako tzv. Born Global podniky a Uppsala model prakticky neposkytuje vysvětlení internacionalizačního chování těchto podniků. Paunovič a Prebežac (2010) doplňují, že ve fázovém modelu chybí zmínka o rychlosti přesunu z jedné fáze procesu do druhé a dodávají, že model nevysvětluje chování podniků, které současně vstupují na několik trhů. Limity modelu Uppsala v kontextu internacionalizačního procesu českých MSP se zabývá také Kubíčková (2013c). Autorka shrnuje, že na základě empirických výzkumů nebylo možné jednoznačně potvrdit platnost základních principů modelu Uppsala pro podmínky českých MSP, a tak poukázala na opodstatněnost kritiky Uppsala modelu, konkrétně pak opomenutí konceptu Born Globals podniků, které jsou v ČR také poměrně hojně zastoupeny. Také Moen a Servais (2002) došli k obdobným závěrům, když ověřovali základní předpoklady Uppsala modelu na datech získaných od MSP ze tří evropských zemí (Francie, Norska a Dánska). Výsledky studie těchto autorů taktéž nebyly v souladu se základními předpoklady Uppsala modelu, a to zejména z důvodu výskytu právě zmíněných Born Global podniků.

Na druhé straně však existují i studie, které potvrzují platnost základních předpokladů Uppsala modelu. Autoři Barkema a Drogendijk (2007) provedli šetření mezi podniky z Nizozemska a zjistili, že podnik je výkonnější při využívání forem vstupu náročnějších na zdroje v případě, že již má nějaké zkušenosti s využíváním forem vstupu méně náročných na zdroje. Výstupy této studie tak po-

tvrzují, že internacionalizace probíhá v postupných krocích. Současně autoři zdůrazňují důležitost znalosti kulturního prostředí cílové země, neboť je významnou podmínkou úspěchu v internacionalizaci. Také Ocampo Figueroa et al. (2014) spíše potvrzují platnost fázových modelů internacionalizace pro podmínky mexických MSP.

Jedním ze základních prvků Uppsala modelu je psychická vzdálenost, jejíž význam byl zkoumán mnoha autory. Například Musso a Francioni (2012) se zabývali výzkumem internacionalizace v souvislosti s výběrem zahraničního trhu (zkoumali MSP v Itálii) a zjistili, že geografická a psychická vzdálenost nehraje tak velkou roli při výběru konkrétního zahraničního trhu, tak jak uvádí např. Johanson a Wiedersheim-Paul (1975). Za hlavní důvod považují skutečnost, že italské MSP využívají převážně nepřímou formu vstupu na zahraničí trh, a tudíž problém geografické, psychické či kulturní vzdálenosti cílového trhu je přenesen na externího partnera. V souvislosti s psychickou vzdáleností uvádí Nordman a Tolstoy (2014), že psychická vzdálenost hraje významnější roli až v pokračujících zahraničně obchodních operacích podniku než při počátečním výběru cílového zahraničního trhu (jak poukazují výsledky jejich studie provedené mezi MSP ve Švédsku). Současně zdůrazňují, že velmi důležitá je znalost zahraničního prostředí, ve kterém podnik působí a mezinárodní zkušenosti managementu podniku (tedy další významné prvky Uppsala modelu). V případě, že podniku chybí tyto zkušenosti, může být psychická vzdálenost domácího a cílového zahraničního trhu podceňována, což může podniku způsobit různé problémy. Laufs a Schwens (2014) sledovali vztah mezi různými formami vstupu, které podnik může využít při své zahraniční expanzi, a konceptem psychické vzdálenosti. Tito autoři zjistili, že MSP mají tendenci preferovat formy vstupu méně náročné na zdroje v případě, že psychická vzdálenost je vysoká, neboť chtějí redukovat riziko a vyhnout se potenciálním ztrátám, v případě neúspěchu. Vlivem psychické vzdálenosti na chování podniku v internacionalizaci se zabývali dále Ojala a Tyrväinen (2009), kteří zjistili, že vliv psychické vzdálenosti na internacionalizační proces, tak jak je pojímán v Uppsala modelu, není možné aplikovat na MSP působící ve znalostně-intenzivních odvětvích, neboť tyto podniky mohou získávat znalosti nejen prostřednictvím zkušeností (učení), ale také náborem pracovníků s potřebnými znalostmi.

Z výše uvedeného je patrné, že se mnohé výzkumy snaží o prokázání platnosti buď fázových modelů internacionalizace, popřípadě modelu Born Global. Touto problematikou (tj. která teorie pomůže lépe objasnit internacionalizační chování podniku) se zabýval také Petersen a Pedersen (1999), kteří identifikovali šest faktorů ovlivňujících způsob, jakým se podnik zapojuje do internacionalizačního procesu. Jedná se o tyto faktory:

- produkce podniku – fyzické produkty nebo služby,
- motivy pro vstup na zahraniční trh,
- velikost podniku,
- stabilita zahraničního trhu,

- zkušenosti se zahraničními trhy, které jsou obdobné tomu, na který se podnik chystá vstoupit,
- stupeň globalizace odvětví.

Petersen a Pedersen (1999) přepokládali, že podniky, které jsou spíše větší, poskytují služby, působí v „globalizovaném“ odvětví, jejich cílový trh je stabilní a jsou motivovány k zahraničnímu vstupu motivy odlišnými od těch spojených s úsilím hledat nový trh, se zapojí do internacionalizace poměrně rychle a jejich internacionalizační chování je tak možné vysvětlit spíše teorií Born Global.

Dana et al. (2008) v souvislosti se základními principy fázových modelů uvádí, že je třeba si uvědomit, že postupný proces získávání znalostí a zkušeností, kumulování zdrojů a na to navazující postupné zvyšování zapojení podniku do obchodních operací, je časově náročný proces. A v současném tržním prostředí, při rostoucí globalizaci trhů a intenzivní konkurenci se tento potřebný čas dramaticky zkracuje. Schopnost podniku postupně se rozvíjet kontrolovaným způsobem je tudíž omezena, a podnik je tak často nucen odchýlit se od postupného procesu internacionalizace.

Vedle výše zmíněných studií, které prověřují aplikovatelnost modelu Uppsala v rámci reálných tržních podmínek, a dále poukazují na jeho nedostatky, existují samozřejmě i snahy o jeho rozšíření a revizi. Například Figueira-de-Lemos et al. (2011) kladou důraz na existenci rizika doprovázejícího všechny podnikatelské aktivity a v rámci upraveného Uppsala modelu se snaží demonstrovat jeho působení na proces internacionalizace. Tento rozšířený model je založen na předpokladu, že se se zvyšující účastí v procesu internacionalizace snižuje nejistota díky postupnému zvyšování znalostí získaných prostřednictvím zkušeností z předchozích etap internacionalizace. Nejistota se vždy sníží méně, než o kolik vzroste zapojení podniku do internacionalizace, proto je riziko graficky znázorněno pomocí hyperboly. V tomto revidovaném modelu pak mohou být rozlišeny dvě extrémní situace, tj. (1) Podnik není zapojen do internacionalizace, nemá tedy znalosti o zahraničních trzích a nejistota je tudíž velká. (2) Podnik se podílí na internacionalizaci v maximální míře (např. prostřednictvím přímých zahraničních investic), má dostatečné znalosti a zkušenosti z působení na zahraničních trzích a nejistota je tudíž téměř nulová.

V roce 2009 přizpůsobili autoři Johanson a Vahlne (2009) původní koncepci Uppsala modelu měnícím se podmínkám podnikatelského prostředí, přičemž do původního modelu zapracovali aspekt sítě vztahů podniku s ostatními podnikatelskými subjekty (networking). Tyto vazby na ostatní podnikatelské subjekty jsou v tomto upraveném modelu pojímány jako důležitý faktor, jež ovlivňuje internacionalizační chování firmy. Rozšíření modelu Uppsala je detailněji popsáno v kapitole 3.2.3, která se zabývá sítíovými modely internacionalizace.

I-model internacionalizace

Model inovací, tzv. I-model vychází z teorie inovací a internacionalizační proces je zde vnímán jako proces postupných inovačních rozhodnutí vedoucích k přizpůso-

bení se novým způsobům podnikání. Základní odlišnost od Uppsala modelu je tedy v hnacím mechanismu postupných kroků internacionalizace, kdy I-model vysvětluje každý krok internacionalizace jako inovační rozhodnutí, na druhé straně základním prvkem i hnacím motorem v rámci Uppsala modelu jsou znalosti (vycházející ze zkušeností). Oba modely se však řadí mezi fázové modely internacionalizace, které vysvětlují chování podniku v internacionalizaci jako proces zvyšování zapojení zdrojů podniku na zahraničních trzích.

Princip tohoto modelu popsal v roce 1980 Casvugil, přičemž rozlišil 5 fází, kterými podnik zapojující se do internacionalizace prochází. Nejprve je podnik aktivní pouze na domácím trhu (1), poté hledá informace o trzích a zvažuje možnost exportu (2), následně firma začíná s exportem na omezený počet psychicky blízkých teritorií (3), v další fázi již exportuje ve větším objemu na více trhů (4) a v poslední fázi je již firma plně zapojena do zahraničně obchodních operací a rozhoduje o alokaci zdrojů mezi domácím a zahraničním trhem (In Andersen, 1993). Tento fázový model dále rozpracovali Bilkey a Tesar (1977), kteří rozlišili 6 fází, které jsou popsány níže. Modely obou výše uvedených autorů se liší zejména v počtu fází, které model rozlišuje, nebo jednotlivými motivy, jež vedou k exportním aktivitám. Bilkey a Tesar (1977) na základě empirického výzkumu provedeného mezi MSP ve Wisconsinu rozlišili 6 fází, kterými podnik v rámci internacionalizace postupně prochází:

1. fáze: management podniku se o exportní aktivity nezajímá,
2. fáze: management je ochoten uspokojovat náhodnou poptávku v zahraničí, ale nevyvíjí aktivity k hledání dalších příležitostí,
3. fáze: management hledá aktivně exportní příležitosti,
4. fáze: podnik vyvíjí pouze experimentální exportní aktivity na trhy, které jsou psychicky blízké,
5. fáze: podnik je již zkušený v exportu na blízké trhy,
6. fáze: podnik se již snaží exportovat na psychicky odlišné či geograficky vzdálenější trhy.

Co se týče motivů iniciujících exportní aktivity podniků, rozlišují autoři motivy reaktivní, tedy podnik prostřednictvím internacionalizace reaguje na podmínky, tlak nebo změny na domácích či zahraničních trzích a motivy proaktivní, kdy zapojení se podniku do internacionalizace je výsledkem jeho vnitřních rozhodnutí (Lejpras, 2009). Výše uvedený model Bilkeyho a Tesara je založen spíše na motivech reaktivních (zejména náhodná poptávka zahraničních odběratelů). Bilkey a Tesar (1977) dále uvádí, že se jedná o model, který je vhodný pro vysvětlení internacionalizačního chování MSP.

3.2.2 Model Born Global

Koncept Born Global (dále také BG) uvádí, že existují podniky, které mohou být mezinárodní ihned od svého začátku nebo velmi brzy po něm (Armario et al., 2008; Moen a Servais, 2002; Camison a Villar-Lopez, 2010; Madsen a Servais, 1997). Tato

teorie vysvětluje internacionalizační chování podniků, které jsou rychle a intenzivně zapojeny do internacionalizace ihned od svého vzniku, nebo velmi brzy po něm a jejichž internacionalizační chování by nemohlo být vysvětleno pomocí fázových modelů internacionalizace (Stanculescu et al., 2010). V literatuře se také vyskytuje mnoho definicí BG podniků. Gabrielsson a Kirpalani (2004) shrnují různé charakteristiky, které se používají při definování BG podniků. Dle těchto autorů jsou využívána různá kritéria BG podniků, které pak ztěžují srovnatelnost jednotlivých výzkumů. Nicméně BG podniky lze charakterizovat jako podniky, které mají vizi a strategii stát se mezinárodními, většinou se jedná o malé technicky orientované firmy, které začnou působit mezinárodně okamžitě od svého založení nebo do tří let od svého založení a na zahraničních trzích realizují minimálně 25% podíl zahraničních tržeb na tržbách celkových, nebo obsluhují určitý počet zahraničních trhů, nebo se může jednat o podniky, které expandují mimo kontinent a realizují zde více než 50 % zahraničních tržeb.

Autoři Knight et al. (2004) definují BG podniky jako subjekty, které získaly alespoň 25% podíl zahraničních tržeb na tržbách celkových, a které začaly s internacionalizačními aktivitami v rámci 3 let od svého založení. Oviatt a McDougall (1994, s. 49) definují tyto podniky jako „organizace, které se snaží získat konkurenční výhody využíváním zdrojů a prodejem výstupu na více trzích“. Autoři dále vysvětlují, že zásadní je věk firmy, ne její velikost a doplňují, že se jedná především o proaktivní podniky. Liesch et al. (2007) uvádí, že se ve své podstatě jedná o podniky, které mají nedostatek zdrojů finančních, organizačních, lidských a nehmotných, a přesto se do internacionalizace zvládnou zapojit brzy po svém založení, a rozvíjí podnikatelské aktivity na více různých trzích. Právě tato skutečnost dle nich vytváří prostor pro provádění výzkumů zaměřených na BG podniky a jejich specifické vlastnosti. Verdier et al. (2010) shrnují, že internacionalizační proces BG podniků lze charakterizovat jako rychlý, nepravidelný, geograficky rozptýlený proces, v rámci kterého hraje významnou roli podnikatel, jeho nakloněnost k riziku a mezinárodní zkušenosti podporující tento rychlý proces internacionalizace v poměrně nízkém věku firmy. Sharma a Blomstermo (2003) zdůrazňují významnou roli znalostí a zapojení podniku do sítí vazeb při vysvětlování internacionalizačního procesu BG podniků. Zdůrazňují, že skrze vazby, které podnik má, získává informace o potenciálních zákaznících a trzích. Význam sítí vztahů ve vysvětlení internacionalizace BG podniků zdůrazňují také Liesch et al. (2007).

Mnoho autorů se zabývá studiem konceptu Born Global. Někteří autoři se věnují rozvíjení jeho samotné definice, jiní zkoumají jeho platnost či srovnávají charakteristiky BG podniků a podniků zapojujících se do internacionalizace postupně (na základě tradičních fázových modelů), nebo se snaží ověřit vztah mezi výskytem BG podniků a odvětvím činnosti podniku. Např. Kubíčková (2013c) a Armario et al. (2008) uvádí, že výskyt BG podniků souvisí s odvětvím, ve kterém podnik působí. Armario et al. (2008) doplňují, že se BG objevují spíše v rychle rostoucích, hi-tech či znalostně intenzivních odvětvích. Na druhou stranu existují i studie, které dokazují, že se BG podniky vyskytují i ve zralých a tradičních odvětvích (viz např. Zucchella et al., 2007; Ocampo Figueroa et al., 2014).

3.2.3 Síťové modely

Síťové modely zdůrazňují skutečnost, že podnik nepůsobí na trhu jako izolovaný subjekt bez kontaktů, ale obvykle se zapojuje do interakce s ostatními subjekty. Skrze množství kontaktů, které má podnik s ostatními subjekty ve svém okolí pak vytváří síť vztahů (network). Pro pochopení internacionalizačního procesu podniku, je důležité zabývat se vztahy se všemi subjekty, tedy zákazníky, distributory, dodavateli, ale i konkurenty. Do této sítě vztahů patří jak formální, tak i neformální vazby, často založené na myšlence partnerství. Internacionalizační proces pak může být vnímán jako výsledek interakce mezi podnikem a sítí jeho vztahů (Fonfara, 2011; Hohenthal et al., 2014).

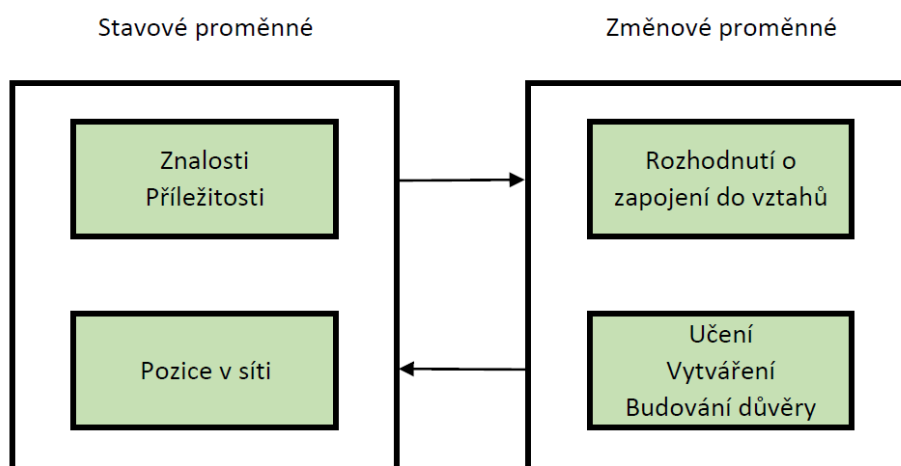
Fonfara et al. (2013) vysvětlují internacionalizaci podniku jako vznik, udržení a rozvíjení vztahů se subjekty zahrnutými do sítě na zahraničních trzích. Současně vyzdvihují význam rozvíjení dlouhodobých vztahů se subjekty ze zahraničí. Hutchinson et al. (2006), Rutihinda (2008a) i Johanson a Vahlne (2009) zmiňují, že jedním ze způsobů, jak může podnik uspět v internacionalizaci, je jeho zapojení do sítě vztahů s ostatními podniky. Korsakiené a Tvaronaviciené (2012) dodávají, že úspěch internacionalizace závisí právě na postavení podniku v síti vztahů. Musteen et al. (2010) zdůrazňují skutečnost, že v souvislosti se zapojením podniku do mezinárodních sítí, může geografická rozptýlenost vazeb zvyšovat schopnost podniku získat informace o různých zahraničních trzích a tamních příležitostech. Současně také podotýkají, že malé firmy spoléhají stále více na jejich zapojení do sítí, které jim mohou pomoci překonat překážky spojené se vstupem na zahraniční trhy. Tato skutečnost pak platí zejména pro firmy vyskytující se v tranzitivních ekonomikách, jako je např. ČR, nebo další země střední a východní Evropy.

Salvador et al. (2014) tvrdí, že zapojení do sítí je významné zejména pro MSP. Burandt et al. (2013) vysvětlují, že MSP, které jsou zapojené do sítí vztahů, získávají přístup k dalším trhům, a mohou využívat znalosti a schopnosti partnerů v síti, stejně jako efektivně využívat marketingové nástroje a těžit synergické efekty partnerství. Dana (2001) a Zamberi Ahmad (2014), uvádí, že zapojení podniku do sítí vztahů, usnadňuje internacionalizaci podniku, a velkou roli sehrává při objevování a využívání nových příležitostí. Dana (2001) tvrdí, že malé podniky mohou právě zvýšit svoji konkurenceschopnost skrze kooperativní vazby s většími podniky. Na druhé straně Young et al. (2003) vyzdvihuje význam kooperativních vazeb v souvislosti s překonáváním překážek souvisejících s omezeností zdrojů podniku.

Gellynck a Kühne (2010) rozlišují dvě základní formy sítí, a to horizontální a vertikální. Horizontální vazby zahrnují spolupráci mezi firmami, které jsou především konkurenty v rámci stejného sektoru nebo odvětví, na druhé straně vertikální vazby se vztahují ke spolupráci v rámci stejného řetězce, který zahrnuje subjekty jako dodavatele, zákazníky a ostatní, kteří se podílí na obousměrném toku produktů, služeb, financí a informací.

S ohledem na změnu podnikatelského prostředí, které je spíše vnímáno jako síť vztahů („network“) než pouze nezávislé subjekty na straně nabídky a poptávky, revidovali autoři Johanson a Vahlne (2009) původní Uppsala model a jeho základní mechanismus rozpracovaný v roce 1977. Stejně jako základní mechanismus inter-

nacionalizace popsaný v původním modelu (viz předchozí kapitola 3.2.1, obrázek 1) je revidovaný Uppsala model také založen na 2 typech proměnných, a to stavových a změnových. Tyto proměnné se vzájemně ovlivňují, tj. současný stav má vliv na změnové proměnné a naopak, jak tomu bylo i u původního modelu. Mechanismus internacionalizace revidovaného modelu Uppsala je naznačen na obrázku 2.



Obr. 2 Revidovaný Uppsala model – důraz na síťový přístup k internacionalizaci
Zdroj: Johanson a Vahlne, 2009, s. 1424, přeloženo

Mezi stavové proměnné se řadí znalosti (odvíjející se od zkušeností), které jsou základem modelu, a které vedou k objevování příležitostí. Příležitosti označují autoři jako důležitý element a jako motor celého procesu a doplňují, že právě vztahy mezi subjekty umožňují identifikovat a využívat těchto příležitostí. Dalším prvkem v rámci stavových proměnných je pozice podniku v síti, prostřednictvím které je zdůrazněno vnímání internacionalizace v kontextu sítě vztahů s ostatními subjekty (Johanson a Vahlne, 2009). Koncept postavení podniku v síti vztahů upřesňují Johanson a Mattsson (1987), kteří vysvětlují, že je výsledkem kumulativní povahy aktivit, které podnik činí, ve smyslu neustálého vytváření, rozvíjení a udržování či dokonce ukončování vztahů s ostatními subjekty. Výsledná pozice podniku v síti mu pak pomáhá zajistit dlouhodobé přežití, rozvoj a přístup k důležitým zdrojům a současně představuje i výchozí bod dalších možností či omezení podniku v rámci této sítě. Johanson a Mattsson (1988) pak rozlišují čtyři základní pozice, ve kterých se může podnik nacházet. Tyto základní pozice jsou zobrazeny na obrázku 3.

Na druhé straně revidovaného Uppsala modelu stojí změnové proměnné (obrázek 2), mezi které patří proces učení, vytváření a budování důvěry, které jsou každodenní činností firmy. Dalším pilířem změnových proměnných je rozhodnutí o zvýšení závazku v rámci vazeb mezi podniky – se získáváním dalších zkušeností a znalostí může podnik zvyšovat, ale i snižovat závazky v rámci vztahů mezi podniky, tj. oslabovat či posilovat vzájemné vazby (k tomu může docházet prostřednictvím změn ve využití formě vstupu podniku na zahraniční trh, velikosti investic,

organizačních změn, či změn v závislosti podniku na ostatních subjektech). Internacionalizace je pak vysvětlována jako výsledek snahy podniku upevnit jeho pozici v síti vztahů. Zahraniční expanze může být tedy výsledkem využití zajímavé obchodní příležitosti či následování partnera v rámci sítě (Johanson a Vahlne, 2009).

Hosseini a Dadfar (2012) vysvětlují, že na základě tohoto modelu se podnik snaží zlepšit svoje znalosti a poznat a objevit další příležitosti skrze svoji pozici v síti. Úspěch v tomto procesu se pak odráží v postavení v síti, což vede k získání znalostí a k objevování dalších příležitostí. Stavové proměnné se vážou k dlouhému období a usnadňují internacionalizaci, na druhé straně pak stojí změnové proměnné, které se týkají krátkého období a tvoří podpůrné aktivity.

Obrázek 3 ukazuje čtyři základní pozice, ve kterých se může internacionalizující se podnik nacházet. Pozice podniku na trhu je odvozena jednak od stupně internacionalizace trhu, respektive odvětví (Degree of internationalization of the market), a dále od stupně internacionalizace firmy (Degree of internationalization of the firm). Trh je v podstatě pojímán jako síť vztahů a vzájemných kontaktů mezi různými subjekty.

Stupeň internacionalizace trhu

		Nízký	Vysoký
Stupeň internacionalizace podniku	Nízký	Průkopník	Opozdilec
	Vysoký	Osamělý mezinárodně působící subjekt	Mezinárodní mezi ostatními

Obr. 3 Síťový model internacionalizace
Zdroj: Johanson a Mattsson, 1988; přeloženo

V rámci modelu jsou rozlišeny 4 pozice podniku (Johanson a Mattsson, 1988):

- Průkopník (The early starter) – podnik ani subjekty v jeho okolí nemají mnoho vazeb na zahraniční subjekty, podnik ani nemá mnoho zkušeností se zahraničními trhy.
- Opozdilec (The Late Starter) – subjekty v okolí podniku již mají vybudované vazby se zahraničními partnery, avšak podnik s internacionalizací teprve začíná a má málo zkušeností a znalostí o zahraničně obchodních operacích, se zahraničními partnery má tedy spíše zprostředkované vazby přes subjekty ve svém okolí. S ohledem na méně významnou pozici, kterou podnik má ve srov-

nání s okolními subjekty, je pro podnik obtížné budovat užší vazby s ostatními.

- Osamělý mezinárodně působící subjekt (The Lonely International) – podnik má více mezinárodních zkušeností než subjekty v jeho okolí, má tedy lepší pozici a těchto zkušeností může využít pro internacionalizaci.
- Mezinárodní mezi ostatními (International among others) – podnik i subjekty v jeho okolí mají dostatek zkušeností a znalostí o zahraničních trzích, podnik má většinou vybudované vazby na více zahraničních trzích, a může tedy poměrně rychle navazovat nové vztahy s dalšími subjekty na nových trzích.

Gebert-Persson et al. (2014) vysvětlují, že čím dříve se podnik zapojí do internacionalizace (průkopník a osamělý mezinárodně působící subjekt), tím spíše je jeho internacionalizační proces postupný. Čím vyšší je stupeň internacionalizace podniku a jeho okolí (mezinárodní mezi ostatními), tím více se podnik zapojuje na zahraničních trzích (skrze akvizice, strategické aliance apod.), na druhé straně čím později se podnik internacionalizuje (opozdilec), tím spíše je jeho internacionalizační proces závislý na subjektech v okolí, které jsou již internacionalizované.

Popsat chování MSP v rámci internacionalizace tak není úplně jednoduché, některé podniky postupně prohlubují své zapojení do zahraničně obchodních operací, postupují od trhů geograficky a kulturně blízkých, a poté pronikají na trhy vzdálenější. Jiné podniky se pak mohou přímo „zrodit“ pro zahraniční trh.

3.3 Motivy vedoucí k internacionalizaci

Autoři z různých koutů světa se zaměřují na studium motivů internacionalizace již více než 40 let. Jak uvádí Senik et al. (2010) lze faktory, které ovlivňují rozhodnutí podniku zapojit se do zahraničně-obchodních operací, studovat skrze faktory motivující k internacionalizaci. Wilson (2006, s. 47) podotýká, že „*motivace k internacionalizaci je klíčovým faktorem internacionalizace MSP*“, avšak dodává, že pouze malé procento MSP inklinuje k zapojení do internacionalizace.

Leonidou (1995, s. 135) definoval motivy internacionalizace jako „*faktory, které ovlivňují rozhodování firmy v oblasti iniciování, rozvíjení a udržování exportních operací*“. Frynas a Mellahi (2011) či Ivers (2014) vysvětlují, že se může jednat jak o vnitřní tak vnější faktory, které se promítají do rozhodování podniku o jeho aktivitách na zahraničních trzích. V odborné literatuře se tedy objevují různá hlediska členění těchto faktorů, např. Beleska-Spasova a Glaister (2011) shrnují, že při kategorizaci motivů internacionalizace se obvykle využívá členění motivů do tří základních kategorií, přičemž jsou rozlišeny motivy interní a externí; proaktivní a reaktivní motivy; a motivy působící zejména v počátcích internacionalizačního procesu (motivы iniciační) a motivy, které působí při rozhodování podniku o hlubším zapojení se do internacionalizace (motivы dlouhodobé). Ve studiích zabývajících se internacionalizačními motivy jsou pak využity jednotlivé přístupy, případně jsou tyto kategorie různě kombinovány (např. Leonidou (1995) kombinuje dvě základní klasifikační kritéria uvedené výše, tedy interní/externí a proaktivní/ re-

aktivní kategorie, a rozlišuje motivy internacionalizace interní-proaktivní, interní-reaktivní, externí-proaktivní a externí-reaktivní).

Členění motivů na interní a externí je využito např. ve studiích Korsakienė a Tvaronavičienė (2012), Minina a Dmitrienko (2011), Santini a Rabino (2012). Beleska-Spasova a Glaister (2011) vysvětlují, že rozlišení motivů na interní a externí souvisí s odlišením původu těchto stimulů. Pokud jsou faktory interní povahy, souvisí s charakteristikami podniku a jeho vedením (jedná se o specifické výhody podniku, tzv. FCA – firm-specific advantage); na druhé straně pak stojí externí faktory vycházející z podmínek domácí země, respektive zahraniční země (specifické výhody země, tzv. CSA – country-specific advantage). Také Frynas a Mellahi (2011) rozlišují faktory interní a externí a doplňují, že interní faktory souvisí například s velikostí podniku a charakterem jeho produktů či služeb (ve smyslu jejich mezinárodního potenciálu); faktory externí jsou pak mimo kontrolu firmy, a lze mezi ně zařadit např. poptávku zahraničních partnerů, napodobování okolních firem, které se zapojují do internacionalizačního procesu, a atraktivitu zahraničního trhu (jeho velikost, podobnost atd.). Katsikeas (1996) upozorňuje na limity této klasifikace, neboť neposkytuje informace o vývoji chování podniku v rámci jeho přístupu na zahraniční trhy. Tyto nedostatky jsou pak odstraněny v rámci druhé klasifikace motivů na proaktivní a reaktivní faktory.

Členění motivů na proaktivní a reaktivní uvádí např. Katsikeas (1996), Czinkota a Ronkainen (2012), Hollensen (2008), Baldauf et al. (2000), Pope (2002), Griffin a Pustay (2015), Ivers (2014) a Deresky (2014). Proaktivní motivy¹ internacionalizace vyplývají z interních rozhodnutí podniku (podnik chce vstoupit na zahraniční trhy a záměrně hledá příležitosti); na druhé straně v rámci reaktivních motivů² firma internacionalizací reaguje na změny či tlak na domácích, respektive zahraničních trzích, a tyto motivy tak odráží spíše pasivní postoj podniku k hledání příležitostí na zahraničním trhu (Czinkota a Ronkainen, 2012; Hollensen, 2008; Katsikeas, 1996). Deresky (2014) označuje motivy reaktivní za obranné a na druhé straně motivy proaktivní za agresivní. Ivers (2014) shrnuje, že motivy mají úzkou vazbu na cíle podniku a rozhodovacími procesy v rámci internacionalizačního procesu. Beleska-Spasova a Glaister (2011) doplňují, že skutečnost, zda se podnik chová při internacionalizaci spíše proaktivně nebo reaktivně, záleží na tom, zda převáží faktory související s vnitřním prostředím podniku, tj. charakteristikami podniku a jeho vedením (FSA), nebo s okolními podmínkami na domácích či zahraničních trzích (CSA). Jsou-li silnější faktory související s charakteristikami podniku,

¹ Proaktivní motivy zahrnují např. možnost dosažení zisku, unikátní produkt či technologická výhoda, exkluzivní informace o zahraničním trhu (znalost tamních zákazníků), velikost zahraničního trhu a možnost dosažení úspor z rozsahu, získání prestiže (Ivers, 2014; Czinkota et al., 2004)

² Reaktivní motivy zahrnují např. konkurenční tlak na domácím trhu, snížení či stagnace prodeje na domácím trhu, existence nadprodukce, nadbytečné kapacity (které lze využít výrobou pro zahraniční trh), nasycenost domácího trhu, blízkost zákazníků a trhů (fyzická i psychická); neočekávaná poptávka ze zahraničí, internacionalizace obchodních partnerů či konkurentů, zpřísnění podmínek na DT a zmírnění obchodních bariér (Czinkota et al., 2004; Ivers, 2014).

inklinuje podnik spíše k proaktivnímu chování a naopak. Motivy proaktivní jsou v literatuře také označovány jako tzv. pull motivy, u motivů reaktivních je pak využíváno označení jako tzv. push motivy (viz např. Katsikeas, 1996; Ivers, 2014; Beleska-Spasova a Glaister, 2011; Griffin a Pustay, 2015).

Důraz na zohlednění časové dimenze motivů k internacionalizaci kladou např. Quinn (1999), Beleska-Spasova a Glaister (2011) či Onkelinx a Sleuwaegen (2008). Také Korsakiené a Tvaronaviciené (2012) uvádí, že podniky jsou motivovány k internacionalizaci různými faktory, které se odvíjí od fáze internacionalizačního procesu, ve které se podnik nachází. Dle Beleska-Spasova a Glaister (2011) se při prvotním rozhodnutí podniku o internacionalizaci projevují především motivy reaktivní a externí, v pokročilejších fázích internacionalizačního procesu pak na významu nabývají motivy proaktivní a interní.

Kromě výše uvedených členění existují i další možné kategorizace internacionalizačních motivů. Na základě řady výzkumů provedených v různých zemích světa, byla vytvořena kategorizace klíčových motivačních faktorů, které iniciují zapojení MSP do zahraničních operací. Tohle členění bylo uveřejněno ve výzkumné zprávě OECD (2009) vytvořené ve spolupráci s APEC, přičemž byly rozlišeny 4 kategorie klíčových motivačních faktorů internacionalizace. Vymezeny byly motivy růstové (růst podniku, růst zisku, růst tržního podílu, upevnění tržní pozice, snížení závislosti na jediném nebo několika málo trzích), motivy související se znalostmi podniku (předchozí zkušenosti managementu s aktivitami v zahraničí, jazykové dovednosti managementu, investice do výzkumu a vývoje, inovační schopnost, jedinečný produkt či technologie, získání nových znalostí a know-how), motivy odrážející navazování sociálních vazeb, sítí a propojování dodavatelského řetězce (sociální kapitál, rodinné a sociální vazby), a jako poslední kategorie klíčových motivů byly definovány motivy domácích/zahraněních trhů (méně výhodné podmínky na domácím trhu, pobídky k vývozu, vhodná infrastruktura, poptávka zahraničních spotřebitelů, atraktivní země původu výrobku³ pro zahraniční spotřebitele).

Z empirických studií tak vyplývá, že důležité tedy není pouze vnitřní prostředí podniku, ale i vnější okolí, které podnik obklopuje. Internacionalizační studie naznačují (např. OECD, 2009; Senik et al., 2010), že nezanedbatelnou roli v motivaci podniku k zapojení se do zahraničně obchodních operací sehrává i existence sítě vztahů podniku s ostatními subjekty v okolí (tzv. networking). Další autoři, jako např. Crick a Spence (2005), Nisar et al. (2012), Stoian a Rialp-Criado (2010) označují za významný faktor ovlivňující internacionalizaci podniku především vlastnosti vedení podniku, jako je např. podnikatelský duch, dovednosti rozpoznat a využít příležitosti apod. Reid (1981) doplňuje, že význam vlastností vedení podniku spočívá zejména v tom, že je to právě vedení, které posuzuje vlivy prostředí a firemní charakteristiky (např. vlastnictví zdrojů nutných pro iniciaci internacio-

³ Ze studií internacionalizace provedených ve Španělsku vyplynulo, že tento motiv vstupu na zahraniční trh je významný zejména u podniků produkujících španělské zemědělské a potravinářské produkty (OECD, 2009).

nalizace), a v konečném důsledku tak rozhoduje o internacionalizaci. Wiedersheim-Paul et al. (1978) uvádí, že významnou roli při iniciování exportních aktivit podniku hraje jeho motivace pro růst. V této souvislosti zmiňuje Bilkey (1978), že by se mělo jednat o snahu o dlouhodobý růst a rozvoj podniku a nikoliv pouze snahu o krátkodobý zisk. Je tedy patrné, že podniky může pro zapojení do internacionalizace motivovat mnoho různých faktorů. Onkelinx a Sleuwaegen (2008) zdůrazňují, že motivy internacionalizace jsou pro každý podnik odlišné, a to již s ohledem na skutečnost, že každá firma má jiné strategické cíle. Roli hraje samozřejmě i odvětví, ve kterém podnik působí.

V odborných člancích se dále objevují různé směry zkoumání motivů internacionalizace. Někteří autoři zkoumají motivy internacionalizace v kontextu úspěšných a neúspěšných podniků (např. Rutihinda, 2008a), nebo se zaměřují na studium motivů internacionalizace u podniků, které patří mezi tzv. BG podniky (např. Zucchella et al., 2007). Katsikeas (1996) zkoumal motivy v souvislosti s rozsahem exportních aktivit firmy a rozlišoval exportéry pravidelné a exportéry sporadické, kteří vyvážejí vlastní produkty pouze ojediněle. Pope (2002) se pak snažil identifikovat vliv velikosti podniku či podílu tržeb realizovaných v zahraničí na vnímání motivů internacionalizace. Nisar et al. (2012) se snažili zjistit, jaké motivy stojí za výběrem konkrétní formy vstupu podniku na zahraniční trh, přičemž se zaměřovali na sledování kapitálové formy vstupu podniku na zahraniční trh (jako např. společné podnikání, fúze, akvizice a další).

Pope (2002) na základě empirického ověření u kalifornských MSP identifikoval čtyři základní faktory, které ovlivňují rozhodnutí podniků vstoupit na zahraniční trh. Mezi tyto motivy lze zařadit unikátní produkt, produkty s technologickou výhodou oproti konkurenci, dosažení úspor z rozsahu a snaha využít obchodních příležitostí na zahraničních trzích. Rodriguez et al. (2010) taktéž identifikují několik faktorů, které ovlivňují rozhodnutí podniků zapojit se do internacionalizace. Patří mezi ně např. přístup na nové trhy, redukce rizika prostřednictvím diverzifikace trhů, vyrovnávání ztrát v některých regionech s možností příjmů v jiných, redukce nákladů prostřednictvím úspor z rozsahu, dosažení prestiže a konkurenční výhody prostřednictvím rozšíření působnosti.

Senik et al. (2010) doplňují, že porozumět tomu „proč“ MSP působí na zahraničních trzích, usnadňuje jejich přípravu na samotné zapojení se do zahraničně-obchodních aktivit, a je tedy důležité, aby vedení MSP mělo představu o těchto aspektech internacionalizace. Stewart a McAuley (1999) zdůrazňují, že kromě znalosti motivů ze strany vedení podniku, je neméně významná jejich znalost ze strany státních autorit, neboť vláda vynakládá nemalé finanční prostředky na podporu exportu. A právě v případě, že jsou známy motivy, které vedou podniky k zapojení se do internacionalizace, může být státní podpora efektivně a účelně cílena, a tedy i MSP mohou být lépe motivovány k zahraničním aktivitám.

3.4 Překážky internacionalizace

Zapojení do internacionalizačního procesu může být pro podniky ztíženo s ohledem na existenci různých bariér internacionalizace. S některými překážkami se setkávají všechny podniky, jiné mohou být specifické právě pro MSP. Leonidou (2004) definuje bariéry internacionalizace jako jakékoliv překážky, jež omezují schopnost podniku iniciovat, rozvíjet či obstát v rámci obchodních operací na zahraničních trzích. Arteaga-Ortiz a Fernández-Ortiz (2010) zjistili, se někteří autoři považují za bariéry pouze vnější faktory, avšak širší a tedy i vhodnější je definice uvedená Leonidouem. Pinho a Martins (2010) uvádí, že čím výrazněji vnímají podniky nezapojené do internacionalizačního procesu různé bariéry, tím klesá i pravděpodobnost, že se rozhodnou vstoupit na zahraniční trhy. V tomto kontextu pak Arteaga-Ortiz a Fernández-Ortiz (2010) a Zou a Stand (1998) doplňují, že významnou roli hraje vnímání bariér ze strany managementu a jejich postoje, neboť mají podstatnou roli při rozhodování o iniciaci, rozvíjení či udržování mezinárodních aktivit.

Arteaga-Ortiz a Fernández-Ortiz (2010) pak dále shrnují, že bariéry silněji potlačují rozvíjení mezinárodních aktivit právě u malých podniků, proto je relevantní zabývat se studiem bariér v kontextu malých podniků. S ohledem na tuto skutečnost je pak významná znalost bariér nejen z pohledu managementu podniku, ale i ze strany státních autorit, protože pokud jsou překážky známé, mohou být podpůrné programy lépe cíleny na zmírnění či minimalizace jejich vlivu (viz také Pinho a Martins, 2010)

Leonidou (2004) poskytuje komplexní pohled na bariéry internacionalizace, přičemž identifikuje dvě základní kategorie bariér, a to externí a interní. Externí bariéry jsou ty, které vyplývají z domácího či zahraničního trhu, na kterém firma působí. Tyto bariéry lze členit na procedurální, vládní, bariéry prostředí a překážky související se zahraničními zákazníky a konkurenty. Kahiya (2013) v rámci externích bariér rozlišuje kromě bariér vyplývajících z domácího a zahraničního trhu také bariéry související s odvětvím (do této kategorie vyčleňuje právě bariéry související s konkurencí). Interní bariéry vysvětluje Leonidou (2004) jako překážky související s podnikovými zdroji, schopnostmi a přístupem podniku k exportu. Konkrétně vymezuje tři skupiny interních bariér, a to bariéry marketingové, funkční a informační. Obdobně i Kahiya (2013) člení interní bariéry na ty, které vychází z omezení v oblasti zdrojů, managementu, marketingu a znalostí. Arteaga-Ortiz a Fernández-Ortiz (2010) se snaží poskytnout všeobíhající pohled na bariéry exportu, přičemž na základě studia literatury a provedených empirických šetření, vytvořili rámec pro další studium exportních bariér. Bariéry kategorizovali do čtyř základních skupin, a to na bariéry týkající se znalostí, zdrojů, postupů/ řízení a exogenní bariéry.

Existující výzkumy bariér internacionalizace MSP poukazují na to, že se podniky z určitých odvětví, setkávají se specifickými bariérami, které jsou pro dané odvětví typické. Na základě výzkumu provedeného OECD ve spolupráci s APEC (2009) bylo MSP identifikováno následujících 10 bariér (jsou seřazeny od nejdůležitějších po nejméně důležité):

- nedostatek pracovního kapitálu pro financování exportu,
- identifikování zahraničních obchodních příležitostí,
- omezené množství informací pro analýzu trhu,
- nemožnost kontaktovat potenciální zahraniční zákazníky,
- získání spolehlivých zahraničních zastoupení,
- nedostatek času manažerů pro zabývání se internacionalizací,
- neadekvátní množství a/nebo nezaškolený personál v internacionalizaci,
- obtížná možnost ve srovnávání cen s konkurencí,
- nedostatek podpory ze strany domácí vlády,
- obrovské náklady na přepravu.

Další studie (např. Fliess a Busquets, 2006) týkající se vnímání bariér poukázaly na skutečnost, že MSP vnímají jako významné spíše bariéry související s vnitřními schopnostmi podniku a s přístupem podniku na zahraniční trhy, než bariéry související s podnikatelským prostředím.

Johanson a Wiedersheim-Paul (1975) považují za největší bariéry internacionalizace nedostatek znalostí a zdrojů, přičemž jsou tyto bariéry překonávány právě postupným procesem rozhodování a učení se o zahraničních trzích. Stejně tak Al-Hyari et al. (2012) identifikovali právě nedostatek znalostí a informací jako hlavní důvod, proč se malé a střední podniky nezapojují do internacionalizačního procesu. Okpara a Kabongo (2010) a Svetličič et al. (2007) zjistili, že MSP se potýkají s významnějšími finančními a kapacitními problémy ve srovnání s velkými podniky. Leonidou (2000) provedl rozsáhlé šetření studií zaměřených na překážky internacionalizace a zjistil, že zkušenosti se zahraničně obchodními operacemi hrají významnou roli ve vnímání překážek internacionalizace. Dle něj platí, že podniky, které operují na zahraničních trzích po kratší dobu, jsou zranitelnější a vnímavější k daným bariérám ve srovnání s podniky, které na zahraničních trzích působí již delší dobu, a mají tudíž více zkušeností. Sommer et al. (2010) zdůraznili úlohu vedení podniku v internacionalizačním procesu MSP. Ibeh (2004) podotýká, že při překonávání bariér internacionalizace, hraje významnou roli kvalita rozhodovatele. A proto je také důležité, aby si bylo vedení podniku vědomo různých bariér, se kterými se mohou podniky při internacionalizaci setkat (viz také Zou a Stand, 1998). Z tohoto důvodu zamýšleli mnozí autoři rozšířit vzhled na překážky internacionalizačního procesu a zkoumali je tedy z různých úhlů pohledu.

Celá řada výzkumů je právě věnována bariérám internacionalizace, které vnímají MSP z různých zemí světa (Leonidou, 2004; Fliess a Busquets, 2006; Moini et

al., 2008; Yu Henry a Taewon, 2010; Pinho a Martins, 2010; Matthee a Krugell, 2012). Většina z těchto uvedených autorů poukazuje zejména na rozdíl ve vnímání bariér internacionalizace ze strany podniků, které exportují (mají praktické zkušenosti) a podniků, které neexportují (hodnotí vnímání bariér subjektivně). Leonidou (2004) pak navíc ještě zdůrazňuje pohled podniků, jež exportovaly, ale již neexportují, ty totiž dle něj zohledňují při vnímání bariér nejen praktické aspekty, ale také ty subjektivní. Moini et al. (2008) na základě analýzy případových studií zahrnujících i české MSP zjistili, že české exportující MSP věnují větší pozornost bariérám, které jsou jimi méně ovlivnitelné (finanční bariéry, praktiky na zahraničních trzích, hledání zákazníků), nemohou je tedy překonat vzděláním či jinou vnitřní aktivitou podniku. Na druhou stranu neexportující MSP vnímají jako významné spíše bariéry jazykové a překážky v podobě kulturní odlišnosti, přičemž tyto bariéry mohou být překonány činností podniku (školení, další vzdělávání atd.). Dále poukazují na skutečnost, že neexportující MSP trpí nedostatkem zkušeností, dovedností a zdrojů, které jsou důležité pro úspěch na zahraničních trzích, přičemž se převážně jedná o faktory vnitřní, tedy managementem ovlivnitelné.

Studie provedené v oblasti vnímání bariér internacionalizace se zaměřují rovněž na zkoumání bariér v kontextu zdrojů podniku (Yu Henry a Taewon, 2010; Matthee a Krugell, 2012). Yu Henry a Taewon (2010) zjistili, že nedostatek zdrojů podniku je vnímán jako významná překážka internacionalizace jak u podniků, které jsou již zapojeny do internacionalizačního procesu, tak i u podniků, které do něho zapojeny nejsou.

Další studie se zaměřovaly na výzkum bariér v souvislosti s internacionalizačním chováním podniku, přičemž rozlišeny byly podniky, jejichž internacionalizační proces bylo možné vysvětlit prostřednictvím fázových modelů internacionalizace a podniky, jejichž internacionalizační proces je vysvětlován pomocí modelu Born Global (Kahiya, 2013, Sass, 2012).

Pinho a Martins (2010), kteří se zabývali výzkumem bariér internacionalizace mezi MSP v Portugalsku, potvrdili odlišnosti existující ve vnímání bariér exportujícími a neexportujícími MSP. Je zajímavé, že exportující MSP shledávají jako nejdůležitější bariéry velikost podniku, stupeň atraktivity odvětví a logistické bariéry (možnosti skladování produktů v zahraničí a kontrola fyzického toku produktu na zahraničním trhu). Neexportující podniky pak jako významné bariéry vnímají zejména stáří firmy, nedostatek znalostí o potenciálním trhu, nedostatek kvalifikovaných pracovníků zabývajících se exportem, stupeň konkurence v odvětví, nedostatek finanční podpory, administrativní bariéry na cílovém trhu a nedostatek času naučit se jazykovým či kulturním odlišnostem.

Rutihinda (2008b) zkoumal překážky internacionalizace vnímané kanadskými MSP v kontextu úspěšných a neúspěšných exportujících firem. Prostřednictvím faktorové analýzy byly identifikovány 4 důležité skupiny bariér pro rozvoj exportních operací podniků. Rozlišeny byly specifické bariéry podniku, institucionální bariéry, specifické bariéry zahraničních trhů, nedostatek podpory vlády. Největší odlišnosti ve vnímání bariér ze strany úspěšných a neúspěšných podniků byly patrné u specifických bariér zahraničních trhů a nedostatku státní podpory. Tyto dvě

jmenované bariéry pak ovlivňují především podniky úspěšné. Důležité je zmínit, že úspěšnost podniku byla ve studii hodnocena na základě velikosti tržeb podniku.

Wolfmayr (2004) provedla výzkum mezi rakouskými podniky, který byl zaměřen na zjištění motivů a bariér, které tyto podniky vnímají v souvislosti s internacionalizačním procesem. Podíváme-li se blíže na výsledky výzkumu bariér, můžeme shrnout, že autorka identifikovala tři kategorie bariér, se kterými se rakouské podniky setkávají při snaze o zahraniční expanzi. Vyčlenila bariéry dotýkající se podniku a strategických aspektů (jako například velikost podniku, síla konkurenčního tlaku, prodejní cena či náklady na transport), bariéry související s podmínkami daného regionu (např. jazykové bariéry, platební riziko či celní podmínky) a poslední kategorie překážek souvisela s informačními a finančními aspekty (vysoké náklady exportního financování či pojištění, nedostatek finančních zdrojů pro zajištění exportu, nedostatek informací o cílovém trhu apod.).

3.5 Faktory úspěchu v internacionalizačním procesu

S ohledem na roli, jakou malé a střední podniky hrají nejen u nás, ale i ve světě, se mnoho autorů zabývá faktory, které mohou ovlivnit úspěch těchto subjektů nejen na domácím trhu, ale i na trzích zahraničních. V roce 1961 začal Ronald Daniel, konzultant firmy McKinsey, rozvíjet myšlenku faktorů úspěšnosti, které vnímal jako oblasti, na které je potřeba se zaměřit, aby byla firma úspěšná. Tento koncept si však získal pozornost až o několik let později, kdy byl rozpracován a využit pro vytvoření kontrolního systému managementu. Anthony a Dearden vysvětlují, že se jedná o systém, jež vytyčoval zásadní proměnné, které ovlivňují výkonnost podniku a představují tak oblasti determinující úspěch či selhání podniku (In Leidecker a Bruno, 1984). Leidecker a Bruno (1984) doplňují, že identifikace klíčových faktorů úspěchu je důležitá také s ohledem na strategické plánování a vytváření podnikatelské strategie podniku, neboť uvědomění si těchto faktorů pomůže podniku v posouzení jeho silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb v jeho okolí.

Küster a Vila (2011) uvádí, že podniky, které jsou zapojeny do internacionalizačního procesu mohou být úspěšnější než ty, které působí pouze na trzích domácích. Úspěšnost podniku na zahraničních trzích může být ovlivněna celou řadou faktorů. Korsakiené a Baranauskiené (2011) uvádí, že úspěch v internacionalizaci závisí na motivech a bariérách souvisejících s tímto procesem. Baldauf et al. (2000) zjistili, že předpokladem úspěchu v exportních aktivitách je nejen motivace vedení společnosti k internacionalizaci, ale i velikost podniku a využití strategie diferenciacce. Také Camison a Villar-Lopez (2010) zmiňují, že úspěšný podnik často využívá strategii diferenciacce, a je pro něj charakteristická převaha nehmotných aktiv (ve smyslu inovačních schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců, reputace podniku atd.) založených na znalostech vycházejících z mezinárodních zkušeností. Katsikeas et al. (1997) identifikovali faktory úspěchu exportních aktivit, přičemž úspěch definovali jako výkonnostní rozměr podniku, odvíjející se od exportního podílu, růstu tržeb a ziskovosti exportních aktivit. Auto-

ři shrnují, že potenciální faktory úspěchu se mohou objevit ve třech základních oblastech, tedy nastavení marketingové strategie (výběr trhu, platební podmínky, balení, cenová politika, zákaznický servis, produkt, propagace, distribuční strategie apod.), oblastech, které jsou specifické pro daný podnik (finanční síla podniku, technologie, plánování a kontrola, zaměstnanci apod.) a externím okolí podniku (diplomatické vztahy mezi zeměmi, obchodní dohody, exportní subvence, překážky obchodu, odvětvové regulace, přístupnost zahraničních trhů apod.). Z těchto oblastí identifikovali 32 proměnných a dotazovali se výrobních MSP v Kanadě, jakým způsobem přispívají k jejich úspěchu na ZT, na základě získaných primárních dat pak pomocí faktorové analýzy identifikovali 6 oblastí, které přispívají k úspěchu v exportních aktivitách. Jedná se o pozitivní prostředí (Environmental Munificence), exportní kompetence (Export Competence), přístupnost trhu (Market Accessibility), konkurenceschopnost produktu (Product Competitiveness), konkurenceschopnost distribuce (Distribution Competitiveness) a návratnost versus riziko (Market Risk-Return).

Pangarkar (2008) ve studii zaměřené na singapurské MSP zmiňuje, že firmy, které chtějí být v mezinárodních operacích úspěšné, musí mít několik různých druhů schopností. Mezi tyto schopnosti dle něj patří nejen manažerské schopnosti a finanční možnosti důležité pro zvládnutí internacionalizace, zaměření podniku na výzkum a vývoj, provádění výzkumu trhu za účelem nacházení zahraničních příležitostí, ale také silná značka. Küster a Vila (2011) uvádí, že úspěch podniku na zahraničních trzích může být dán jeho proaktivním chováním, respektive tržní orientací či orientací na inovace. Tito autoři pak na základě empirického výzkumu mezi španělskými MSP z textilního průmyslu potvrdili vztah mezi úspěšností podniku a jeho tržní orientací a zaměřením podniku na inovace. Fonfara (2011) zmiňuje, že úspěch podniku nezávisí pouze na kvalitě nabízeného produktu, ceně či znalosti trhu, ale zdůrazňuje, že potenciálním zdrojem úspěchu podniku v internacionalizaci mohou být vztahy podniku s ostatními subjekty. A stejně tak Johanson a Vahlne (2009) považují za nezbytný faktor úspěšné internacionalizace zapojení podniků do relevantních sítí vztahů s ostatními subjekty.

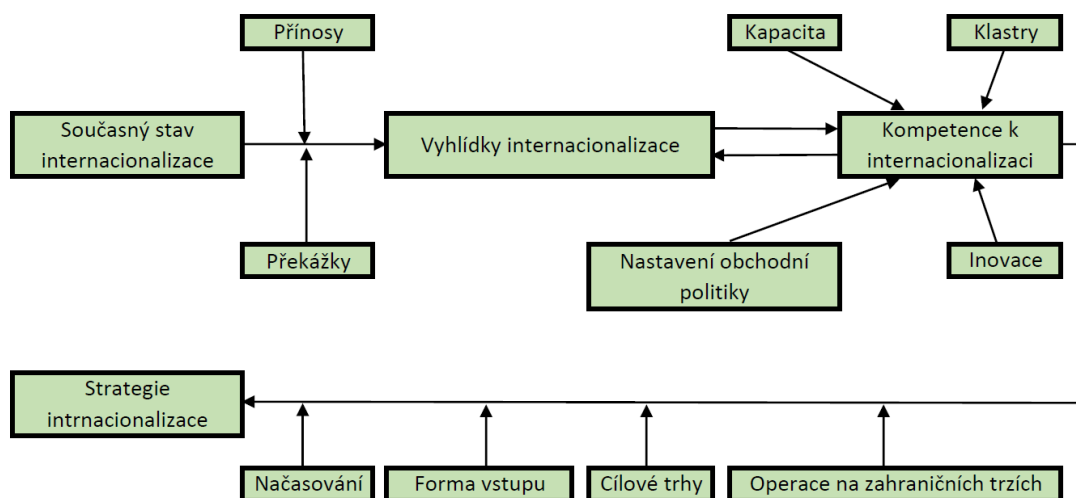
Bonaccorsi (1992) i Wolff a Pett (2000) hodnotí úspěšnost podniku v internacionalizačním procesu na základě ukazatele intenzity exportu, tj. podílu tržeb plynoucích z exportu na tržbách celkových. Tato definice úspěšnosti v internacionalizaci byla využita i pro účely této práce. Obdobně úspěch v internacionalizaci hodnotí také autoři Majocchi et al. (2005), kteří považovali intenzitu exportu za měřitelný ukazatel úspěchu internacionalizace a dále zdůrazňují, že pro podniky jsou významné zkušenosti získané se zahraničně obchodními operacemi, přičemž roli sehrává zejména přírůstek těchto zkušeností, neboť jednou získaná zkušenost je podnikem přetvořena ve zdroje, které jsou pak využívány pro zajištění úspěšnosti podnikatelských aktivit, tuto skutečnost autoři zjistili šetřením provedeným mezi MSP v Itálii. Významem předchozích mezinárodních zkušeností a úspěšností podniku v internacionalizaci se zabývali také autoři Child a Hsieh (2014) a Camisón a Villar-López (2010). Child a Hsieh (2014) dodávají, že tyto zkušenosti může podnik získat nejen přímo svým zapojením do internacionalizace, ale také nepřímo

skrze kontakty v rámci sítě vztahů. Dichtl et al. (1990) a Rutihinda (2008a) považují za další faktor přispívající k úspěchu podniku v zahraničí mezinárodně orientovaný management. Komplexní analýzu studií zaměřených na faktory ovlivňující úspěch podniku v zahraničí provedli Leonidou et al. (2002) a Hötzing (2014). Leonidou et al. (2002) shrnují, že významnou roli hraje marketingová strategie exportujícího podniku, jmenovitě segmentace trhu, kvalita produktu a cenová strategie, propagace a podpora prodeje. Hötzing (2014) naznačuje, že předpoklady pro úspěšnou internacionalizaci mohou být rozděleny do 5 oblastí, a to: schopnosti strategického plánování, kulturní integrace, znalostní management, komunikace a navazování sítě vztahů a kvalita vedení, která je významná při formování ostatních zmíněných schopností a dovedností. Autor dále dodává, že jsou tyto faktory propojeny a vzájemně se ovlivňují. Ensari a Karabay (2014) i Wijewardena a De Zoysa (2005) uvádí, že faktory determinující úspěch podniku se mohou lišit napříč různými zeměmi v souvislosti s různými ekonomickými, geografickými a kulturními odlišnostmi.

Shahadan and Abdullah (2011), kteří se ve své studii zabývali zemědělskými podniky, zjistili, že by se tyto podniky měly především zaměřit na inovace za účelem udržení jejich konkurenceschopnosti a úspěšnosti, přičemž inovační potenciál je dle jejich zjištění ovlivněn zapojením podniku do sítě vztahů s okolními subjekty. Bečvářová (2005) zdůrazňuje, že významným faktorem úspěchu zemědělských podniků jsou znalosti a dovednosti vedení podniku a zejména pak jejich schopnost rychle reagovat na změny na trzích a vývojové trendy v tomto sektoru. Úspěšností podniků působících v mlékárenském a masném průmyslu se zabývali Makus et al. (2011), kteří zjistili pozitivní vztah mezi stupněm internacionalizace podniku a jeho úspěšností (v jejich studii byla úspěšnost měřena pomocí finančních ukazatelů). Autoři však doplňují, že jejich studie pouze poukazuje na existující pozitivní vztah mezi těmito veličinami, avšak nečiní závěry o tom, jaký stupeň internacionalizace je optimální, zda vůbec optimální stupeň internacionalizace existuje, a jaká strategie internacionalizace může zaručit největší úspěch. Shrnují, že podstatné je, aby každý podnik, který se rozhoduje o internacionalizaci, zvážil veškeré příležitosti a rizika, které internacionalizace přináší.

Na obrázku 4 jsou zobrazeny klíčové faktory úspěchu pro internacionalizační proces MSP, které byly identifikovány Bosem (2016) na základě studia literatury zaměřené na internacionalizační proces. Bose seskupil faktory, které jsou často zmiňovány v kontextu úspěšného podnikání na zahraničních trzích, a snažil se zachytit vazby mezi identifikovanými faktory. Základním předpokladem úspěšné internacionalizace je samozřejmě aktuální pozice podniku na domácím trhu, která představuje výchozí bod pro budoucí proces internacionalizace. Podnik sleduje své okolí, ostatní podniky a jejich aktivity a vyhodnocuje přínosy a překážky, se kterými se setkává, a které rozšiřují jeho poznání. Podnik tak má základní informace, se kterými pracuje při vyhodnocení svého potenciálu pro své budoucí zapojení do internacionalizace. Úspěch v internacionalizaci je ovlivněn kompetencemi podniku, které autor rozčlenil na 4 základní oblasti. První oblastí je budování kapacity (capacity building), které souvisí s růstem podniku a je spojené zejména s jeho

schopností přiměřeně odhadnout konkurenční tlaky, a dle toho se zařít v rámci své zahraniční expanze. Další oblastí je rozvoj a implementace politik (policy development and implementation) zaměřených na podporu a nastartování rozvoje MSP, dále budování klastrů či strategických sítí (building cluster or strategic networking), které je běžné pro podniky ze stejného odvětví a pomáhá podnikům v upevnění konkurenceschopnosti a minimalizaci rizika. Poslední oblastí je pak rozvoj inovací (innovation development), které nabývá na významu s ohledem na zesilující se konkurenci a rostoucí náročnost zákazníků. Všechny tyto kompetence pomáhají podniku udržovat konkurenceschopnost na zahraničních trzích, ale samozřejmě i přežít v rychle se měnícím podnikatelském prostředí. Podstatná je samozřejmě strategie podniku, která je založena na zhodnocení potenciálů podniku a na využití všech zmíněných kompetencí. V modelu jsou pak naznačeny čtyři kategorie strategií, a to správné načasování (závisí především na příležitostech a schopnosti podniků je využít), formy internacionalizace (ve smyslu forem vstupu podniku na zahraniční trhy), cílové trhy a operativní rozhodnutí prováděné v rámci internacionalizačního procesu (v oblastech jako je marketing, finance, management, personalistika, účetnictví apod.). Autor tohoto modelu zdůrazňuje, že podstatná jsou správná strategická rozhodnutí v oblastech naznačených výše, které jsou základním kamenem úspěšné internacionalizace, neboť pomáhají realizovat potenciály podniku a efektivně využívat jeho kompetence.



Obr. 4 Kritické faktory úspěchu pro internacionalizaci MSP
Zdroj: Bose, 2016, s. 100; přeloženo

Vytvoření modelu úspěšnosti MSP v rámci internacionalizace se věnovali také Kubíčková et al. (2010). Tito autoři předložili model hodnocení úspěšnosti MSP, jež může těmto podnikům pomoci ke zjištění, v jakých oblastech, jež mají vliv na internacionalizační proces, mají své silné stránky, a naopak rezervy. Jednotlivé identifikované faktory úspěšnosti byly agregovány do čtyř skupin klíčových fakto-

rů internacionalizace, přičemž tyto skupiny faktorů mají stejnou váhu (není však vyloučena možnost úpravy vah na základě uvážení podniku). Identifikovány byly faktory spojené s klíčovými zaměstnanci, internacionalizační faktory, faktory mezinárodního marketingu a faktory zohledňující efektivitu zahraničního obchodu. Každá z těchto uvedených skupin faktorů je dále podrobněji zkoumána na základě 4 dílčích otázek (každá hodnocena max. 30 body). Na obrázku 5 jsou uvedeny základní otázky v rámci jednotlivých rozlišovaných kategorií. Součet bodů za jednotlivé skupiny faktorů je tedy max. 120 bodů, což odpovídá výbornému hodnocení výkonu v dané oblasti. Hodnocení každé skupiny faktorů lze jednoduše zaznamenat na jednotlivé osy souřadnicové soustavy a spojením výsledného hodnocení jednotlivých skupin faktorů tak získáme čtyřúhelník. Dle plochy získaného čtyřúhelníku lze pak porovnávat úspěšnost internacionalizace jednotlivých MSP.



Obr. 5 Klíčové faktory úspěchu
Zdroj: Kubíčková et al., 2010, s. 247; přeloženo

3.6 Rizika související s internacionalizačním procesem

Podniky se v rámci své podnikatelské činnosti setkávají s mnoha riziky, přičemž působení rizika se ještě zesiluje v případě, že podnik vstupuje na zahraniční trh. Cavusgil et al. (2013), Dai et al. (2014), D'Angelo et al. (2013) či Fudaliński (2015) vysvětlují, že podniky zapojené do zahraničně obchodních operací čelí intenzivnějším působení rizika, zejména z důvodu, že jsou vystaveny odlišným podmínkám

souvisejícím se specifickou kulturou, ekonomickými podmínkami cílové země a dále jejím právním a politickým systémem.

Je proto důležité, aby si podnik uvědomil, že internacionalizační proces s sebou přináší mnohá specifická rizika, či působení některých druhů rizik ještě zintenzivní. Rehner a Neumair (2009) uvádí, že v souvislosti s internacionalizačním procesem se vyskytují zejména rizika vyplývající z odlišností cílových zemí ve srovnání s domácími trhy, neboť na zahraničních trzích fungují jiná pravidla a rozhodovatelé většinou nemají dostatečné znalosti o trzích ani specifické zkušenosti s cílovými trhy, aby dokázali posoudit změny, které mohou nastat (v oblasti měny, chování zahraničních odběratelů v souvislosti s jejich kulturními odlišnostmi, v oblasti nastavení podmínek obchodování na zahraničních trzích apod.). Na existenci rizik v souvislosti s internacionalizačním procesem a na důležitost jejich řízení upozorňují také Lehmann a Hauser (2015), kteří se zabývali riziky v internacionalizačním procesu MSP ze Švýcarska.

Jak vůbec pojem riziko definovat? V literatuře neexistuje jedna obecně platná definice pojmu riziko, jak naznačují např. Aven (2012), Smejkal a Rais (2013), Henschel (2008), Miller (1992) či Wolke (2015). Často právě dochází k zaměňování pojmů riziko a nejistota, jak uvádí např. Liesch et al. (2011). Vymezením rozdílu mezi oběma pojmy se zabýval F. Knight již v roce 1921, přičemž uvádí, že rozdíl v těchto pojmech je v oblasti měřitelnosti jejich výsledků. Riziko je chápáno jako měřitelná nejistota, kdežto nejistota sama o sobě je nekvantitativní proměnnou a nelze tedy měřit (Knight, 1921).

Smejkal a Rais (2013, s. 90) uvádí, že definovat riziko lze různě, např. jako „*Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku odlišného od výsledku očekávaného*“, „*Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení*“, nebo také jako „*Nebezpečí chybného rozhodnutí*“. Tichý (2006, s. 16) pak také uvádí několik definic pojmu riziko a shrnuje, že v ekonomické literatuře je často využívána definice rizika jako „*pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v penězích nebo jiných jednotkách*“. Autor dále shrnuje, že riziko je veličinou, jež se stanovuje odhadem, a to buď analytickým, nebo empirickým, přičemž definice uvedená výše zahrnuje analytický odhad, který je matematicky formulovatelný. Verbano a Venturini (2013), Hillson a Hulett (2004) a Smejkal a Rais (2013) doplňují, že každé riziko má dvě základní charakteristiky, kterými jsou (a) pravděpodobnost výskytu rizika a (b) velikost dopadu, které riziko může mít, a které by při jeho hodnocení měly být brány do úvahy.

Současně lze riziko klasifikovat z mnoha různých pohledů. Existují například rizika čistá (výsledek ovlivňují pouze negativně, např. riziko přepravní) a spekulativní (mohou mít efekt pozitivní i negativní, např. riziko pohybu cen); rizika předvídatelná a nepředvídatelná; rizika systematická (v různé míře postihuje všechny ekonomické subjekty, např. změny cen základních surovin) a nesystematická (specifická, jsou typická pro jednotlivé firmy a jejich aktivity, např. odchod klíčových pracovníků) apod. (Korecký a Trkovský, 2011; Machková et al., 2010; Fotr a Souček, 2011). Miller a Reuer (1996) a Miller (1992) zmiňují, že manažeři často vnímají riziko v souvislosti s jeho negativními dopady, také v této

práci bude na rizika nahlíženo z tohoto pohledu, tedy důraz bude kladen na negativní důsledky rizika. Dále je potřeba vymezit pojem faktor rizika, který je v disertační práci pojímán jako zdroj konkrétního rizika, tedy oblast, ze které mohou vyplynout konkrétní rizika.

Yurievna (2013) doplňuje, že rizika související s globalizací mají vliv na konkurenceschopnost podniku, což se ještě více projevuje právě u MSP, které nemají dostatečné zdroje, kvalifikované zaměstnance ani přístup do různých databází a jsou tedy působení těchto rizik náchylnější. Rizika podnikatelské činnosti související s globalizací klasifikoval do několika základních skupin rizik. Jedná se o následující rizika:

- rizika spojená s rostoucí otevřeností ekonomik a velkým počtem konkurentů,
- rizika spojená s globalizací informační společnosti (rizika technologických změn),
- rizika spojená se změnou chování spotřebitele (změny preferencí spotřebitele a přijetí produktu na zahraničním trhu),
- rizika spojená s rozvojem světových finančních trhů,
- rizika spojená s porušováním práv duševního vlastnictví.

Cavusgil et al. (2013) uvádí, že firma, která je zapojena do internacionalizace, je vystavena odlišným podmínkám v souvislosti se specifickou kulturou, právním a politickým systémem země obchodního partnera, což s sebou nese značná rizika. Podnik by se měl snažit tato rizika řídit, aby zabránil případnému selhání ve svém podnikání. V rámci internacionalizačního procesu rozlišili autoři 4 základní skupiny rizika, a to *rizika mezikulturní*, která vyplývají z odlišností v jazyce, životním stylu, zvycích, náboženství, kultuře dané země apod., při obchodování tak může docházet k různým nedorozuměním, jež vyplývají právě z odlišností kultur obchodních partnerů. *Riziko tržní* (také označované jako politické riziko), lze vysvětlit jako riziko související s politickým, právním a ekonomickým prostředím cílové zahraniční země, přičemž nastavení podmínek v těchto oblastech může nepříznivě omezit obchodní operace podniku prováděné v dané cílové zemi a jejich ziskovost. Další skupinou je *riziko měnové* (označované jako finanční riziko) spočívající zejména v nepříznivém vývoji směnného kurzu. Poslední skupinou jsou *rizika komerční*, které autoři vysvětlují jako riziko odvíjející se od slabě nastavené či prováděné strategie, taktiky i konkrétních postupů, kdy podnik může např. vybrat špatné obchodní partnery, nesprávně načasovat vstup na zahraniční trh, špatně stanovit cenu a přizpůsobit produkt či chybovat v propagaci.

Také Lehmann a Hauser (2015) uvádí kategorizaci rizik vyskytujících se v rámci internacionalizačního procesu. Rozlišují *rizika související s prostředím zahraničního trhu* zahrnující další subkategorie rizik jako rizika hospodářská, právní, politická a přírodní, další kategorií rizik jsou *odvětvová rizika* zahrnující riziko odbytu a konkurence a poslední kategorií, kterou tito autoři vyčleňují, jsou *rizika podniková* zahrnující personální rizika, produktová rizika a rizika obchodní (např. ztráta či poškození produktu během přepravy).

Komplexní členění rizik spojených s internacionalizačním procesem provedli na základě rozsáhlých rozhovorů, setkání pracovních skupin a studia dokumentů Rodriguez et al. (2010), kteří rizikové faktory rozdělili do 9 skupin, přičemž každá skupina je ještě podrobněji členěna. Základní kategorie rizikových faktorů definují autoři jako rizika spojená:

- s podnikatelskou strategií,
- s vedením a podnikovou kulturou,
- s logistickou infrastrukturou,
- s projektovým řízením,
- se vztahem podnik versus okolí,
- se socioekonomickou a politickou situací země,
- s právními aspekty země,
- s trhem,
- s kulturou země.

V odborné literatuře lze pak nalézt rozsáhlé členění rizik, která se vyskytují v souvislosti s mezinárodním obchodem, mezi nejčastěji uváděné patří dle Machkové et al. (2010) rizika komerční, rizika teritoriální, rizika kurzová, rizika tržní a rizika přepravní.

Verbano a Venturini (2013) uvádí, že riziko doprovází všechny aktivity podniku, proto schopnost riziko identifikovat, přiřadit mu hodnotu a prioritu, vědět jak je minimalizovat či kontinuálně monitorovat považuje za nezbytné aktivity podstatné pro přežití podniku a vytvoření jeho udržitelné hodnoty. To nabývá na významu především v případě MSP, které jsou nejvíce vystaveny škodlivým účinkům rizika, vzhledem k jejich omezeným zdrojům a specifickým vlastnostem.

Miller (1992) rozlišil tři zdroje nejistoty spojené s mezinárodními operacemi, konkrétně (1) okolí podniku, (2) odvětví a (3) prostředí podniku, přičemž každá tato kategorie obsahuje další komponenty, jež jsou nositelem nejistoty. Vnímání těchto faktorů nejistoty je vysoce individuální a odvíjí se také od charakteristik podniku. V rámci první kategorie (okolí podniku) jsou zahrnuty faktory politické, makroekonomické, sociální, přírodní a faktory související s politickým systémem. Druhá oblast (odvětví) zahrnuje nejistotu související s trhy vstupů a výstupů a s konkurenty. Třetí kategorie (podnik) zahrnuje oblasti jako provoz, výzkum a vývoj, finance, odpovědnost podniku (např. za škody způsobené prodávaným produktem) a chování vedení podniku a jeho zaměstnanců (např. sledování vlastního prospěchu). Všechny tyto oblasti jsou propojené a v případě, že se podnik snaží redukovat některé z nich, může se vliv ostatních zesilovat, z tohoto důvodu musí vedení podniku při rozhodování vždy zvažovat kompromis mezi uvedenými zdroji nejistoty.

Internationalizace je tedy spojována s vysokým stupněm nejistoty (Johanson a Vahlne, 2009). Liesch et al. (2011) doplňují, že nejistota a riziko hrají roli v různých fázích internacionalizačního procesu, avšak významně se projevují při vstupu

podniku na nové trhy, výběru nové formy vstupu na zahraniční trh, či při změně internacionalizační strategie. Johanson a Wiedersheim-Paul (1975) zdůrazňují, že nedostatek znalostí o zahraničních trzích a právě snaha podniku vyhnout se nejistotě se odráží v jeho internacionalizačním chování (vstup na sousední trhy, které jsou vnímány jako méně rizikové, využití méně kapitálově náročné formy vstupu apod. – viz Uppsala model internacionalizace, kapitola 3.2.1). Liesch et al. (2011) uvádí, že akceptovatelná úroveň rizika a nejistoty je vnímána jako důležitá podmínka pro pokračující se zapojení podniku na zahraničním trhu, které se např. projevuje ve využití formě vstupu (tj. využití méně kapitálově náročné formy vstupu na zahraniční trh při vnímání vyšší nejistoty a rizika). Quer et al. (2007) v tomto kontextu doplňují, že právě výběr formy vstupu na zahraniční trh je velmi důležitým a strategickým rozhodnutím, které musí podnik v rámci internacionalizačního procesu učinit. Velkou roli při výběru konkrétní formy vstupu (spojené se zapojením zdrojů na daném trhu) hraje právě riziko, které podnik vnímá v souvislosti s cílovou zemí. Riziko cílové země zahrnuje různá specifická rizika, jež pramení z nejistoty týkající se poptávky, konkurentů, nákladů, tržních podmínek či politiky dané země. Další proměnnou, která má vliv na výběr konkrétní formy vstupu, jsou i kulturní odlišnosti cílového teritoria. Quer et al. (2007) tak na základě sekundárních dat o španělských podnicích empiricky potvrdili, že s rostoucím rizikem a kulturními odlišnostmi se snižuje pravděpodobnost využití forem vstupu náročnějších na zdroje.

Riziko tak hraje velmi důležitou roli při rozhodování podniku o jeho internacionalizačních aktivitách. Eroglu (1992) v tomto smyslu zdůrazňuje úlohu vedení podniku, které právě stojí za rozhodnutím o internacionalizaci a činí tak na základě porovnání vnímaných benefitů a rizik, které internacionalizace přináší. Výsledné internacionalizační chování pak záleží na tom, zda převáží vnímané benefity související s internacionalizací nad očekávaným rizikem asociovaným se zahraniční expanzí podniku. Eroglu (1992) dále upřesňuje, že vnímání rizika a benefitů je ovlivněno různými faktory, které souvisí jak s podnikem, tak i s jeho vnějším okolím. Jedná se o velikost podniku (spíše negativně korelovaná s vnímaným rizikem), zkušenosti podniku (jsou pozitivně korelovány s vnímáním benefitů a negativně s vnímáním rizika), mezinárodní orientaci vedení podniku (negativní vztah mezi averzí k riziku a mezinárodní orientací), jeho tolerance k riziku (s větší averzí k riziku se zvětšuje rozsah rizika asociovaného s internacionalizací) i skutečnosti, jak vedení hodnotí konkurenční výhody podniku (posiluje vnímání benefitů). Faktory vnějšího prostředí souvisí s podmínkami makroprostředí, a to jak domácí tak i cílové země, dále s konkurenčním tlakem na domácím trhu, ekonomickými, technologickými a právními podmínky na cílovém trhu a také s požadavky na provedení změn vyplývajících z pravidel nastavených různými autoritami (vlády, banky, podnikatelské komory apod.).

4 Metodika

V disertační práci budou využita sekundární i primární data. Základním zdrojem sekundárních dat budou oficiální zprávy Ministerstva zemědělství (Zelené zprávy), údaje o zemědělství publikované Českým statistickým úřadem (např. data ze Souhrnného zemědělského účtu) a údaje z Databáze zahraničního obchodu přístupné také z Českého statistického úřadu. Na základě těchto dat bude zpracována charakteristika odvětví zemědělství.

Primární data budou získána prostřednictvím dotazníkového šetření mezi malými a středními podniky působícími v zemědělství, a dále formou polostrukturovaných osobních rozhovorů s vedoucími pracovníky zemědělských podniků.

Na základě prostudování literárních zdrojů a odborných vědeckých studií bude vytvořen koncept dotazníkového šetření. Pro otestování srozumitelnosti a jednoznačnosti otázek použitých v dotazníku, bude dotazník před uveřejněním zkonzultován se třemi zemědělskými MSP (mikropodnikem, malým podnikem a středním podnikem), a na základě jejich připomínek bude upraven. Finální podoba dotazníku bude zpracována v elektronické podobě. Pro účely práce budou podniky rozděleny na ty, které již jsou zapojeny do internacionalizačního procesu (v práci budou označeny jako internacionalizované podniky) a podniky, které nejsou zapojeny do zahraničně obchodních operací, působí tedy na domácím trhu (budou v práci označovány jako podniky neinternationalizované). Tomuto účelu bude uzpůsobena forma dotazníku, a budou tedy vytvořeny dva základní druhy dotazníku zaměřené na:

- MSP, které již jsou zapojeny do internacionalizačního procesu.
- MSP, které nejsou zapojeny do internacionalizačního procesu.

Dotazník bude mezi zemědělské podniky rozeslán prostřednictvím elektronické pošty na jejich e-mailové adresy (zemědělský podnik bude vyplňovat variantu dotazníku, která se bude týkat jeho podniku). Doplnkově bude využita také tištěná verze dotazníku. Kontakty na zemědělské podniky budou získány prostřednictvím databáze podnikatelských subjektů, jako je Amadeus, jejíž licenci má Mendelova univerzita v Brně zakoupenou, dále databáze Albertina, Firmy.cz a doplnkově z internetových stránek zemědělského svazu ČR a dalších specializovaných oborových sdružení. Záměrem je oslovit co nejvíce subjektů.

Osloveny budou pouze samostatné subjekty se sídlem v České republice, které působí v odvětví zemědělství, tedy podniky, které jednak splňují definici MSP dle Doporučení Evropské komise 2003/361/ES (European Commission, 2003), mají tedy méně jak 250 zaměstnanců a současně působí v odvětví zemědělství, tedy dle klasifikace CZ-NACE se řadí do sekce A Zemědělství, lesnictví a rybářství, oddíl 01 Rostlinná a živočišná výroba (myslivost a související činnosti nebudou uvažovány).

Dalším zdrojem primárních dat budou polostrukturované osobní rozhovory se zástupci zemědělských podniků, které budou splňovat základní požadavky na respondenty uvedené již výše (české samostatně působící subjekty v zemědělství, které splňují definici MSP dle Doporučení Evropské komise). Osobní rozhovory

budou provedeny za účelem hlubšího pochopení internacionalizačního chování zemědělských podniků, a také za účelem zasazení výstupů dotazníkového šetření do širších souvislostí. Rozhovor bude obsahovat otázky zaměřené na zjištění motivace podniku k internacionalizaci, na vnímání překážek internacionalizačního procesu, stejně jako rizik a dalších aspektů internacionalizace. Otázky, jež budou použity v rámci rozhovoru, budou doplňovány o další témata v souvislosti s vývojem konkrétního rozhovoru.

4.1 Metody vyhodnocení kvantitativních primárních dat

Získaná primární data kvantitativní povahy budou zpracována standardními matematicko-statistickými metodami. Nejprve bude použita popisná statistika, budou vypočteny absolutní a relativní četnosti, aritmetický průměr apod. Z pokročilých statistických metod bude využita faktorová analýza, a to pro identifikaci motivačních faktorů, zdrojů překážek internacionalizace, rizikových faktorů internacionalizačního procesu a stanovení faktorů důležitých pro dosažení úspěchu na zahraničním trhu.

Faktorová analýza se řadí mezi vícerozměrné statistické metody. Je založena na vytváření menšího počtu nových proměnných (faktorů), na jejichž základě se vyvozují závěry o korelačních vztazích sledovaných proměnných (Hendl, 2012). Nové proměnné by měly být nekorelované a měly by tak pomoci lépe pochopit analyzovaná data. Základními předpoklady pro provedení faktorové analýzy jsou nenulové korelace mezi proměnnými (Hebák a kol, 2005). Vhodnost zkoumaných dat pro provedení faktorové analýzy bude ověřena pomocí koeficientu KMO (Kaiser-Meyer-Olkinova míra) a také Bartlettova testu sféricity. KMO koeficient může nabývat hodnoty 0 – 1 a lze jej vyjádřit jako podíl součtu druhých mocnin korelačních koeficientů k součtu druhých mocnin korelačních a parciálních koeficientů. Pokud KMO vychází do hodnoty 0,5, není vhodné na data aplikovat faktorovou analýzu, na druhou stranu čím vyšší hodnoty dosáhne, tím lepší je její vypovídací schopnost (Škaloudová, 2010). V práci je stanovena hraniční hodnota KMO kritéria na 0,6. Bartlettův test sféricity je založen na testování nulové hypotézy, že korelační matice sledovaných proměnných je jednotková. Tj. korelační koeficienty mezi proměnnými jsou nulové a tím pádem není ani splněn základní předpoklad pro použití faktorové analýzy. Pokud je nulová hypotéza zamítnuta, můžeme faktorovou analýzu aplikovat (Škaloudová, 2010).

Po zhodnocení vhodnosti dat pro provedení faktorové analýzy (na základě KMO koeficientu a Bartlettova testu sféricity), bude postup faktorové analýzy následující (Škaloudová, 2010; Hendl, 2012, Hebák a kol, 2005): (1) Výpočet korelační matice. (2) Určení počtu faktorů, které budou extrahovány, a to na základě hodnoty vlastních čísel větších než jedna, respektive na základě Cattelova grafu vlastních čísel. (3) Odhad faktorů metodou analýzy hlavních komponent. (4) Rotace faktorů, tj. faktory se transformují tak, aby byly lépe interpretovatelné. Zkoumané proměnné se tak stávají silně korelovány jen s některými faktory a s ostatními faktory jsou korelovány pouze slabě. V práci bude použita ortogonál-

ní rotace Varimax. Faktorová analýza bude využita pro identifikaci hlavních motivačních faktorů, překážek, rizikových faktorů a faktorů úspěchu, přičemž výsledné identifikované a pojmenované faktory poté vstoupí do modelu charakterizujícího internacionalizační proces zemědělských malých a středních podniků.

Pro testování hypotéz o nezávislosti kvalitativních znaků bude využit Chí-kvadrát test. Pro testovací statistiku v tabulkách typu $r \times s$ platí následující vztah (Hendl, 2012, s. 322):

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s (n_{ij} - m_{ij})^2 / m_{ij} \quad (1)$$

Přičemž n_{ij} jsou pozorované četnosti a m_{ij} jsou očekávané četnosti. Čím jsou rozdíly mezi těmito četnostmi větší, tím vyšších hodnot nabývá testovací statistika Chí-kvadrát. Rozhodnutí o zamítnutí nulové hypotézy o neexistenci závislosti mezi dvěma proměnnými můžeme učinit na základě porovnání vypočtené hodnoty Chí-kvadrátu a tabulkové hodnoty Chí-kvadrát rozdělení o stupních volnosti $(r-1)(s-1)$ pro zvolenou hladinu významnosti. Případně se rozhodneme na základě p-hodnoty, kterou dopočítá statistický program a tuto vypočtenou p-hodnotu srovnáme se zvolenou hladinou významnosti α (Hendl, 2012). V této práci bude pro testování hypotéz zvolena hladina významnosti $\alpha = 0,05$.

Pro posouzení síly vztahu v kontingenční tabulce bude využit Cramerův koeficient, který lze vypočítat tímto způsobem (Hendl, 2012, s. 323):

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n(m-1)}} \quad (2)$$

V tomto vztahu m odpovídá většímu z obou čísel r, s . Pokud Cramerův koeficient nabývá hodnoty 0, není mezi proměnnými vztah, čím více se blíží hodnotě 1, tím je síla závislosti vyšší, hodnota 1 pak indikuje úplný vztah.

Pro testování hypotézy o nezávislosti mezi dvěma pořadovými proměnnými bude využito koeficientu Kendallovo Tau-c, které je neparametrickým korelačním koeficientem a je založeno na měření monotónnosti, tedy změně proměnných stejným směrem. Pokud se proměnné mění stejným směrem, pár je souhlasný, a pokud se proměnné mění v opačném směru, pár je nesouhlasný. Počet souhlasných a nesouhlasných párů je vypočten v celém souboru a tento koeficient nabývá hodnot od -1 (dokonale negativní vztah) do 1 (dokonale pozitivní vztah). Hodnota 0 znamená, že mezi proměnnými neexistuje vztah. Čím je hodnota koeficientu vyšší, tím je vztah silnější. Znaménko koeficientu naznačuje směr vztahu, tedy kladné (vztah je pozitivní) a záporné (vztah je negativní) Kendallovo Tau-c je využíváno, pokud není shodný počet řádků a sloupců v tabulce, jedná se vlastně o upravenou verzi Kendallova Tau-b, které je využíváno pro souměrné tabulky (Singh, 2007; Bolboaca

a Jäntschi, 2006). Průkaznost korelačního koeficientu bude měřena na základě hladiny významnosti $\alpha=0,05$. Tau-c se vypočítá dle vztahu (Rovai et al., 2013, s. 381):

$$Tau_c = \frac{2m(P - Q)}{N^2(m - 1)} \quad (3)$$

Přičemž P je počet souhlasných párů a Q je počet nesouhlasných párů, m je menší z počtu řádků či sloupců, N je počet pozorování.

Pro zpracování primárních dat prostřednictvím statistických metod uvedených výše bude využit software Statistica 12 od firmy StatSoft a dále software IBM SPSS Statistics. Pro vytvoření grafů a tabulek bude použit program MS Excel.

4.2 Metody vyhodnocení kvalitativních primárních dat

Kvalitativní primární data budou získána formou polostrukurovaných osobních rozhovorů, které budou vedeny s vedoucími pracovníky zemědělských podniků, jež jsou již zapojené do internacionalizačního procesu a mají tedy zkušenosti s působením na zahraničním trhu. Rozhovory budou provedeny zejména za účelem hlubšího pochopení internacionalizačního chování těchto podniků. Z rozhovorů bude pořízena audio nahrávka, která bude poté převedena do textové podoby a dále analyzována. Analýza obsahu rozhovorů bude zpracována softwarem MAXQDA, který je určen k analýze kvalitativních dat. V rámci kódování obsahu rozhovorů budou definovány hlavní kódy, jež budou odpovídat základním aspektům ovlivňujícím internacionalizační chování podniku, subkódy pak budou odpovídat konkrétním motivačním faktorům, rizikům, překážkám internacionalizačního procesu či klíčovými faktorům úspěchu v internacionalizaci. V případě potřeby budou dále definovány sub-subkódy. Výsledky vyplývající z analýzy rozhovorů budou zpracované formou myšlenkových map a dále budou komentovány.

5 Charakteristika odvětví zemědělství

Zemědělství je tradiční součástí národního hospodářství, které má své specifické postavení mezi ostatními sektory ekonomiky. Zemědělská výroba zajišťuje nejen dostatek potravin pro výživu obyvatel, ale má vliv na utváření krajiny, udržování přírodních zdrojů a samozřejmě ovlivňuje i venkovský prostor a osoby, které v něm žijí. Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, která je využívána od 1. ledna 2008 (ČSÚ, 2007), a která nahradila Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (OKEČ), je zemědělství zařazeno do sekce A Zemědělství, lesnictví a rybářství. Disertační práce se zaměřuje na malé a střední podniky působící v odvětví zemědělství, v úvahu jsou tedy brány subjekty, které se zabývají rostlinnou a živočišnou výrobou. Dle klasifikace CZ-NACE se jedná o Oddíl 01 Rostlinná a živočišná výroba, myslivost a související činnosti.

V oddílu 01 jsou zařazeny dvě základní oblasti činností v zemědělství, a to rostlinná a živočišná výroba. Rostlinná výroba (dále také RV) zahrnuje pěstování rostlinných komodit, jako jsou polní či speciální produkty, které jsou pěstovány ke konzumaci a k zajištění výživy osob a hospodářských zvířat, nebo k technickému a farmaceutickému využití. Jedná se o obiloviny, luskoviny, okopaniny, pícniny a dále technické a speciální plodiny, mezi které se řadí vinná réva, cukrová řepa, olejnin, chmel, ovoce, zelenina a kořeninové a léčivé rostliny (MZ, c2009-2016a). Živočišná výroba (dále také ŽV) se významně podílí na údržbě krajiny a využívá rostlinnou výrobu jako zdroj krmiva. V rámci živočišné výroby je zahrnut chov mléčného a jiného skotu, chov koní a jiných koňovitých zvířat, chov velbloudů, ovcí a koz, chov prasat a drůbeže a chov ostatních zvířat (např. drobných hospodářských zvířat, včel, pštrosů apod.). Cílem živočišné výroby je především produkce masa, mléka a vajec (MZ, c2009-2016a). Kromě rostlinné a živočišné výroby je v oddílu 01 pod číslem skupiny 01.7 zařazen Lov a odchyt divokých zvířat a související činnosti, které pro účely disertační práce, zejména při provedeném sběru primárních dat, nebyly uvažovány. Podrobnější klasifikace zemědělské činnosti je uvedena v příloze A.

Nutné je také zmínit, že se disertační práce zabývá malými a středními podniky dle vymezení Evropské komise, které již bylo rozebráno v kapitole 3.1.1. Základním kritériem je tedy počet zaměstnanců, přičemž MSP jsou podniky s méně než 250 zaměstnanci a s obratem menším než 50 mil. EUR a/nebo jejich celková hodnota aktiv je menší než 43 mil. EUR. V odvětví zemědělství působilo k 31. 12. 2014 celkem 48 554 podniků (ÚZEI, 2016). Dle Statistické ročenky ČR (ČSÚ, 2015a) pak v celém odvětví Zemědělství, lesnictví a rybářství (CZ NACE Sekce A) působilo pouze 15 subjektů s více než 250 zaměstnanci, tj. dle Doporučení Evropské komise se jedná o podniky velké. S ohledem na dostupnost dat a jejich strukturu nebylo možné při zpracování charakteristiky odvětví zemědělství vyčlenit velké zemědělské podniky, avšak s přihlédnutím k jejich velmi malému počtu, je možné považovat níže uvedenou charakteristiku odvětví za vypovídající.

5.1 Základní rysy českého zemědělství

V této kapitole bude nejprve krátce nastíněn historický vývoj odvětví zemědělství, neboť významně poznamenal jeho současnou podobu.

Zemědělství České republiky prošlo složitým vývojem. V poválečném období byla vytvářena družstva a státní podniky v rámci centrálně plánovaného systému, proces kolektivizace tak vyústil v kompletně novou strukturu zemědělství tvořenou velkými družstvy o velikosti 2 500 ha a státními podniky o velikosti až 6 000 ha (Tomšík, 2010). Hlavním cílem v této vývojové etapě bylo zajistit maximální soběstačnost v komoditách produkovaných v daném podnebném pásu a snaha o převahu exportu komodit nad jejich importem. Vysoká intenzita zemědělství a realizované přebytky zemědělské produkce bylo možné vyvážet na trhy států tehdejšího socialistického bloku. Pro zajištění soběstačnosti a intenzity zemědělské výroby byla aplikována silná podpora zemědělského sektoru, která významně podporovala produkční funkce zemědělství, což však působilo negativně jak z ekologického pohledu, tak i z pohledu ekonomického (např. nerentabilní pěstování plodin v horských a podhorských oblastech). Tento systém podpory byl využíván do roku 1991, a poté začaly být zdůrazňovány a podporovány především mimoprodukční funkce zemědělství (Bičík a Jančák, 2005).

Po roce 1989 došlo k politickým a ekonomickým změnám, které přinesly komplexní transformaci celého zemědělského sektoru. Opět nastalo období změn, a v rámci tržního systému pak postupně vznikaly různé právní formy podniků (Tomšík, 2010).

Od poloviny 90. let začala Česká republika s řešením otázek týkajících se přípravy na vstup do Evropské unie. Zemědělská politika panující v té době vyžadovala reformu, zejména z důvodu nutnosti přijetí závazků vyplývajících z implementace Společné zemědělské politiky. Vyjednávací pozice ČR byla v oblasti integrace zemědělství do SZP ovlivněna skutečností, že od počátku 90. let vykazovala zemědělská produkce ČR pokles, což se odrazilo ve výsledných podmínkách, které byly vyjednány a nebyly tak příliš odpovídající. Roli sehrálo také postavení zemědělství v národním hospodářství ČR jako celku, neboť obecně nebyla primárním sektoru přisuzována taková důležitost ve srovnání s důležitostí, jakou mu přisuzovaly ostatní členské státy. Také z tohoto důvodu tak byly při vyjednávání o vstupu ČR do EU upřednostněny priority ostatních odvětví na úkor zemědělství (Tomšík, 2010).

Další velké změny přinesl českému zemědělství vstup do EU (1. 5. 2004). Zemědělské subjekty jednak získaly možnost čerpat finanční prostředky v rámci SZP, na straně druhé se Česká republika stala součástí jednotného evropského trhu, což představovalo zesílení tlaku konkurence. Implementace SZP stejně jako otevření trhu přineslo řadu příležitostí, ale současně také hrozeb (Tomšík, 2010). Věžník et al. (2013) uvádí, že pozitivní vliv měly zejména finanční prostředky z fondů EU, na druhé straně však poklesla zemědělská produkce, byla redukována živočišná výroba a snížil se podíl orné půdy. Nové příležitosti pro zemědělce představuje dle těchto autorů čím dál větší důraz na mimoprodukční funkci zemědělství a rozvoj nezemědělských činností.

Charakteristickým znakem českého zemědělství je jeho **duální podnikatelská struktura**, tj. velká část půdy je obhospodařována pouze malým počtem velkých podniků. Tato situace je právě vyústěním vývoje zemědělství, neboť po roce 1990 došlo pouze k omezenému návratu k rodinným farmám a zemědělskou půdu tak obhospodařují převážně velké podniky (Hruška a Vilhelm, 2015). Ciaian et al. (2009) uvádí, že se duální struktura zemědělských podniků vyskytuje zejména v zemích střední a východní Evropy, na druhé straně v západní Evropě a USA pak převažují malé zemědělské farmy. Autoři vysvětlují, že v závislosti na způsobu privatizace a restrukturalizace politiky se v tranzitních zemích objevily různé firemní struktury. V této oblasti se Česká republika velmi podobá situaci na Slovensku, kde také dominují větší podniky.

Dalším charakteristickým rysem českého zemědělství je **průměrná velikost zemědělských podniků**. ČR zaujímá prvenství, pokud srovnáme průměrnou velikost českých zemědělských podniků s průměrnou velikostí zemědělského podniku v EU 28. Dle výsledků strukturálního šetření zemědělství provedeného v roce 2013 je průměrná velikost českého zemědělského podniku 133 ha⁴, v EU 28 je průměrná velikost zemědělského podniku 16,1 ha, s velkým odstupem pak následují státy jako Slovensko (80,7 ha) a Velká Británie (92,3 ha). Vezmeme-li v úvahu zastoupení zemědělských subjektů dle počtu hektarů obhospodařované půdy, tak se v ČR vyskytuje 17,6 % subjektů spadajících do kategorie podniku nad 100 ha obhospodařované zemědělské půdy (dále také z.p.), přičemž průměrné zastoupení této velikostní kategorie v EU 28 je pouze 3,1 %. Na druhou stranu podniků do 5 ha je v ČR cca 18 %, v EU 28 je těchto podniků až 66,3 %. Tyto charakteristiky souvisí s vývojem zemědělství v ČR (Eurostat, 2016). Mácová (2014) i Kis a Kacz (2014) doplňují, že jak v českém tak i unijním zemědělství se objevuje tendence ke snižování počtu zemědělských subjektů a současně zvyšování jejich průměrné výměry.

Protipólem stavu v ČR je např. Polsko, kde je půda rozdrobena mezi mnoho malých zemědělských farem, což může představovat problémy v oblasti ekonomické rentability a stability zemědělských podniků. Velikost zemědělských podniků v ČR tak může být na jedné straně vnímána jako výhoda, na straně druhé je však třeba zmínit, že SZP vychází zejména z požadavků malých rodinných farem, které v EU převládají. Tato skutečnost tedy může představovat možné problémy i v oblasti aplikace SZP (Bičík a Jančák, 2005). Tomšík (2010) dodává, že české zemědělství je převážně zaměřeno na velkoobjemovou produkci a proto čelí odlišným problémům. Doucha (2004) shrnuje, že právě specifická struktura země-

⁴ Uvedená hodnota 133 ha vychází z výsledků strukturálního šetření zemědělství ČR, přičemž jsou uvažovány podniky obhospodařující více než 5 ha z.p. (Eurostat, 2016). Hruška a Vilhelm (2015) uvádí, že v případě, že budou uvažovány všechny subjekty evidované v zemědělském registru ČSÚ, tak je průměrná výměra zemědělského podniku 72,5 ha. Pokud jsou vyloučeny zemědělské podniky bez půdy, je průměrná obhospodařovaná výměra 75 ha. Průměrná velikost podniku se tak odvíjí od toho, jaký soubor podniků je zohledněn, ve statistických výkazech se tedy můžeme setkat s různými průměrnými velikostmi podniku.

dělství v ČR daná jeho vývojem, činí postavení zemědělství v rámci jednotného trhu odlišným.

České zemědělství je dále specifické **vysokým podílem najímané půdy** na půdě obhospodařované. Hruška a Vilhelm (2015) vysvětlují, že pro ČR bylo počátkem 90. let charakteristické, že převládalo zejména obhospodařování najímané půdy (např. v roce 1995 se jednalo až o 95 %). Avšak tato situace se postupně vyvíjí a podíl vlastní půdy na obhospodařované půdě postupně narůstá. Pro rok 2015 se odhaduje téměř 30% podíl vlastní obhospodařované půdy. Největší subjekt na straně nabídky zemědělské půdy byl do roku 2012 stát, který nabízel půdu k privatizaci. Nyní v nabídce půdy převládají soukromé subjekty. Dalším trendem souvisejícím s vývojem trhu s půdou je skutečnost, že se projevuje rostoucí trend jak u tržní ceny zemědělské půdy, tak i nárůst jejího nájemného (pachtovného), které roste až dvojnásobným tempem vůči cenám zemědělské půdy. Důvodem nárůstu pachtovného je jednak tlak na straně vlastníků půdy, ale i konkurenční boj mezi jednotlivými nájemci (Hruška a Vilhelm, 2015).

Dalším charakteristickým rysem českého zemědělství je **větší zastoupení subjektů právnických osob** (Máková, 2014). S tímto faktem souvisí i skutečnost, že ČR má nejmenší podíl rodinných pracovníků na celkovém počtu pracujících v zemědělství. Průměr EU 28 v roce 2013 byl 76,5 % rodinných pracovníků na celkové pracovní síle v zemědělství (samozřejmě se najdou i země kde je tento podíl vyšší, např. Polsko, Chorvatsko, Irsko, Slovinsko – v těchto zemích dosahuje podíl rodinných pracovníků až 90 %). V ČR je pak tento podíl nejnižší při srovnání s ostatními státy EU 28 a dosahuje 25,8 % (obdobná situace je na Slovensku, kde je podíl rodinných pracovníků 27,6 % a v Estonsku, kde je tento podíl 40,9 %) (Eurostat, 2016).

Dalším trendem ve vývoji zemědělství v celé EU, tedy včetně vývoje v ČR, je neustálé **snížování počtu zaměstnanců v zemědělství**. Současně se projevuje stárnutí zaměstnanců v zemědělských podnicích. Ze strukturálního šetření vyplývá, že více než 55 % vedoucích pracovníků v zemědělství je starších 55 let (pouze 6 % vedoucích pracovníků v rámci EU 28 je mladších 35 let). Také ČR se v této oblasti pohybuje nad průměrem EU, přičemž 57 % vedoucích pracovníků zemědělských podniků je starších 55 let (Eurostat, 2016).

Odvětví zemědělství je dále významně ovlivněno vztahy s odběrateli, zejména prvními zpracovateli (jako jsou jatka, mlékárny apod.). Fungování vztahů s navazujícími odvětvími není v ČR ideální, jak uvádí např. Hlaváček et al. (2012). Török a Jámber (2013) zmiňují, že pro zlepšení této situace je především potřeba, aby spolu začala obě odvětví lépe spolupracovat. Také Vavřina a Martinovičová (2011) upozorňují na zesilující se pozici zpracovatelů a obchodních řetězců, která nepůsobí na zemědělské prvovýrobce pozitivně, a jako jednu z možných reakcí uvádí koncentraci zemědělských podniků do ekonomicky větších jednotek. Zemědělské podniky se tak snaží čelit těmto tlakům a hledat různé cesty odbytu své produkce, v úvahu připadají různé možnosti, jako např. využívání krátkých potravinových řetězců či vertikál v podnicích holdingového typu, vývoz surovin, či zakládání odbytových organizací. Vavřina a Růžicková (2012) doplňují, že pro ze-

mědělské podniky je důležité brát v úvahu dotační schémata SZP při vytváření jejich konkurenční strategie, přičemž jako zajímavá skutečnost se jeví jejich integrace a vzájemná kooperace, která je právě v rámci SZP podporována. Na druhou stranu se v ČR objevuje nepříznivý trend přizpůsobování se nastaveným dotačním titulům, nejen v rámci různých podnikatelských aktivit zemědělských podniků, ale především co se struktury výroby a vztahu k přírodním zdrojům týče (viz Hlaváček et al., 2012).

5.2 Vývoj vybraných ukazatelů českého zemědělství

I přesto, že se význam zemědělství v národním hospodářství neustále snižuje, více než polovina rozlohy České republiky je tvořena zemědělským půdním fondem, přičemž převažující část tvoří orná půda, na které zemědělci hospodaří. Zemědělství se tak kromě produkce základních potravin významně podílí na utváření rázu a charakteru krajiny. Při hodnocení významu zemědělství pro národní hospodářství je tedy důležité brát v úvahu nejen jeho produkční funkci, ale také jeho mimoprodukční funkce, tedy význam tohoto sektoru pro společnost jako celek (Bičík a Jančák, 2005; Hlaváček et al., 2012; Tomšík, 2010).

V této kapitole bude popsán vývoj vybraných ukazatelů zemědělství za časové období od roku 2008 do roku 2014. V tabulce 2 jsou uvedeny vybrané charakteristiky odvětví zemědělství. Dle statistiky národních účtů podíl zemědělství na hrubé přidané hodnotě (dále také HPH) kolísá, od roku 2011 pak dochází k mírnému pozitivnímu vývoji tohoto ukazatele.

Počet pracovníků v odvětví zemědělství vykazuje dlouhodobě klesající tendenci. Podíl zaměstnanosti v zemědělství na celkové zaměstnanosti v národním hospodářství se v roce 2014 pohyboval okolo 2,2 % a celkově bylo v odvětví zaměstnáno 102,1 tis. pracovníků. Pokud vezmeme v úvahu strukturu zaměstnanosti v zemědělství dle zaměření zemědělské výroby, pak nejvíce pracovníků působí v podnicích se smíšenou výrobou (kombinace rostlinné i živočišné výroby), výrazně menší počet lidí pak pracuje v podnicích zaměřených buď na živočišnou výrobu, nebo rostlinnou výrobu. Podniky rostlinné výroby jsou pak z hlediska počtu zaměstnanců menší než podniky živočišné výroby, neboť živočišná výroba je náročnější na pracovní sílu. Struktura zaměstnanosti dle právních forem podnikání se ve sledovaném období výrazně neměnila a v roce 2014 nejvíce pracovníků (až 54 %) působilo v obchodních společnostech (celkem byly v podnicích právnických osob zaměstnány až ¾ pracovníků), pouze čtvrtina pracovníků byla zaměstnána v podnicích fyzických osob (ÚZEI, 2016).

Velkým problémem zemědělství je především nepříznivá věková struktura pracovníků, kdy v celém sledovaném období 2008-2014 byly nejvíce zastoupenou kategorií pracovníci ve věku 45-59 let. Co se týče mezd v zemědělství, vykazují poměrně výrazné odlišnosti ve srovnání s průměrnou úrovní měsíčních mezd v národním hospodářství. V roce 2008 byla průměrná měsíční mzda v zemědělství 17 738 Kč, což představovalo 75 % průměrné mzdy v národním hospodářství (průměrná mzda v národním hospodářství se pohybovala na úrovni cca 23 542 Kč)

(ÚZEI, 2011a). Obdobného podílu dosahovala průměrná mzda v zemědělství do roku 2010 a od tohoto roku se pak začal tento podíl postupně navyšovat, přičemž v roce 2014 představovala výše průměrné měsíční mzdy v zemědělství cca 81 % průměrné měsíční mzdy v národním hospodářství (průměrná mzda v národním hospodářství byla na úrovni 25 686 Kč) (ÚZEI, 2016). Jak uvádí např. Hýblová (2014) atraktivita zemědělství pro mladé a kvalifikované zaměstnance se snižuje právě s ohledem na zmíněnou rozdílnost v příjmech.

V tabulce 2 je zmíněn také podíl agrárního dovozu a vývozu na celkovém dovozu a vývozu ČR. Vývoj na straně agrárního vývozu se v posledních dvou sledovaných letech pohyboval okolo 5 %, na straně agrárního dovozu je pak tento podíl vyšší a v roce 2014 představoval více než 6 % na celkovém dovozu ČR. Více informací o agrárním zahraničním obchodu (dále také AZO) je rozebráno v podkapitole 5.6.

Tab. 2 Vybrané ukazatele postavení zemědělství v národním hospodářství

Ukazatel	Rok						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Podíl odvětví zemědělství ⁵ na celkové tvorbě HPH v zákl. b.c. (%)	1,93 %	1,66 %	1,09 %	1,41 %	1,55 %	1,81 %	1,82 %
Podíl AZO (%) na celkovém vývozu ČR	4,32 %	4,76 %	4,16 %	4,18 %	4,83 %	5,06 %	4,96 %
Podíl AZO (%) na celkovém dovozu ČR	5,45 %	6,72 %	5,81 %	5,83 %	6,25 %	6,54 %	6,25 %
Podíl odvětví zemědělství na celkové zaměstn. v NH (%)	2,53 %	2,42 %	2,21 %	2,21 %	2,23 %	2,24 %	2,23 %
Podíl průměrné měsíční mzdy v zemědělství k průměrné měsíční mzdě v NH (%)	75,9 %	75,0 %	75,2 %	76,4 %	78,2 %	80,3 %	80,7 %
Průměrný evidenční počet pracovníků v zemědělství ⁶ (tis. fyzických osob)	126,4	120,2	114,2	109,6	105,4	103,5	102,1

Zdroj: zpracováno na základě Zelených zpráv ÚZEI (2011a,b, 2012, 2013, 2014, 2015a, 2016)

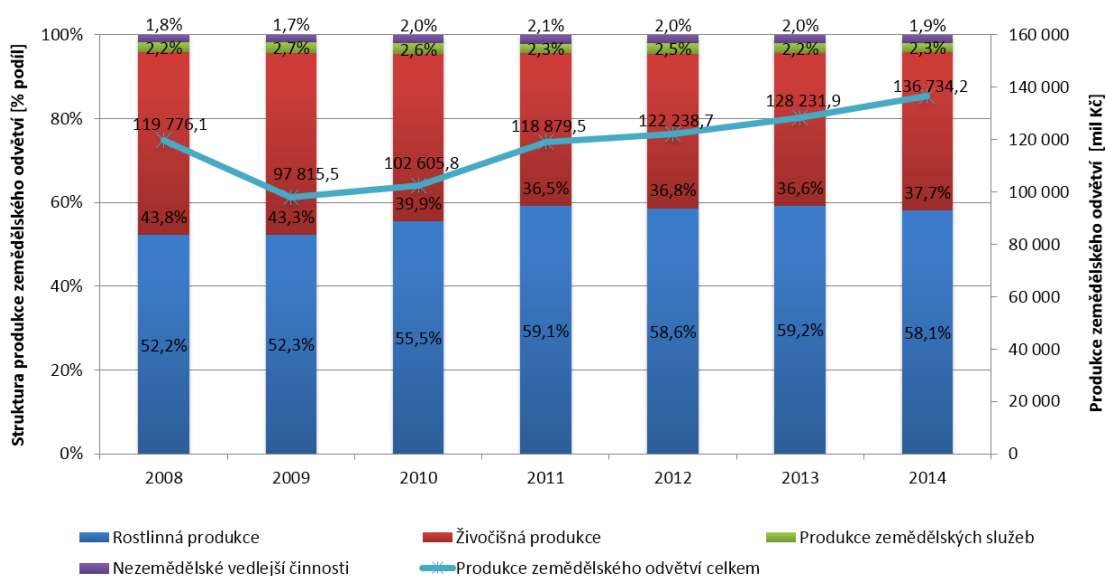
⁵ Včetně nezemědělských činností zemědělských podniků, myslivosti a souvisejících činností

⁶ Bez souvisejících služeb a myslivosti

5.3 Produkce zemědělského odvětví

Více než 50 % rozlohy našeho státu je tvořeno zemědělskou půdou, přičemž pro ČR je typické, že více než polovina zemědělské půdy se nachází v produkčně méně příznivých oblastech, tedy v tzv. LFA oblastech (less favoured areas).

V rámci struktury českého zemědělství převládá rostlinná výroba nad výrobou živočišnou, přičemž od roku 2008 se rostlinná výroba podílí na celkové produkci odvětví zemědělství více než 50 %. Podíl živočišné produkce kolísá a pohybuje se ve sledovaném období v rozmezí od 36,5 % - 43,8 %, přičemž podíl 43,8 % bylo dosaženo v roce 2008 a poté se podíl ŽV postupně snižoval až na hodnotu 37,7 % v roce 2014 (viz obrázek 6).

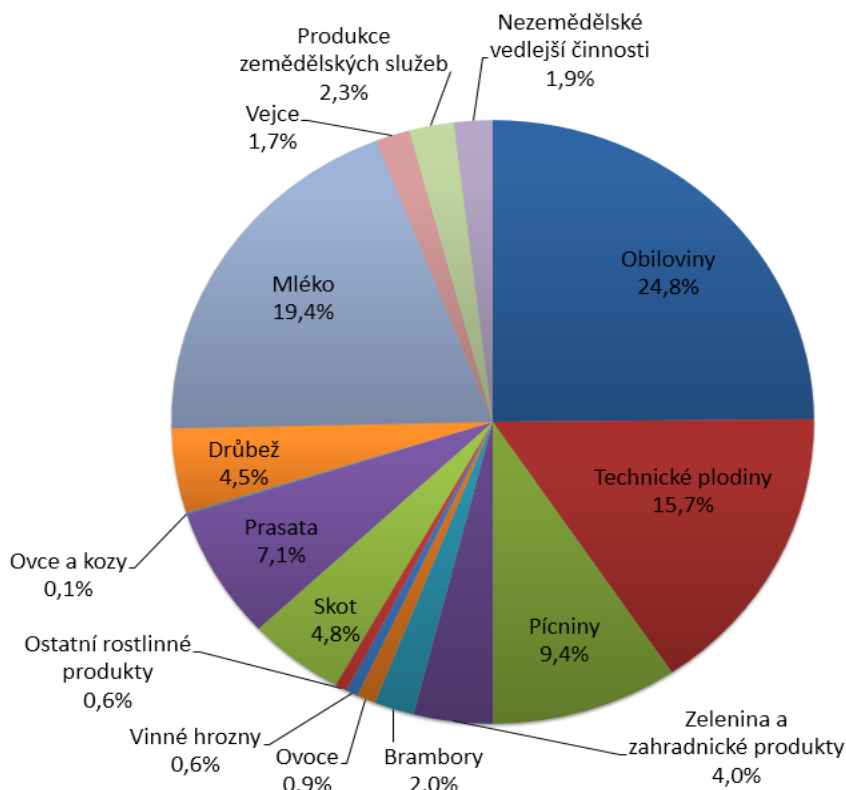


Obr. 6 Vývoj produkce zemědělského odvětví
Zdroj: zpracováno na základě dat ze SZÚ (ČSÚ, 2015b)

Pokud srovnáme vývoj zemědělské produkce ČR v období před vstupem do EU, tak ČR dosahovala před vstupem do EU v období 2001-2003 v průměru 99,6 mld. Kč ročně (uvažována pouze rostlinná a živočišná výroba), přičemž rostlinná výroba byla zastoupena cca 50,3 % a živočišná výroba byla zastoupena 49,7 %. Po vstupu ČR do EU se zemědělská produkce zvýšila o cca 10,7 % na 110,3 mld. Kč (průměr pro období 2004-2014), přičemž se změnil podíl rostlinné a živočišné výroby. Podíl rostlinné výroby dosahoval v tomto období v průměru 57,2 % a podíl živočišné výroby pak 42,8 %. Důvodem těchto změn byl zejména pokles objemu produkce živočišných komodit a to především vepřového masa. Kromě produkce rostlinné a živočišné se dle souhrnného zemědělského účtu (dále také SZÚ) řadí do produkce odvětví zemědělství i produkce zemědělských služeb a nezemědělské vedlejší činnosti (neoddělitelné), které se však na produkci celého odvětví podílí pouze

minimálně. V roce 2014 byla produkce zemědělských služeb na úrovni 2,3 % a produkce nezemědělských činností na úrovni 1,9 %. Z grafu na obrázku 6 dále vyplývá, že k výraznému snížení zemědělské produkce došlo v roce 2009, kdy se projevila globální hospodářská recese, v tomto roce došlo k poklesu zemědělské produkce o 21,96 mld. Kč, což představuje meziroční pokles o cca 18,3 % (zpracováno na základě dat ze Souhrnného zemědělského účtu (ČSÚ, 2015b).

Na grafu na obrázku 7 je dále podrobněji zobrazena struktura zemědělského odvětví v roce 2014 dle SZÚ. Z grafu lze vyčíst zastoupení jednotlivých komodit v rámci rostlinné a živočišné výroby. V rámci rostlinných komodit se na produkci zemědělského odvětví nejvíce podílí obiloviny, které v roce 2014 představovaly 24,8 % rostlinné produkce, dále technické plodiny, které zaujímaly cca 15,7 % produkce a píce a píce s podílem přibližně 9,4 %. Zelenina a zahradnické produkty tvořily 4 % a zbylé kategorie se pak podílely na produkci zemědělského odvětví pouze nepatrně, jednalo se o brambory (2 %), ovoce (0,9 %), vinné hrozny (0,6 %) a ostatní rostlinné produkty (0,6 %). Na výši produkce jednotlivých rostlinných komodit má velký vliv zejména počasí, napadení rostlinných komodit škůdci apod., ale dále i vývoj hektarových výnosů a produkčních ploch.



Obr. 7 Struktura produkce zemědělského odvětví za rok 2014

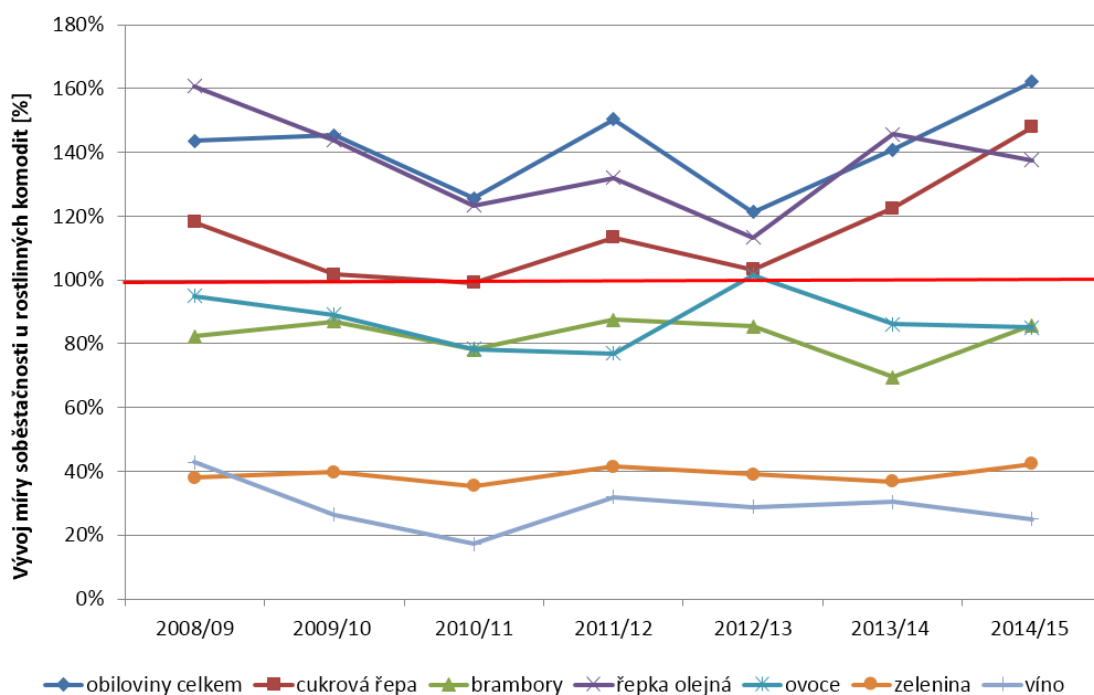
Zdroj: zpracováno na základě dat ze SZÚ (ČSÚ, 2015b)

Z živočišných komodit (také viz obrázek 7) je pak nejvíce produkováno mléko, které představuje až 19,4 % celkové zemědělské produkce, dále prasata, která se

podílí na produkci odvětví cca 7,1 %, skot (4,8 %) a drůbež (4,5 %). V menší míře je pak zastoupena produkce vajec (1,7 %) a minimální je pak chov ovcí a koz (0,1 %).

5.3.1 Soběstačnost ČR v hlavních zemědělských komoditách

Často diskutovaným tématem je soběstačnost⁷ ČR v hlavních zemědělských komoditách, z tohoto důvodu je níže zobrazeno, jak se vyvíjela soběstačnost ČR u vybraných rostlinných a živočišných komodit v posledních sedmi letech. Do vývoje soběstačnosti uvedených komodit se promítá zejména úroveň produkce a domácí spotřeby dané komodity. Bašek (2010) uvádí, že míra soběstačnosti ČR v rostlinných komoditách se po vstupu do EU zvýšila, na druhou stranu u živočišných produktů došlo ke snížení míry soběstačnosti u všech hlavních komodit kromě hovězího masa. Tento vývoj dokládají i grafy na obrázku 8 a 9.



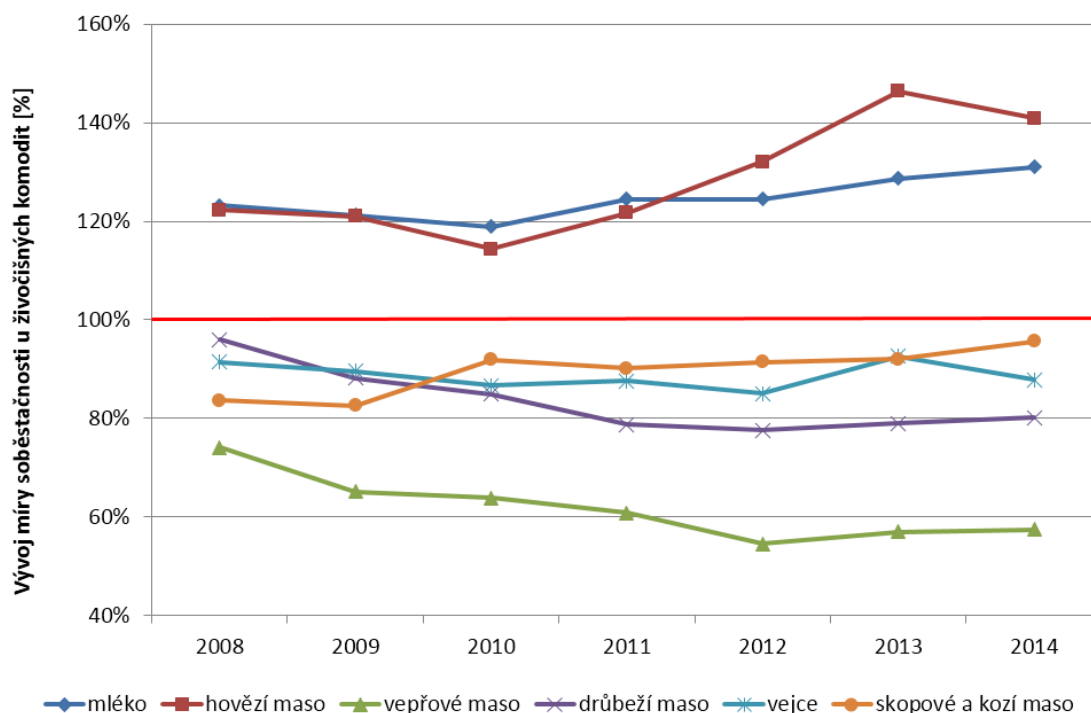
Obr. 8 Vývoj soběstačnosti ČR u vybraných rostlinných komodit

Zdroj: zpracováno na základě Zelených zpráv (ÚZEI, 2011a,b, 2012, 2013, 2014, 2015a, 2016)

Z grafu na obrázku 8 je patrné, že ČR vykázala ve sledovaném období míru soběstačnosti vyšší než 100 % u komodit, jako jsou obiloviny, řepka a cukrová řepa (i když výjimkou bylo období 2010/11, kdy byla soběstačnost u cukrovky na úrovni 99 %). ČR není soběstačná v komoditách víno, zelenina, ovoce a brambory.

⁷ Míra soběstačnosti v dané komoditě je vyjádřena jako podíl domácí spotřeby dané komodity na celkové produkci dané komodity

Co se týče vývoje soběstačnosti v živočišných komoditách (viz obrázek 9) je ČR soběstačná ve výrobě mléka a hovězího masa. V komoditě drůbeží maso, vejce, skopové a kozí maso je ČR nesoběstačná, nejmenší soběstačnost pak vykazuje naše země u komodity vepřového masa, kdy se v roce 2014 pohybovala pod úrovní 60 %. Důvodem této situace je skutečnost, že čeští producenti a především pak první zpracovatelé čelí pouze obtížně zahraniční konkurenci.



Obr. 9 Vývoj soběstačnosti ČR u vybraných živočišných komodit
Zdroj: zpracováno na základě Zelených zpráv (ÚZEI, 2011a,b, 2012, 2013, 2014, 2015a, 2016)

5.4 Podnikatelská struktura zemědělských subjektů

Zemědělské subjekty lze členit na podniky fyzických osob (dále také PFO), mezi které patří jednak zemědělští podnikatelé dle zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství a fyzické osoby provozující drobné pěstivelské a chovatelské činnosti a nepodléhající evidenci zemědělského podnikatele⁸ (těchto bylo v roce 2014 cca 43 % z evidovaných zemědělských subjektů). Druhou kategorií jsou podniky právnických osob (dále také PPO), mezi které patří zemědělské obchodní korporace, konkrétně obchodní společnosti, družstva a jiné právnické osoby. Počet subjektů v odvětví zemědělství kolísá, převážnou část těchto podniků tvoří podniky fyzických osob (více než 90 %). Většina půdy je však obhospodařována podniky právnických osob. V roce 2014 obhospodařovaly PPO téměř 70 % zemědělské pů-

⁸ Evidence zemědělského podnikatele podléhají FO i PO dle zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství

dy, přičemž celkově hospodařily zemědělské subjekty na 3,52 mil. ha zemědělské půdy. Z tabulky 3 je pak patrné, že se neustále snižuje počet družstev a zvyšuje se počet obchodních společností.

K 31. 12. 2014 vykazovalo téměř 65 % podniků výměru do 10 ha, přičemž na tyto podniky připadalo pouze 2,3 % obhospodařované zemědělské půdy. Podniků s výměrou nad 500 ha bylo 3,9 %, ale půda, kterou tyto podniky obhospodařovaly, představovala 68,7 % výměry z.p. Mezi podniky právnických osob a podniky fyzických osob se objevují velké rozdíly. Mezi PFO převažují podniky s výměrou do 50 ha z.p., těchto je 89,2 %, na druhou stranu PPO s výměrou do 50 ha je pouze 36,3 %. Podniků s výměrou více než 2 000 ha je mezi PFO pouze 6, mezi PPO se jedná o 300 podniků (ÚZEI, 2016).

Tab. 3 Vývoj podnikatelské struktury zemědělských subjektů (počty podniků)

Právní forma zem. podniků	Rok						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Počet subjektů se zemědělskou výrobou	44 833	47 564	46 477	47 233	47 903	48 119	48 554
Z toho PFO celkem	41 440	44 028	42 929	43 543	44 032	44 120	44 392
Z toho PPO celkem	3 393	3 536	3 548	3 690	3 871	3 999	4 162
Z toho:							
- obchodní společnosti	2 609	2 739	2 755	2 932	3 090	3 207	3 322
- družstva	588	585	575	536	531	529	523
- ostatní podniky vč. státních	196	212	218	222	250	263	317

Zdroj: zpracováno na základě Zelených zpráv (ÚZEI, 2011a,b, 2012, 2013, 2014, 2015a, 2016)

5.5 Dotace v zemědělství

Po vstupu ČR do EU získali zemědělci možnost čerpat dotace z evropských dotačních programů. Dotační zdroje v ČR lze členit na dvě základní skupiny dle zdroje finančních prostředků. Jedná se o evropské dotační programy spolufinancované z národních zdrojů a doplňkové národní dotační programy, které jsou financovány ze státního rozpočtu.

Mezi základní dotační nástroje používané v odvětví zemědělství patří přímé platby, dotace v rámci společné organizace trhu, dotace národní, dotace z Podpůrného garančního a lesnického fondu (dále také PGRLF), dotace z Programu rozvoje venkova a dotace z OP Rybářství (MZ, c2009-2016b; SZIF, c2013).

Přímé platby představují nejvýznamnější objem finančních prostředků vyplácených v rámci dotací. Jejich vyplácení se řídí pravidly Společné zemědělské politiky.

Žádosti o podpory zahrnuté v rámci přímých plateb se podávají k Státnímu zemědělskému intervenčnímu fondu (dále také SZIF) v rámci tzv. jednotné žádosti. Žadatelem musí být zemědělský podnikatel, který splňuje podmínku aktivního zemědělce a půda, kterou obhospodařuje je na něj evidována v registru zemědělské půdy dle uživatelských vztahů (tzv. LPIS). Největší složku přímých plateb (více než 50 % financí určených na přímé platby) tvoří *Jednotná platba na plochu* (SAPS), která je plně hrazena z rozpočtu EU, a jejímž účelem je zabezpečit zemědělcům stabilní příjmy. Součástí přímých plateb je dále *platba za dodržování zemědělských postupů příznivých pro klima a životní prostředí* (*greening*), která je hrazena formou příplatku k platbám SAPS a zemědělci, kteří čerpají dotace SAPS jsou povinni dodržovat postupy příznivé pro klima a životní prostředí⁹. Dále přímé platby zahrnují *dotace pro mladé zemědělce*, které mají usnadnit zakládání zemědělských podniků jak fyzických tak i právnických osob, *podporu vázanou na produkci citlivých komodit* (jako jsou škrabové brambory, chmel, ovoce, zelenina, konzumní brambory, cukrová řepa, bílkovinné plodiny, masná telata, dojnice, ovce a kozy) a *také přechodné vnitrostátní podpory (PVP)*, jejichž účelem je dorovnat jednotné platby na plochu na úroveň starých členských států EU. U PVP se jedná o podpory hrazené z rozpočtu ČR (MZ, c2009-2016b; SZIF, c2013).

Národní dotace – jedná se o dotace financované z rozpočtu ČR, které mají různorodý charakter, a každý rok jsou schvalovány ministrem zemědělství. Do této kategorie spadají také podpory v oblasti lesního hospodářství a vodního hospodářství. Cílem těchto dotací je podpořit výrobní potenciál zemědělství a jeho podíl na rozvoji venkovského prostoru (SZIF, c2013).

Podpurný garanční a lesnický fond – zahrnuje podporu formou dotace úroků, podporu pojištění či nákupu zemědělské půdy, úvěry poskytnuté PGRLF a podporu ve formě zajištění úvěrů. Tato forma podpory je vyplácena z rozpočtu ČR (SZIF, c2013).

Dotace v rámci společné organizace trhu - smyslem těchto dotací je minimalizovat výkyvy v nabídce prvovýrobků a výrobků po prvním zpracování a tedy i cen placeným zemědělcům a současně stabilizace cen placených konečným spotřebitelem. Podpory v této oblasti mohou být zaměřeny do rostlinné i živočišné výroby (MZ, c2009-2016b; SZIF, c2013).

Program rozvoje venkova pro období 2014-2020 - zahrnuje jak *plošné dotace* (Agro-environmentální opatření, platby LFA vázané na oblasti s méně příznivými produkčními podmínkami, Natura 2000, ekologické zemědělství), o které se žádá v rámci jednotné platby, tak i *dotace investiční*, které jsou vyhlašovány formou výzev. Celkem by mělo být v rámci PRV alokováno cca 97 mld. Kč, přičemž 63 mld. z EU a 34 mld. z rozpočtu ČR. Nejvíce prostředků by mělo být alokováno na ochranu životního prostředí (64,2 %), a dále se předpokládá vyčlenění prostředků do oblastí jako je konkurenceschopnost zemědělství a lesnictví (17 %), hospodářský rozvoj a Leader (7,5 %), organizace potravinového řetězce a dobré

⁹ Mezi tyto postupy příznivé pro klima a životní prostředí patří diverzifikace plodin, zachování stávajících trvalých travních porostů a vyhrazení plochy využívané v ekologickém zájmu (SZIF, 2016)

podmínky zvířat (5 %), přenos znalostí, inovace a spolupráce (3,8 %), technická pomoc (1 %), účinné využívání zdrojů a přechod na nízkouhlíkovou ekonomiku (0,7 %) (SZIF, c2013).

Operační program rybnářství na období 2014-2020 – cílem tohoto programu je podporovat udržitelnou a konkurenceschopnou akvakulturu, účinné využívání zdrojů a rozvoj chovu ryb v ČR (SZIF, c2013).

5.6 Agrární zahraniční obchod

Česká republika směřuje převážnou část vývozu agrárního zboží do zemí EU a převážná část dovozu pochází také ze zemí EU. Pokud hovoříme o zahraničním obchodu se zeměmi EU, je třeba uvést, že se nejedná o zahraniční obchod v pravém slova smyslu, ale o vnitrounijní obchod, který je sledován v rámci tzv. Intrastatu¹⁰. Dále však bude vnitrounijní obchod zahrnut do hodnocení agrárního zahraničního obchodu. Je třeba ještě podotknout, že agrární zboží zahrnuje kapitoly 01 až 24 celního sazebníku, tedy i výrobky potravinářského průmyslu (kapitola 16 až 24). S ohledem na tuto strukturu dat bude níže zhodnocen agrární zahraniční obchod jako celek, tedy za všechny uvedené kapitoly 01-24 celního sazebníku.

Na obrázku 10 je zobrazen vývoj agrárního vývozu a dovozu za období 2008-2014 včetně uvedení podílu AZO na celkovém zahraničním obchodu ČR. Z grafu je patrné, že obrat AZO roste, přičemž v roce 2014 se meziročně zvýšil o cca 32 mld. Kč na 377,8 mld. Kč. Bilance AZO je však trvale záporná, neboť dovoz agrárních produktů převažuje nad jejich vývozem. V roce 2014 však došlo ke snížení záporné bilance AZO a to o cca 5,7 mld. Kč na 18,4 mld. Kč. Agrární vývoz dosahoval v roce 2014 hodnoty 179,7 mld. Kč a na straně dovozu 198,1 mld. Kč, jedná se tak o meziroční nárůst oproti roku 2013 o 11,9 % (o 19,1 mld. Kč) v případě vývozu, respektive o 7,3 % (13,4 mld. Kč) v případě dovozu. Stupeň krytí dovozu vývozem v roce 2014 dosahoval nejlepší hodnoty, tedy 90,7 %, od vstupu ČR do EU¹¹. Nejnižší hodnotu dosahoval agrární vývoz v roce 2009 (101,7 mld. Kč), což bylo poprvé od vstupu do EU, kdy došlo k jeho poklesu. Hodnota krytí dovozu vývozem v roce 2009 dosahovala 76 %. AZO v roce 2009 tak vykazoval spíše nepříznivý vývoj, přičemž důvodem byla zejména pokračující ekonomická krize a také pokles cen komodit, které jsou ČR exportovány (obiloviny, olejniny, mléko a mlékárenské výrobky) (ÚZEI, 2011b).

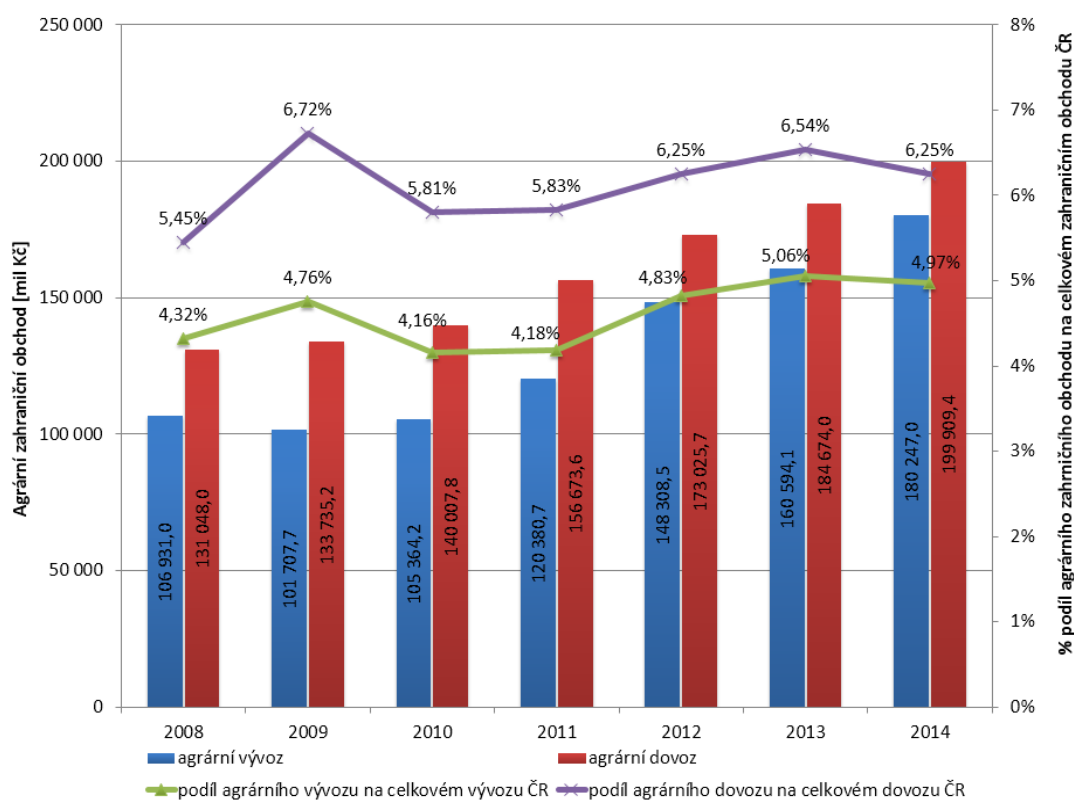
Podíl agrárního zahraničního vývozu na celkovém vývozu ČR se ve sledovaném období pohyboval v rozmezí 4,16 % do 5,06 %. Nejvyššího podílu agrárního

¹⁰ Intrastat je statistický systém, který sleduje pohyb zboží mezi členskými státy EU. To znamená v případě ČR, že se jedná o zboží, které skutečně přestoupilo státní hranici ČR, tedy bylo odesláno z ČR do jiného členského státu EU, nebo přijato do ČR z jiného členského státu EU. Sleduje se pouze pohyb zboží, které překročilo práh pro vykazování, tj. 8 mil. pro odeslané i přijaté zboží (ČSÚ, 2015c).

¹¹ Pro srovnání byl stupeň krytí dovozu vývozem v roce 2003 na úrovni 65,7 %, v roce 2004 se nepatrně snížil na 65,6 % a v roce 2005 se zvýšil na 75,8 % (ÚZEI, 2009).

vývozu na celkovém vývozu ČR (hodnoty 5,06 %) bylo dosaženo v roce 2013, a to především z důvodu vyšší dynamiku růstu AZO ve srovnání s dynamikou růstu českého exportu a importu (ÚZEI, 2015b). Podíl agrárního dovozu na celkovém dovozu ČR se pohyboval ve sledovaném období v rozmezí 5,45 % - 6,72 % (viz obrázek 10).

V roce 2014 se musely zemědělské podniky vyrovnat s uvalením embarga na dovoz agrárního zboží z EU do Ruska. Ruské embargo se od února vztahovalo na vepřové maso, přičemž od srpna došlo k jeho rozšíření na další zemědělské produkty. Embargo mělo jednak přímý dopad v podobě omezení vývozu, ale i nepřímý dopad ve smyslu nadměrného zvýšení nabídky zboží ze strany států, které je nemohly obchodovat s Ruskem, a musely pro své zboží hledat odbyt na jiných trzích. Embargo se tak dotklo především mlékárenských výrobků (sýry), které byly významnou vývozní položkou do této destinace. Dalšími vnějšími vlivy, které se promítly do vývoje AZO bylo snížení dovozních cel pro Ukrajinu v březnu 2014, přičemž došlo ke zvýšení dovozu z Ukrajiny a vývoz na Ukrajinu klesnul, celkově tak došlo ke zhoršení bilance AZO s Ukrajinou (ÚZEI, 2015b). Velkou roli při meziročním vývoji AZO v roce 2014 pak samozřejmě sehrály i intervence ČNB (oslabení české koruny), které započaly v roce 2013.



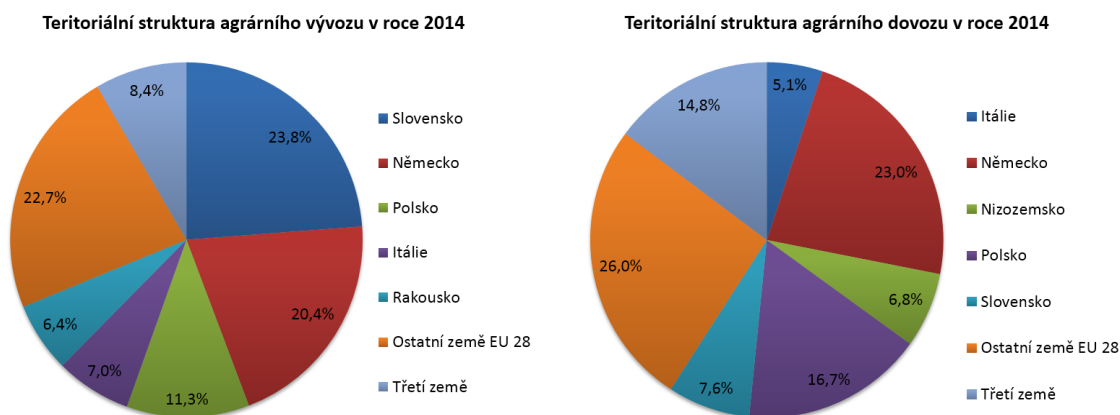
Obr. 10 Vývoj AZO a jeho podílu na zahraničním obchodu ČR

Zdroj: zpracováno na základě dat z Databáze zahraničního obchodu (ČSÚ, c2012)

5.6.1 Teritoriální struktura agrárního zahraničního obchodu

Nejvýznamnější obchodní partneři České republiky na straně agrárního vývozu a dovozu se v průběhu sledovaného období 2008-2014 téměř neměnili, pouze docházelo k drobným změnám podílu těchto zemí na agrárním vývozu, respektive dovozu.

V roce 2014 tvořil vývoz agrární produkce do zemí EU 28 celkem 91,56 % českého agrárního vývozu. Procentuální zastoupení obchodních partnerů na straně agrárního vývozu je zobrazeno na obrázku 11, v grafu jsou zobrazeny pouze země EU, jejichž podíl na celkovém vývozu agrárních produktů byl větší než 5 %. Hlavními obchodními partnery v oblasti vývozu zemědělské produkce jsou Slovensko s podílem 23,8 % na celkovém agrárním vývozu, Německo (20,4 %), Polsko (11,3 %), Itálie (7 %) a Rakousko (6,4 %). Velká část agrární produkce (v roce 2014 se jednalo téměř o 62 %) je vyvážena přímo do sousedních zemí ČR. V grafu je vyčleněna také kategorie ostatní země EU 28 s podílem 22,7 % na celkovém agrárním vývozu, v této kategorii jsou zařazeny země jako např. Maďarsko s podílem 4,52 %, Francie (3,71 %) či Spojené království (2,72 %), ostatní země EU 28 mají podíl méně než 2 %. Ze třetích zemí byly nejvíce zastoupenými vývozními teritorii v roce 2014 Rusko (s podílem 1,6 % na celkovém agrárním vývozu), Japonsko (0,7 %) a Švýcarsko (0,6 %). Celkově tvoří vývoz agrárních produktů do třetích zemí pouze malý podíl a to 8,4 % (zpracováno na základě dat z Databáze zahraničního obchodu (ČSÚ, c2012)).



Obr. 11 Teritoriální struktura agrárního vývozu a dovozu v roce 2014
Zdroj: zpracováno na základě dat z Databáze zahraničního obchodu (ČSÚ, c2012)

Na straně dovozu byli v roce 2014 nejvýznamnějšími obchodními partnery Německo s podílem 23 %, Polsko (11,3 %), Slovensko (7,6 %), Nizozemsko (6,8 %) a Itálie (5,1 %). Procentuální zastoupení těchto zemí a ostatních kategorií zemí na straně agrárního dovozu je vidět na obrázku 11 (opět jsou na obrázku zobrazeny pouze země, které mají procentuální zastoupení na celkovém dovozu více než 5 %). Stejně jako u vývozu i v oblasti dovozu agrárních produktů převažují z teritoriálního pohledu především země EU 28, které se v roce 2014 podílely na celkovém

dovozu zemědělských produktů z cca 85 %. Významně se na dovozu podílí sousední země ČR, které v roce 2014 představovaly cca 51 % agrárního dovozu. V kategorii ostatní země EU 28, která představuje podíl 26 %, jsou zařazeny země jako Španělsko (4,9 %), Maďarsko (3,9 %), Rakousko (3,9 %), Francie (3,5 %) a Belgie (3 %), ostatní země EU jsou zastoupeny na celkovém agrárním dovozu méně než 2 %. Ze třetích zemí je významným dodavatelem agrárních produktů zejména Brazílie (v celkovém agrárním dovozu zaujímá cca 1,9 %), Čína (1,4 %), USA (1,3 %) a Turecko (1,3 %), dovoz ze třetích zemí tvoří celkově pouze cca 14,8 % (zpracováno na základě dat z Databáze zahraničního obchodu (ČSÚ, c2012)).

Můžeme tedy shrnout, že v oblasti AZO patří mezi nejvýznamnější obchodní partnery ČR Slovensko, Německo a Polsko, i když s jiným pořadím či podílem na straně vývozu a dovozu

5.6.2 Komoditní struktura agrárního zahraničního obchodu

V tabulce 4 níže je uveden základní přehled komoditní struktury agrárního zahraničního obchodu (jak na straně dovozu tak i vývozu) za rok 2014 v členění na jednotlivé kapitoly kombinované nomenklatury. V roce 2014 se na agrárním vývozu nejvýznamněji podílely kapitoly 04 Mléko, mléčné výrobky, vejce a med a to téměř 12 %, dále kapitola 10 Obiloviny (8,7 %) a kapitola 22 Nápoje, lihové tekutiny a ocet (8 %). Na straně dovozu pak představovaly největší zastoupení kapitola 02 Maso a droby s podílem 12,6 %, dále kapitola 04 Mléko, mléčné výrobky, vejce a med s podílem 8 % a kapitola 21 Různé potravinové přípravky (7,6 %) (zpracováno na základě dat z Databáze zahraničního obchodu (ČSÚ, c2012)).

Poměrně významným negativním trendem, který se projevuje v rámci AZO ČR, je vývoz živých zvířat a dovoz masa. U živých zvířat vykazuje ČR aktivní obchodní bilanci (v roce 2014 se jednalo o 6 034,3 mil. Kč), u masa potom pasivní (v roce 2014 bylo saldo ve výši 18 397,2 mil. Kč). Z živých zvířat se nejvíce na vývozu podílí živý skot (v roce 2014 představoval vývoz živého skotu 3 742 mil. Kč) a živá drůbež (2 220,2 mil. Kč). Hlavními teritorii, kam se živý skot vyváží, jsou Rakousko, Německo, Chorvatsko a Slovinsko; živá drůbež se pak v roce 2014 vyvážela nejvíce do Polska, Slovenska, Německa a Rumunska. Na druhou stranu z masa se nejvíce dováží maso vepřové (z Německa, Španělska, Polska, Belgie či Rakouska), maso a droby drůbeží (Polsko, Brazílie či Maďarsko), v menší míře potom hovězí maso z Polska či Nizozemska (zpracováno na základě dat z Databáze zahraničního obchodu (ČSÚ, c2012)).

Tab. 4 Komoditní struktura AZO v roce 2014

Třída	Kód KN	Název kapitoly	Hodnota vývozu (mil. Kč)	Podíl na celkovém vývozu	Hodnota dovozu (mil. Kč)	Podíl na celkovém dovozu
I	01	Živá zvířata	8 078,75	4,50%	2 044,41	1,00%
	02	Maso a droby	6 807,80	3,80%	25 204,96	12,60%
	03	Ryby, korýši, měkkýši	2 860,68	1,60%	4 237,78	2,10%
	04	Mléko, mléčné výrobky, vejce a med	21 361,05	11,90%	15 946,29	8,00%
	05	Ostatní živočišné produkty	1 360,64	0,80%	2 228,63	1,10%
II	06	Živé rostliny a květinářské výrobky	835,14	0,50%	3 907,75	2,00%
	07	Zelenina, požitatel. rostl., kořeny, hlízy	2 666,66	1,50%	11 695,27	5,90%
	08	Ovoce a ořechy	3 836,88	2,10%	14 453,18	7,20%
	09	Káva, čaj, maté, koření	5 421,61	3,00%	7 735,51	3,90%
	10	Obiloviny	15 653,84	8,70%	3 519,72	1,80%
	11	Mlýnské výrobky, slad, škrob apod.	3 938,41	2,20%	1 832,90	0,90%
	12	Olejnata semena a plody	8 564,91	4,80%	5 377,13	2,70%
	13	Rostlinné výtažky a šťávy	1 379,47	0,80%	1 027,99	0,50%
	14	Rostlinné pletací materiály	47,19	0,00%	120,6	0,10%
III	15	Živočišné a rostlinné tuky a oleje	10 542,64	5,80%	9 548,00	4,80%
IV	16	Přípravky z masa, ryb, korýšů apod.	5 520,56	3,10%	5 770,95	2,90%
	17	Cukr a cukrovinky	8 451,96	4,70%	6 316,22	3,20%
	18	Kakao a kakaové přípravky	6 717,93	3,70%	9 665,93	4,80%
	19	Přípravky z obilí	11 034,74	6,10%	13 006,00	6,50%
	20	Přípravky ze zeleniny a ovoce	3 207,91	1,80%	7 472,65	3,70%
	21	Různé potravinové přípravky	12 632,78	7,00%	15 106,23	7,60%
	22	Nápoje, lihové tekutiny a ocet	14 430,06	8,00%	14 138,04	7,10%
	23	Zbytky a odpady v potr. průmyslu, krmivo	11 187,29	6,20%	12 849,23	6,40%
	24	Tabák a tabákové výrobky	13 708,18	7,60%	6 704,00	3,40%

Zdroj: Zpracováno na základě dat z Databáze zahraničního obchodu (ČSÚ, c2012)

V příloze B je zobrazena komoditní strukturu bilance AZO, přičemž u každé komoditní skupiny je doplněno, zda je ČR v dané skupině čistým dovozcem či vývozcem. K nejvýraznějšímu zhoršení pasivní bilance došlo u kapitoly 02 Maso a droby, 08 Ovoce a ořechy a 07 Zelenina, které patří mezi hlavní netto-dovozní položky. Na druhé straně k nejvýraznějšímu zlepšení aktivní bilance došlo u kapitoly 10 Obiloviny a 24 Tabák a tabákové výrobky, jedná se o dvě nejvýznamnější netto-vývozní položky (ÚZEI, 2015b).

K hlavním českým exportním komoditám patří surové mléko, které se vyváží především do Německa, dále obiloviny, např. pšenice, kukuřice a ječmen, tyto komodity směřují také především do Německa, v případě kukuřice pak do Rakouska. Další významnou vývozní komoditou ČR je slad (který je vyvážen především do Polska, Německa a Spojeného království), semena řepky, řepkový olej. Významné místo zaujímá také vývoz semen máku, hořčice, slunečnice a cukru (ÚZEI, 2015b).

ČR je nesoběstačná v komoditách jako je zelenina, ovoce (viz graf na obrázku 8), ořechy a výrobky z nich, proto se tyto produkty do ČR spíše dováží, než vyváží (ÚZEI, 2015b).

Lze tedy shrnout, že český agrární vývoz je tak zaměřen převážně na vývoz velkoobjemových komodit a surovin s malou přidanou hodnotou (obiloviny, živá zvířata, surové mléko) a dováží produkty vyššího stupně finalizace.

Török a Jámbor (2013) na základě provedené analýzy AZO nových členských zemí EU uvádí, že se tato tendence (převaha vývozu nezpracovaných zemědělských surovin a na druhé straně dovozu zpracovaných agrárních produktů) projevuje u nových členských zemí EU, které přistoupily v roce 2004 a 2007. Autoři shrnuli příčiny tohoto vývoje a rozdělili je na příčiny vnitřní a vnější povahy. Za podstatnou vnější příčinu označují přistoupení do EU a následnou změnu obchodní politiky, stejně jako otevření trhu analyzovaných států evropské konkurenci. Autoři vysvětlují, že zpracované produkty vytvořené zeměmi EU-15 jsou cenově konkurenceschopnější na regionálních trzích než suroviny pocházející z nových členských zemí, které jsou nabízeny na trzích EU-15. Za další významný vnější faktor označují tvrdé konkurenční prostředí, kterému byly nové členské státy vystaveny po svém přistoupení do EU, kdy se sice na jedné straně objevilo mnoho nových příležitostí, na straně druhé však musely čelit zvyšující se konkurenci na domácím trhu. Intenzita konkurence sílí také z důvodu vzniku vertikálně koordinovaných sítí potravinových řetězců (hypermarkety, supermarkety, či mezinárodní zemědělsko-zpracovatelské podniky), což vytváří konkurenční podmínky nejen pro výrobce, ale i spotřebitele (z pohledu spotřebitele je však cenová konkurence výhodou). Výrobci se pak potýkají s problémy, neboť nejsou schopni přizpůsobit se těmto změnám a podmínkám kladeným velkými řetězci. Dalším negativním vlivem je, že ceny zemědělských komodit rostou, ceny energií také a současně povinné standardy, které bylo potřeba splnit po vstupu do EU, otráslý i s potravinářským sektorem daných států. Další podstatnou vnější příčinou jsou nerovné podmínky dotací v rámci SZP.

Z vnitřních důvodů lze jmenovat např. klesající konkurenceschopnost AZO v nových členských zemích vlivem duální podnikatelské struktury, nedostatkem

kapitálu atd. Po vstupu do EU se v daných zemích většinou změnila i struktura zemědělské produkce ve prospěch rostlinné výroby. Dalším problémem jsou i potíže domácího zpracovatelského průmyslu (Török a Jámboř, 2013). Snahou by tedy měl být vývoz produktů s vyšší přidanou hodnotou místo vývozu velkoobjemových komodit a dovozu zpracovaných produktů. Jak Bašek (2010) tak i Török a Jámboř (2013) vidí řešení této situace v lepším nastavení spolupráce odvětví zemědělství a zpracovatelského průmyslu, přičemž Bašek (2010) doplňuje, že podstatné je zejména zlepšení fungování českého zpracovatelského průmyslu a jeho efektivnosti, především v oblasti prvního zpracování zemědělských surovin.

6 Internacionalizační proces zemědělských MSP

Za účelem vysvětlení internacionalizačního chování zemědělských MSP bylo nutné získat primární data, na základě kterých bylo možné charakterizovat základní aspekty internacionalizačního procesu těchto podniků. Hlavní identifikované aspekty internacionalizačního chování zemědělských podniků byly zohledněny při vytváření modelu internacionalizačního procesu těchto subjektů.

Primární data byla získána dotazníkovým šetřením mezi zemědělskými MSP, které byly osloveny prostřednictvím elektronické pošty, a doplňkově byla využita tištěná forma dotazníku. Kontakty na zemědělské subjekty byly získány z různých databází podnikatelských subjektů, využita byla databáze Amadeus, databáze Albertina, Firmy.cz a dále byly kontakty získány z internetových stránek Zemědělského svazu ČR a dalších specializovaných oborových sdružení (např. Ovocnářské unie). Hlavním omezením uvedených databází byla nedostupnost e-mailových kontaktů na jednotlivé subjekty, a často také nefunkční kontakty. Bylo tedy nutné ručně dohledávat kontaktní informace na jednotlivé podniky na internetových stránkách daných subjektů. Celkově se podařilo získat kontakty na 6167 zemědělských podniků, které byly následně osloveny, přičemž se vrátilo 447 vyplněných dotazníků. Po vyřazení nesprávně vyplněných dotazníků zůstalo 436 korektně vyplněných. Z tohoto počtu je 72 podniků internacionalizovaných a 364 subjektů neinternationalizovaných (působí pouze na domácím trhu). Pro zvýšení návratnosti primárního šetření byly podniky osloveny ve více etapách, tedy dotazník byl zaslán po určité době znovu stejným subjektům, a subjekty byly také osloveny telefonicky s tím, že jim byl vysvětlen účel dotazování. Primární šetření bylo realizováno od ledna 2015 do března 2016, přičemž se podařilo dosáhnout návratnosti 7,07 %. Popis celého vzorku respondentů je součástí kapitoly 6.1 (viz tabulka 5). Průvodní dopis, který byl zasílán podnikům, je součástí přílohy C, dotazník pro internacionalizované podniky je v příloze D a dotazník pro podniky neinternationalizované je součástí přílohy E.

V následujících kapitolách jsou prezentovány výstupy vyhodnocení primárního dotazníkového šetření, a také výstupy provedených polostrukturovaných osobních rozhovorů. Výstupy z vyhodnocení primárních dat získaných dotazováním i provedením osobních rozhovorů jsou pak základem pro návrh modelu internacionalizačního procesu zemědělských podniků.

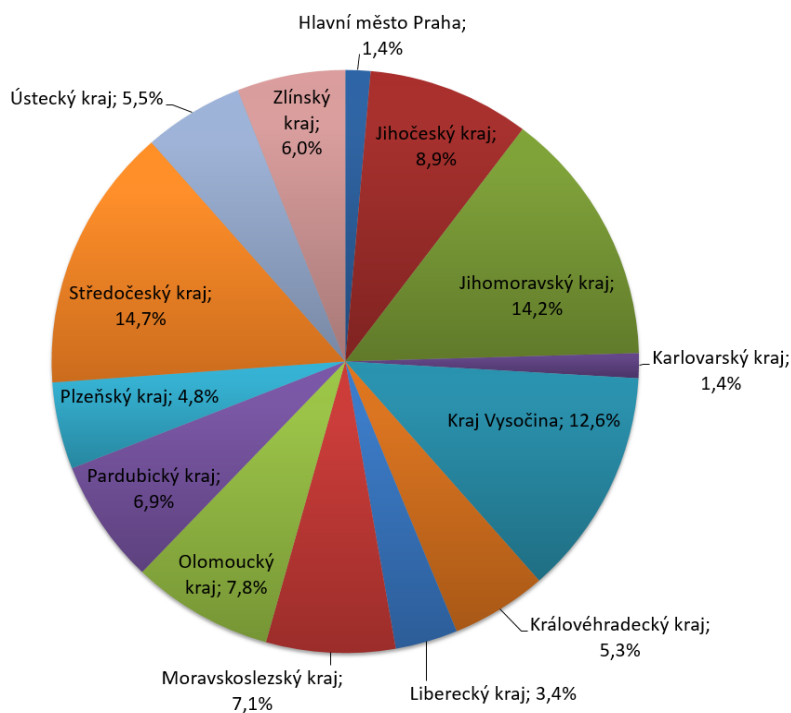
6.1 Základní charakteristika respondentů dotazníkového šetření

V rámci primárního šetření byly celkově získány odpovědi od 436 respondentů. V této kapitole i v podkapitole 6.1.1 jsou vyhodnocena data získaná od všech 436 respondentů. Převážná část respondentů je tvořena podniky, které působí pouze

na domácím trhu, těchto podniků je 364 (83,5 %), podniků, které jsou zapojeny do internacionalizačního procesu je 72 (16,5 %). Více než polovina všech respondentů (55,3 %) představuje mikropodniky (méně než 10 zaměstnanců), malých podniků (10-49 zaměstnanců) je cca 32,6 % a středních podniků (s 50 a více zaměstnanci) je pouze 12,1 %. Pokud je jako kritérium velikosti podniku vzat jeho roční obrát, pak více než ¾ respondentů dosahuje obrátu menšího než 2 mil. EUR (mikropodnik), 20 % podniků vykazuje obrát více než 2 mil. EUR ale méně než 10 mil. EUR (malý podnik) a zbylá cca 4 % se řadí mezi střední podniky s obrátem vyšším než 10 mil. EUR, ale nižším než 50 mil. EUR.

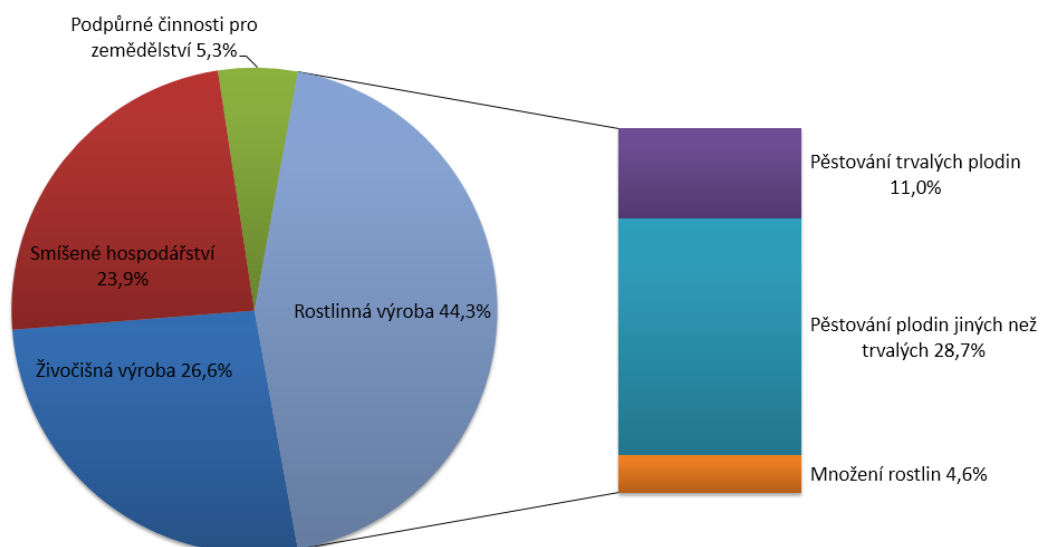
Co se týče struktury respondentů dle jejich právní formy, tak převažují podniky právnických osob, kterých je cca 58,7 % (v této kategorii převažují společnosti s ručením omezeným, které jsou zastoupeny 27,5 % respondentů, následují akciové společnosti zastoupené z 11,7 % a necelých 18 % představují družstva). Podniky fyzických osob představují cca 41,3 %. Pokud se podíváme na strukturu podniků z pohledu počtu obhospodařovaných hektarů, tak cca 41,1 % respondentů obhospodařuje půdu o výměře do 100 ha, v kategorii 100-500 ha je zastoupeno cca 18,1 % respondentů, v kategorii 500-1000 ha je zastoupeno cca 17,7 % respondentů, ostatní kategorie jsou zastoupeny méně než 10 %. Lze shrnout, že nejvíce respondentů je tak zastoupeno v kategoriích nad 100 ha obhospodařované zemědělské půdy (tato kategorie představuje cca 59 % všech respondentů). Dále lze pozorovat, že s rostoucí velikostí obhospodařované zemědělské půdy ubývá podniků, které na této půdě hospodaří. Tato struktura odpovídá duální struktuře zemědělství, která byla zmíněna v rámci analýzy sekundárních dat, tj. pouze menší počet subjektů obhospodařuje velkou část zemědělské půdy.

V grafu na obrázku 12 je zobrazena struktura respondentů dle sídla podniku. Nejvíce respondentů má sídlo podniku ve Středočeském kraji (14,7 %), Jihomoravském kraji (14,2 %) či na Vysočině (12,6 %).



Obr. 12 Zastoupení respondentů dle sídla jejich podniku
Zdroj: dotazníkové šetření, n = 436 respondentů

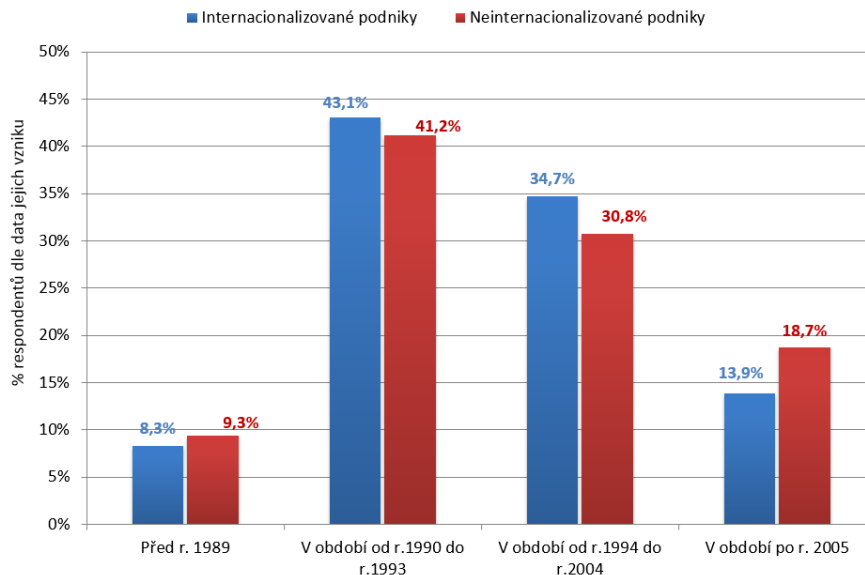
Na obrázku 13 je zobrazena struktura respondentů dle převažující podnikatelské činnosti. Většina respondentů je zaměřena na rostlinnou výrobu (44,3 %), v rámci které jsou dle CZ NACE zahrnuty skupiny 01.1 Pěstování plodin jiných než trvalých, 01.2 Pěstování trvalých plodin a 01.3 Množení rostlin; podniky zabývající se živočišnou výrobou jsou zastoupeny z 26,6 % (skupina 01.4), podniky se smíšenou výrobou představují téměř 24 % (skupina 01.5) a zbylých cca 5,3 % respondentů vykonává podpůrné činnosti pro zemědělství a posklizňovou činnosti (skupina 01.7).



Obr. 13 Procentuální zastoupení respondentů dle převažující podnikatelské činnosti

Zdroj: dotazníkové šetření, n = 436 respondentů

Převážná část zemědělských podniků (více než 40 % všech respondentů) byla založena po roce 1989, kdy došlo k významným politickým a ekonomickým změnám, které se promítly do nového uspořádání zemědělského sektoru. V grafu na obrázku 14 je uvedeno, v jakém období byly zemědělské MSP zakládány.



Obr. 14 Období, ve kterém byly zemědělské MSP zakládány

Zdroj: dotazníkové šetření, n = 436

V tabulce 5 jsou uvedeny základní charakteristiky respondentů v členění na podniky internacionalizované a podniky neinternationalizované. U obou skupin respondentů převažují mikropodniky (dle kritéria počtu zaměstnanců i obrátu). Struktura

podniků dle převažující hlavní podnikatelské činnosti je podobná, tedy převažují podniky zaměřené na RV (48,6 % podniků internacionalizovaných vs. 43,4 % podniků neinternationalizovaných), následované podniky zaměřenými na ŽV (27,8 %, resp. 26,4 %) a cca 22 % internacionalizovaných podniků se zabývá smíšeným hospodářstvím (v případě neinternationalizovaných MSP se jedná o 24,2 %), nejméně podniků je pak zastoupeno v kategorii podpůrných činností pro zemědělství (1,4 % internacionalizovaných MSP, resp. 6 % neinternationalizovaných MSP).

Tab. 5 Základní charakteristiky respondentů

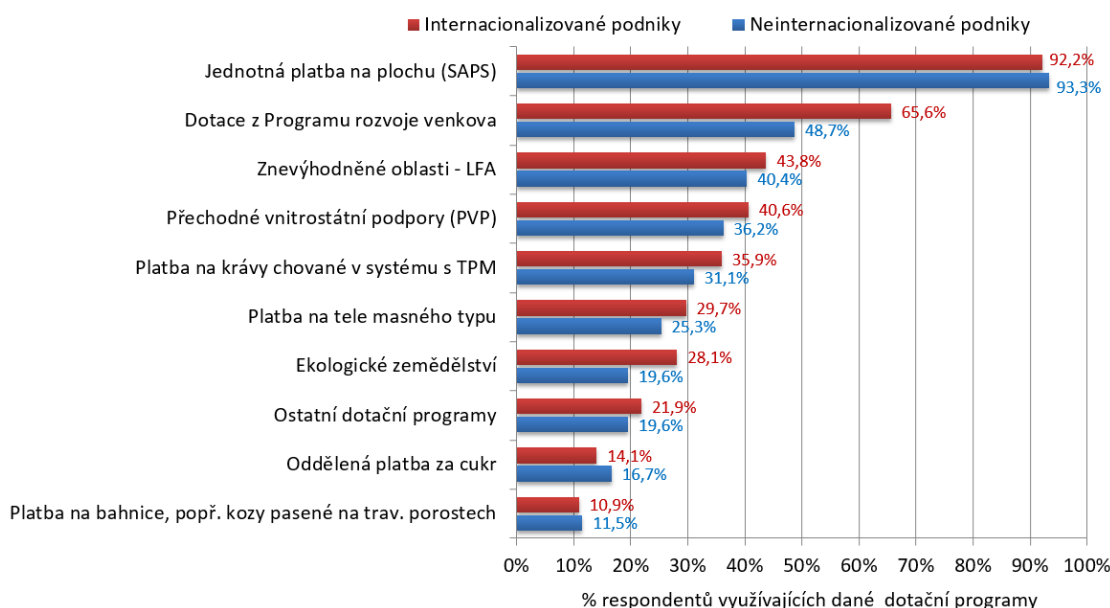
Základní charakteristiky respondentů	Kategorie	% MSP internacionalizovaných	% MSP neinternationalizovaných
Velikost podniku dle počtu zaměstnanců	mikropodniky	40,3 %	58,2 %
	malé podniky	41,7 %	30,8 %
	střední podniky	18,0 %	11,0 %
Velikost podniku dle průměrného ročního obratu	mikropodniky	65,3 %	78,0 %
	malé podniky	26,4 %	18,7 %
	střední podniky	8,3 %	3,3 %
Právní forma zemědělského podniku	PFO	27,8 %	44,0 %
	PPO	72,2 %	56,0 %
	- z toho a.s.	18,0 %	10,4 %
	- z toho s.r.o.	41,7 %	24,8 %
	- z toho družstvo	11,1 %	19,2 %
	- z toho ostatní	1,4 %	1,6 %
Velikost obhospodařované půdy v hektarech (ha)	0 - 100 ha	27,8 %	43,7 %
	100 - 500 ha	23,6 %	17,0 %
	500 - 1 000 ha	16,7 %	17,9 %
	1 000 - 1 500 ha	11,1 %	9,3 %
	1 500 - 2 000 ha	4,1 %	3,8 %
	více než 2 000 ha	16,7 %	8,3 %
Hlavní podnikatelská činnost podniku	rostlinná výroba	48,6 %	43,4 %
	živočišná výroba	27,8 %	26,4 %
	smíšené hospodářství	22,2 %	24,2 %
	podpůrné činnosti pro zemědělství	1,4 %	6,0 %
Celkem		72 respondentů	364 respondentů

Zdroj: dotazníkové šetření, n = 436

Tabulka 5 dále naznačuje, že až 28 % podniků, které jsou zapojeny do internacionalizace, obhospodařuje půdu o výměře do 100 ha, u kategorie neinternationalizovaných podniků je to téměř 44 %. Zajímavé je, že cca 72 % internacionalizova-

ných podniků obhospodařuje půdu o výměře větší než 100 ha (u neinternacionalizovaných podniků se jedná o cca 56 % podniků). Geografické zastoupení podniků v členění na internacionalizované a neinternacionalizované podniky v tabulce 5 uvedeno není, nicméně téměř odpovídá procentuálnímu zastoupení uvedenému v obrázku 12, kde je vyobrazeno zastoupení všech respondentů, tj. nejvíce podniků zapojených do internacionalizace se nachází v Jihomoravském kraji (téměř 14 %), v kraji Vysočina a ve Středočeském kraji (u obou kategorií stejné zastoupení cca 11,1 %); u podniků působících na domácím trhu převažují podniky ze Středočeského kraje (15,2 %), Jihomoravského kraje (14,3 %) a kraje Vysočina (cca 13 %). Zbylé kraje jsou zastoupeny méně než 10 %.

Charakteristickým rysem zemědělství je čerpání dotací. Z primárního šetření vyplývá, že více než 86 % všech respondentů čerpá dotace, pouze cca 14 % respondentů dotace nevyužívá. Na obrázku 15 je uvedeno, jaké dotace zemědělské podniky využívají v členění na podniky internacionalizované a neinternacionalizované. Nejčastěji využívanými dotacemi jsou „Jednotná platba na plochu“, dotace z PRV a platby LFA. V kategorii ostatní jsou zahrnuty např. dotační programy pro mladé začínající zemědělce, či podpora vázaná na produkci citlivých komodit (Platba na chmel, Platba na brambory pro výrobu škrobu).



Obr. 15 Přehled dotačních programů, které jsou využívány zemědělskými MSP

Zdroj: dotazníkové šetření, n = 436

6.1.1 Charakteristiky podniku ovlivňující sklon k internacionalizaci

Internacionalizace jako výsledek rozhodovacího procesu podniku, se vždy odehrává v nějakém kontextu, který je utvářen v souvislosti s vývojem faktorů vnějšího prostředí a také faktorů vnitřního prostředí podniku. S ohledem na tuto skutečnost tak bylo stanoveno několik hypotéz, jejichž účelem bylo zjistit, jaké základní cha-

rakteristiky podniku se mohou promítnout do jeho úvah o zapojení se do internacionalizačního procesu, a mohou tedy ovlivnit jeho sklon k internacionalizaci (v zahraniční literatuře se používá označení export propensity).

Při definování hypotéz lze vyjít z předpokladu, že v počátečních úvahách podniku o internacionalizaci sehrávají roli také jeho základní charakteristiky, jako je velikost podniku (daná počtem zaměstnanců), stáří podniku, zaměření jeho hospodářské činnosti, počet obhospodařovaných hektarů zemědělské půdy, právní forma podnikání a sídlo podniku (kraj, ve kterém podnik působí). Sklon podniku k internacionalizaci tak byl zkoumán v souvislosti s těmito uvedenými charakteristikami podniku.

Z výše uvedeného předpokladu byly odvozeny nulové hypotézy:

H₀₁: Neexistuje závislost mezi velikostí podniku a jeho sklonem k internacionalizaci.

H₀₂: Neexistuje závislost mezi stářím podniku a jeho sklonem k internacionalizaci.

H₀₃: Neexistuje závislost mezi zaměřením hospodářské činnosti podniku a jeho sklonem k internacionalizaci.

H₀₄: Neexistuje závislost mezi formou podnikání a sklonem k internacionalizaci.

H₀₅: Neexistuje závislost mezi sídlem podniku a jeho sklonem k internacionalizaci.

H₀₆: Neexistuje závislost mezi počtem obhospodařovaných hektarů zemědělské půdy a sklonem podniku k internacionalizaci.

Hypotézy vztahující se k ověřování charakteristik podniku ovlivňujících jeho sklon k internacionalizaci byly testovány na primárních datech získaných od podniků internacionalizovaných i neinternationalizovaných ($n = 436$). Podniky byly dle jejich sklonu k internacionalizaci rozčleněny do 3 kategorií, tedy na podniky již zapojené do internacionalizace, podniky plánující internacionalizační aktivity a podniky neinternationalizované a neuvažující o zapojení do internacionalizace. Ostatní proměnné pak odpovídaly daným charakteristikám podniku zmíněným výše.

Výše uvedené hypotézy byly testovány a výsledné p-hodnoty a Cramerův koeficient, který vypovídá o síle vztahu mezi dvěma proměnnými, jsou uvedeny v tabulce 6.

Tab. 6 Výsledky testování hypotéz

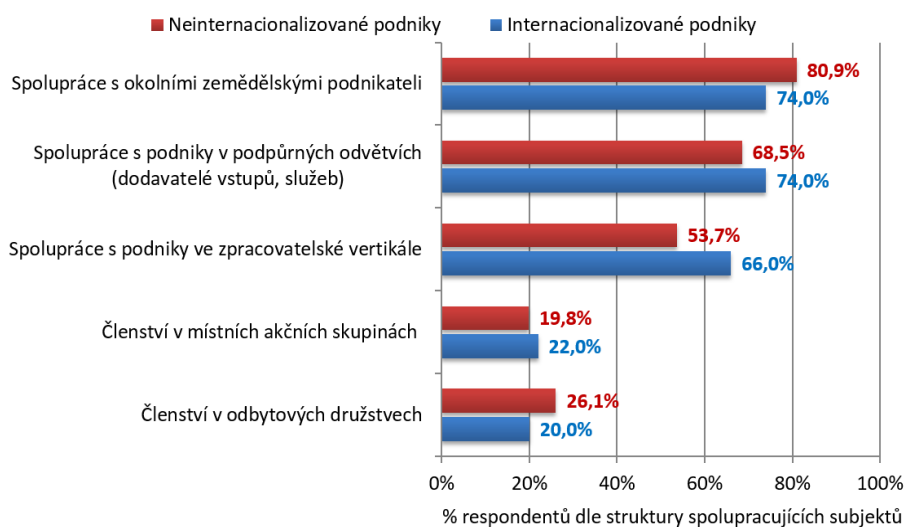
	Hypotéza	p-hodnota	Cramerův koeficient	Lze H ₀ zamítnout?
H ₀₁	sklon k internacionalizaci x velikost podniku	0,04751	0,10499	Ano
H ₀₂	sklon k internacionalizaci x stáří podniku	0,52669	0,11245	Ne
H ₀₃	sklon k internacionalizaci x zaměření činnosti podniku	0,00806	0,16532	Ano
H ₀₄	sklon k internacionalizaci x právní forma podnikání	0,02897	0,14008	Ano
H ₀₅	sklon k internacionalizaci x sídlo podniku	0,19059	0,19180	Ne
H ₀₆	sklon k internacionalizaci x velikost obhospodař. z.p.	0,00154	0,20860	Ano

Zdroj: dotazníkové šetření, n = 436

Z tabulky 6, ve které jsou uvedeny výsledky testování hypotéz, vyplývá, že existuje závislost mezi sklonem podniku k internacionalizaci a velikostí podniku dané počtem zaměstnanců, zaměřením hospodářské činnosti podniku, právní formou podnikání a velikostí obhospodařované zemědělské půdy. Dle velikosti Cramerova koeficientu je závislost mezi uvedenými proměnnými pouze slabá, což však může být způsobeno nevyrovnaností zastoupených kategorií u proměnné sklon k internacionalizaci, kdy byly rozlišeny 3 kategorie podniků, přičemž nejpočetnější zastoupení měla kategorie podniků neinternationalizovaných. Závislosti mezi ostatními proměnnými (sídlo podniku, tedy jeho geografické umístění, a stáří podniku, tedy délka působení podniku na trhu) a sklonem podniku k internacionalizaci nelze prokázat, lze tedy předpokládat, že nehrají při úvahách podniku o internacionalizaci významnou roli. Výstupy z programu Statistica, ve kterém byly testovány stanovené hypotézy, jsou součástí přílohy F.

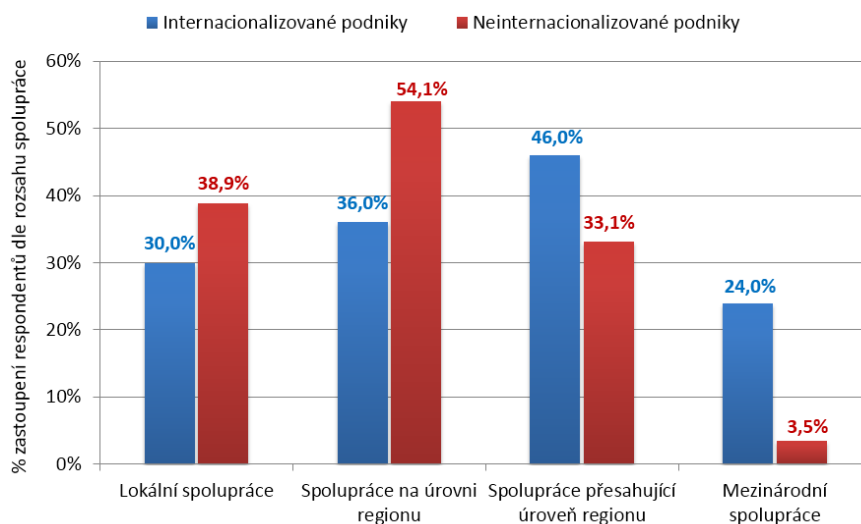
6.1.2 Spolupráce v odvětví zemědělství

Výsledky primárního šetření naznačují, že spolupráce subjektů v odvětví zemědělství je důležitá, přičemž cca 70 % všech respondentů (307 respondentů celkem, konkrétně 50 internacionalizovaných podniků a 257 neinternationalizovaných podniků) se snaží navazovat úzké spolupracující vazby se subjekty ve svém okolí. V grafu na obrázku 16 je uvedena kategorizace subjektů, se kterými zemědělské podniky navazují úzkou spolupráci, nejčastěji se jedná o okolní zemědělské podniky, podniky působící v podpůrných odvětvích (dodavatelé vstupů do zemědělství) a případně podniky, jež zajišťují činnosti ve zpracovatelské vertikále. Lze tedy shrnout, že zemědělské podniky se snaží navazovat spolupráci jak na úrovni horizontální, tedy s okolními podniky (v podstatě se svými konkurenty), tak i spolupráci vertikální (tedy spolupráce se subjekty v rámci jednoho řetězce, jak dodavateli, tak i odběrateli).



Obr. 16 Struktura subjektů, se kterými zemědělské MSP navazují úzké spolupracující vazby
Zdroj: dotazníkové šetření, n = 307

V grafu na obrázku 17 je uvedeno, jak podniky hodnotí rozsah spolupráce. Výsledky znázorněné v tomto grafu naznačují, že podniky internacionalizované mají tendenci zapojovat se do geograficky rozptýlenějších vazeb, tedy kromě lokální spolupráce navazují kooperující vazby i se subjekty na úrovni regionu, případně na celorepublikové úrovni. Také cca 24 % internacionalizovaných subjektů navazuje spolupráci, jež přesahuje hranice naší země.



Obr. 17 Rozsah spolupráce zemědělských MSP
Zdroj: dotazníkové šetření, n = 307

V tabulce 7 jsou uvedeny nejčastější oblasti spolupráce zemědělských MSP, přičemž jsou uvedeny pouze oblasti, které byly zmíněny alespoň 15 % všech respondentů.

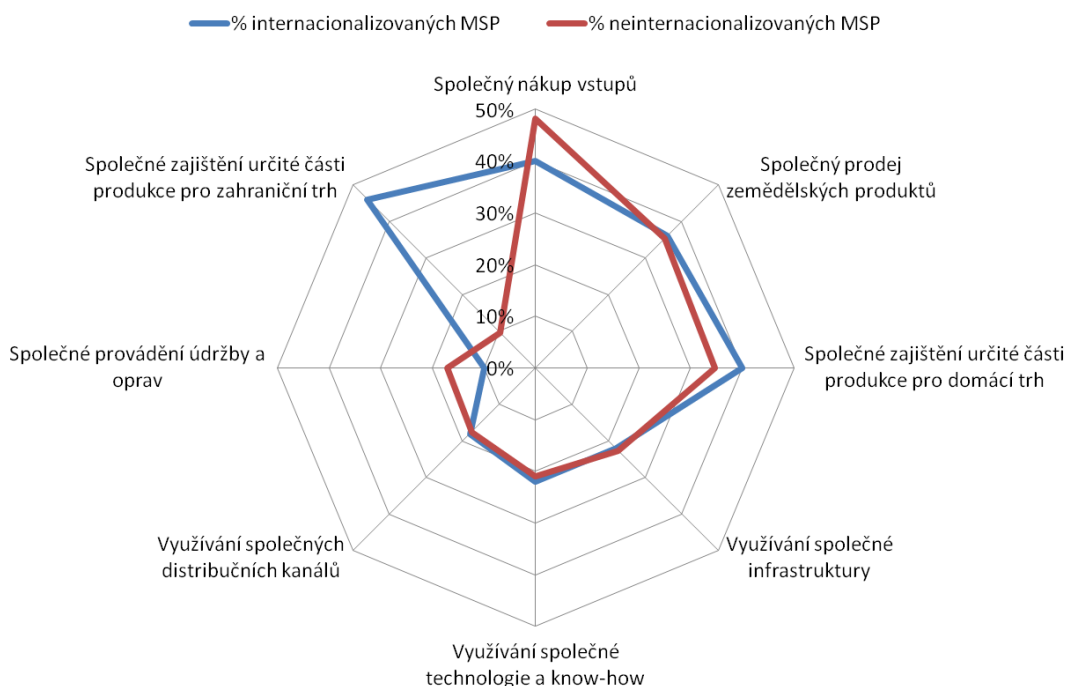
Tab. 7 Oblasti spolupráce zemědělských subjektů

Oblasti spolupráce	% respondentů spolupracujících v dané oblasti
Společný nákup vstupů (např. hnojivo, osivo, krmivo aj.)	46,9%
Společný prodej zemědělských produktů	35,5%
Společné zajištění určité části produkce pro domácí trh	35,5%
Využívání společné infrastruktury (např. skladovací prostory)	22,5%
Využívání společné technologie a know-how	21,2%
Využívání společných distribučních kanálů	17,6%
Společná údržba a opravy	16,0%
Společné zajištění určité části produkce pro zahraniční trh	15,6%

Zdroj: dotazníkové šetření, n = 307

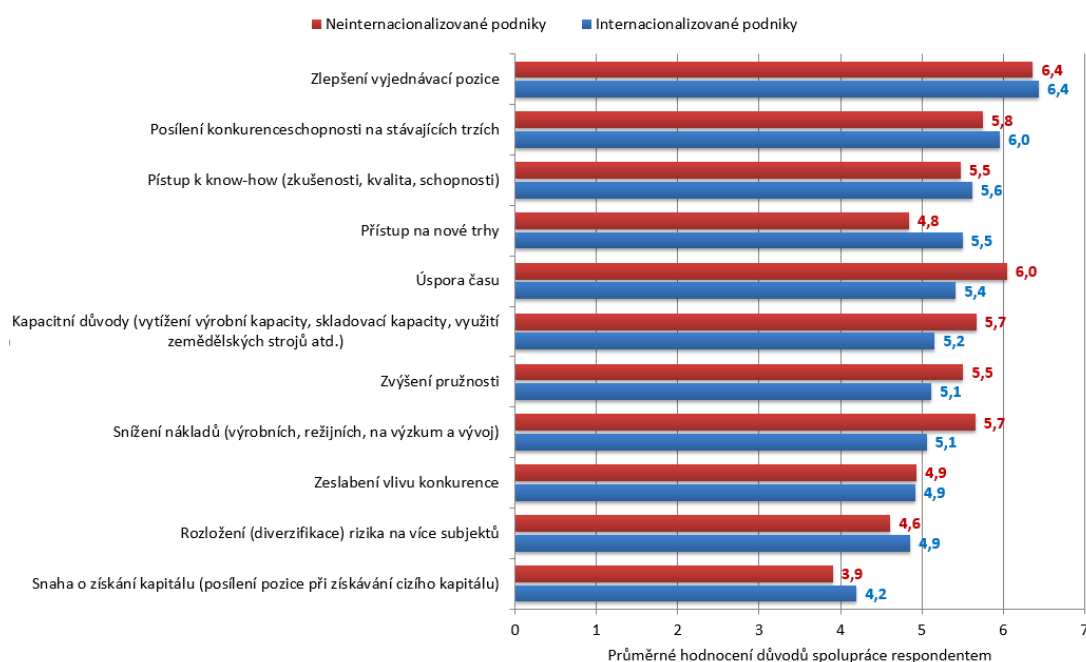
Z vyhodnocení primárních dat vyplývá, že zemědělské podniky navazují spolupráci zejména v oblasti nákupu vstupů, prodeje zemědělských produktů či společně zajišťují určitou část produkce pro domácí trh (ve smyslu spojování dodávek do větších celků požadovaných odběratelem). Přibližně 1/5 podniků využívá společnou infrastrukturu (zejména skladovací prostory) či sdílí technologie a know-how. Dále podniky využívají společně distribuční kanály, provádí společně údržbu a opravy či zajišťují společně určitou část produkce pro zahraniční trh (dále také ZT).

Na obrázku 18 jsou znázorněny nejčastěji zmiňované oblasti spolupráce mezi zemědělskými MSP v členění na internacionalizované a neinternationalizované podniky. Z grafu je patrné, že internacionalizované podniky spolupracují nejvíce v oblasti společného zajišťování produkce pro zahraniční trh (cca 46 % internacionalizovaných zemědělských podniků), to souvisí i se skutečností, že v tomto odvětví jsou většinou obchodovány velké objemy komodit, které by menší zemědělské podniky nebyly schopny zajistit samostatně, proto musí v této oblasti spolupracovat. Na druhé straně nejvýznamnější oblastí, ve které spolupracují neinternationalizované podniky, je společný nákup vstupů (v této oblasti spolupracuje cca 48 % neinternationalizovaných podniků).



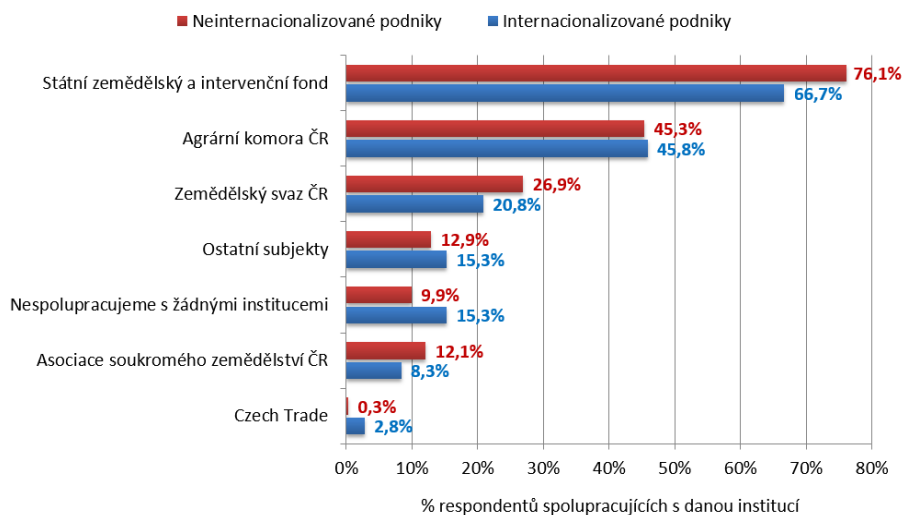
Obr. 18 Oblasti spolupráce dle zapojení podniku do internacionalizačního procesu
Zdroj: dotazníkové šetření, n = 307

Další otázkou, kterou je vhodné zodpovědět je, z jakého důvodu podniky usilují o užší spolupráci s ostatními subjekty. Vyhodnocení jednotlivých důvodů pro udržování užších spolupracujících vazeb je uvedeno na obrázku 19. Tyto důvody, které vedou podniky k užší spolupráci, jsou seřazeny od nejvýznamnějšího po nejméně významné dle jejich hodnocení podniky internacionalizovanými (modrá barva). Průměrné hodnocení daných důvodů spolupráce je uvedeno u každé kategorie respondentů. Výrazné rozdíly ve vnímání jednotlivých důvodů spolupráce se neprojeví. Pro obě skupiny respondentů je velmi důležitým důvodem pro navazování úzkých spolupracujících vazeb zejména snaha o zlepšení vyjednávací pozice podniku a posílení konkurenceschopnosti podniku na stávajících trzích.



Obr. 19 Hodnocení důvodů spolupráce v odvětví zemědělství dle kategorie respondentů
Zdroj: dotazníkové šetření, n = 307

Zemědělské podniky byly dále dotazovány, zda spolupracují s některými ze státních či nestátních institucí, které jsou zaměřeny na poskytování různých podpůrných služeb v oblasti zemědělství. V grafu na obrázku 20 jsou uvedeny instituce, se kterými zemědělské podniky navazují spolupráci.

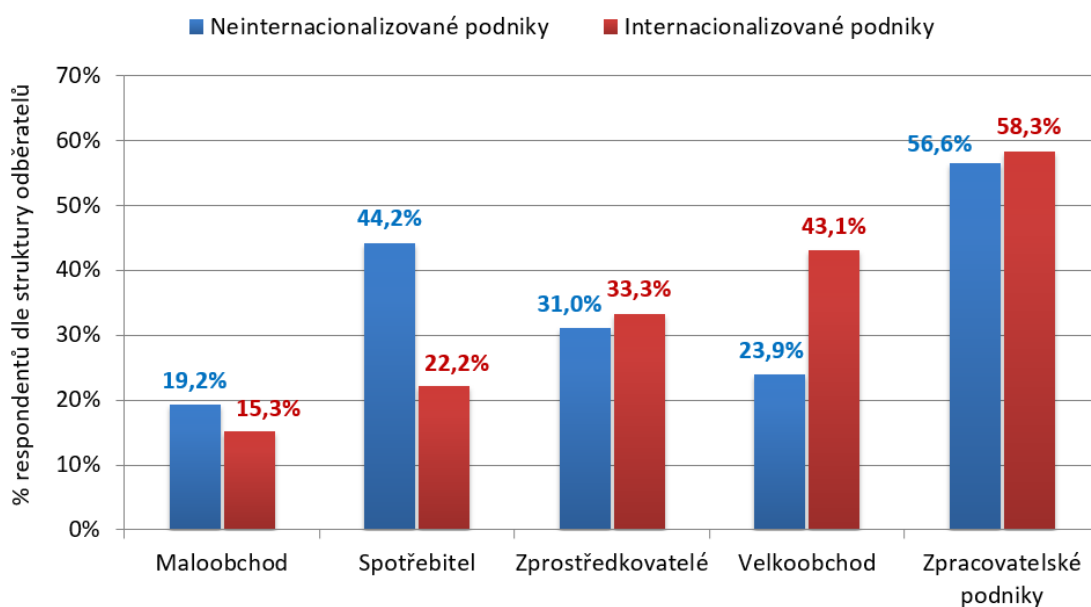


Obr. 20 Spolupráce zemědělských podniků se státními či nestátními institucemi
Zdroj: dotazníkové šetření, n = 436

Nejčastěji jmenovanými institucemi byly SZIF, Agrární komora ČR či Zemědělský svaz ČR. V kategorii ostatní subjekty byly nejčastěji uváděny specializované oboro-

vé svazy či sdružení (jako např. Svaz ekologických zemědělců, Český svaz chovatelů masného skotu, Svaz chovatelů holštýnského skotu, Svaz chovatelů prasat, Svazu chovatelů ovcí a koz, Zelinářská unie Čech a Moravy, Ovocnářská Unie ČR apod.), případně byla dále zmiňována spolupráce s univerzitami a výzkumnými ústavy.

Jak již bylo uvedeno v rámci kapitoly 5.1, odvětví zemědělství je významně ovlivněno vztahy s odběrateli. Z tohoto důvodu byly zemědělské podniky dotazovány, do jaké kategorie patří jejich klíčoví odběratelé. Struktura klíčových odběratelů zemědělských podniků je naznačena v grafu na obrázku 21. Nejvýznamnějšími odběrateli jak internacionalizovaných tak i neinternationalizovaných MSP jsou zpracovatelé. Zajímavé je, že pro podniky neinternationalizované jsou druhou nejvýznamnější kategorií odběratelů přímo spotřebitelé, což by mohlo vypovídat o jejich zaměření na lokální produkci a prodej produktů formou krátkých potravinových řetězců. Na druhé straně pro podniky internacionalizované jsou významnými kategoriemi odběratelů velkoobchodníci a zprostředkovatelé.



Obr. 21 Struktura odběratelů zemědělských MSP
Zdroj: dotazníkové šetření, n = 436

6.2 Specifika podniků nezapojených do internacionalizace

V této kapitole jsou rozebrány základní charakteristiky neinternationalizovaných podniků, tedy podniků, které působí pouze na domácím trhu (jedná se o celkem 364 respondentů). Pozornost je věnována zejména důvodům, kvůli kterým se podniky nechtějí zapojit do internacionalizace, neboť právě tyto důvody mohou být chápány jako bariéry internacionalizačního procesu.

Mezi neinternationalizovanými podniky jsou převážně zastoupeny mikro-podniky (cca 58 % podniků v případě uvažování kritéria počtu zaměstnanců a až 78 % podniků při zohlednění kritéria obratu podniku). Mezi těmito podniky je cca

44 % PFO a zbylých 56 % představuje PPO. Většina podniků (až 44 %) obhospodaruje půdu o výměře do 100 ha, přičemž ostatní kategorie jsou zastoupeny v menší míře (viz tabulka 5 uvedená v kapitole 6.1). Nejvíce zastoupenou kategorií podniků dle zaměření hospodářské činnosti je rostlinná výroba (cca 43 %), 26 % podniků působí v živočišné výrobě, 24 % podniků ve smíšeném hospodářství a zbytek podniků (6 %) poskytuje podpůrné služby pro zemědělství.

Od neinternacionalizovaných podniků bylo zjišťováno, zda již mají nějaké zkušenosti s internacionalizačním procesem, tedy zda v minulosti působily na zahraničním trhu (dále také ZT). Téměř 91 % podniků (331 podniků) nikdy na ZT nepůsobilo, pouze 33 podniků (cca 9 %) dříve na ZT působilo, ale své působení ukončilo z různých důvodů. Mezi těmito důvody byly uváděny zejména ukončení spolupráce se zahraničním partnerem, srovnávající se podmínky zahraničních kontraktů (zejména co se ceny komodit týče), nepříznivý vývoj kurzu či dostatečný odbyt na domácím trhu.

Z celkového počtu 364 neinternacionalizovaných MSP přemýšlí o vstupu na zahraniční trh pouze 25 podniků (cca 7 %), z toho 7 podniků ještě nemá představu o načasování vstupu na ZT, 8 podniků by chtělo vstoupit na zahraniční trhy tento nebo příští rok a zbylých 10 podniků plánuje vstup na ZT až později. Nejčastěji podniky zvažují vstup na ZT formou vývozu (nepřímého, uvedlo 14 podniků, či přímého, uvedlo 11 podniků), vytvořením exportní aliance (sdružení malých vývozců, uvedli 2 respondenti), případně zatím nemají představu o konkrétní formě vstupu, kterou by mohly využít (3 podniky). Zhruba polovina podniků zvažujících vstup na zahraniční trh (12 podniků) hodnotí své zkušenosti se zahraničním obchodem jako minimální, 5 podniků má již dlouholeté zkušenosti, 3 podniky pouze teoretické a 5 podniků nemá se zahraničním obchodem žádné zkušenosti. Tyto podniky pak většinou zvažují vstup na trhy sousedních států, tj. nejčastěji bylo zmiňováno Polsko, Německo, Slovensko a Rakousko.

Tyto výstupy naznačují, že internacionalizační proces zemědělských MSP by bylo možné vysvětlit pomocí Uppsala modelu. V souladu s tímto základním internacionalizačním modelem je právě skutečnost, že většina podniků má pouze minimální zkušenosti se zahraničním obchodem, respektive zatím žádné zkušenosti nemá, a proto podniky plánují využití jednak méně náročných forem vstupu na ZT, a vstup na trhy psychicky i geograficky blízké (trhy sousedních států), a tím se snaží minimalizovat vnímané riziko. Základním principem Uppsala modelu totiž je, že podnik prohlubuje svoje zapojení do internacionalizace (ve smyslu využití kapitálově náročnější formy vstupu) a rozšířením své působnosti na geograficky i psychicky vzdálenější trhy s postupným získáváním zkušeností se zahraničně obchodními operacemi.

U podniků, které plánují vstup na zahraniční trhy (25 respondentů), bylo kromě základních informací o formě vstupu, cílovém teritoriu a načasování vstupu na ZT dále zjišťováno, jaké jsou jejich motivy pro zapojení do internacionalizace, jaké vnímají překážky v souvislosti s internacionalizačním procesem, jakých rizik plynoucích z působení na zahraničním trhu se obávají, a jaké jsou dle nich důležité

faktory, jež by mohly přispět k jejich úspěšnému působení na ZT. Zhodnocení těchto dílčích výsledků je součástí přílohy G.

U neinternacionalizovaných MSP, které neuvažují o vstupu na ZT (jedná se o 339 respondentů) bylo zjišťováno, jaké jsou hlavní důvody, proč se nechtějí zapojit do internacionalizace, tedy vstoupit na ZT. Tyto důvody pro setrvání podniku na domácím trhu lze totiž chápat jako bariéry internacionalizačního procesu. V tabulce 8 je tedy provedeno srovnání deseti nejvýznamnějších překážek internacionalizačního procesu z pohledu neinternacionalizovaných MSP (339 respondentů) a internacionalizovaných MSP (72 respondentů). Jednotlivé překážky internacionalizačního procesu jsou seřazeny sestupně od nejvýznamnějších po méně významné.

Tab. 8 Srovnání významných překážek internacionalizačního procesu zemědělských podniků

10 hlavních překážek internacionalizačního procesu	
Neinternacionalizované MSP	Internacionalizované MSP
Nezájem podniku o internacionalizaci	Nedostatek podpory ze strany státu
Jazyková bariéra	Nemožnost nabídnout dostatečné množství komodit
Nemožnost nabídnout dostatečné množství komodit	Jazyková bariéra
Obtížné hledání zahraničních obchodních příležitostí	Přílišná administrativa
Obava z nezaplacení kontraktu zahraničním odběratelem	Obtížné navazování kontaktů se zákazníky na ZT
Přílišná administrativa	Nedostatek informací o ZT
Obtížné navazování kontaktů se zákazníky na zahraničním trhu	Obava z nezaplacení kontraktu zahraničním odběratelem
Nedostatek informací o ZT	Vysoké náklady na přepravu zboží na ZT
Vysoké náklady na přepravu zboží na ZT	Obtížné hledání zahraničních obchodních příležitostí
Nedostatek zaměstnanců a/nebo nedostatečně vyškolení zaměstnanci	Legislativní překážky

Zdroj: dotazníkové šetření, n = 411

Z tabulky 8 vyplývá, že obě skupiny podniků vnímají jako významné obdobné překážky internacionalizace. Výraznější rozdíly se vyskytují u vnímání překážky „nedostatek podpory ze strany státu“ a „legislativní překážky“, neboť tyto překážky patří mezi významné pro internacionalizované podniky, přičemž podniky neinternacionalizované je nepovažují za tak podstatné (pro ně je nedostatek podpory ze strany státu na 12. místě a legislativní překážky jsou na 15. místě). Zajímavé je dále vnímání překážky „nemožnost nabídnout dostatečné množství komodit“, která je vnímána jako významná oběma skupinami podniků, neboť právě schopnost nabídnout dostatečné množství komodit, je důležité při obchodování

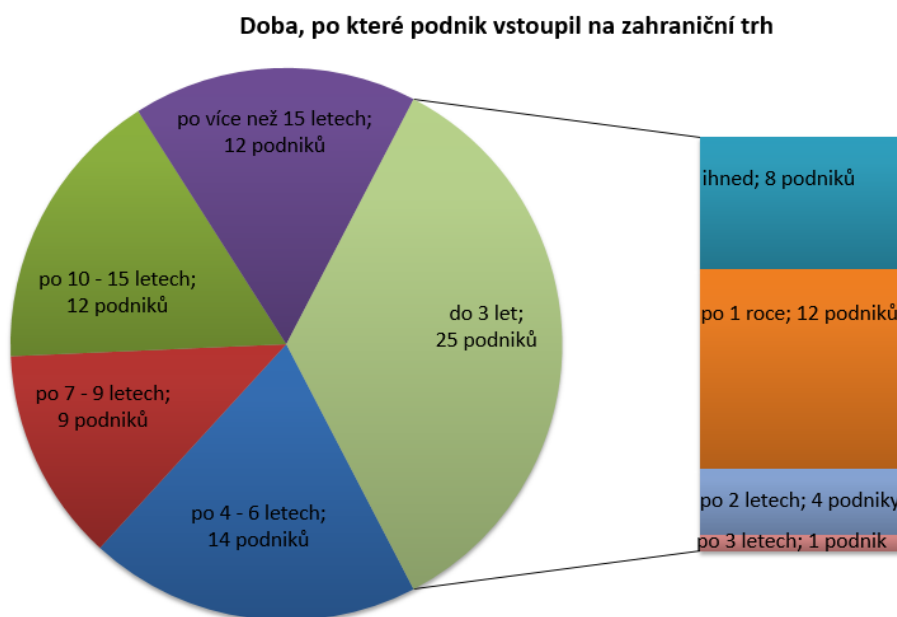
se zahraničními odběrateli a této skutečnosti jsou si vědomy obě skupiny podniků. Za zmínku dále stojí skutečnost, že nejvýznamnější bariérou internacionalizace, respektive i důvodem pro setrvání podniku na domácím trhu, je jeho nezájem o internacionalizaci, tedy o vstup na ZT (uvedlo cca 48 % neinternationalizovaných podniků).

6.3 Specifika podniků zapojených do internacionalizace

V této kapitole budou popsány základní charakteristiky podniků zapojených do internacionalizačního procesu. Tato kapitola je rozdělena do dvou podkapitol. První část je zaměřena na vyhodnocení odpovědí týkajících se prvotních zkušeností podniku se zahraničně obchodními operacemi, zahrnuje tedy zhodnocení oblastí jako je načasování vstupu podniku na ZT, volba formy vstupu a cílového zahraničního trhu apod. Druhá podkapitola je pak zaměřena na zhodnocení charakteristik současného internacionalizačního procesu zemědělských podniků.

6.3.1 Prvotní zkušenosti podniků se zahraničně obchodními operacemi

Aby bylo možné popsat internacionalizační chování zemědělských MSP bylo nejprve nutné zjistit, jakým způsobem tyto podniky začaly svoje internacionalizační aktivity, tj. na jakých ZT začaly podniky poprvé působit, jakou formu vstupu na tyto trhy využily, kdy na tyto trhy vstoupily apod. Jak je z obrázku 22 patrné, většina podniků vstoupila na zahraniční trh až po více než 3 letech. Ihned po založení podniku na zahraniční trh vstoupilo pouze 8 podniků (cca 11 %), do tří let od svého založení pak vstoupilo na ZT dalších 17 podniků (cca 23,6 %). Převážná část podniků však vstoupila na zahraniční trh až po více než 3 letech, jedná se o celkem 47 podniků (více než 65 %). Tyto výsledky naznačují, že internacionalizační proces zemědělských MSP nevykazuje charakteristiky BG podniků, které většinou začínají s internacionalizačními aktivitami v rámci 3 let od svého založení. Tato kategorie podniků (vstup na ZT do 3 let od vzniku podniku) představuje pouze 35 % podniků (25 podniků), ostatní podniky vstoupily na ZT až po delší době svého podnikání. Jejich internacionalizační proces by tak mohl být vysvětlován spíše Uppsala modelem, proto za účelem ověření platnosti základních předpokladů tohoto modelu bylo stanoveno několik hypotéz, jež byly následně ověřeny (viz kapitola 6.4.1.).



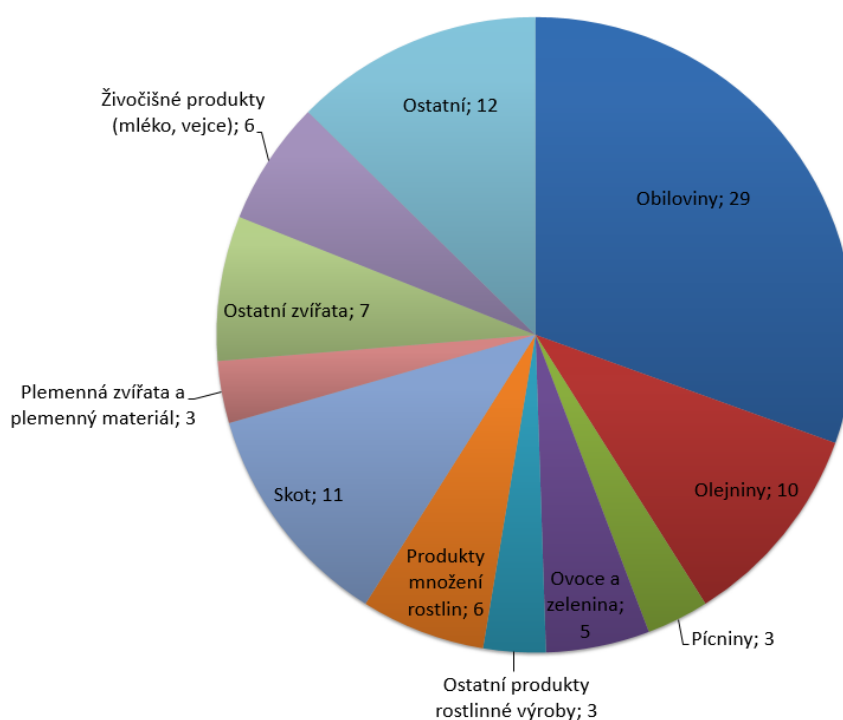
Obr. 22 Načasování vstupu podniku na ZT
Zdroj: dotazníkové šetření, n = 72

Prvními vývozními teritorii pro české zemědělské podniky byly trhy sousedních států, tedy Německo (31,1 %), Slovensko (16,3 %), Rakousko (15,6 %) a Polsko (14,1 %). Pro 6 podniků bylo prvním vývozním teritoriem Nizozemsko (4,4 %), pro 4 podniky pak Itálie (3 %), dále zemědělské MSP uvedly jako první zahraniční trh, na který začaly vyvážet své produkty Švýcarsko (2,2 %) či Rusko (3 podniky; 2,2 %). Mezi dalšími pak byly zmiňovány zejména ostatní země EU 28 či další evropské země. Mimoevropské země představují pouze 3 % uváděných prvních vývozních teritorií (jmenováno bylo např. Japonsko, USA a Turecko). Graficky jsou tyto výsledky naznačeny na obrázku 27.

Většina zemědělských podniků poprvé vstoupila na zahraniční trh formou přímého či nepřímého vývozu. Vývoz je obecně považován za nejjednodušší formu, kterou může podnik při vstupu na ZT využít. Pouze jeden podnik uvedl, že pro první vstup na zahraniční trh využil formu založení společného podniku (Joint Venture). Téměř 85 % podniků využilo při prvním vstupu na zahraniční trh pouze jednu formu vstupu, zbylých cca 15 % podniků pak realizovalo kombinaci přímého a nepřímého vývozu. Přímý vývoz se u prvního vstupu na ZT vyskytoval častěji (využilo jej cca 61 % podniků) ve srovnání s nepřímým vývozem, který při prvním vstupu na ZT využilo cca 53 % podniků.

Z komodit vyvážejí podniky nejvíce obiloviny (30,5 %), dále pak skot (11,6 %, v této kategorii je zařazený jak jatečný, tak i zástavový skot) a olejniny (10,5 %, kategorie zahrnuje především řepku). V rámci rostlinných produktů jsou dále vyváženy píce (3,2 %), ovoce a zelenina (5,3 %) a produkty množení rostlin (6,3 %). V rámci kategorie ostatní produkty rostlinné výroby (3,2 %) jsou zařazeny např. chmel, brambory, seno. Celkově se na vývozu tedy podílí spíše produkty rost-

linné výroby - souhrnné představují téměř 59 % vyvážených produktů. Živočišné komodity se na vývozu podílí z cca 28 %, a nejvíce je zastoupen vývoz skotu (zmíněno výše), dále ostatních zvířat (7,4 %, kategorie zahrnuje např. drůbež, selata, ovce), živočišných produktů (6,3 %, zahrnuje mléko a vejce) či plemenných zvířat a plemenného materiálu (3,2 %). V kategorii ostatní jsou zahrnuty odpovědi podniků, které neuvedly konkrétní vyváženou komoditu a nemohly tak být rozřazeny do výše uváděných kategorií (jedná se o 12,6 % podniků). Zastoupení vyvážených komodit je zobrazeno na obrázku 23.



Obr. 23 Zastoupení vyvážených komodit (absolutní četnost)
Zdroj: dotazníkové šetření, n = 72

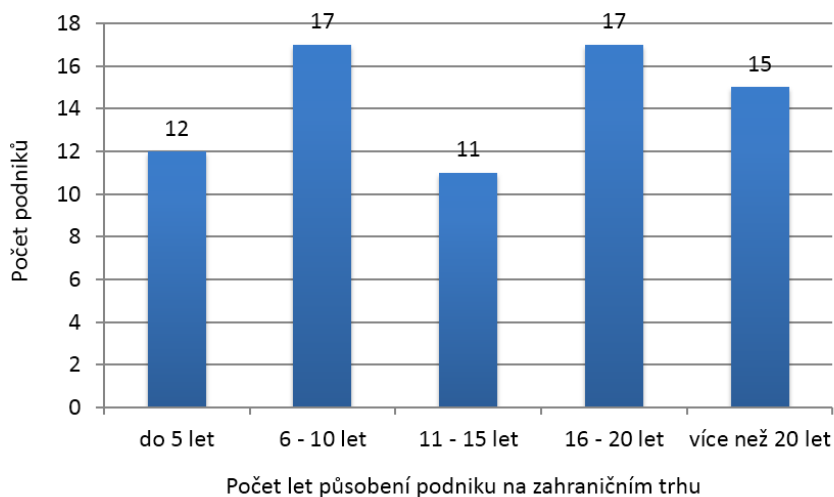
Na obrázku 24 jsou shrnuty základní charakteristiky internacionalizačního procesu zemědělských podniků v rámci jejich prvního vstupu na zahraniční trh. Tedy načasování jejich vstupu („kdy“), výběr ZT („kam“), volba formy vstupu na ZT („jak“) a volba produktu pro zahraniční trh („co“). Jedná se v podstatě o základní rozhodnutí, které musí podnik v rámci internacionalizace učinit. Do základního přehledu byly zahrnuty také informace o vyváženém produktu (i přesto, že podnik nebyl dotazován na komodity, které začal vyvážet), neboť úzce souvisí s výrobním zaměřením podniku, a lze tak předpokládat, že nedochází k častým změnám vyvážených produktů jako u jiných výrobních společností, které musí produkty uzpůsobovat měnícím se požadavkům zákazníka. Samozřejmě i v zemědělství může dojít k adaptaci produktu pro zahraniční trh, ale to zejména ve smyslu přizpůsobení se požadovaným kvalitativním parametrům daných komodit.

Načasování vstupu na ZT	Volba produktu pro ZT	Výběr prvních zahraničních teritorií	Volba první formy vstupu na ZT
<ul style="list-style-type: none"> • ihned po založení podniku (cca 11 %) • do 3 let od založení podniku (24 %) • po více než 3 letech od založení podniku (65 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • rostlinná výroba • obiloviny, olejnin • píce, ovoce a zelenina • produkty množení rostlin • živočišná výroba • skot • ostatní zvířata • živočišné produkty (mléko, vejce) 	<ul style="list-style-type: none"> • sousední státy ČR • DE, SK, AT, PL • ostatní země EU 28 • nejčastěji NL, IT • minimální zastoupení mimoevropských zemí 	<ul style="list-style-type: none"> • pouze jedna forma vstupu (85 %) • přímý vývoz • nepřímý vývoz • společný podnik • kombinace forem vstupu (15 %)

Obr. 24 Shrnutí prvotních zkušeností zemědělských MSP s internacionalizačním procesem

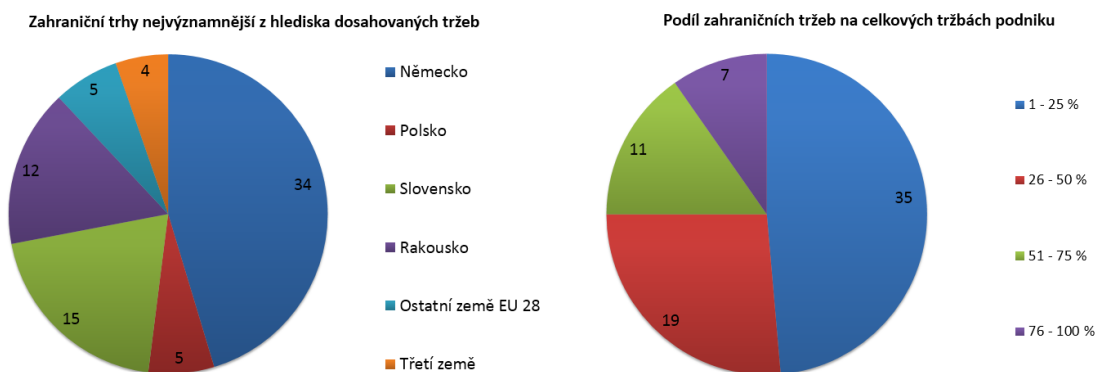
6.3.2 Charakteristiky současného internacionalizačního procesu

Z grafu na obrázku 25 je patrné, jaké zkušenosti mají zemědělské podniky s působením na zahraničním trhu. V literatuře je často doba působení podniku na ZT označována jako zkušenosti podniku se zahraničně obchodními operacemi, také v této práci tak bude na zkušenosti se zahraničně obchodními operacemi pohlíženo, a bude se jimi tedy rozumět délka působení podniku na zahraničním trhu. Graf naznačuje, že existují jak podniky, které mají méně zkušeností se zahraničním obchodem, např. méně než 5 let (16,7 %), ale na straně druhé i podniky, které mají více než 20 let zkušeností se zahraničním obchodem (téměř 21 % respondentů).

Obr. 25 Zkušenosti podniku se zahraničně obchodními operacemi
Zdroj: dotazníkové šetření, n = 72

Na obrázku 26 je zobrazeno, jaké zahraniční trhy jsou pro české zemědělské podniky nejdůležitější z hlediska tržeb, a také jakou intenzitu exportu (podíl

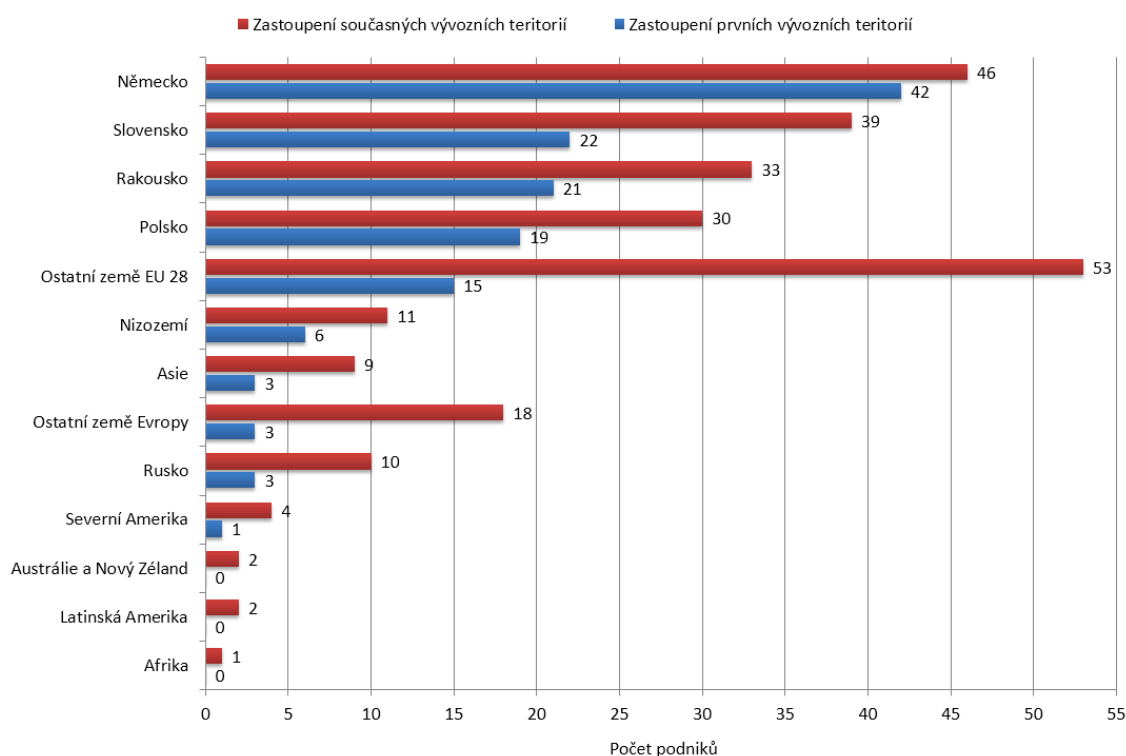
zahraničních tržeb na tržbách celkových) zemědělské podniky vykazují. Mezi nejvýznamnější zahraniční trhy z hlediska realizovaných zahraničních tržeb považují české zemědělské subjekty trhy sousedních států, tedy Německo (45,3 %), Slovensko (20 %), Rakousko (16 %) a Polsko (6,7 %). V grafu na obrázku 26 (v levé části) jsou dále uvedeny kategorie „ostatní země EU 28“, v rámci které bylo uvedeno Nizozemsko (zmíněno 2 respondenty), dále např. Francie, Rumunsko a Maďarsko, které byly zmíněny jedenkrát. V kategorii „třetí země“ jsou pak zahrnuty země jako Rusko, Turecko, Indie a Japonsko (opět zmíněny pouze jedenkrát). Téměř polovina podniků dosahuje maximálně 25% podílu zahraničních tržeb na tržbách celkových, 26,4 % podniků dosahuje 25-50% podílu, a přibližně 1/4 zemědělských podniků realizuje více než 50 % svých celkových tržeb v zahraničí. Více než 95 % internacionalizovaných podniků (69 podniků) považuje své zahraniční aktivity v posledních 2 letech za ziskové, pouze 3 podniky hodnotí své zahraniční aktivity jako neziskové. Respondenti byli dále dotázáni, zda plní v posledních 2 letech cíle stanovené v oblasti zahraničního obchodu, přičemž všech cílů dosahuje cca 21 % podniků (15 respondentů), většinu stanovených cílů plní 43 podniků (cca 60 %), jen některých cílů dosahuje 13 podniků (18 %) a pouze 1 podnik neplní cíle stanovené pro oblast zahraničních aktivit.



Obr. 26 Trhy nejdůležitější z hlediska tržeb a intenzita exportu (absolutní četnosti)
Zdroj: dotazníkové šetření, n = 72

Na obrázku 27 je zobrazeno zastoupení (v absolutním vyjádření) prvních vývozních teritorií zemědělských podniků stejně jako zastoupení zahraničních trhů, na kterých podniky působí v současnosti. V grafu jsou kromě geografických uskupení zemí uvedeny kategorie zastupující jednu zemi, ta byla uvedena v případě, že daná země byla alespoň desetkrát zmíněna jednou ze skupin respondentů. Graf poukazuje na skutečnost, že jednoznačně nejvýznamnějšímu teritoriu jsou trhy sousedních států, na které zemědělské MSP začaly vyvážet své produkty, obchodní vztahy s partnery z těchto zemí udržují, a současně pro ně představují i nejvýznamnější zahraniční teritoria z hlediska realizovaných tržeb (viz obrázek 26). Lze konstatovat, že odpovědi respondentů jsou v souladu s charakteristikou AZO ČR uvedenou v kapitole 5.6, neboť mezi vývozními teritorii převažují trhy sousedních států. Dále je možné shrnout, že v rámci prvního vstupu na zahraniční trh bylo cca

77 % všech vývozních teritorií reprezentováno právě trhy sousedních zemí (aktuálně představují sousední státy cca 57 % všech vývozních zemí), graf tedy naznačuje, že postupně docházelo k diverzifikaci vývozních teritorií a vstupu podniku i na geograficky vzdálenější trhy (Asie, Severní Amerika, Latinská Amerika, Austrálie a Nový Zéland či Afrika). I přes mírné se projevující snahu o diverzifikaci zahraničních teritorií, působí podniky aktuálně převážně na evropských trzích, neboť u obchodu se zemědělskými produkty sehrává významnou roli především také geografická dostupnost teritorií. V rámci kategorie „ostatní země EU 28“ je nejvíce zastoupeno Maďarsko, Francie a Itálie.

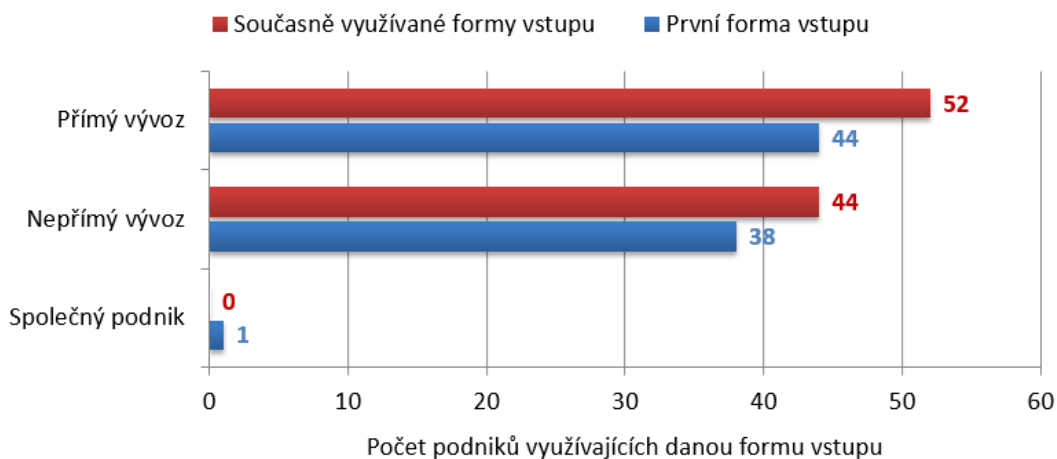


Obr. 27 Srovnání prvních a současných vývozních teritorií zemědělských MSP

Zdroj: dotazníkové šetření, n = 72

V případě, že srovnáme formu vstupu, kterou podniky využily při jejich prvních zahraničních operacích, s formou vstupu, která je podniky využívána v současnosti, zásadní změny z tohoto srovnání nevyplývají (viz obrázek 28). Při prvotním vstupu na zahraniční trh převažoval přímý vývoz (využilo jej 44 podniků, tj. cca 61 %), nepřímý vývoz potom využilo 38 podniků (téměř 53 %) a jeden z podniků také uvedl, že pro vstup na ZT založil společný podnik. Většinou podniky využily pouze jednu formu vstupu při své první zahraniční expanzi (až 85 % podniků). Zbýlých cca 15 % (11 podniků) pak využilo kombinaci přímého a nepřímého vývozu. V současné situaci využívají podniky také převážně přímý vývoz (72 %; 52 podniků), nepřímou formu vývozu pak využívá 44 podniků (cca 61 %). Současně cca 2/3 zemědělských podniků využívá nyní pouze jednu formu vstupu na ZT, zbylá 1/3

podniků pak při vstupu na ZT uplatňuje kombinaci přímého a nepřímého vývozu. K největší změně tedy došlo právě u využívání kombinace různých forem vstupu na ZT, které jsou nyní podniky využívány ve větší míře.



Obr. 28 Srovnání forem vstupu na ZT
Zdroj: dotazníkové šetření, n = 72

Přínosy a negativa vnímaná podnikem v souvislosti s internacionalizací

Podniky byly dále tázány na vnímání přínosů a negativ, která jim vstup na ZT přinesl. Výsledné hodnocení je uvedeno v tabulce 9. Hlavními přínosy, které podniky spatřují v souvislosti s internacionalizací, jsou zejména dosažení vyšších tržeb a zisku, navázání nových kontaktů s dodavateli a odběrateli, rozšíření povědomí o podniku, jistota získání finančních prostředků za realizovaný kontrakt a zvýšení konkurenceschopnosti podniku – tyto přínosy vnímá více než ¼ podniků (konkrétní četnosti jsou uvedeny v tabulce níže).

Tab. 9 Vnímané přínosy internacionalizace

Vnímané přínosy v souvislosti s internacionalizací	Počet odpovědí (AČ)	% podniků vnímajících daný přínos
Zvýšení tržeb	62	86,11 %
Zvýšení zisku	49	68,06 %
Navázání nových kontaktů s dodavateli a odběrateli	33	45,83 %
Rozšíření povědomí o našem podniku	32	44,44 %
Jistota získání finančních prostředků za realizovaný kontrakt	23	31,94 %
Zvýšení konkurenceschopnosti	18	25,00 %
Lepší využití výrobních kapacit rozšířením výroby pro zahraniční trh(y)	17	23,61 %
Zesílení tržní pozice	17	23,61 %
Snížení vlivu konkurence	7	9,72 %
Dosažení úspor z rozsahu	4	5,56 %

Zdroj: dotazníkové šetření, n = 72

Na druhé straně vnímají podniky pouze minimálně nějaké negativní důsledky, které by pro ně vstup na ZT přinesl (viz tabulka 10). Přibližně 79 % podniků žádné negativní důsledky v souvislosti se vstupem na ZT nevnímá, pouze cca 24 % podniků zaznamenalo zvýšení administrativní činnosti, a některé z podniků dále uvedly, že negativně vnímají např. růst mzdových nákladů, zesílení vlivu konkurence, ztrátu postavení na domácím trhu a případně nečekané dodatečné náklady.

Tab. 10 Vnímaná negativa internacionalizace

Vnímání negativ souvisejících s internacionalizací	Počet odpovědí (AČ)	% podniků vnímajících dané negativní důsledky
Žádné negativní důsledky našemu podniku vstup na ZT nepřinesl	57	79,17%
Nárůst administrativní činnosti	17	23,61%
Růst mzdových nákladů	4	5,56%
Zesílení vlivu konkurence	2	2,78%
Ztráta postavení na domácím trhu	2	2,78%
Nečekané dodatečné náklady	1	1,39%

Zdroj: dotazníkové šetření, n = 72

Konkrétní rizika vnímaná podniky v souvislosti s internacionalizací

Rizika, která se mohou vyskytovat v souvislosti s internacionalizačním procesem, byla zhodnocena na základě pravděpodobnosti jejich výskytu a velikosti jejich dopadu. Na základě hodnocení každé z těchto dvou dimenzí rizika respondentem, byla pro každé riziko vypočtena jeho průměrná velikost dopadu a pravděpodob-

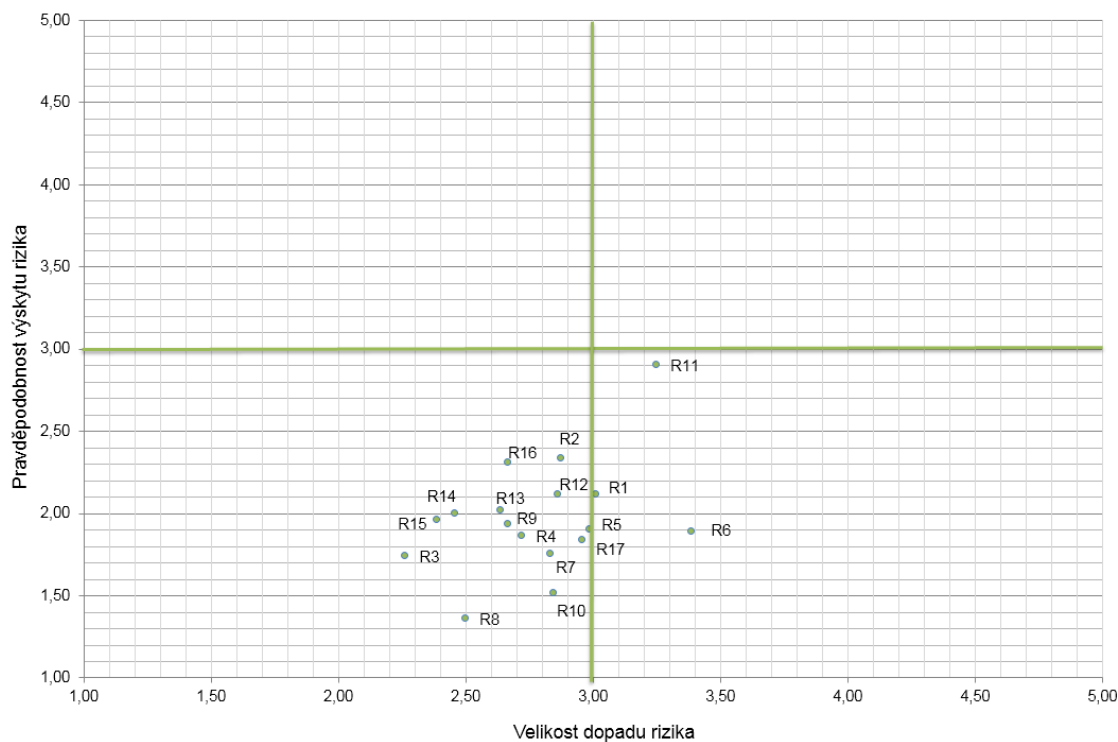
nost jeho výskytu, a tyto hodnoty byly následně zaneseny do dvourozměrného grafu, který je uveden na obrázku 29. Pro srovnatelnost obou dimenzí rizika bylo hodnocení negativního dopadu výskytu daného rizika převedeno z původní desetibodové hodnotící škály na pětibodovou hodnotící škálu, pravděpodobnost výskytu rizika byla také hodnocena na pětibodové škále. Na horizontální ose je zobrazena velikost dopadu rizika, na ose vertikální je vynesena pravděpodobnost výskytu rizika. Graf je rozdělen do 4 polí pomocí vertikální a horizontální linie umístěné v polovině hodnotící škály, kterou měli respondenti k dispozici u hodnocení obou dimenzí rizika. Graf je tak pomocí těchto dělicích čar rozdělen do 4 kvadrantů. V pravém horním kvadrantu jsou rizika, která se vyznačují vysokou pravděpodobností výskytu a vysokým dopadem, přičemž rizika, která padnou do tohoto kvadrantu, jsou označována jako klíčová. V levém horním kvadrantu se nachází rizika s velkou pravděpodobností výskytu a nízkým dopadem, v levém dolním kvadrantu se nachází rizika s nízkou pravděpodobností výskytu a nízkým dopadem a v pravém dolním kvadrantu jsou rizika s nízkou pravděpodobností výskytu a vysokým dopadem.

Z grafu na obrázku 29 však vyplývá, že zemědělské podniky vnímají všechna rizika jako méně pravděpodobná, proto se žádná z hodnocených rizik nevyskytují ani v levém ani v pravém horním kvadrantu, a všechna hodnocená rizika jsou umístěna v levém či pravém dolním kvadrantu s ohledem na vnímání jejich negativního dopadu.

Nejvíce rizik (celkem 14) bylo hodnoceno jako málo pravděpodobných a s nízkým dopadem na činnost podniku (rizika umístěná v levém dolním kvadrantu). Jedná se jak o rizika teritoriální (např. zpřísnění předpisů ohledně kvality a bezpečnosti výrobků, omezení dovozu na zahraniční trhy, přírodní katastrofy, změny legislativních předpisů souvisejících s prodejem na ZT apod.), dále rizika komerční (pozdní uhrazení zahraniční pohledávky, nepřevzetí zboží zahraničním odběratelem, uzavření chybné kupní smlouvy apod.), přepravní rizika (zvýšení nákladů na přepravu na ZT, zhoršení jakosti produktu nebo jeho poškození během přepravy, ztráta produktu během přepravy), rizika související s odpovědností za produkt (riziko vzniku škody na zdraví způsobené produktem), riziko tržní (změna hospodářské situace na ZT, změna preferencí zahraničních zákazníků, podpora domácích podniků na ZT). Důvodem proč podniky vnímají většinu rizik jako málo pravděpodobných a s nízkým dopadem může být skutečnost, že využívají kromě přímě formy vývozu komodit také nepřímou formu vývozu, a z tohoto důvodu je velká část rizik přenesena na jiné subjekty. Např. u přepravních rizik, která se dle hodnocení podniků nachází v levém dolním kvadrantu, přechází riziko ztráty či poškození produktu během přepravy na dopravce či speditérskou firmu.

V pravém dolním kvadrantu se pak nachází rizika s nízkou pravděpodobností výskytu a vysokým dopadem, tento kvadrant zahrnuje dle hodnocení podniků 3 rizika, konkrétně riziko ztráty klíčových zahraničních odběratelů (tohle riziko leží na pomezí levého a pravého kvadrantu), riziko nepříznivého kurzového vývoje a riziko platební nevůle či platební neschopnosti zahraničního odběratele. S ohledem na hodnocení významnějšího dopadu těchto dvou posledně jmenovaných

rizik (R6 Platební nevůle či platební neschopnost zahraničního odběratele a R11 Nepříznivý kurzový vývoj), lze tato rizika označit jako klíčová rizika internacionalizačního procesu zemědělských podniků, neboť v případě jejich výskytu, mají na činnost podniku významnější negativní dopad. Řízením těchto rizik by se tak měli zemědělstí podnikatelé zabývat.



Obr. 29 Zobrazení rizik internacionalizace ve dvourozměrném grafu¹²
Zdroj: dotazníkové šetření, n = 72

Zhodnocení vnímání jednotlivých motivů internacionalizace, překážek internacionalizace a faktorů úspěchu je uvedeno v příloze G.

¹² Vysvětlivky: R1 Ztráta klíčových zahraničních odběratelů, R2 Změna celkové hospodářské situace na zahraničním trhu, R3 Přírodní katastrofy na zahraničních trzích, R4 Změny legislativních předpisů souvisejících s prodejem v dané zemi, R5 Nepřevzetí zboží zahraničním odběratelem, R6 Platební nevůle či platební neschopnosti zahraničního odběratele, R7 Riziko uzavření chybné kupní smlouvy, R8 Riziko vzniku škody na zdraví způsobené produktem, R9 Zhoršení jakosti produktu nebo jeho poškození během přepravy, R10 Ztráta produktu během přepravy, R11 Nepříznivý kurzový vývoj, R12 Pozdní uhrazení zahraniční pohledávky, R13 Změna preferencí zahraničních zákazníků, R14 Zpřísnění předpisů ohledně kvality a bezpečnosti výrobků na zahraničních trzích, R15 Podpora domácích podniků na zahraničním trhu ze strany státu, R16 Zvýšení nákladů na přepravu na zahraniční trh, R17 Omezení dovozu na zahraniční trhy

6.4 Ověření platnosti internacionalizačních modelů

V souvislosti s dílčím cílem práce, jsou v této kapitole stanoveny hypotézy, jež slouží k ověření platnosti dvou vybraných internacionalizačních modelů, konkrétně modelu Uppsala a síťového modelu internacionalizace.

6.4.1 Uppsala model internacionalizace

Níže jsou nastíněny tři základní předpoklady Uppsala modelu, od kterých jsou poté odvozeny hypotézy, které byly v této práci ověřeny.

1. předpoklad

Podnik nejprve vstupuje na trhy s menší psychickou vzdáleností, jakmile získá dostatek znalostí o těchto trzích, vstupuje na trhy s větší psychickou vzdáleností (Frynas a Mellahi, 2011).

Růst znalostí podniku o zahraničních trzích byl vyjádřen pomocí proměnné počet let působení podniku na ZT, což souvisí se zkušenostmi, které podnik získává se zahraničně obchodními aktivitami na daných trzích, a které poté přetváří ve znalosti. Uppsala model říká, že s růstem zahraničních zkušeností získává podnik více znalostí o daných trzích a vstupuje tak i na trhy, které jsou psychicky a geograficky vzdálenější. Zahraniční cílová teritoria tak byla kategorizována do 3 skupin dle psychické vzdálenosti, kterou mohou pro podniky představovat. V první kategorii jsou zařazeny trhy sousedních zemí ČR (pro podnik představují jednak menší riziko a obdobnou obchodní praxi a jsou současně geograficky nejbližší), druhá kategorie představuje další teritoria v rámci evropského kontinentu a poslední kategorie zahrnuje ostatní teritoria mimo evropský kontinent (vč. Ruska), přičemž u těchto zemí se předpokládá odlišná kultura a také obchodní praxe a země v této kategorii tak představují vyšší psychickou vzdálenost než teritoria z předchozích kategorií.

Z prvního předpokladu byla odvozena následující nulová hypotéza:

H₀₇: Neexistuje závislost mezi délkou působení podniku na zahraničních trzích (zkušenostmi podniku se zahraničně obchodními operacemi) a psychickou vzdáleností zahraničních trhů, na které podnik vstoupil.

2. předpoklad

Podnik získává znalosti důležité pro jeho rozvoj prostřednictvím operací na zahraničních trzích. To platí jak pro zvýšení zapojení podniku v rámci jedné země, tak i postupné rozvíjení obchodních operací podniku na nových trzích (Johanson a Vahlne, 1977).

Podnik tedy může v rámci internacionalizace jednak zvyšovat své zapojení (ve smyslu použitých zdrojů) v rámci jednoho trhu, a dále může postupně rozvíjet obchodní operace na trzích nových. To vše se děje díky získávání zku-

šeností s prováděním obchodních aktivit na zahraničních trzích. Lze tedy předpokládat, že čím více zkušeností bude podnik mít, tím spíše bude rozvíjet obchodní operace na více zahraničních trzích.

Z druhého předpokladu byla odvozena následující nulová hypotéza:

H₀₈: Neexistuje závislost mezi délkou působení podniku na zahraničních trzích (zkušenostmi podniku se zahraničně obchodními operacemi) a počtem zahraničních teritorií, na kterých podnik působí.

3. předpoklad

S rostoucí znalostí trhu, roste také zapojení podniku na těchto trzích (Johanson and Vahlne, 1977).

Zapojení podniku na zahraničních trzích je vysvětlováno jako množství zdrojů, které podnik na těchto trzích alokuje, a často je tak spojováno s konkrétní formou vstupu podniku na zahraniční trhy. Mělo by platit, že se zapojení podniku na zahraničních trzích zvyšuje se změnou formy vstupu od nepřímého vývozu přes vývoz přímý, licencování, joint venture až k dalším kapitálově náročným formám vstupu (Frynas a Mellahi, 2011). V rámci proměnné zapojení podniku na zahraničních trzích byly rozlišeny 2 kategorie. V první kategorii byly zahrnuty podniky, které využívají nepřímou formu vývozu (jako vůbec nejjednodušší formu zapojení podniku do zahraničně obchodních operací) a v kategorii druhé jsou zahrnuty podniky, které využívají formy vstupu náročnější na zdroje, tedy vývoz přímý a dále kombinace přímého a nepřímého vývozu, a případně ostatní kapitálově náročnější formy vstupu.

Ze třetího předpokladu byla odvozena následující nulová hypotéza:

H₀₉: Neexistuje závislost mezi délkou působení podniku na zahraničních trzích (zkušenostmi podniku se zahraničně obchodními operacemi) a mírou zapojení podniku na zahraničních trzích.

Uppsala model v podmínkách internacionalizace zemědělských podniků

V tabulce 11 jsou uvedeny výsledky testování hypotéz odvozených od základních předpokladů Uppsala modelu. V příloze H jsou uvedeny výsledné tabulky analýzy dat.

Tab. 11 Výsledky testování hypotéz - Uppsala model

Hypotéza	Předpoklad	p- hodnota	Síla závislosti (Kendalovo Tau)	Lze H0 zamítnout?
H ₀₇	↑ zkušenosti podniku ↑ psychická vzdálenost ZT	0,01027	0,20657	Ano
H ₀₈	↑ zkušenosti podniku ↑ počtu ZT	0,00005	0,32577	Ano
H ₀₉	↑ zkušenosti podniku ↑ míra zapojení podniku na ZT	0,49149	0,05537	Ne

Zdroj: dotazníkové šetření, n = 72

Na základě výsledné p-hodnoty (0,01027) u hypotézy H₀₇ ověřující platnost prvního předpokladu Uppsala modelu (s růstem zkušeností podniku se zahraničně obchodními operacemi se zvyšuje psychická vzdálenost trhů, na kterých podnik působí) lze shrnout, že je tento 1. předpoklad platný pro zemědělské MSP. Hodnota Kendallova Tau však dosahuje pouze hodnoty 0,20657, což indikuje pouze slabou pozitivní závislost proměnných.

Výsledná p-hodnota u hypotézy ověřující platnost 2. předpokladu modelu Uppsala (s růstem zkušeností roste počet zahraničních teritorií, na kterých podniku působí) dosahuje hodnoty 0,00005, což znamená, že můžeme zamítnout nulovou hypotézu. Lze konstatovat, že s růstem zkušeností, které podnik získal se zahraničně obchodními operacemi, roste počet zahraničních trhů, na kterých působí. Velikost Kendallova tau (0,32577) poukazuje na středně silnou pozitivní závislost proměnných.

Třetí předpoklad Uppsala modelu (s růstem zkušeností roste míra zapojení podniku na ZT) neplatí pro podmínky českých zemědělských MSP, neboť nemohla být na základě výsledné p-hodnoty (0,49149) zamítnuta stanovená hypotéza H₀₉. Důvod, proč tento předpoklad neplatí pro podmínky zemědělských podniků, může spočívat ve skutečnosti, že zemědělské podniky pro vstup na zahraniční trhy využívají pouze nepřímého a přímého vývozu, jedná se tak o nejméně náročné formy vstupu podniku na zahraniční trh.

Na základě výsledků testování hypotéz lze tedy shrnout, že dva ze tří předpokladů Uppsala modelu jsou platné pro podmínky internacionalizace českých zemědělských podniků. Podnik tedy prostřednictvím působení na zahraničních trzích získává potřebné zkušenosti, respektive znalosti, jež mu umožňují jeho rozvoj ve smyslu pronikání na další zahraniční trhy, a trhy s vyšší psychickou vzdáleností. Předpoklad týkající se zapojení podniku na zahraničních trzích neplatí v podmínkách českých zemědělských podniků, což lze vysvětlit skutečností, že zemědělské podniky využívají v rámci internacionalizace pouze přímý a nepřímý vývoz jako nejjednodušší formu vstupu na ZT.

6.4.2 Síťový přístup k internacionalizaci

Na základě studia odborných studií zabývajících se internacionalizačním procesem v kontextu síťového přístupu, byly formulovány následující předpoklady:

- Podniky navazující užší kooperativní vazby se subjekty ve svém okolí jsou úspěšnější v internacionalizaci.
- Pozice podniku v síti vztahů s ostatními subjekty je dána zkušenostmi, které podnik má se zahraničně obchodními operacemi.
- Pozice podniku v síti vztahů s ostatními subjekty ovlivňuje úspěšnost internacionalizace podniku.

Z těchto předpokladů byly odvozeny následující nulové hypotézy:

H₁₀: Neexistuje závislost mezi tím, že podnik navazuje úzké spolupracující vazby se subjekty ve svém okolí a úspěšností podniku v internacionalizaci.

H₁₁: Neexistuje závislost mezi pozicí podniku v síti a zkušenostmi podniku se zahraničně obchodními operacemi.

H₁₂: Neexistuje závislost mezi pozicí podniku v síti a úspěšností podniku v internacionalizaci.

Úspěšnost podniku v internacionalizaci byla pro účely této práce definována obdobně, jako ji definovali Bonaccorsi (1992) či Wolff a Pett (2000), kteří za měřitelný ukazatel úspěchu v internacionalizaci označili tzv. intenzitu exportu vyjádřenou jako podíl zahraničních tržeb podniku na jeho celkových tržbách. Čím vyšší intenzitu exportu podnik vykazuje, tím je považován za úspěšnější. Dle tohoto ukazatele byly zemědělské podniky rozčleněny do 3 kategorií dle dosahované intenzity exportu na podniky méně úspěšné s intenzitou exportu do 25 %, podniky úspěšné s intenzitou exportu do 50 % a podniky velmi úspěšné s intenzitou exportu přesahující 50 %.

Pozice podniku v síti byla posouzena na základě modelu, který vytvořil Johanson a Mattsson (viz kapitola 3.2.3), a který definuje 4 pozice, ve kterých se může internacionalizující se podnik nacházet. Výsledné postavení podniků je zobrazeno v matici uvedené na obrázku 30.

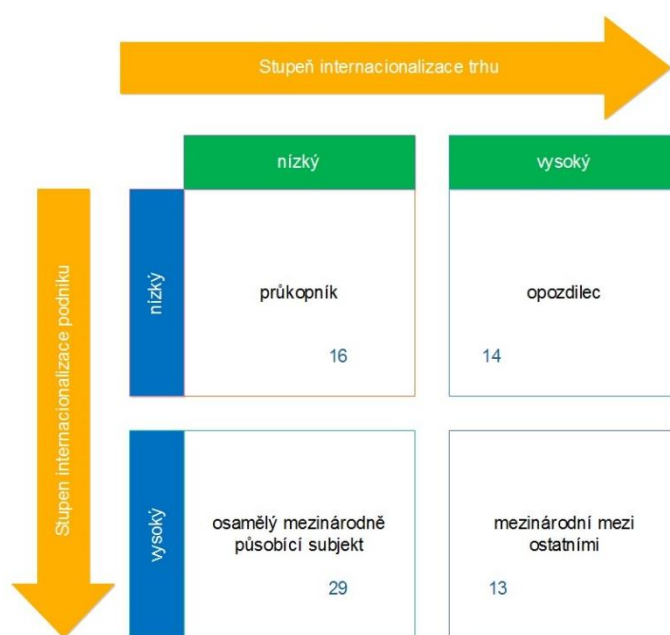
Síťový model internacionalizace v podmínkách zemědělských MSP

Před ověřením stanovených hypotéz byla nejprve zhodnocena pozice internacionalizovaných podniků na trhu, který je pojímán jako síť vztahů. Pozice podniku je stanovena na základě zhodnocení dvou dimenzí internacionalizace, a sice stupně internacionalizace podniku a stupně internacionalizace trhu. Internacionalizující se podnik se tak může nacházet ve 4 různých pozicích.

Pokud zaznamenáme výstupy primárního šetření do matice, tak jak je znázorněno na obrázku 30, lze shrnout, že stupeň internacionalizace odvětví zemědělství

je spíše nízký (takto jej hodnotí 45 podniků, tedy téměř 63 % internacionalizovaných MSP), na druhou stranu stupeň internacionalizace zemědělských podniků je hodnocen jako spíše vysoký (takto jej hodnotí 42 podniků, cca 58 %). Je však třeba poznamenat, že se do rozdělení podniků do těchto polí promítla skutečnost, že respondenty byly podniky zapojené do internacionalizace, které posuzovaly své vlastní zkušenosti s internacionalizací a hlavním odlišujícím prvkem se stalo právě to, jak vnímají internacionalizační tendence subjektů ve svém okolí.

Z obrázku 30 je dále patrné, že mezi zemědělskými podniky se vyskytuje nejvíce „osamělých mezinárodně působících subjektů“, a to celkově 29 podniků. Tyto podniky mají více zkušeností se zahraničně obchodními operacemi než subjekty z jejich okolí, mají tedy poměrně dobrou pozici v síti a svých znalostí mohou využívat pro svůj další rozvoj. V pozici „průkopníka“ se nachází celkem 16 podniků, jedná se o podniky, které mají s internacionalizací menší zkušenosti, stejně jako subjekty v jejich okolí. V kategorii „opozdilec“ se nachází 14 podniků. Tyto podniky začaly s internacionalizací později než subjekty v jejich okolí a jejich pozice je tedy obtížnější v tom smyslu, že jejich okolí má již vybudované kontakty na zahraniční partnery, a pro tyto podniky tak může být celkem obtížné budovat vlastní přímé vazby s ostatními subjekty, a jsou tak spíše odkázány na vazby zprostředkované od okolních subjektů. V kategorii „mezinárodní mezi ostatními“ je zařazeno 13 podniků, které mají dostatek zkušeností se zahraničním obchodem stejně jako subjekty v jejich okolí, jedná se o podniky, které mají dobré předpoklady pro další rozvoj.



Obr. 30 Pozice podniku v síti vztahů (model Johanson a Mattsson)

Zdroj: dotazníkové šetření, n=72

V tabulce 12 jsou zobrazeny výsledky testování hypotéz vztahujících se k oblasti síťového přístupu k internacionalizaci.

Tab. 12 Výsledky testování hypotéz – síťový přístup k internacionalizaci

	Hypotézy	p-hodnota	Cramerův koeficient	Lze H ₀ zamítnout?
H ₁₀	navazování spolupracujících vazeb x úspěšnost	0,07696	0,26690	Ne
H ₁₁	pozice podniku v síti x zkušenosti	0,00189	0,37955	Ano
H ₁₂	pozice podniku v síti x úspěšnost	0,21878	0,23969	Ne

Zdroj: dotazníkové šetření, n = 72

Na základě výsledné p-hodnoty u H₁₀ (0,07696) není možné na 5% hladině významnosti zamítnout nulovou hypotézu o neexistenci závislosti mezi úspěšností podniku v internacionalizaci a snahou navazovat užší kooperativní vazby se subjekty z okolí. I přesto, že není možné zamítnout stanovenou hypotézu, výsledky vyhodnocení primárních dat souvisejících s problematikou spolupráce v odvětví zemědělství (viz kapitola 6.1.2) naznačují, že více než 2/3 internacionalizovaných podniků navazují užší kooperativní vazby se subjekty ve svém okolí, ať už se jedná o vazby horizontální (s podniky v okolí) či vertikální povahy (s dodavateli i odběrateli). Lze tedy předpokládat, že navazování kooperativních vazeb může usnadňovat internacionalizaci podniku, neboť podnik může skrze navázané vztahy čerpat informace o obchodních příležitostech či získávat nové kontakty (mezi významné důvody navazování spolupráce mezi podniky patří kromě zlepšení vyjednávací pozice podniku, posílení jeho konkurenceschopnosti, získání přístupu k know-how také právě získání přístupu na nové trhy).

Na základě výsledné p-hodnoty u H₁₁ (0,00189) lze zamítnout nulovou hypotézu o neexistenci závislosti mezi zkušenostmi podniku se zahraničně obchodními operacemi a pozicí podniku v síti. Síla vztahu těchto dvou proměnných je střední. Tato skutečnost potvrzuje základní mechanismus utváření pozice podniku v sítích, kterou definovali Johanson a Mattson, kteří vysvětlovali, že pozice podniku v síti vztahů s ostatními subjekty je výsledkem procesu kumulativní povahy, kdy podnik na základě svých zkušeností buduje, rozvíjí či ukončuje vztahy s ostatními, a tím v podstatě utváří svoji pozici na trhu. Ze zhodnocení primárních dat vyplývá, že nejvíce zkušeností se zahraničně obchodními operacemi mají podniky nacházející se v pozici „mezinárodní mezi ostatními“ a na druhou stranu podniky nacházející se v pozici „průkopníka“ mají spíše méně zkušeností (nejčastěji do pěti let) se zahraničně obchodními operacemi.

Výsledná p-hodnota u H₁₂ (0,21878) naznačuje, že neexistuje vztah mezi pozicí podniku v síti a úspěšností v internacionalizaci. Pro dosažení úspěchu v internacionalizaci tedy není důležité, v jaké pozici v rámci sítě vazeb se podnik nachází. Výstupy z programu Statistica, ve kterém byly testovány stanovené hypotézy, jsou součástí přílohy I.

Je možné shrnout, že navazování užších kooperativních vazeb s ostatními subjekty nemá přímou vazbu na úspěšnost podniku v internacionalizaci, avšak může působit jako určitý „katalyzátor“ internacionalizace. Zkušenosti podniku se zahra-

ničně obchodními operacemi pak sehrávají významnou roli v internacionalizačním procesu zemědělských podniků. Tyto zkušenosti jednak utváří pozici podniku v síti, což potvrzuje platnost základního principu síťového modelu, a dle závěrů z testování předpokladů Uppsala modelu ovlivňují i internacionalizační chování podniků ve smyslu jeho pronikání na nové zahraniční trhy, a trhy s vyšší psychickou vzdáleností.

6.5 Identifikace faktorů ovlivňujících internacionalizační proces zemědělských MSP

Pro identifikaci významných motivačních faktorů, zdrojů překážek, rizikových faktorů internacionalizace a také faktorů determinujících úspěch podniků na zahraničních trzích byla využita vícerozměrná statistická analýza dat, konkrétně faktorová analýza za pomoci extrakce faktorů metodou analýzy hlavních komponent. Analýza hlavních komponent umožňuje redukovat počet proměnných jejich seskupením do menšího počtu nových proměnných, tzv. hlavních komponent, které jsou vzájemně nezávislé a vysvětlují variabilitu původních proměnných (Hendl, 2012). Hlavním smyslem je tedy identifikovat a pojmenovat hlavní motivační faktory, jež stojí za vstupem podniku na ZT, zdroje překážek, jež znesnadňují internacionalizační proces zemědělských MSP, dále najít rizikové faktory internacionalizace a také faktory determinující úspěch podniku na ZT, které jsou skryté za hlavními komponentami tvořenými původními vzájemně korelovanými proměnnými (konkrétními specifickými motivy, riziky, překážkami a faktory úspěchu). Tyto konkrétní motivy (17 proměnných), překážky (17 proměnných), rizika (17 proměnných) a faktory úspěchu internacionalizace (20 proměnných) hodnotili respondenti v rámci dotazníkového šetření (n=72 respondentů), do kterého byly tyto proměnné vybrány na základě rešerše odborné literatury a dále konzultacemi se zemědělskými MSP, které byly provedeny před samotným uveřejněním dotazníkového šetření. Faktory, jež budou identifikovány na základě faktorové analýzy (jak v oblasti motivů internacionalizace, překážek, rizik i faktorů úspěchu), budou zohledněny při návrhu modelu internacionalizačního procesu zemědělských MSP (viz kapitola 7).

6.5.1 Identifikace motivačních faktorů internacionalizace

V rámci dotazníkového šetření hodnotili respondenti (zemědělské MSP) celkem 17 motivů, dle toho jaký význam hrály v jejich motivaci k zapojení do internacionalizace. Respondenti u těchto 17 konkrétních motivů hodnotili jejich význam na desetibodové škále, kde 1 = nevýznamný motiv a 10 = velmi významný motiv.

V příloze J je zobrazena korelační matice, která obsahuje hodnoty korelačních koeficientů mezi dvěma původními proměnnými. Vhodnost využití faktorové analýzy byla posouzena prostřednictvím Kaiser-Meyer-Olkinova kritéria (KMO) a také Bartlettova testu sféricity, jejichž výsledné hodnoty jsou v tabulce 13. KMO kritérium dosahuje téměř hodnoty 0,7, což naznačuje, že předpoklady pro provedení faktorové analýzy byly splněny. Vhodnost využití faktorové analýzy potvrzuje

i výsledek Bartlettova testu sféricity, na základě kterého můžeme zamítnout nulovou hypotézu o existenci jednotkové korelační matice mezi sledovanými proměnnými. Na základě výsledků těchto testů je možné shrnout, že data jsou vhodná pro faktorovou analýzu.

Tab. 13 Kritéria pro posouzení vhodnosti faktorové analýzy (motivy)

KMO kritérium a Bartlettův test sféricity		
KMO kritérium adekvátnosti vzorku		0,685
Bartlettův test sféricity	Přibližný Chi-kvadrát	420,556
	df	136
	Sig. (p-hodnota)	0,000

Zdroj: dotazníkové šetření, výstup z programu IBM SPSS

V tabulce 14 jsou zobrazeny hodnoty vlastních čísel a počet hlavních komponent, pomocí kterých lze popsat motivaci podniků pro jejich zahraniční expanzi. Dle počtu vlastních čísel s hodnotou větší než 1 (Kaiserovo kritérium), bylo stanoveno celkem 5 komponent. Za těmito komponentami se skrývá 5 motivačních faktorů, jež charakterizují pohnutky podniku k internacionalizaci. Těchto 5 faktorů popisuje celkově 64,4 % rozptylu (variability) v původních proměnných, jinými slovy můžeme říct, že bylo zachováno 64,4 % informací obsažených v původních datech. První komponenta objasňuje největší podíl variability v původních datech, tedy 25,3 % a s přidáváním dalších komponent pak příspěvek k vysvětlení variability původních dat postupně klesá. Ke stejnému závěru, tedy stanovení 5 hlavních komponent, vede také posouzení Cattelova grafu vlastních čísel (tzv. Scree plot), kdy rozhodnutí o počtu stanovených komponent je založeno na posouzení náhlého přechodu z prudkého klesání na mírné a takto identifikovaný bod by poté měl pomoci v určení počtu komponent. Cattelův graf vlastních čísel je zobrazen v příloze J.

Tab. 14 Základní výsledky faktorové analýzy (metoda extrakce: analýza hlavních komponent)

Komponenty	Původní vlastní čísla			Vlastní čísla po provedení rotace		
	Vlastní číslo	% celkové variability	Kumulativní %	Vlastní číslo	% celkové variability	Kumulativní %
1	4,296	25,270	25,270	2,919	17,170	17,170
2	2,339	13,760	39,030	2,672	15,719	32,889
3	1,547	9,101	48,131	1,907	11,217	44,106
4	1,520	8,940	57,070	1,799	10,581	54,687
5	1,242	7,306	64,377	1,647	9,689	64,377
6	0,927	5,456	69,832			
7	0,873	5,134	74,966			
8	0,758	4,461	79,427			
9	0,724	4,257	83,684			
10	0,566	3,331	87,014			
11	0,491	2,889	89,903			
12	0,385	2,262	92,166			
13	0,361	2,125	94,291			
14	0,338	1,988	96,278			
15	0,270	1,588	97,867			
16	0,210	1,235	99,102			
17	0,153	0,898	100,000			

Zdroj: dotazníkové šetření, výstup z programu IBM SPSS

V tabulce 15 jsou zobrazeny výsledné faktorové zátěže u jednotlivých faktorů po provedení rotace metodou Varimax (ortogonální). Faktorové zátěže jednotlivých proměnných před použitou rotací faktorů jsou zobrazeny v příloze J. Faktorové zátěže po provedené rotaci (viz tabulka 15) naznačují, které proměnné budou tvořit společný faktor, přičemž provedená rotace faktorů by měla pomoci v lepší interpretovatelnosti dat. Tučně vyznačené faktorové zátěže určují, které proměnné lze spojit do jednoho faktoru. Proměnná byla zařazena k danému faktoru na základě faktorové zátěže větší než 0,5. Z provedené faktorové analýzy tedy vyplynulo 5 faktorů, jež seskupují proměnné uvedené v tabulce 16. Jedná se tedy o základní motivační faktory, které se skrývají za vnímáním konkrétních motivů vedoucích k internacionalizaci, jež s daným faktorem nejvíce korelují. Smyslem je tedy najít vazby mezi proměnnými v rámci daného faktoru, a tento faktor následně pojmenovat tak, aby tyto vazby mezi proměnnými odrážel. Tyto identifikované motivační faktory by pak měly pomoci lépe pochopit zdroje motivace podniku k internacionalizaci.

Tab. 15 Faktorové zátěže po rotaci metodou Varimax

Původní Proměnné	Faktory				
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
M_13	0,843	-0,005	0,125	-0,065	0,063
M_9	0,793	-0,113	-0,109	0,145	0,172
M_14	0,772	-0,002	0,288	0,012	0,289
M_11	0,677	0,339	-0,112	0,051	0,012
M_17	0,596	0,290	0,152	0,210	-0,314
M_15	0,019	0,803	0,236	0,148	0,112
M_12	-0,002	0,750	0,219	0,192	0,122
M_16	0,219	0,745	0,039	0,171	-0,236
M_2	0,031	0,546	-0,086	-0,192	0,229
M_5	-0,046	0,097	0,793	0,169	-0,232
M_7	0,136	-0,048	0,687	0,276	0,212
M_1	0,074	0,283	0,567	-0,206	-0,033
M_6	0,133	0,097	0,156	0,814	0,204
M_10	0,050	0,098	0,040	0,795	-0,038
M_3	0,220	0,020	-0,096	0,058	0,794
M_8	0,160	0,390	0,435	0,073	0,513
M_4	-0,045	0,369	0,010	0,388	0,509

Zdroj: dotazníkové šetření, výstup z programu IBM SPSS

Tab. 16 Přehled proměnných pro výsledné faktory

Faktory	Proměnné
Faktor 1	Lepší platební morálka zahraničních odběratelů (M_13), Možnost sjednat vyšší cenu výrobků na zahraničních trzích (M_9), Možnost sjednat kratší dobu splatnosti kontraktu (M_14), Snaha o zvýšení tržeb podniku (M_11), Geografická blízkost zákazníků a zahraničních trhů (M_17)
Faktor 2	Snaha o zvětšení působnosti firmy (M_15), Snaha o rozšíření portfolia zákazníků (M_12), Rozložení rizika podnikání na více trhů (M_16), Poptávka po našich produktech ze zahraničí (M_2)
Faktor 3	Předchozí zkušenosti vedení podniku se zahraničním obchodem (M_5), Podpora a dotace exportujícím podnikům (M_7), Existence kontaktů na zahraničních trzích (M_1)
Faktor 4	Vstup našich konkurentů na zahraniční trhy (M_6), Vstup našich obchodních partnerů na zahraniční trh (M_10)
Faktor 5	Nedostatečná poptávka na domácím trhu (M_3), Snaha o lepší využití výrobní kapacity výrobou pro zahraniční trh (M_8), Nízká konkurence na zahraničních trzích (M_4)

Zdroj: Zpracováno na základě výstupu z programu IBM SPSS

Proměnné tvořící první faktor souvisí s nastavením podmínek kontraktů se zahraničními odběrateli, tedy možností sjednat vyšší cenu výrobků, kratší dobu splatnosti kontraktu a s tím samozřejmě úzce souvisí i lepší platební morálka zahraničních odběratelů. Dalšími proměnnými, které byly zahrnuty do tohoto faktoru, jsou geografická blízkost zákazníků a zahraničních trhů, která usnadňuje obchodování nejen, co se týče transportních nákladů, ale může pro podniky představovat i menší nejistotu (viz základní předpoklady fázových modelů internacionalizace, kdy podniky volí vstup na trhy geograficky blízké, většinou trhy sousedních států, což platí i u zemědělských podniků). Další proměnnou zařazenou do tohoto faktoru je snaha podniku o zvýšení tržeb, která právě souvisí s možností sjednat vyšší ceny komodit v rámci zahraničních kontraktů. Všechny tyto proměnné se tedy vztahují k zahraničním odběratelům a podmínkám s nimi sjednaných kontraktů. Faktor 1 je tedy pojmenován jako „*zahraniční odběratelé a podmínky kontraktů*“.

V rámci faktoru 2 jsou zahrnuty proměnné, jako je snaha o zvětšení působnosti firmy, snaha o rozšíření portfolia zákazníků, rozložení rizika podnikání na více trhů a dále poptávka po produktech podniku ze zahraničí. Všechny tyto uvedené konkrétní motivy souvisí se snahou podniku růst, a to jak rozšířením své geografické působnosti ve smyslu působení na více různých zahraničních trzích, tak i snahou o získání většího portfolia zákazníků. S touto snahou samozřejmě úzce souvisí i rozložení rizika podnikání na více trhů. V případě, že existuje poptávka po produktech firmy na zahraničním trhu, stává se snaha podniku najít si nové zákazníky (co do počtu a případně geografického umístění) jednodušší a snáze realizovatelná. Pro uvedené proměnné je tak společným znakem snaha o růst podniku, faktor 2 byl tedy pojmenován jako „*snaha o růst podniku*“.

V rámci faktoru 3 jsou zařazeny proměnné, jako předchozí zkušenosti vedení podniku se zahraničním obchodem, existence kontaktů na zahraničních trzích a podpora a dotace exportujícím podnikům. Proměnné souvisí se zkušenostmi, znalostmi, osobními kontakty či vazbami vedení podniku a dále také s jakýmsi „rozhledem“ vedení podniku v oblasti využívání dostupných dotací. Existence podpor a dotací je sice zdánlivě nesouvisející kategorie, avšak pokud management podniku nemá představu o možnostech, které se v této oblasti nabízí ani o tom, jak o dotace požádat, jen stěží by jich pak mohl podnik využívat a dále se rozvíjet. Faktor 3 je tedy pojmenován jako „*zkušenosti a podnikatelský duch vedení podniku*“.

Faktor 4 obsahuje proměnné jako vstup konkurentů podniku na zahraniční trhy a vstup obchodních partnerů podniku na zahraniční trh. Jedná se o proměnné, které souvisí se stupněm internacionalizace trhu, který definoval Johanson a Mattsson v síťovém modelu internacionalizace, a který přímo souvisí s úrovní internacionalizace okolních subjektů podniku. Faktor 4 byl tedy pojmenován jako „*rostoucí stupeň internacionalizace trhu*“.

Faktor 5 obsahuje proměnné jako nedostatečná poptávka na domácím trhu, snaha o lepší využití výrobní kapacity podniku výrobou pro zahraniční trh a nízká konkurence na zahraničních trzích. Všechny tyto uvedené proměnné souvisí s výrobními možnostmi podniku, ať již ve smyslu nemožnosti umístit vyrobenou produkci na domácím trhu, kapacitních možností podniku, a existujících možností

umístit vyrobené produkty na trhu zahraničním kvůli nízké konkurenci. Faktor 5 byl tedy pojmenován jako „kapacitní možnosti“.

6.5.2 Identifikace zdrojů překážek v internacionalizaci

Stejně tak u další oblasti, která sehrává roli v internacionalizačním procesu, byly zemědělské MSP dotázány na hodnocení konkrétních překážek, které vnímají v souvislosti s internacionalizačním procesem. Respondenti hodnotili konkrétní překážky na desetibodové škále, kdy 1 = nevýznamná překážka a 10 = velmi významná překážka. Celkově hodnotily zemědělské MSP 17 konkrétních specifických překážek, které mohou znesnadňovat zapojení podniku do internacionalizace.

V příloze K je zobrazena korelační matice, která obsahuje hodnoty korelačních koeficientů mezi dvěma původními proměnnými. Vhodnost využití faktorové analýzy byla posouzena prostřednictvím Kaiser-Meyer-Olkinova kritéria (KMO) a Bartlettova testu sféricity, jejichž výsledné hodnoty jsou uvedeny v tabulce 17. Oba provedené testy potvrzují, že je možné na získaná primární data aplikovat faktorovou analýzu.

Tab. 17 Kritéria pro posouzení vhodnosti faktorové analýzy (překážky)

KMO kritérium a Bartlettův test		
KMO kritérium adekvátnosti vzorku	0,844	
Bartlettův test sféricity	Přibližný Chi-kvadrát	639,515
	df	136
	Sig.	0,000

Zdroj: dotazníkové šetření, výstup z programu IBM SPSS

V tabulce 18 jsou uvedeny hodnoty vlastních čísel a počet hlavních komponent, pomocí kterých lze popsat vnímání podniků v oblasti překážek, jež mohou internacionalizaci podniku znesnadňovat. Tyto vzniklé faktory zachovávají téměř 72 % informací obsažených v původních proměnných, popisují tedy celkově téměř 72 % rozptylu obsaženého v původních datech. Na základě počtu vlastních čísel větších než jedna (Kaiserovo kritérium) bylo stanoveno 5 hlavních komponent. Za těmito komponentami se skrývají oblasti, jež mohou představovat zdroje překážek internacionalizačního procesu. První komponenta objasňuje největší podíl variability v původních datech, tedy 41,7 % a s přidáváním dalších komponent pak příspěvek k vysvětlení variability původních dat postupně klesá. Také na základě Cattelova grafu vlastních čísel lze považovat stanovení 5 komponent za vyhovující. Cattelův graf vlastních čísel je zobrazen v příloze K.

Tab. 18 Základní výsledky faktorové analýzy (metoda extrakce: analýza hlavních komponent)

Komponenty	Původní vlastní čísla			Vlastní čísla po provedení rotace		
	Vlastní číslo	% celkové variability	Kumulativní %	Vlastní číslo	% celkové variability	Kumulativní %
1	7,102	41,776	41,776	3,686	21,685	21,685
2	1,786	10,507	52,283	2,468	14,515	36,200
3	1,233	7,255	59,539	2,214	13,023	49,222
4	1,099	6,464	66,003	2,054	12,082	61,304
5	1,015	5,973	71,976	1,814	10,673	71,976
6	0,815	4,794	76,770			
7	0,733	4,311	81,082			
8	0,559	3,290	84,371			
9	0,519	3,056	87,427			
10	0,388	2,281	89,709			
11	0,360	2,120	91,828			
12	0,334	1,965	93,793			
13	0,293	1,721	95,514			
14	0,253	1,486	97,001			
15	0,199	1,171	98,172			
16	0,176	1,033	99,205			
17	0,135	0,795	100,000			

Zdroj: dotazníkové šetření, výstup z programu IBM SPSS

Aby mohly být jednotlivé faktory lépe interpretovány, byla využita rotace faktorů metodou Varimax. Výsledné faktorové zátěže po rotaci touto metodou jsou zobrazeny v tabulce 19. Faktorové zátěže jednotlivých proměnných před použitou rotací faktorů jsou zobrazeny v příloze K. Zobrazené faktorové zátěže (tabulka 19) naznačují, které proměnné lze spojit do jednoho faktoru (vyznačeno tučně). Proměnná byla zařazena k danému faktoru na základě faktorové zátěže větší než 0,5. Z provedené analýzy tedy vyplynulo 5 faktorů, jež seskupují proměnné uvedené v tabulce 20. Těchto identifikovaných 5 faktorů představuje základní zdroje překážek, jež se skrývají za vnímáním konkrétních specifických překážek internacionalizace, a jež nejvíce korelují s daným faktorem. Identifikované faktory (které jsou pojmenovány níže) by měly pomoci v lepším pochopení zdrojů překážek, jež mohou znesnadňovat internacionalizační proces zemědělských podniků.

Tab. 19 Faktorové zátěže po rotaci metodou Varimax

Proměnné	Faktory				
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
P_9	0,757	0,256	0,164	0,072	0,235
P_10	0,742	0,084	0,460	-0,070	0,019
P_11	0,735	0,007	0,043	0,250	0,265
P_12	0,647	0,026	0,157	0,299	0,169
P_8	0,618	0,037	0,129	0,385	0,226
P_6	0,579	0,482	0,015	0,144	0,036
P_17	0,561	0,282	0,335	0,377	0,146
P_3	0,180	0,849	-0,149	-0,061	0,075
P_4	0,040	0,846	0,331	0,088	0,080
P_2	0,084	0,677	0,364	0,444	0,140
P_13	0,135	0,089	0,766	0,188	0,210
P_14	0,233	-0,012	0,649	0,462	0,016
P_5	0,380	0,357	0,639	-0,131	0,236
P_7	0,162	0,045	0,037	0,749	0,245
P_1	0,384	0,145	0,246	0,695	0,064
P_16	0,306	0,085	0,077	0,194	0,834
P_15	0,215	0,148	0,267	0,159	0,833

Zdroj: dotazníkové šetření, výstup z programu IBM SPSS

Tab. 20 Přehled proměnných pro výsledné faktory

Faktory	Proměnné
Faktor 1	Hygienické normy, bezpečnostní normy či normy kvality na ZT (P_9), Nutnost dohledu nad zahraničními prostředky (P_10), Nadměrně vysoké náklady na pojištění produktů pro zahraniční trhy (P_11), Přílišná administrativa (P_12), Vysoké náklady na přepravu zboží na zahraniční trhy (P_8), Nedostatek zaměstnanců a/nebo nedostatečně vyškolení zaměstnanci (P_6), Potíže se srovnáváním cen našich produktů se zahraniční konkurencí (P_17)
Faktor 2	Jazyková bariéra (P_3), Obtížné navazování kontaktů se zákazníky na zahraničním trhu (P_4), Nedostatek informací o zahraničních trzích (P_2)
Faktor 3	Obava z nezaplacení kontraktu ze strany zahraničních odběratelů (P_13), Nemožnost nabídnout dostatečné množství komodit (P_14), Obtížné hledání zahraničních obchodních příležitostí (P_5)
Faktor 4	Nedostatek podpory ze strany státu (P_7), Nedostatek kapitálu k financování vývozu (P_1)
Faktor 5	Legislativní překážky (P_16), Cla nebo kvóty při vstupu na zahraniční trh (P_15)

Zdroj: dotazníkové šetření, výstup z programu IBM SPSS

V rámci faktoru 1 jsou zahrnuty proměnné, jako jsou hygienické normy, bezpečnostní normy či normy kvality požadované na zahraničních trzích, nutnost dohledu nad zahraničními prostředníky, vysoké náklady na přepravu a pojištění produktů určených pro zahraniční trhy, přílišná administrativa, nedostatek zaměstnanců či nedostatečně vyškolení zaměstnanci a potíže se srovnáváním cen produktů se zahraniční konkurencí. Jedná se o proměnné, které souvisí s oblastmi, jež mohou pro podnik představovat odrazující prvotní problémy, které by pro ně vstup na ZT mohl představovat, a k jejichž překonání podnik potřebuje zdroje finanční i lidské. Tento faktor byl tedy označen jako „nedostatek zdrojů“.

V rámci faktoru 2 jsou zahrnuty proměnné, jako je jazyková bariéra, obtížné navazování kontaktů se zákazníky na zahraničním trhu a nedostatek informací o zahraničních trzích. Tyto proměnné mohou pro podnik představovat určitý zdroj nejistoty vyplývající z neznámého zahraničního trhu. Zahraniční trh totiž pro podnik představuje zcela nové prostředí, nejen co se odlišnosti v jazyce týče, které může přinášet těžkosti při navazování kontaktů, které jsou potřeba pro realizaci obchodních případů, ale podnik musí získávat i informace o trhu, aby mohl tyto obchodní případy realizovat. Faktor 2 byl pojmenován jako „strach z neznámého prostředí“.

Faktor 3 obsahuje proměnné jako obava z nezaplacení kontraktu ze strany zahraničních odběratelů, nemožnost nabídnout dostatečné množství komodit a obtížné hledání zahraničních obchodních příležitostí, jedná se tedy o proměnné, které souvisí se zahraničními odběrateli a s nimi sjednávanými kontrakty. Faktor 3 byl pojmenován jako „neznalost zahraničních odběratelů“.

V rámci faktoru 4 jsou zahrnuty proměnné, jako je nedostatek podpory ze strany státu a nedostatek kapitálu k financování vývozu. Obě proměnné souvisí s materiálním zajištěním vývozu a to zejména financemi. Faktor 4 byl tedy pojmenován jako „finanční aspekty“.

Faktor 5 pak obsahuje proměnné, jako jsou legislativní překážky a existence cel či kvót při vstupu na zahraniční trh. Jedná se o proměnné, které nemohou být podnikem ovlivněny, a které musí akceptovat. Faktor 5 byl tedy označen jako „externí neovlivnitelné překážky“.

6.5.3 Identifikace faktorů determinujících úspěch na zahraničních trzích

Identifikace faktorů, které determinují úspěch podniku na zahraničním trhu, byla provedena také na základě získaných primárních dat. V rámci dotazníkového šetření respondenti hodnotili vybrané faktory a jejich význam pro úspěch na zahraničním trhu. Význam jednotlivých faktorů byl respondenty posuzován na desetibodové škále, kde 1 = nedůležité pro úspěch a 10 = velmi důležité pro úspěch. V rámci dotazníkového šetření bylo zahrnuto celkem 20 faktorů, které mohou mít potenciálně vliv na úspěch podniku na ZT.

V příloze L je zobrazena korelační matice, která obsahuje hodnoty korelačních koeficientů mezi dvěma pozorovanými proměnnými. Vhodnost využití faktorové analýzy byla posouzena prostřednictvím Kaiser-Meyer-Olkinova kritéria (KMO) a Bartlettova testu sféricity, jejichž výsledné hodnoty jsou v tabulce 21. KMO krité-

rium dosahuje téměř hodnoty 0,9, což naznačuje, že předpoklady pro provedení faktorové analýzy byly splněny. Ke stejným závěrům lze dospět také na základě Bartlettova testu sféricity. Lze tedy konstatovat, že je možné na data aplikovat faktorovou analýzu.

Tab. 21 Kritéria pro posouzení vhodnosti faktorové analýzy (faktory úspěchu)

KMO kritérium a Bartlettův test		
KMO kritérium adekvátnosti vzorku		0,880
Bartlettův test sféricity	Přibližný Chi-kvadrát	1047,363
	df	190
	Sig.	0,000

Zdroj: dotazníkové šetření, výstup z programu IBM SPSS

V tabulce 22 jsou zobrazeny hodnoty vlastních čísel a od nich je pak na základě Kaiserova kritéria odvozen počet hlavních komponent. Byly stanoveny celkem 4 komponenty, za kterými se skrývají faktory, které jsou dle vnímání zemědělských podniků podstatné pro úspěch na ZT. Tyto stanovené komponenty vysvětlují cca 71,8 % rozptylu v původních proměnných, jinými slovy lze říct, že pomocí 4 faktorů je zachováno až 72 % informací obsažených v původních datech. První komponenta objasňuje největší podíl variability v původních datech, tedy 50 % a s přidáváním dalších komponent pak příspěvek k vysvětlení variability původních dat postupně klesá. Ke stejnému závěru, tedy stanovení 4 hlavních komponent, vede také posouzení Cattelova grafu vlastních čísel, který je uveden v příloze L.

Tab. 22 Základní výsledky faktorové analýzy (metoda extrakce: analýza hlavních komponent)

Komponenty	Původní vlastní čísla			Vlastní čísla po provedení rotace		
	Vlastní číslo	% celkové variability	Kumulativní %	Vlastní číslo	% celkové variability	Kumulativní %
1	10,016	50,079	50,079	5,202	26,008	26,008
2	1,824	9,122	59,200	3,347	16,734	42,742
3	1,349	6,743	65,944	2,948	14,740	57,482
4	1,178	5,890	71,834	2,870	14,352	71,834
5	0,760	3,801	75,635			
6	0,725	3,627	79,261			
7	0,656	3,282	82,543			
8	0,504	2,522	85,065			
9	0,429	2,143	87,208			
10	0,400	2,002	89,210			
11	0,368	1,838	91,048			
12	0,335	1,674	92,722			
13	0,297	1,483	94,206			
14	0,278	1,389	95,594			
15	0,241	1,205	96,799			
16	0,173	0,865	97,664			
17	0,137	0,686	98,350			
18	0,125	0,626	98,976			
19	0,111	0,557	99,533			
20	0,093	0,467	100,000			

Zdroj: dotazníkové šetření, výstup z programu IBM SPSS

Faktorové zátěže jednotlivých proměnných před použitou rotací faktorů jsou zobrazeny v příloze L. V tabulce 23 jsou zobrazeny výsledné faktorové zátěže po provedení rotace faktorů metodou Varimax. Tučně vyznačené faktorové zátěže naznačují, které proměnné lze zařadit do jednoho faktoru. Proměnná byla zařazena k dané komponentě na základě faktorové zátěže větší než 0,5. Z provedené analýzy tak vyplynuly 4 faktory, jež zahrnují jednotlivé proměnné uvedené v tabulce 24. Identifikované čtyři faktory byly níže rozebrány a na základě nalezení vazeb mezi proměnnými v rámci daného faktoru, byl tento faktor pojmenován. Tyto faktory si lze představit jako jakési determinanty úspěchu podniku na zahraničním trhu.

Tab. 23 Faktorové zátěže po rotaci metodou Varimax

Proměnné	Faktory			
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
FU_13	0,819	0,227	0,028	0,209
FU_14	0,793	0,316	0,054	0,240
FU_20	0,752	0,092	0,330	0,282
FU_18	0,736	0,173	0,440	-0,152
FU_15	0,716	0,103	-0,039	0,499
FU_19	0,679	0,127	0,490	-0,038
FU_12	0,641	0,362	0,205	0,168
FU_4	0,610	0,358	0,411	-0,015
FU_10	0,599	0,418	0,148	0,336
FU_2	0,161	0,804	0,041	0,144
FU_3	0,210	0,739	0,099	0,335
FU_1	0,309	0,650	0,393	0,089
FU_9	0,402	0,609	0,282	0,368
FU_8	0,288	0,583	0,498	0,062
FU_7	0,086	0,154	0,867	0,269
FU_6	0,329	0,157	0,655	0,352
FU_11	0,274	0,352	0,503	0,469
FU_16	0,177	0,178	0,199	0,824
FU_17	0,094	0,157	0,116	0,760
FU_5	0,197	0,380	0,433	0,566

Zdroj: dotazníkové šetření, výstup z programu IBM SPSS

Tab. 24 Výsledné faktory a jejich proměnné

Faktory	Proměnné
Faktor 1	Správný výběr země vývozu (FU_13), Volba vhodného produktu k exportu (FU_14), Efektivita výrobního procesu (FU_20), Úroveň kvality výrobků (FU_18), Správné načasování vstupu na zahraniční trh (FU_15), Nabídka dostatečného množství produktů pro vývoz (FU_19), Cena produktu (FU_12), Schopnosti a znalosti vedení podniku (FU_4), Existence kontaktů v zahraničí před vstupem na zahraniční trh (FU_10)
Faktor 2	Jazykové znalosti klíčových zaměstnanců (FU_2), Předešlé zkušenosti se zahraničním obchodem (FU_3), Kvalifikovaní zaměstnanci (FU_1), Znalost zahraničního trhu před samotným vstupem na tento trh (FU_9), Dobré jméno a tradice podniku (FU_8)
Faktor 3	Schopnost rychle se přizpůsobit změnám v požadavcích zákazníků (F_7), Dostatek kapitálu (FU_6), Přizpůsobení vyváženého produktu požadavkům zahraničních zákazníků (F_11)
Faktor 4	Provádění průzkumů zahraničního trhu (F_16), Kooperace s dalšími podniky (F17), Znalost marketingových principů a efektivní propagace produktu (F5)

Zdroj: dotazníkové šetření, výstup z programu IBM SPSS

Identifikovaný první faktor zahrnuje proměnné jako správný výběr země vývozu, správné načasování vývozu, stejně jako volba vhodného produktu k exportu, efektivita výrobního procesu, úroveň kvality výrobků, jeho cena a nabídka dostatečného množství, schopnosti a znalosti vedení podniku a existence kontaktů v zahraničí před vstupem na zahraniční trh. Uvedené proměnné tedy nejvíce souvisí s produktem podniku, který je určený pro zahraniční trh a s vedením podniku a jeho schopností správně rozhodovat. Faktor 1 byl tedy pojmenován jako „*produkt a schopnosti vedení podniku*“.

V rámci druhého faktoru jsou zahrnuty proměnné, jako jsou jazykové znalosti klíčových zaměstnanců, předešlé zkušenosti se zahraničním obchodem, kvalifikovaní zaměstnanci, znalost zahraničního trhu před samotným vstupem na tento trh a dobré jméno a tradice podniku. Tyto proměnné tedy souvisí s lidskými zdroji, které podnik má, zejména s jejich znalostmi (jazykovými i znalostmi o zahraničním obchodu) a dále s tím, jakou má podnik vybudovanou tradici či zda vlastní nějaké užitečné informace před vstupem na ZT. Faktor 2 byl tedy pojmenován jako „*kvalifikované lidské zdroje a know-how podniku*“.

Třetí faktor obsahuje proměnné, jako je schopnost rychle se přizpůsobit změnám v požadavcích zákazníků, dostatek kapitálu a přizpůsobení vyváženého produktu požadavkům zahraničních zákazníků. Všechny tyto proměnné tedy souvisí s flexibilitou podniku, tedy jeho schopností přizpůsobit se změnám na trhu. Tyto změny by samozřejmě nebyly možné bez dostatečného kapitálu podniku. Faktor 3 je tedy označen jako „*flexibilita podniku*“.

V rámci faktoru 4 jsou pak obsaženy proměnné, jako je provádění průzkumů zahraničního trhu, kooperace s dalšími podniky, znalost marketingových principů a efektivní propagace produktu. Uvedené proměnné souvisí se snahou podniku získat informace (vlastní snahou nebo skrze jeho zapojení do sítí) a schopností s nimi pracovat. Faktor 5 byl pojmenován jako „*schopnost hledat a využívat informace*“.

6.5.4 Identifikace faktorů rizika v internacionalizaci

Pro vymezení hlavních faktorů rizika v internacionalizaci (tedy potenciálních zdrojů rizika) byla využita také faktorová analýza. Zemědělské podniky byly opět dotázány, aby na škále od 1 do 10 ohodnotily, jak velký negativní dopad by mělo konkrétní riziko na jejich působení v zahraničí, kdy 1 = zanedbatelný dopad a 10 = extrémní dopad. Pro identifikaci faktorů rizika tak byla použita jedna z dimenzí rizika odrážející jeho negativní působení na činnost podniku. Celkově bylo respondenty hodnoceno 17 konkrétních rizik.

V příloze M je zobrazena korelační matice, která obsahuje hodnoty korelačních koeficientů mezi dvěma původními proměnnými. Vhodnost využití více-rozměrné statistické analýzy pro primární data byla posouzena prostřednictvím Kaiser-Meyer-Olkinova kritéria a Bartlettova testu sféricity a jejich výsledky jsou uvedeny v tabulce 25. Oba provedené testy naznačují, že je možné na data aplikovat faktorovou analýzu.

Tab. 25 Kritéria pro posouzení vhodnosti provedení faktorové analýzy (rizika)

KMO kritérium a Bartlettův test		
KMO kritérium adekvátnosti vzorku	0,901	
Bartlettův test sféricity	Přibližný Chi-kvadrát	883,350
	df	136
	Sig.	0,000

Zdroj: dotazníkové šetření, výstup z programu IBM SPSS

V tabulce 26 jsou zobrazeny hodnoty vlastních čísel. Na základě Kaiserova kritéria je vhodné stanovit 4 komponenty, za kterými se skrývají 4 zdroje rizika, jež odráží negativní vnímání dopadů rizik na internacionalizaci zemědělských podniků. Tyto vzniklé faktory popisují celkově téměř 75 % rozptylu v původních proměnných, to znamená, že tyto 4 stanovené faktory zachovávají až 75 % informací obsažených v původních datech. První komponenta objasňuje největší podíl variability v původních datech, tedy 52,7 % a s přidáváním dalších komponent pak příspěvek k vysvětlení variability původních dat postupně klesá. Ke stejnému závěru, tedy stanovení 4 hlavních komponent, vede také zhodnocení Cattelova grafu vlastních čísel, který zobrazen v příloze M.

Tab. 26 Základní výsledky faktorové analýzy (metoda extrakce: analýza hlavních komponent)

Komponenty	Původní vlastní čísla			Vlastní čísla po provedení rotace		
	Vlastní číslo	% celkové variability	Kumulativní %	Vlastní číslo	% celkové variability	Kumulativní %
1	8,966	52,740	52,740	3,875	22,795	22,795
2	1,626	9,565	62,305	3,634	21,375	44,169
3	1,146	6,742	69,047	3,080	18,116	62,286
4	1,003	5,899	74,946	2,152	12,660	74,946
5	0,729	4,288	79,234			
6	0,577	3,396	82,630			
7	0,488	2,871	85,501			
8	0,416	2,446	87,947			
9	0,373	2,194	90,141			
10	0,346	2,037	92,177			
11	0,277	1,629	93,806			
12	0,252	1,481	95,287			
13	0,226	1,331	96,618			
14	0,187	1,099	97,717			
15	0,153	0,902	98,619			
16	0,134	0,788	99,407			
17	0,101	0,593	100,000			

Zdroj: dotazníkové šetření, výstup z programu IBM SPSS

Aby mohly být jednotlivé faktory lépe interpretovány, byla využita rotace faktorů metodou Varimax. Faktorové zátěže jednotlivých proměnných před použitou rotací faktorů jsou zobrazeny v příloze M. Pro lepší interpretovatelnost faktorů byla využita rotace faktorů metodou Varimax a výsledné faktorové zátěže po rotaci touto metodou jsou zobrazeny v tabulce 27. Zobrazené faktorové zátěže naznačují, které proměnné by měly být součástí každé ze 4 identifikovaných komponent (vyznačeno tučně). Proměnná byla zařazena k danému faktoru na základě faktorové zátěže větší než 0,5. V tabulce 28 je uvedeno, jaké proměnné obsahují vymezené 4 faktory, které jsou dále rozebrány a pojmenovány. Tyto 4 faktory, jež vyplynuly z provedené analýzy, představují faktory rizika, které se skrývají za vnímáním negativních dopadů konkrétních specifických rizik internacionalizace, a které s daným faktorem nejvíce korelují.

Tab. 27 Faktorové zátěže po rotaci metodou Varimax

Proměnné	Faktory			
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
R_9	0,880	0,203	0,174	0,071
R_8	0,823	0,109	0,226	0,162
R_14	0,800	0,334	0,110	0,238
R_10	0,753	0,278	0,327	0,161
R_16	0,404	0,760	0,020	0,158
R_15	-0,015	0,739	0,200	0,199
R_13	0,420	0,713	0,157	0,236
R_17	0,232	0,626	0,393	0,330
R_12	0,330	0,595	0,441	-0,098
R_11	0,321	0,562	0,421	0,222
R_1	-0,014	0,079	0,750	0,486
R_5	0,412	0,133	0,734	0,177
R_6	0,322	0,436	0,721	0,061
R_7	0,321	0,427	0,623	0,135
R_3	0,177	0,143	0,105	0,815
R_2	0,103	0,457	0,468	0,639
R_4	0,437	0,268	0,224	0,624

Zdroj: dotazníkové šetření, výstup z programu IBM SPSS

Tab. 28 Výsledné faktory a jejich proměnné

Faktory	Proměnné
Faktor 1	Zhoršení jakosti produktu nebo jeho poškození během přepravy (R_9), Riziko vzniku škody na zdraví způsobené Vaším produktem (R_8), Zpřísnění předpisů ohledně kvality a bezpečnosti výrobků na zahraničních trzích (R_14), Ztráta produktu během přepravy (R_10)
Faktor 2	Zvýšení nákladů na přepravu na zahraniční trh (R_16), Podpora domácích podniků na zahraničním trhu ze strany jejich státu (R_15), Změna preferencí zahraničních zákazníků (R_13), Omezení dovozu na zahraniční trhy (R_17), Pozdní uhrazení zahraniční pohledávky (R_12), Nepříznivý kurzový vývoj (R_11)
Faktor 3	Ztráta klíčových zahraničních odběratelů (R_1), Nepřevzetí zboží zahraničním odběratelem (R_5), Platební nevěle či platební neschopnosti zahraničního odběratele (R_6), Riziko uzavření chybné kupní smlouvy (R_7)
Faktor 4	Přírodní katastrofy na zahraničních trzích (R_3), Změna celkové hospodářské situace na zahraničním trhu (R_2), Změny legislativních předpisů souvisejících s prodejem v dané zemi (R_4)

Zdroj: dotazníkové šetření, výstup z programu IBM SPSS

V rámci faktoru 1 jsou zahrnuty rizika související zejména s produktem, který je obchodován na zahraničním trhu, konkrétně se jedná o riziko zhoršení jakosti produktu nebo jeho poškození během přepravy, riziko vzniku škody na zdraví způsobené vyváženým produktem, zpřísnění předpisů ohledně kvality a bezpečnosti výrobků na zahraničních trzích a ztráta produktu během přepravy. Faktor 1 tak byl pojmenován jako „*produkt určený pro ZT*“.

Faktor 2 zahrnuje rizika jako zvýšení nákladů na přepravu na zahraniční trh, podpora domácích podniků na zahraničním trhu ze strany jejich státu, změna preferencí zahraničních zákazníků, omezení dovozu na zahraniční trhy, pozdní uhrazení zahraniční pohledávky a nepříznivý kurzový vývoj. Jedná se tak o proměnné, které souvisí zejména s odbytem produktů na zahraničním trhu a s finančními aspekty zahraničního kontraktu. Faktor 2 byl pojmenován jako „*odbytové možnosti a finanční aspekty kontraktu*“.

V rámci faktoru 3 jsou zahrnuty rizika, jako je ztráta klíčových zahraničních odběratelů, nepřevzetí zboží zahraničním odběratelem, platební nevěle či platební neschopnost zahraničního odběratele a riziko uzavření chybné kupní smlouvy. Jedná se tedy o proměnné, které úzce souvisí s chováním a spolehlivostí zahraničního odběratele. Faktor 3 byl označen jako „*zahraniční odběratel*“.

Faktor 4 pak zahrnuje proměnné, jako jsou přírodní katastrofy na zahraničních trzích, změna celkové hospodářské situace na zahraničním trhu, změny legislativních předpisů souvisejících s prodejem v dané zemi. Jedná se tedy zejména o rizika vyplývající z externích změn na zahraničních trzích, které mohou ovlivňovat podnikatelské aktivity podniku. Faktor 4 byl pojmenován jako „*změny na ZT*“.

6.6 Vyhodnocení dat získaných z osobních rozhovorů

V této kapitole budou vyhodnocena primární data získaná prostřednictvím polostrukturovaných osobních rozhovorů s představiteli zemědělských podniků, které jsou zapojené do internacionalizace. Rozhovory byly vedeny s vedoucími pracovníky zemědělských podniků, či přímo se zaměstnanci, kteří zajišťovali agendu zahraničního obchodu. Délka rozhovorů se pohybovala v rozmezí od 1 do 2 hodin, přičemž rozhovor byl veden dle připraveného podkladu a pokládané otázky byly doplněny dle vývoje vedeného rozhovoru. Seznam s otázkami použitými v rámci rozhovoru je součástí přílohy N. Celkově bylo provedeno devět rozhovorů s českými zemědělskými podniky, které splňují definici MSP dle Doporučení Evropské komise. Základní informace o podnicích, se kterými byl veden rozhovor, je uveden v tabulce 29. Rozhovor byl strukturován s ohledem na hlavní účel prováděného kvalitativního šetření, tedy získat hlubší vhled na různé aspekty internacionalizačního procesu zemědělských podniků (na jejich motivaci k zapojení do internacionalizace, na vnímání překážek a rizik souvisejících s internacionalizačním procesem apod.) a tak lépe pochopit jejich internacionalizační chování. K vyhodnocení získaných kvalitativních dat byl použit software MAXQDA, pomocí

kterého byly zjištěné informace o internacionalizačním chování zemědělských MSP strukturovány a následně znázorněny pomocí myšlenkových map.

6.6.1 Základní informace o internacionalizaci zemědělských podniků

Oslovené podniky působí v různých oblastech zemědělské výroby, jak v živočišné výrobě (ŽV), rostlinné výrobě (RV), tak i ve smíšeném hospodářství (SH). Většina podniků se řadí mezi střední podniky (5 podniků) a miropodniky (4 podniky) dle kritéria počtu zaměstnanců. V tabulce 29 jsou uvedeny základní charakteristiky podniku (oblast činnosti podniku, počet zaměstnanců, roční obrat podniku, počet obhospodařovaných hektarů zemědělské půdy) a základní parametry internacionalizačního procesu těchto podniků (forma vstupu podniku na ZT, vyvážené komodity, intenzita exportu a cílové ZT).

Podniky vyváží samozřejmě produkty související s jejich hlavním zaměřením, tedy plemenný materiál, jatečný skot, prasata, obiloviny, olejninu, mléko či úsušky. Oslovené podniky působí zejména na trzích sousedních států, protože roli sehrává geografická vzdálenost trhů „*dopravní vzdálenost má samozřejmě vliv, volíme země, které jsou logisticky nejpříjemnější*“ (Podnik 4). Většina podniků realizuje na zahraničním trhu do 25 % svých tržeb (v tabulce 29 označeno jako intenzita exportu), současně podniky vnímají své vývozní aktivity jako jednu z možností odbytu své produkce a cestu k udržení své konkurenceschopnosti. Podniky vstupují na zahraniční trhy formou nepřímého vývozu, nebo přímého vývozu, případně kombinují obě možnosti. Záleží především na odbytových možnostech a příležitostech, které se objeví. Většina z oslovených podniků se snaží udržovat dlouhodobé vztahy se zahraničními odběrateli, avšak vše je ovlivněno poptávkou a také úrodou. Některé kontrakty jsou dlouhodobé, ale řeší se i nárazové kontrakty, kdy například podnik přímo osloví nějaký odběratel či obchodník. „*Klademe důraz na dlouhodobé hledisko, získávání zkušeností, poznání obchodního partnera, pak máme i jistotu platby. Většinou nás i zpracovatel kontaktuje sám s poptávkou, nebo si samozřejmě dopředu voláme, když víme, že se něco objeví...*“ (Podnik 7). „*U nás je obchod v rámci RV pravidelný, u živočišné výroby se jedná o nárazové kontrakty, záleží vždy na ceně*“ (Podnik 5). „*S partnery již máme navázané vztahy, ale zkoušíme pořád hledat nové příležitosti. Loni se nám tady objevila rakouská firma, které jsme dodávali řepku a pšenici. Firma se ozvala sama, i když obdobné firmy mají často své zástupce, kteří nás kontaktují, protože třeba ví, že tady máme sklady a můžeme nabídnout zajímavé množství komodity*“ (Podnik 8). „*Snažíme se obchodovat s prověřenými společnostmi, a také diverzifikovat, tedy vybírat si více spolehlivých partnerů*“ (Podnik 6).

Tab. 29 Základní charakteristiky respondentů provedených rozhovorů¹³

Základní informace o podnikcích, se kterými byly vedeny rozhovory									
	Velikost podniku	Oblast činnosti	Počet zaměstnanců	Roční obrát podniku	Počet ha	Forma vstupu na ZT*	Vyvážené komodity	Intenzita exportu	Cílový ZT**
P_1	mikropodnik	ŽV	1 zam. (rodinná farma)	do 55 mil. Kč	86,7 ha	NV, PV	Jateční býci, plemenný materiál	do 25 %	SK, AT, DE, JAR, BIH
P_2	mikropodnik	SH	1 zam. (rodinná farma)	do 55 mil. Kč	150 ha	PV	Jateční býci	25 % - 50 %	AT
P_3	mikropodnik	ŽV	1 zam. (rodinná farma)	do 55 mil. Kč	40 ha	NV	Jateční býci	50 % - 75 %	AT, DE
P_4	střední podnik	SH	95 zam.	od 55 mil. Kč do 280 mil. Kč	2700 ha	NV, PV	Prasata, skot, sladovnický ječmen	do 25 %	AT, HU, SK
P_5	střední podnik	SH	77 zam.	od 55 mil. Kč do 280 mil. Kč	3020 ha	NV, PV	Obiloviny, řepka, kukurice, skot	do 25 %	IT, AT, DE, PL, HU, TUR
P_6	střední podnik	SH	130 zam.	od 55 mil. Kč do 280 mil. Kč	4500 ha	NV	Mléko, mák, obiloviny, jatečný skot	25 % - 50 %	IT, AT, DE, SK, PL
P_7	mikropodnik	RV	6 zam.	do 55 mil. Kč	410 ha	NV, PV	olejniný, kukurice	do 25 %	SK, AT, DE, PL, IT
P_8	střední podnik	SH	100 zam.	od 55 mil. Kč do 280 mil. Kč	2800 ha	PV	olejniný, kukurice, obiloviny, úsušky	do 25 %	SK, AT, IT, DE, HRV, SVN, LVA, PL
P_9	střední podnik	SH	60 zam.	od 55 mil. Kč do 280 mil. Kč	10 ha	PV	Cukrovské řízky, vojteskové úsušky	do 25 %	AT, CHE

¹³ * NV = nepřímý vývoz, PV = přímý vývoz; ** SK = Slovensko, AT = Rakousko, DE = Německo, PL = Polsko, IT = Itálie, CHE = Švýcarsko, HRV = Chorvatsko, SVN = Slovinsko, LVA = Lotyšsko, TUR = Turecko, HU = Maďarsko, BIH = Bosna a Hercegovina, JAR = Jihoafrická republika

6.6.2 Prvotní zkušenosti podniku s internacionalizací

Podniky většinou na zahraniční trhy nevstoupily ihned od svého vzniku, ale až po nějaké době fungování na domácím trhu. Pouze jeden z podniků začal vyvážet ihned od svého založení, ale to bylo spíše dáno tím, že jej v té době přímo oslovil zahraniční obchodní partner. Tato skutečnost naznačuje, že se mezi zemědělskými podniky nevyskytují tzv. Born Global podniky, ale spíše podniky, které se rozhodly pro internacionalizaci postupně, a to většinou v kontextu vývoje podmínek vnějšího prostředí, zejména pociťovaných nedostatků na domácím trhu, případně existence příležitostí na zahraničním trhu (např. některé podniky byly přímo osloveny zahraničními odběrateli).

Prvními cílovými teritorii byly převážně trhy sousedních států (SK, AT, DE, PL), jedná se o trhy s podobnou podnikatelskou praxí, které jsou také geograficky blízké, což je pro podniky zajímavé (např. s ohledem na splnění podmínek převozu zvířat). Některé z podniků byly přímo osloveny zahraničním odběratelem a uvádí, že *„do zahraničí jsme začali vyvážet až po vstupu do EU, tak 1-2 roky potom, nejprve se jednalo o menší objemy a pak to nabývalo. Začali jsme vyvážet do Polska, to se obchodní partner ozval sám a pak se vše postupně vyvíjelo a my hledali další možnosti“* (Podnik 8). *„První vývoz byl realizován na Slovensko, kdy se ozvali sami obchodní partneři a nabídli nám dobrou cenu“* (Podnik 1). *„Vlastně hned od vzniku naší společnosti jsme začali vyvážet do Rakouska, ale ne že bychom byli přehnaně iniciativní, ale oslovila nás rakouská společnost, abychom ji dovezli vojtěškové úsušky“* (Podnik 9).

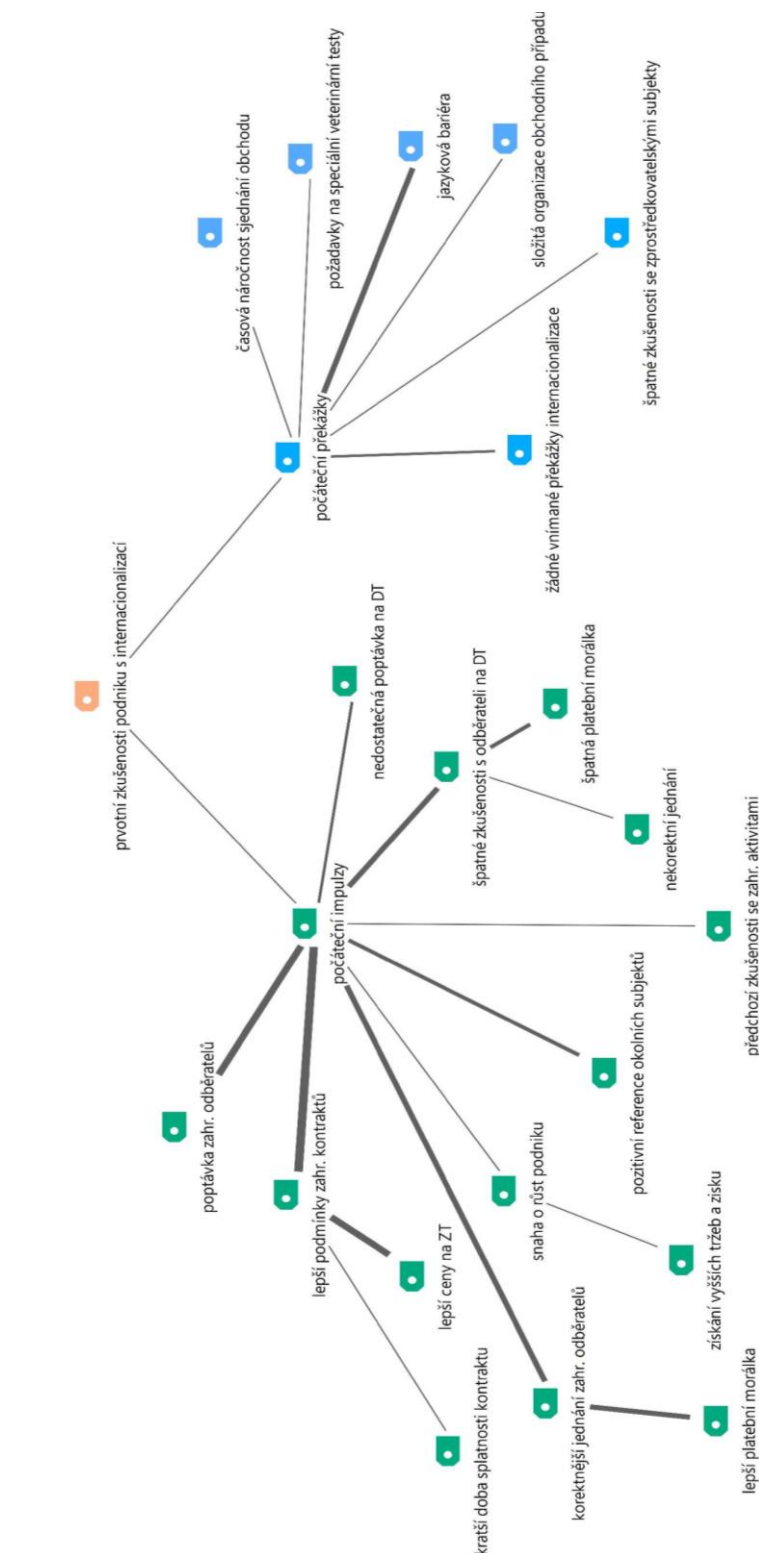
Prvotní impulzy zemědělských podniků pro hledání dalších odbytových cest souvisely jednak se snahou řešit problém s nedostatečným odbytem na domácím trhu a dále vycházely ze špatných zkušeností podniku s domácími odběrateli (zejména v oblasti jejich platební morálky). Podnik byl tedy na jedné straně „nucen“ reagovat na špatnou situaci na DT a jeho snahou bylo zajistit odbyt produkce jinou cestou. Na straně druhé byly podniky motivovány vidinou lepších podmínek obchodu na ZT, ve smyslu dosažení vyšších cen komodit, kratší splatnosti kontraktů či férovějšího jednání zahraničních odběratelů. *„Na domácím trhu jsme měli problémy s placením, tak jsme začali s nepřímým vývozem a peníze máme do týdne, na našeho prostředníka je spolehnutí, má dostatek zkušeností, je to podnik v našem okolí a je to solidní subjekt, se kterým se známe“* (Podnik 3). *„Hledali jsme nejen lepší cenu, ale i to zacházení“* (Podnik 4), *„Kromě lepší ceny v zahraničí nás motivovala snaha hledat odbyt, neboť problémem je i nedostatečná poptávka na našem trhu“* (Podnik 5), *„Pro nás je hlavním impulzem jistota plateb, a kratší splatnosti v zahraničí než na vnitřním trhu, korektnější jednání a celkově lépe nastavený obchodní kontrakt v zahraničí“* (Podnik 7). *„Prvním impulzem pro mě byla informace od kamaráda, který měl dobré zkušenosti s rakouským obchodníkem, který si pro zvířata přijel, no a pak také situace na domácím trhu, hlavně nespolehlivé a nekorektní jednání domácích odběratelů“* (Podnik 2). *Roli v rámci prvotní motivace ke vstupu na ZT sehrály u některých podniků i získané zkušenosti s obchodováním se zahraničními zákazníky, „měli jsme i zkušenosti se zahraničním obchodem z předchozího zaměstnání, a i to byl takový impulz“* (Podnik 7). Případně snaha o růst podniku *„do zahraničí*

jsme začali vyvážet s vidinou vylepšení finanční situace, získání vyšších tržeb a zisku“ (Podnik 8).

Některé podniky se dozvěděly o možnosti realizovat svoji produkci na ZT skrze subjekty ve svém okolí (Podnik 1, Podnik 2, Podnik 3), většinou obdobně zaměřené zemědělské podniky, které již měly dobré zkušenosti s obchodováním buď přímo se zahraničním partnerem, případně se solidním a schopným prostředníkem, který zajistil vývoz. Několik subjektů bylo dokonce osloveno přímo zahraničním odběratelem (Podnik 1, Podnik 4, Podnik 8, Podnik 9), přičemž v tomto případě se mohla projevit specifika produkce podniků (genetický materiál, úsušky).

V počátcích obchodování se zahraničními partnery se zemědělské subjekty setkaly s různými překážkami, které musely překonat. Zmiňována byla zejména jazyková bariéra, avšak se nejedná alespoň dle slov podniků o nepřekonatelnou bariéru, neboť je řešitelná využitím překladatele (Podnik 2), či se podnik smířil s tím, že se musel jazykově dovybavit (Podnik 4). Jeden podnik uvedl, že s jazyky neměl žádný problém, neboť ovládal němčinu (Podnik 9). V případě, že subjekt vstoupil na ZT formou nepřímého vývozu, tedy využitím specializovaného prostředníka, neřešil žádné problémy ani jazykové bariéry, neboť tento prostředník má vybudované vlastní kontakty v zahraničí a komunikace se zahraničními subjekty je tak na něm, a jak tento podnik uvedl *„naše starosti končí naložením zvířete“* (Podnik 3).

Některé z podniků se do zahraničního obchodu zapojily ještě před vstupem ČR do EU. Jeden z těchto podniků začal obchodovat se zahraničními subjekty v roce 1993, což představovalo poměrně složitou realizaci samotného obchodu, proto vstup ČR do EU vnímá nyní jako velké usnadnění obchodu (Podnik 9). Podnik, který začal obchodovat se zahraničními partnery po roce 1990 a využíval v té době nepřímou formu vývozu, se setkal s problémy s placením za prodané výrobky, kdy dle jeho slov bylo *„mezi zprostředkovateli zahraničního obchodu mnoho podvodníků“* (Podnik 5). Jako další bariéra, se kterou se podniky setkaly v začátcích svého působení na zahraničním trhu, byla zmíněna časová náročnost sjednání obchodního případu a splnění požadavků na speciální veterinární testy, což bylo dáno zejména specifickostí zahraničního obchodního partnera, který byl z Jihoafrické republiky (Podnik 1). Avšak většina podniků vstoupila na ZT až po vstupu ČR do EU, což značně obchodování mezi ČR a ostatními státy EU zjednodušilo, a z toho důvodu nevnímaly podniky při prvním vstupu na ZT zásadní bariéry *„na začátku před rokem 2004 to byl papírový boj přes celníky apod., my jsme vstoupily na zahraniční trhy až po vstupu do EU, takže tam už jsme zásadní bariéry nepotkaly. Nic zásadního, co by dávalo vývoz na druhou kolej“* (Podnik 7). Prvotní motivy i překážky jsou zobrazeny na následujícím obrázku 31 formou myšlenkové mapy. Tloušťka spojnice mezi definovanými kódy, subkódy a případně sub-subkódy odpovídá shodě respondentů v dané oblasti, tj. nejsilnější spojnice odpovídají nejčastěji zmiňovaným oblastem.



Obr. 31 Myšlenková mapa (model teorie kódů) - prvotní zkušenosti podniku s internacionalizací
Zdroj: výstup z programu MAXQDA

6.6.3 Internacionalizační chování zemědělských podniků

V následujícím textu budou popsány základní aspekty internacionalizačního procesu zemědělských podniků, které byly zmiňovány v rámci provedených polostrukturovaných rozhovorů. Na obrázku 32 je zobrazena myšlenková mapa zachycující tyto zmiňované aspekty internacionalizace.

Ze shrnutí rozhovorů vyplývá, že některé podniky, obzvláště mikropodniky, nemají snahu něco měnit, v případě, že jsou spokojené. U jiných podniků se projevil posun, a to v tom smyslu, že jakmile získaly nějaké zkušenosti např. při obchodování nepřímou formou vývozu, tak se v současnosti snaží některé vývozní kontrakty zařídit samostatně. Avšak tato skutečnost poměrně souvisí s tím, s jakým produktem podnik obchoduje a také na jaký cílový trh vyváží. Např. podniky, které vyváží zvířata na jatka (většinou do Rakouska a Německa) by měly problém snažit se vyjednat se zpracovatelem samostatně, ať už s ohledem na nemožnost nabídnout dostatečné množství komodit, nebo zkrátka nemožnost získat přímý kontakt na zahraniční jatka. Na tom se shoduje více podniků. Obdobná zkušenost je i u podniků obchodujících s rostlinnými komoditami. *„Oni se s vámi ani nebudou bavit, mají svého obchodního partnera, který jim to tam dováží ve velkých objemech“* (Podnik 5). *„Všechny obchody ani nelze řešit přímo, ten trh je totiž nastavený tak, že se řekněme napřímo ani k některým odběratelům nedostanete, protože mají své „VIP“ dodavatele, přes které musíte obchod případně řešit. Protože když se vám podaří napřímo dostat na zahraničního zpracovatele a uzavřete s ním obchod, tak se stejně nedostanete na úroveň té ceny, kterou byste dostali přes toho daného prostředníka, který se v tom velkém obchodovaném množství dostane na jiné ceny. To jsou také paradoxy, které tady jsou, ale to na to člověk přijde až tím častým obchodováním“* (Podnik 7).

Podniky se také shodují v tom, že záleží na kontaktech, které podnik má. *„Hlavně je to o osobních kontaktech, hodně lidí myslí, že se někam napíše mail a zatelefonuje, ale takhle to vůbec není. Je to o osobních kontaktech, že se s někým potkáte a navážete spolupráci, 80 % obchodů se děje díky tomu, že se firmy znají“* (Podnik 6). *„Na začátku to spíš fungovalo přes někoho a postupně si člověk sháněl to portfolio odběratelů a tak se dostával k dalším a dalším kontaktům“* (Podnik 7).

Další významnou skutečností, která při obchodování se zemědělskými komoditami nastává, je, že zahraniční zákazník (především zpracovatel) spíše požaduje větší množství komodit, které podnik není schopen zajistit sám, v případě, že je menší a nemá takové produkční možnosti, a proto musí obchod realizovat přes specializovaného prostředníka, který zboží získá od různých prvovýrobců, a ve velkém je pak dodá na zahraniční trh daným zpracovatelům. Samozřejmě, pokud je podnik větší, a dokáže zajistit takové množství produktu, které zahraniční zákazník (zpracovatel) požaduje, pak může jednat napřímo s tímto zákazníkem bez zahrnutí prostředníka. V některých případech by sice zahraniční odběratel přijal menší objem komodit, ale již by tento kontrakt nebyl pro vyvážející podnik tak cenově zajímavý, jako je realizace vývozu přes prostřednickou firmu (která se v daných obchodovaných objemech komodit dokáže dostat na zajímavější ceny). Pro zemědělský podnik může být v některých případech i obtížné získat přímý kontakt na

zahraničního zpracovatele z toho důvodu, že daný zpracovatel komunikuje pouze se svými výhradními dodavateli (právě zmíněnými prostředníky zemědělských podniků, které mají vybudované vlastní distribuční kanály, do kterých by se menší prvovýrobci ani nedostali). Tato situace je patrná jak v rámci obchodování s velkoobjemovými rostlinnými komoditami (obiloviny, olejniny aj.), tak i při obchodu s komoditami živočišnými. Pro první zpracovatele v rámci živočišné výroby (jatka), je zajímavější spíše větší množství komodity, které když není prvovýrobce schopen zajistit sám, je možné zajistit vývoz přes specializovaného prostředníka, který „posbírá“ jatečná zvířata z okolí, a tak dá dohromady potřebné množství poptávané prvním zpracovatelem. V tomto případě se dále otevírá prostor pro spolupráci zemědělských podniků, které mohou zajistit vývozní případ společně (tím že dají dohromady potřebné množství komodity k vývozu, a tak i plně využijí kapacitu přepravního prostředku). Se spoluprací tohoto charakteru mají zkušenosti například Podnik 1 i Podnik 4. V rámci rostlinné výroby se pak můžeme setkat se situací, že např. větší podnik, který má vybudované vlastní skladovací kapacity, nabízí možnost uskladnění komodit menším podnikům v okolí, přičemž uskladněné komodity pak může podnik poskytující tyto skladovací služby odkoupit, a potom s danou komoditou obchodovat ve větším množství.

Faktory motivující k internacionalizaci

Faktory, které podniky motivují k internacionalizaci, jsou různé. Často pro ně obchod se zahraničními subjekty představuje zajímavou možností uplatnění vlastní produkce. V některých hospodářských oblastech (plemenný materiál) dokonce nezbytnou, aby se zvířata dostala jinam a nemnožila se pouze na domácím trhu (Podnik 1).

Podniky však vnímají hlavně skutečnost, že český trh je příliš malý pro uplatnění jejich produkce (u některých produktů dochází k velké nadprodukci a ČR je soběstačná v komoditách, jako je např. obilí, mléko, viz obrázek 8 a 9), není zde tedy dostatečná poptávka a české subjekty často ani neumí ocenit nabízenou kvalitu tak jako zahraniční odběratelé. *„Motivuje nás jednak nízká poptávka u nás, existence poptávky na ZT a hlavně lepší cena na zahraničních trzích“* (Podnik 1). *„Je to i o rozšíření portfolia zákazníků, ČR je totiž poměrně malá na obchodování“* (Podnik 8). Na druhou stranu existuje poptávka v zahraničí a zahraniční partneři často nabízejí lepší podmínky kontraktů, jejich platební morálka je lepší a jejich jednání je korektnější, a tudíž jsou zahraniční kontrakty pro podnik zajímavější kvůli jistotě (zejména finančního splnění kontraktu), kterou poskytují. *„Motivuje nás jednak jistota plateb, ale hlavně je to i získání širšího portfolia odběratelů a tím diverzifikace rizika“* (Podnik 7). *„Máme jistotu financí, můžeme plánovat, vyhovují nám časově podmínky nakládky a vždy se lze nějak domluvit“* (Podnik 3). Podnik 3, který využívá nepřímý vývoz, dokonce považuje tento způsob odbytu za *„nejefektivnější způsob odbytu pro malé podniky“*. Jako faktor motivující podnik k internacionalizaci může také působit geografická blízkost zahraničního odběratele, což uvedl např. podnik 9. Samozřejmě se projevuje i skutečnost, že pokud podnik získal pozitivní zkušenosti s obchodováním se zahraničním partnerem, není ani motivován situací

měnit. „Nemá smysl snažit se vyjednávat s českým mlýnem, když jednak nezaplatí v termínu, a ani tak kvalitní produkty nechce“ (Podnik 5), „jednání zahraničních partnerů je korektnější, máme jistotu plateb, a tím, že jsem získal dobré zkušenosti, tak v tom pokračuji“ (Podnik 2).

Pozitivní a negativní aspekty plynoucí z internacionalizace

Výhody, které podniky vnímají v souvislosti s vývozem produkce na zahraniční trh, je samozřejmě jistota kontraktů, zejména financí, a z toho vyplývající možnost plánovat. Podnik 4 uvádí, že „ze 2-3 měsíčních splatností jsme se dostali až na téměř hotové peníze, což vylepšilo peněžní toky podniku a zlepšilo platební schopnost podniku, a tak jsme schopni i našim dodavatelům platit včas a celkem se tak zlepšuje i image našeho podniku“. Jako další výhody byly uváděny dosažení vyšších tržeb a zisku, rozšíření povědomí o podniku a bezproblémové jednání. Další podnik uvádí, že „kromě jistoty plateb a jejich rychlosti je výhodou i získání odběratelského místa a samozřejmě větší tržby a zisk, ale to souvisí s tím, že to člověk dělá proto, aby dobře zobchodoval.“ (Podnik 7), „Je to zkrátka další odbytová možnost“ (Podnik 9). „Jsou to hlavně větší možnosti odbytu a variabilita trhu ve smyslu cen. Čím více odbytových míst, tím je to lepší. Snažíme se diverzifikovat, mapujeme si situaci a dodáváme tam, kde je to výhodnější podle ceny“ (Podnik 8). Podnik 1 pak vnímá jako přínosy internacionalizace „zvýšení tržeb a zisku, rozšíření povědomí o podniku a taky získání nových kontaktů“.

Negativem, které podniky vnímají v souvislosti se zapojením se do internacionalizace je, že je vývoz administrativně náročnější, ale není to až tak významné. „Je tam trošku větší administrativa, hlášení intrastatu je třeba navíc, ale není to nějak tragické“ (Podnik 8). „Administrativa není až takový problém, je to možná o nějaký papír navíc, ale je to zanedbatelná záležitost“ (Podnik 7). Jeden z podniků se setkal s menšími problémy v oblasti koordinace nakládky zboží, kdy vysvětluje, že „pšenice jede 2500 km a někdy ta doprava a plynulost není taková jako by měla být, je to daleko, takže výkyvy počasí a dopravci tam někdy sehrají takovou roli, např. mají přijet ve 3 hodiny a přijede ve 21 hodin, takže na straně nakládky se to někdy špatně plánuje“ (Podnik 5).

Překážky vnímané v souvislosti s internacionalizací

Mezi překážkami dalšího rozvoje vývozních aktivit podniku byla zmiňována jednak jazyková bariéra, kterou však podniky nepovažují za tak významnou, a která se hrávala roli zejména v počátcích internacionalizace podniku, a postupem času se s ní podniky dokázaly vyrovnat (jazykově se dovybavily, spolupracovaly s překladateli apod.). Dále byla jmenována vyšší administrativní náročnost vývozních případů, která je ovšem dle podniků nižší než byla před vstupem do EU. Některé z podniků tak vlastně nevnímají žádné překážky pro jejich internacionalizační proces. Jeden z podniků pak dále uvedl, že je dle něj překážkou i nedostatečná podpora ze strany zprostředkovatele zahraničního obchodního případu, který vyhledává obchodní příležitosti pro prodej plemenných býků v zahraničí, ale není v této oblasti příliš aktivní (Podnik 1). Další bariérou, která byla zmíněna, je aktu-

ální vývoj trhu, tedy krize vepřového masa (související s ruským embargem), se kterým se musí podniky potýkat. *„Pro nás se omezila možnost dodávat prasata na rakouský trh, neboť rakouská jatka upřednostnila domácí producenty. Je to právě ochrana rakouského trhu, oni opravdu upřednostnili domácí dodavatele a zastavili si import kvůli krizi vepřového masa v Evropě spojeného s ruským embargem“* (Podnik 4).

Další překážkou, která může podniku znesnadnit jeho další zapojení se do internacionalizace je právě nemožnost nabídnout dostatečné množství produktu k vývozu. V tomto případě může být řešením vývoz komodit přes specializované prostředníky, kteří konsolidují dodávky od více subjektů. Případně může podnik zajistit požadované množství komodity v rámci spolupráce s ostatními subjekty ve svém bezprostředním okolí. Další zmiňovanou bariérou byl požadavek na zřízení certifikace ISO či obtíže se získáváním kontaktů na zahraniční odběratele.

Velkou roli při odstranění překážek internacionalizace sehrávají zejména zkušenosti podniku, které ovlivňují jeho další podnikatelské směřování. *„Na začátku jsme obchodovali se zahraničím přes prostředníka, což bylo spíš na principu, ber nebo neber, ale nyní jsme schopni sledovat vývoj zahraničního trhu, a tak si i nějaké věci dopočítat a zjistit co je výhodné. Než jsme si ale získali ty zkušenosti a začali se napřímo dostávat na zahraniční odběratele, tak to trvalo nějakou dobu“* (Podnik 7).

V souvislosti s tím, co by si podniky přály změnit a do jakých oblastí by bylo možné např. směřovat podporu státu, bylo často zmiňováno, že by podniky byly mnohem spokojenější, kdyby mohla jejich produkce zůstat na domácím trhu, ale to bohužel není možné, neboť na domácím trhu je mnoho problémů, které zemědělské podniky „nutí“ k hledání dalších odbytových možností. *„Mnohem zajímavější, a pro nás důležitější, než jakákoliv snaha o podporu exportu, by byla podpora domácí produkce a zlepšení situace na českém trhu“* (Podnik 4). *„Nevyváželi bychom, kdyby u nás fungovalo vše solidně, na to by se měl stát zaměřit, odstranit problémy“* (Podnik 3). Podniky se shodují na tom, že ČR není schopna chránit vlastní trh či docenit a finančně ohodnotit kvalitativní parametry komodit. Jeden z podniků také zmiňoval problém s ochranou věřitelů, *„jako velký problém vnímám právní bezmoc, každý rok nám někdo nezaplatí a obtížně se to řeší...“* (Podnik 8).

Rizika související s internacionalizací

Co se týče rizika souvisejícího s internacionalizačním procesem, tak se podniky většinou potýkají s rizikem proměnlivého vývoje kurzu. Zajištění proti kolísání měnového kurzu podniky spíše nevyužívají, *„samozřejmě jsme se i několikrát snažili zajistit proti variabilitě kurzu, ale je to tak drahá záležitost, že to nyní již nevyužíváme“* (Podnik 7). Pak se podniky setkaly i s opožděnými platbami, nezaplacením komodit, jejich neodebráním či s reklamací produktu z důvodu neodpovídající kvality. *„My jsme kromě opožděné platby řešili i reklamace, ale vše je většinou ošetřeno v kupní smlouvě a odvíjí se od toho různé penále, speciálně se ale nepojišťujeme. Záleží vždy na stupni porušení kupní smlouvy, už se nám taky jednou stalo, že se produkt vracel zpátky a náklady na dopravu jsme museli uhradit“* (Podnik 7). Podni-

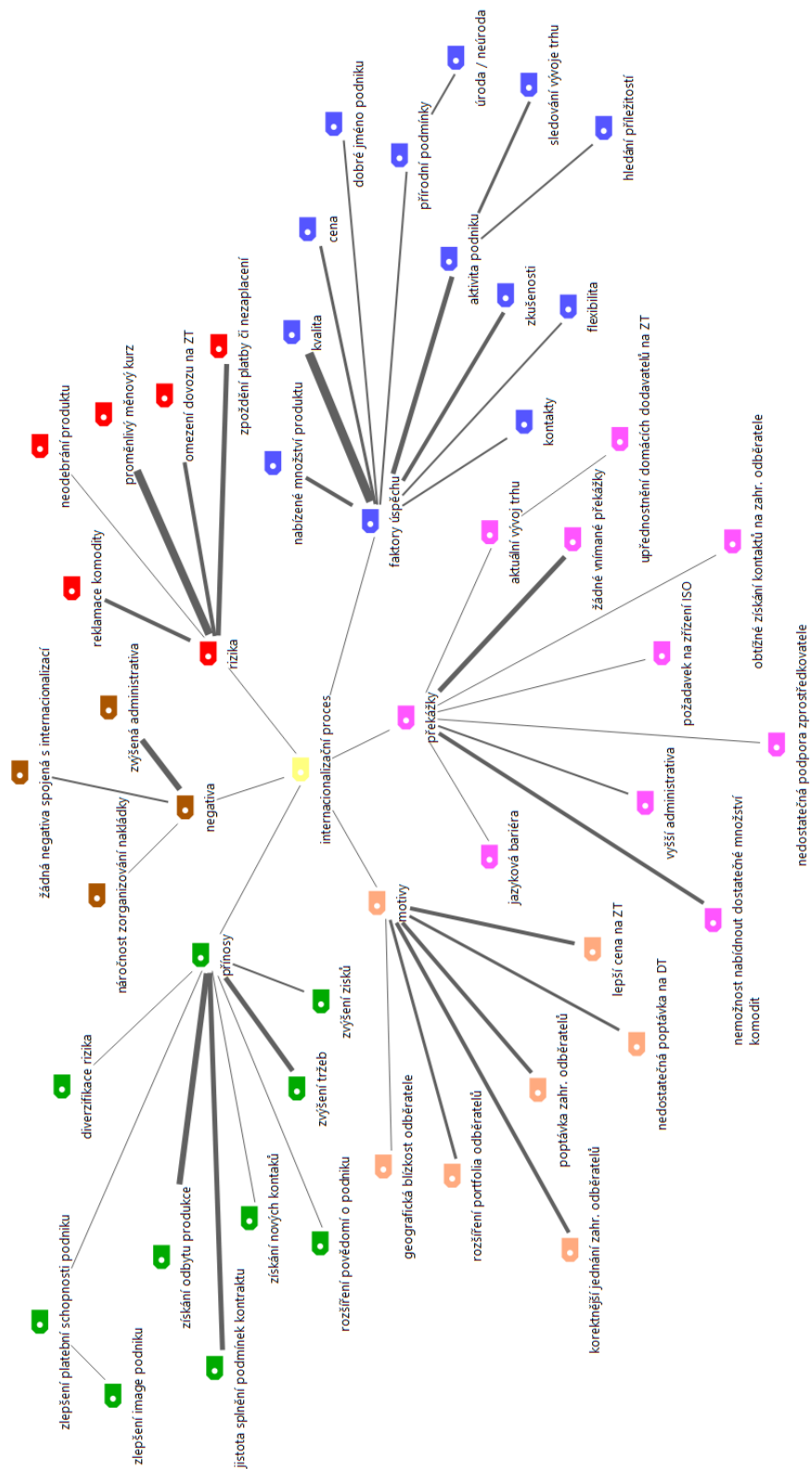
ky zmiňují, že je důležité sledovat, jakou kvalitu zahraniční zákazník požaduje, a případně se přizpůsobovat poptávce, „*u obilí se sledují úplně jiné parametry, a my se tomu musíme přizpůsobit a dát jim zboží, které chtějí*“ (Podnik 5).

Podniky se proti rizikům souvisejícím s internacionalizací většinou nezajišťují. Pouze Podnik 8 má pojištěné pohledávky. Některé podniky využívají jako určitou formu zajištění se proti platebním rizikům sjednání úplné platby předem (Podnik 1) či částečné platby předem (Podnik 4, Podnik 9 i Podnik 8), a většinou vedou účet v cizí měně a snaží se nakupovat v cizí měně, např. stroje, hnojiva, osiva, technologie apod. V případě, že podnik využívá nepřímý vývoz tak většina rizik je přenesena na prostředníka a dochází samozřejmě i k tomu, že např. přepravní riziko nese subjekt, který zajišťuje dopravu (ať už se jedná o odběratele, či externí firmu zajišťující dopravu). Spíše podniky uvádí, že zásadní jsou zkušenosti, které postupně získávají obchodováním s daným partnerem, a od toho se potom odvíjí nastavení jejich obchodního vztahu, „*řídím se zkušenostmi, a pokud mi obchodní partner nezaplatí, tak mu již příště nedodám, je potřeba se nad obchody vždy zamýšlet*“ (Podnik 9). Zemědělské podniky tak často obchodují se stálými, již prověřenými partnery, se kterými se snaží budovat silné obchodní vazby.

Další riziko, se kterým se podniky setkaly, bylo omezení dovozu na ruský trh, které na podniky působilo zprostředkovaně v tom smyslu, že se zvýšil konkurenční tlak v rámci komodity vepřového masa. Tato situace se tedy dotkla zejména podniků, které působí v oblasti živočišné výroby, a produkují vepřové maso. „*Ruské embargo nás omezilo hlavně v rámci živočišné výroby. Celkem nás tato situace potrápila, protože jsme do prasat investovali dost peněz, a čekali jsme průměrnou cenu přes 30-32 Kč, a ona ještě klesla, sice se nám díky všem investicím podařilo snížit výrobní náklady vepřového masa, ale teď jsme pod výrobními náklady, a to nás dost bolí*“ (Podnik 8). „*Z ČR se do Ruska sice moc nevyváželo, ale o to víc se teď dováží z těch zemí, které tam vyvážely, to znamená Dánsko, Belgie, Holandsko, Německo, padá cena a to je pro nás katastrofa. Týká se to mléka, mléčných výrobků, masa...*“ (Podnik 5). Na tom se shodují i další podniky. „*Ruské embargo je pro vývoj situace v oblasti vepřového masa rozhodující, protože 20 % exportu z EU šlo do Ruska, a to se úplně zastavilo a země, které mají nadvýrobu vepřového masa, jako Francie, Německo, Dánsko a Holandsko, musí komoditu někam dodat a snaží se s tím vytlačit i na náš trh, což se teda děje. Skoro až závidím těm Rakušanům, že sami s tím mají problém, ale prvně dokázali udělat to, že přestali importovat živá zvířata, aby si udrželi vztah s obchodním partnerem, s tím zemědělcem a berou přednostně ty rakouská zvířata. Což teda ČR absolutně nereflektuje, tady jde v první řadě o vlastní business*“ (Podnik 4). Další změnou, která na trhu nastala, bylo zrušení mléčných kvót, které však dotazovanými podniky nebylo vnímáno tak významně jako právě výše zmíněné omezení dovozu do Ruska, „*se zrušením mléčných kvót se již nějak počítalo, a proto to není taková tragédie jako třeba u vepřového masa*“ (Podnik 8).

Faktory ovlivňující úspěch podniku na zahraničním trhu

Mezi faktory, jež mohou ovlivňovat úspěch zemědělských podniků na zahraničním trhu, patří především kvalita produktu, a dále cena produktu, přičemž podniky vysvětlují, že zahraniční odběratelé jsou schopní a ochotní ocenit nabízenou kvalitu a nabídnout odpovídající cenu. Jeden z podniků vysvětluje, že *„na domácím trhu není kvalita až tak zohledněna, samozřejmě že ten trh to nějak vnímá, ale třeba v prasatech vůbec, tam prostě se jede paušálně na cenu. A zkušenost mám takovou, že hlavně cena a váha je jediný faktor, který se sleduje, a tak je kvalita prasat u nás úplně pošlapána“* (Podnik 4). Roli pro zajištění úspěšného působení podniku na ZT sehrává i dobré jméno podniku a dále jeho aktivita ve smyslu hledání nových příležitostí a sledování vývoje trhu. Významná je i existence kontaktů na ZT či flexibilita podniku, *„sledovat prostředí a být ve střehu, nedodat tam, kde zůstanou peníze, být zkrátka obezřetný a reagovat na podněty“*, to vidí jako důležité podnik 2. Dále je pro úspěch na ZT podstatné množství produktu nabízeného k vývozu, což souvisí s rozměrem podniku. *„ten objem naší výroby, tedy rozměr našeho podniku je takový, že můžeme vlastně sami exportovat“* (Podnik 4). Rozměr podniku se pak dále promítá i do možnosti podniku vyjednávat, protože např. mikropodniky (jako je Podnik 2, Podnik 3) zmiňovaly, že vyjednávání skončilo na tom, že jim obchodní partner většinou řekl *„ber nebo neber“*, ale jakmile se jedná o podnik větší, který může nabídnout větší množství komodit (jako je např. Podnik 4 a Podnik 8), otevírá se podniku prostor pro vyjednávání. *„My dáme dohromady větší objem komodit, a to je naše výhoda. Zásadní je velké množství, to je žádoucí pro zahraničí trh, některé firmy v zahraničí ani nejednají o malých množstvích“* (Podnik 8). Dva z podniků (Podnik 7, Podnik 9) dokonce uvádí, že roli mohou hrát i aspekty přímo neovlivnitelné podnikem, avšak poměrně významné v zemědělství, a to přírodní podmínky, které ovlivňují úrodu/neúrodu podniku *„roli hraje to, jak se urodí na domácím trhu a naopak neurodí na zahraničním trhu“* (Podnik 7). A dále podniky doplňují, že *„je důležité mít i kontakty, ideálně osobní“* (Podnik 4). Roli hrají také zkušenosti, které již podnik svým působením na trhu získal. *„Zkušeností máme dost, to je důležité, ale každý rok nás překvapí vždy něco nového“* (Podnik 7).



Obr. 32 Myšlenková mapa (model teorie kódů) – základní aspekty internacionalizačního procesu
Zdroj: výstup z programu MAXQDA

Spolupráce v odvětví zemědělství

Spolupráce mezi subjekty v odvětví zemědělství je vnímána jako nezbytná, avšak spíše mezi obdobně zaměřenými a velikostně podobnými subjekty, které se nachází v bezprostředním okolí. S podniky v blízkém okolí se snaží zemědělské podniky udržovat obecně prospěšné, spolupracující vztahy, které slouží i jako dobrý zdroj informací. Většinou se nejedná pouze o spolupráci smluvně upravenou, ale především o spolupráci na základě „dobrého slova“, což se objevuje právě zejména u podniků v „sousedství“ (v geografické blízkosti). „*My se snažíme o korektní sousedské vztahy*“ (Podnik 6). „*V okolí se snažíme se subjekty udržovat dobré vztahy, protože od nich sklízíme „na stojato“ vojtěšku, kterou pak upravujeme a prodáváme dál, takže se všichni známe a na všem se snažíme domlouvat*“ (Podnik 9).

Podniky, které se snaží navazovat užší spolupráci s okolními podniky, mají zkušenosti se společným zajištěním vývozu, především v oblasti konsolidování množství vyváženého produktu, či se zapůjčením techniky nebo i sdílením informací o vývoji trhu.

Jsou však i subjekty, které spíše říkají, že „*dva do spolku jsou už dost a nijak úzce nekooperujeme. Zvažovali jsme za dob dotací dát dohromady odbytovku, ale nějak to nefungovalo. Spíš je lepší, když je jeden partner a s ostatními jedná smluvně*“ (Podnik 8). Tato situace se však spíše projevuje u větších podniků, které jsou kapitálově silné.

Podniky se dále vyjadřovaly k tomu, jaké vnímají internacionalizační tendence u podniků v jejich okolí. Podnik 5 např. uvádí, že „*třeba podniky s 300-400 ha, ty nezmůžou nic, musí to být trochu firma. Máme tady velký sousední podnik, který je postaven na exportu. Je to dané tím, že odběratelé neobchodují s těma, co mají málo zboží. Musí to trochu vypadat, musí to být uskladněné, nějak sklizené z ucelených partií, aby to byl kompaktní materiál, stále stejný, aby každá fůra neměla jinou kvalitu. Ti malí to nejsou schopni zajistit. Takže vývoz je spíš pro ty větší podniky. Velké podniky jsou na tom samozřejmě i technologicky lépe*“ (Podnik 5). Pokud se jedná o menší podnik, tak na významu nabývá využití prostředníků či spolupráce okolních zemědělských podniků v rámci zajištění vývozního kontraktu, zejména množství produktu. „*V našem okolí je patrný vývoz spíš u větších podniků, ale já hledal možnosti a přiměl mě kamarád, taky soukromník, který mi dal dobré reference, měl pozitivní zkušenosti. Já bych se sám neodvážil a nevěděl jsem jak začít*“ (Podnik 2).

Podniky spolupracují s různými svazy a komorami, ale spíše se shodují, že přidaná hodnota činnosti těchto oficiálních spolků je mizivá a jejich činnost je přeceňována. Dále uvádí, že lze bohužel vyzporovat oportunistické chování vedení spolků „*Pár se jich přiživí*“ „*Je to přeceňované*“ ... Na druhou stranu jeden z podniků má velmi dobré zkušenosti se Svazem chovatelů českého strakatého skotu, přes který zajišťuje vývoz vysoko březích jalovic. Další tendence, kterou podniky identifikovaly je, že se podniky kupují navzájem, skupují si půdu a jsou zde tendence ke vzniku stále větších podniků. „*Největší negativum je v tom, že větší podniky si kladou větší podmínky a tlačí tady ty menší podniky do větších nájmu a vyšší nájem pak zvedá nebezpečí nákupu půdy a tím nám zvedají cenu půdy*“ (Podnik 7). „*Bohaté*

podniky kupují ty méně bohaté podniky, v poslední době totiž podniky tak zestárly, ve smyslu lidského faktoru, a nikdo nechce podnik převzít, chybí následovník, tak se to prodá.... Nikdo zkrátka nechce jít do prvovýroby“ (Podnik 5).

Ostatní aspekty podnikání v zemědělství

Velmi podstatným aspektem podnikání v zemědělství je využívání dotací, jedná se však o poměrně kontroverzní téma. I z tohoto důvodu bylo v rámci rozhovoru zjišťováno, jak se na dotace dívají přímo zemědělské podniky. Všechny podniky se shodují, že dotace jsou pro ně důležité, neboť by nebyly konkurenceschopní a měly by problémy s vlastním přežitím. Zajímavé je, že principiálně s dotacemi nesouhlasí, ideální by dle nich bylo, kdyby byly dotace zrušeny, neboť nejsou rovnoměrně rozděleny a pokřivují zbytečně trh. Ale v zájmu sociálního smíru, tedy udržování ceny potravin na nižších úrovních, to není možné. *„Bez dotací to bohužel nejde, ale je to špatně, pokřivuje to jen trh, raději by měly být dražší potraviny“ (Podnik 1). „Bohužel jsme existenčně závislí na dotacích“ (Podnik 5). „Upřímně, zrušit dotace v celé EU, aby byl rovný přístup, protože to pouze pokřivuje celé zemědělství. V našem podniku bereme dotace jako benefit, ale ta zemědělská výroba se musí uživit sama, to je určitě jakoby nadstandard.... já bych zrušil celou dotační politiku EU, a bylo by to jednodušší. Ať každý ukáže, co umí, nebo neumí, ale nemůže člověk umět s dotacemi. To člověka vede k tomu, aby zlenivěl a čekal jenom na ty dotace“ (Podnik 7). „Bez dotací by to nešlo, stále častěji platí, že dotace, které dostaneme na plochu, tak de facto rozdělujeme pro vlastníky půdy“ (Podnik 6). „Bez dotací by byl rozvoj firmy prakticky nemožný, nebo by byl příliš pomalý. Dotace v lásce nemám, ale tady to tak funguje, dochází k pokřivení trhu. Vůbec SAPS dotace jsou problém, přes nás prakticky ty peníze pouze protékají. My dnes téměř všechny SAPS dotace odevzdáváme vlastníkůům půdy. Jen to odstartovalo spirálu zvyšování nájemného a peníze odtékají ze zemědělství“ (Podnik 8).*

7 Návrh modelu internacionalizačního procesu českých zemědělských MSP

Model internacionalizačního procesu zemědělských MSP byl navržen na základě primárních dat získaných od zemědělských podniků a jeho podoba je znázorněna na obrázku 33. V této části práce bude nyní vysvětlena koncepce navrženého modelu a jeho základní mechanismus.

Výsledky testování hypotéz odvozených z předpokladů Uppsala modelu a síťového přístupu k internacionalizaci poukázaly na význam zkušeností se zahraničně obchodními operacemi, které ovlivňují internacionalizační chování zemědělských podniků, proto jsou v níže navrženém modelu zohledněny. Internacionalizační modely, jejichž platnost v podmínkách zemědělských podniků byla ověřena, však nezohledňují základní aspekty internacionalizačního procesu, tedy motivy, překážky, rizika a faktory, jež mohou determinovat úspěch podniku na ZT. Tyto jmenované aspekty však slouží k hlubšímu pochopení internacionalizačního chování podniků, a proto byly v navrženém modelu internacionalizačního procesu zemědělských MSP zohledněny.

V rámci odvětví zemědělství není mnoho podniků, které by byly zapojeny do internacionalizace (jak také naznačuje zhodnocení síťového modelu internacionalizace, tj. velká část podniků označuje stupeň internacionalizace odvětví jako nízkou - viz kapitola 6.4.2). Důvody lze spatřovat zejména v rozměru podniku, ve smyslu množství produktu, které je schopen nabídnout k vývozu, neboť zemědělství je založeno na velkoobjemových obchodech rostlinných a živočišných komodit. Zahraniční odběratelé totiž požadují většinou velké objemy komodit, a proto je množství produktu zásadní. Samozřejmě platí, že podniky, které nemají potřebný rozměr a produkují menší množství komodit, se zaměřují spíše na lokální produkci, budování vlastního jména ve svém okolí a zabývají se činnostmi jako je např. prodej ze dvora apod. Tyto podniky tak ani nepociťují potřebu hledat odbytové možnosti na ZT, a nemají tak zájem o internacionalizaci (vstup na zahraniční trh). Pokud se však jedná o podnik, který produkuje větší množství komodit, je pro něj hledání odbytových možností na zahraničních trzích často nezbytné. Důvodem je zejména malý domácí trh, nadprodukce komodit, tlak konkurence na domácím trhu, či špatné podmínky kontraktů na domácích trzích, do kterých se promítají zejména problémy v domácím zpracovatelském průmyslu (přenos tlaku na ceny ze strany obchodních řetězců přes první zpracovatele až na úroveň zemědělských producentů).

Sklon podniku k internacionalizaci může být ovlivněn jeho základními charakteristikami, tedy např. zaměřením hospodářské činnosti podniku, velikostí obhospodařované půdy, velikostí podniku, případně právní formou podnikání. Tyto jmenované charakteristiky podniku ovlivňující jeho sklon k internacionalizaci jsou podloženy výsledky testování hypotéz (viz kapitola 6.1.1), a jsou tedy zahrnuty do modelu jako výchozí bod úvah podniku o jeho směřování na zahraniční trh.

Při rozhodování podniku o internacionalizaci samozřejmě sehrávají dále roli motivační faktory, které podnik vnímá. Do modelu tedy byly zařazeny motivační faktory, které byly identifikovány na základě faktorové analýzy aplikované na primární data získaná dotazníkovým šetřením. Tyto faktory tak odhalují základní oblasti, ze kterých vychází motivace podniku k jeho zapojení do internacionalizace. Do modelu pak byly zahrnuty i příklady konkrétních specifických motivů, které byly zjištěny v rámci osobních rozhovorů se zemědělskými podniky. Na základě provedené faktorové analýzy bylo identifikováno celkově 5 motivačních faktorů. První motivační faktor byl označen jako „*zahraniční odběratelé a podmínky kontraktů*“, jedná se o faktor zahrnující především motivy externí povahy vycházející z lepších podmínek na zahraničních trzích. Zahraniční odběratelé vykazují lepší platební morálku, což pro podnik představuje jistotu plateb za provedené kontrakty, dále odběratelé nabízí lepší podmínky kontraktů a jejich chování je korektnější ve srovnání s domácími odběrateli. Druhým identifikovaným faktorem je „*snaha o růst podniku*“, který je i v odborné literatuře často označován jako důležitý motiv internacionalizace. Dalším faktorem jsou „*zkušenosti a podnikatelský duch vedení podniku*“, tento aspekt sehrává v motivaci podniku velkou roli, neboť vedení podniku posuzuje okolní prostředí podniku a jeho možnosti a poté rozhoduje o dalším směřování podniku, tedy i jeho internacionalizačních aktivitách. Faktor „*rostoucí stupeň internacionalizace trhů*“ je spojen s internacionalizačními aktivitami subjektů v okolí podniku, které mohou také působit jako impulz pro zahájení internacionalizačních aktivit podniku ve smyslu předání informací o zajímavých příležitostech, či spolupráci při přípravě a realizaci vývozního kontraktu. Posledním identifikovaným faktorem jsou „*kapacitní možnosti*“, které jsou v odvětví zemědělství důležitým aspektem, neboť domácí trh je „malý“ a podniky potřebují zajistit odbyt pro svoji produkci, proto se snaží hledat různá řešení této situace a jedním z nich může být právě internacionalizace.

Provedené rozhovory potvrdily význam výsledných motivačních faktorů a umožnily pochopení hlubších souvislostí a pohnutek podniků v jejich internacionalizačním chování. Z rozhovorů vyplynulo několik konkrétních motivů, které podniky vedou k zapojení do internacionalizace. Jedná se o nedostatečnou poptávku na DT, poptávku zahraničních odběratelů a jejich korektnější jednání, lepší ceny na ZT, snahu o rozšíření portfolia zákazníků, či geografickou blízkost odběratele (tyto motivy jsou již rozebrány v kapitole 6.6.3 a zobrazeny formou myšlenkové mapy na obrázku 32). V rámci rozhovorů byly s podniky řešeny i počáteční impulzy, které je vedly k rozhodnutí o jejich zahraničních aktivitách. Jedná se v podstatě o podobné motivy, jež na jedné straně iniciovaly vstup podniku na ZT a na druhé straně jsou i hnacím motorem jeho současných internacionalizačních aktivit. Kromě těchto motivů byly jako prvotní impulzy k internacionalizaci dále zmiňovány zejména špatné zkušenosti s platební morálkou domácích odběratelů, pozitivní reference okolních subjektů (o obchodních příležitostech v zahraničí), snaha o růst podniku a předchozí zkušenosti podniku se zahraničními aktivitami. V rámci všech těchto zmíněných motivů se vyskytují jak motivy reaktivní, které plynou z podmínek na domácím či zahraničním trhu, tak i motivy proaktivní, které vychází

z rozhodnutí podniku, který je aktivní a hledá nové odbytové možnosti. Na základě výstupů z rozhovoru lze shrnout, že zemědělské MSP jsou spíše motivovány k internacionalizaci reaktivními motivy, jež vychází z horších podmínek kontraktů na domácím trhu, a na druhé straně vidiny lepších podmínek na zahraničních trzích (vyšší ceny za komodity, korektnější jednání zahraničních odběratelů apod.).

Kromě motivů se do rozhodnutí o internacionalizaci promítá i vnímání překážek internacionalizačního procesu, neboť překážky znesnadňují podnikům jejich vstup na ZT. V modelu tedy byly opět zohledněny jak zdroje překážek identifikované na základě faktorové analýzy, tak i příklady konkrétních překážek, se kterými se podniky setkávají, a které byly zmiňovány v rámci provedených rozhovorů. Na základě faktorové analýzy bylo identifikováno 5 faktorů, jež představují zdroje překážek v internacionalizačním procesu. Jedná se o „*nedostatek zdrojů*“, který právě podnik může pociťovat hned v počátečních fázích svého rozhodování o internacionalizaci, když srovnává nároky, jež bude představovat internacionalizační proces a zdroje, které má k dispozici (např. podnik může pociťovat nedostatek pracovníků, kteří by zajišťovali agendu vývozu, administrativu s tím spjatou, případně mohou podnik předem odrazovat náklady na přepravu a pojištění, které kladou nároky na finanční zdroje apod.). Dalším identifikovaným faktorem je „*strach z neznámého prostředí*“, které právě zahraniční trh představuje, neboť podnik musí komunikovat se zahraničními zákazníky, znát cizí jazyk a mít informace o daném trhu, tamní podnikatelské praxi apod. Dalším faktorem je „*neznalost zahraničních odběratelů*“ a s tím související obtížné identifikování vhodných obchodních příležitostí a také nejistota plynoucí z neznalosti obchodního partnera. Jako další faktor představující překážky internacionalizačního procesu byly identifikovány „*finanční aspekty*“ vývozu a posledním identifikovaným faktorem jsou „*externí neovlivnitelné překážky*“, se kterými podnik musí počítat a akceptovat je.

V rámci rozhovorů zmiňovaly MSP jako významné překážky jejich internacionalizace zejména nemožnost nabídnout dostatečné množství komodit, administrativní náročnost, jazykovou bariéru, nedostatečnou podporu zprostředkovatelů, požadavky na zřízení ISO, obtížné získávání kontaktů na zahraniční odběratele, a aktuální vývoj trhu (ruské embargo a s tím související krize vepřového masa a omezení importu komodit na ZT, na kterých začali zpracovatelé upřednostňovat domácí dodavatele), často však podniky zmiňovaly i to, že žádné překážky internacionalizace nepociťují. V rámci rozhovoru byly rozebrány i prvotní překážky, se kterými se zemědělské podniky potýkaly v počátečních fázích jejich zahraničních aktivit, přičemž nejčastěji zmiňovaly jazykovou bariéru, a dále překážky související s obtížemi, které vycházely spíše ze specifik obchodního partnera (požadavek na speciální veterinární testy, časová náročnost sjednání obchodního případu) či ze skutečnosti, že se jednalo o zahraniční aktivity realizované před vstupem ČR do EU, takže byla zmiňována např. složitá organizace obchodního případu, či špatné zkušenosti se zprostředkovatelskými subjekty.

V případě, že se podnik rozhodne pro své zapojení do internacionalizačního procesu, měl by učinit několik základních rozhodnutí týkajících se zejména načasování vstupu na zahraniční trh, volby produktu pro export (což je však již

determinována výrobním zaměřením podniku), volby vhodné formy vstupu na zahraniční trh a samozřejmě výběru zahraničního trhu. Do rozhodnutí podniku o vstupu na zahraniční trh se promítají právě motivy a bariéry, které podnik pocítuje. V případě, že podnik osloví zahraničního odběratele, může využít tuto obchodní příležitost a zapojit se do internacionalizačního procesu, případně podnik reaguje na podmínky na domácích a zahraničních trzích (pocítované nedostatky na domácím trhu či případné příležitosti na ZT). Roli pak sehrává především množství komodit, které je podnik schopen nabídnout k vývozu a dále cena, za kterou je možné komodity prodat na zahraničních trzích, neboť hlavním kritériem, jež rozhodne o uzavření kontraktu, je právě smluvená cena. Přičemž podniky se často řídí vývojem cen na světových komoditních burzách. Roli sehrává i kvalita, která je dalším řešeným parametrem při uzavírání kontraktu. Někteří zahraniční zákazníci požadují i jiné kvalitativní parametry než se sledují na našem trhu, a podnik se tak musí přizpůsobovat. Pokud není dodržena deklarovaná kvalita produktu, řeší se případně reklamace. Nejčastěji využívanou formou vstupu zemědělského podniku na ZT je právě nepřímý a přímý vývoz, kdy podnik buď obchoduje přímo se zahraničním zpracovatelem, případně zahraničním obchodníkem, nebo se zapojí do zahraničně obchodních operací nepřímo využitím zprostředkovatelů či prostředníků. V některých případech ani není možné, aby zemědělský podnik získal přímý kontakt na zahraničního zpracovatele, neboť není schopen jednak nabídnout dostatečné množství produktu, případně ani není možné přímo dodat zahraničnímu zpracovateli, neboť ten vyjednává pouze se svými výhradními dodavateli. U výběru zahraničních trhů sehrává roli zejména jejich geografická blízkost, většina podniků tak exportuje na trhy sousedních států, které jsou blízké nejen geograficky, ale také svoji obchodní praxí, kulturou apod. a pro zemědělské podniky tak představují menší nejistotu. Samozřejmě se nejedná o jediná cílová teritoria, podnik s postupným získáváním více zkušeností vstupuje i na další trhy (viz závěry testování hypotéz týkajících se Uppsala modelu). Proto jsou v modelu zohledněny také zkušenosti se zahraničně obchodními operacemi, protože v internacionalizačním procesu zemědělských podniků hrají významnou roli. Internacionalizační proces těchto podniků lze také chápat jako kumulativní proces, kdy se podnik učí ze získaných zkušeností a uzpůsobuje tomu své další internacionalizační chování. Volba formy vstupu je pak ovlivněna jednak produkčními možnostmi podniku, ale záleží právě také na zkušenostech podniku a na jeho obchodních kontaktech. Zkušenosti, které podnik má a dále získává, vedou k případnému přehodnocení formy zapojení podniku na ZT a hledání dalších obchodních příležitostí. Tyto naznačené charakteristiky internacionalizace zemědělských podniků byly taktéž zohledněny v návrhu modelu.

Další oblastí, která je do modelu zapracována, jsou rizikové faktory, které mohou pro podniky představovat zdroje konkrétních rizik, a dále faktory, jež mohou determinovat úspěch podniku na ZT. I u těchto aspektů internacionalizace byly zohledněny výsledky faktorové analýzy i výstupy provedených rozhovorů.

Na základě faktorové analýzy byly extrahovány 4 faktory rizika, jež představují oblasti, ze kterých mohou vyplývat konkrétní specifická rizika. Jedná se

o „produkt určený pro ZT“, tedy hlavní předmět obchodování, přičemž může dojít jednak ke zhoršení jeho kvality během přepravy, následným reklamacím, ztrátě produktu apod. Další možný zdroj rizika představují „odbytové možnosti a finanční aspekty kontraktu“ a „zahraniční odběratelé“, kdy se podnik může setkat s tím, že zahraniční odběratel produkt nepřeveze, nezaplatí, podnik ztratí odbytové místo apod. Posledním identifikovaným faktorem rizika jsou „změny na ZT“, které podnik nemůže ovlivnit a často ani předvídat a musí jim čelit.

Z rozhovorů pak vyplynula konkrétní rizika, se kterými se podniky setkávají při realizaci svých obchodů na ZT, konkrétně bylo jmenováno zejména kurzové riziko, které současně patří i mezi rizika klíčová (zohledníme-li při hodnocení konkrétních rizik jak jejich pravděpodobnost výskytu, tak i jejich dopad, viz dvourozměrný graf na obrázku 29). Dále se podniky setkaly s opožděním platby za dodané zboží, a případně nezaplacením kontraktu (právě tohle riziko lze také považovat za klíčové), reklamací produktu kvůli neodpovídající kvalitě a neodebráním produktu. Dalším zmiňovaným rizikem bylo omezení dovozu na ZT, přičemž v této souvislosti bylo zmiňováno právě ruské embargo a jeho dopady v podobě krize vepřového masa v Evropě.

Dalším prvkem modelu jsou faktory, jež determinují úspěch podniku na ZT. Tyto faktory byly identifikovány na základě faktorové analýzy. Jedná se o „produkt a schopnosti vedení podniku“, které souvisí s tím, že podnik musí mít samozřejmě kvalitní produkt, který bude konkurenceschopný (kvalitou, cenou, množstvím), avšak také vedení podniku musí mít schopnosti k tomu, aby produkt dobře prodalo, tedy vědět kdy prodat (v zemědělství může docházet ke spekulování s cenou, hlavně v rostlinné výrobě, kde je možnost skladovat komodity, u živočišné výroby není skladování možné, protože dobytek roste a jakmile je dospělý, musí jít na porážku, jinak podnik ztrácí na krmění a současně se řeší srážky z ceny), za kolik prodat (orientace dle ceny na burzách), jakému partnerovi apod. Dalším faktorem jsou „kvalifikované lidské zdroje a know-how podniku“, dále „flexibilita podniku“, jež podniku umožňuje reagovat na změny na trhu a přizpůsobovat se požadavkům zákazníků. Posledním identifikovaným faktorem je „schopnost hledání a využívání informací“, které jsou důležitým podkladem pro rozhodování podniku a směřování jeho dalších aktivit.

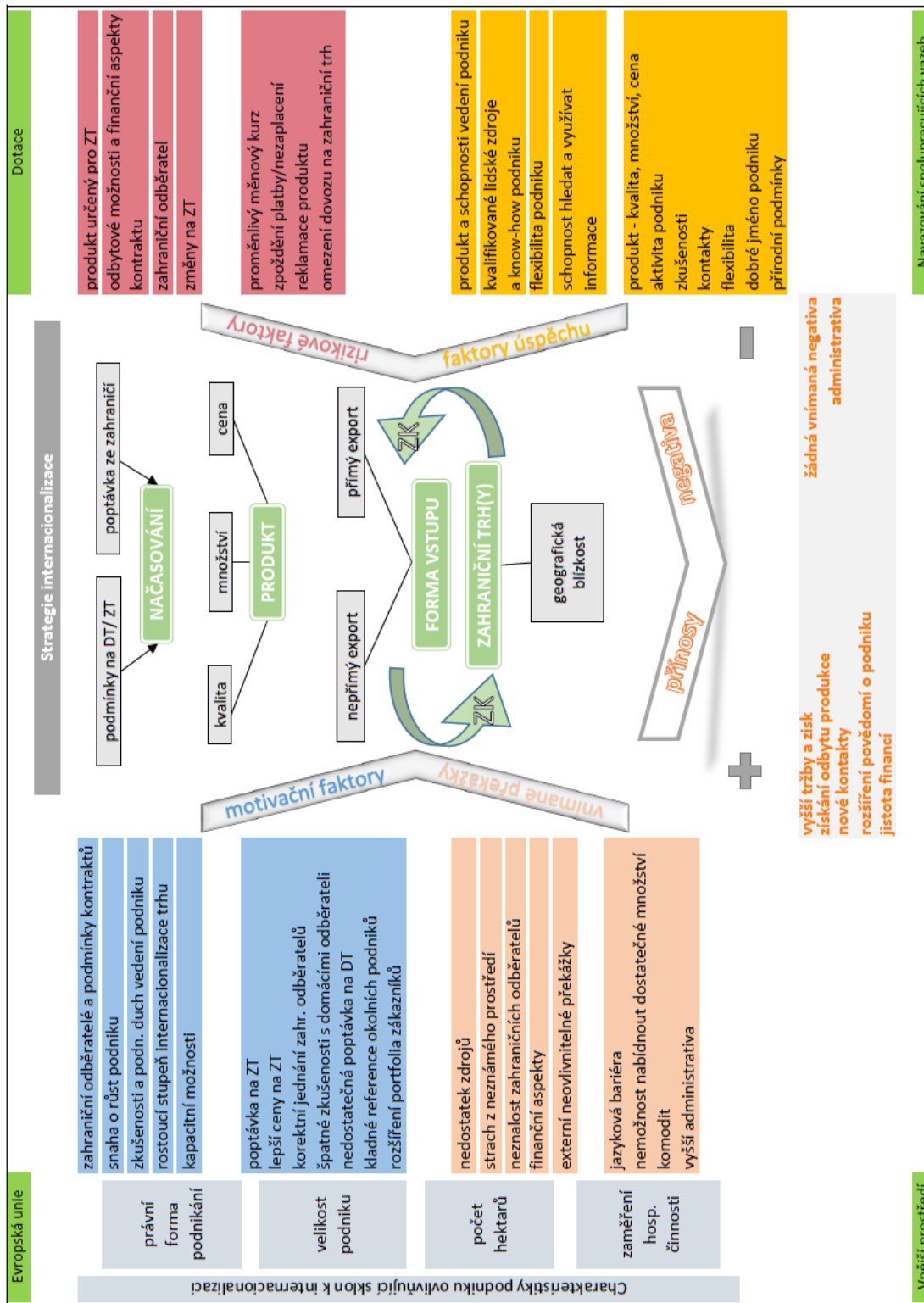
Také v rámci rozhovoru byly jako faktory důležité pro úspěch na zahraničním trhu zmiňovány zejména faktory související s produktem, tedy jeho kvalita, cena a nabízené množství, dále aktivita podniku (snaha hledat neustále nové příležitosti a sledovat vývoj trhu) a jeho flexibilita, zkušenosti, dobré jméno podniku a získané kontakty. Jako důležitou pak podniky vnímají i skutečnost, zda se urodí nebo ne, neboť to pak ovlivní obchodní příležitosti podniku, ceny komodit apod.

V modelu jsou dále zohledněny přínosy a negativní důsledky, které podniky vnímají v souvislosti s jejich zapojením do internacionalizace. Jak pozitivní tak i negativní důsledky byly do modelu zahrnuty na základě výstupů jak z dotazníkového šetření (uvažovány byly pouze přínosy a negativa zmíněná alespoň 1/3 internacionalizovaných MSP – viz tabulka 9 a 10 v kapitole 6.3.2), tak z provedených rozhovorů. Co se týče pozitivních efektů internacionalizace, tak ty převažují

nad vnímanými negativními důsledky. Většina podniků nevnímá žádná negativa vyplývající z jejich zahraničních aktivit. Zmiňována byla pouze zvýšená administrativa a v rámci rozhovoru pak jeden z podniků uvedl, že je náročnější zorganizování nakládky komodit. Co se týče přínosů internacionalizace, tak podniky uvádí, že jejich zapojení do internacionalizačního procesu přineslo podniku vyšší tržby a zisk, navázání nových kontaktů, rozšíření povědomí o podniku, získání odbytu produkce, jistotu splnění podmínek kontraktu (zejména včasné zaplacení) a v této souvislosti i zlepšení platební schopnosti podniku, a dále diverzifikaci rizika.

Rámec modelu tvoří 4 prvky, a to Evropská unie, která ovlivňuje odvětví zemědělství nastavením podmínek Společné zemědělské politiky a jednotného vnitřního trhu. Specifické postavení mají v odvětví zemědělství dotace, proto jsou vyčleněny zvlášť, neboť představují dle zemědělských MSP nezbytný faktor jejich přežití, který současně umožňuje jejich další rozvoj. Dle závěrů dotazníkového šetření čerpá dotace až 87 % všech respondentů. V odvětví zemědělství pak sehrává důležitou roli i navazování užších spolupracujících vazeb s okolními podniky, což dokládají i výsledky primárního šetření, kdy více než 70 % všech respondentů se snaží navazovat užší kooperativní vazby s ostatními subjekty. Lze tedy předpokládat, že navazování užších kooperativních vazeb mezi podniky může usnadňovat internacionalizační proces podniku, neboť podnik není na trhu osamocen, ale navazuje vztahy se subjekty ve svém okolí a skrze ně získává další kontakty a zkušenosti, které jej posouvají dále v jeho podnikatelské činnosti. Proto bylo navazování spolupráce s ostatními subjekty zohledněno jako další pilíř modelu. Samozřejmě veškeré rozhodovací procesy a aktivity podniku se dějí v kontextu vnějšího prostředí podniku, které je zdrojem příležitostí i hrozeb, na které podnik reaguje. Proto jsou podmínky vnějšího prostředí posledním pilířem modelu.

Výsledný model zohledňující všechny výše uvedené aspekty internacionalizačního procesu zemědělských podniků je zobrazen na obrázku 33. Z výstupů provedených rozhovorů byly do modelu zahrnuty pouze příklady konkrétních motivů, překážek, rizik, faktorů úspěchu, přínosů i negativ souvisejících s internacionalizací, které byly uváděny více podniky. Výčet všech v rozhovoru zmiňovaných aspektů internacionalizace je součástí myšlenkových map uvedených v kapitole 6.6 (viz obrázek 31 a 32).



Obr. 33 Model internacionalizačního procesu zemědělských MSP

8 Diskuse a závěr

Hlavním cílem disertační práce bylo vytvořit model internacionalizačního procesu českých zemědělských malých a středních podniků, který by reflektoval specifika tohoto odvětví. Při vytváření modelu byly jednak zohledněny již existující internacionalizační modely, jmenovitě Uppsala model a síťový model internacionalizace, jejichž platnost pro podmínky internacionalizace českých zemědělských podniků byla nejprve ověřena. Současně byly do modelu zapracovány i základní aspekty internacionalizace, jež pomáhají v lepším pochopení internacionalizačního chování podniků.

Za účelem naplnění cíle disertační práce bylo nutné získat primární data od podniků působících v odvětví zemědělství. Zvolená forma sběru primárních dat, tedy elektronické dotazování, má však své limity, které je potřebné zmínit. Na jedné straně se jedná o poměrně jednoduchý a nenáročný způsob získání primárních dat, na druhé straně je však obtížné dosáhnout vyšší návratnosti, a dále také ověřit, zda respondent správně porozuměl stanoveným otázkám. Tato skutečnost, tedy zajištění srozumitelnosti a jednoznačnosti pokládaných otázek, byla ošetřena tím, že nejprve byla od několika podniků zjištěna zpětná vazba na navržený dotazník, a na jejím základě byl dotazník upraven. I přesto, že bylo snahou oslovit co nejvíce zemědělských MSP, byla dosažena poměrně malá návratnost provedeného šetření (cca 7 %). Právě s ohledem na menší počet respondentů tak není možné zjištěné skutečnosti jednoznačně zobecňovat.

V disertační práci bylo definováno několik hypotéz, které se vztahovaly k ověření charakteristik, jež mohou ovlivňovat sklon podniku k internacionalizaci. V odborné literatuře je totiž často diskutováno, že některé podniky mohou mít větší sklon k internacionalizaci než jiné, a je řešeno, které charakteristiky podniku se mohou promítnout do výsledného rozhodnutí vstoupit na ZT. Z tohoto důvodu bylo v práci vysloveno několik hypotéz, jejichž účelem bylo ověřit, jaké charakteristiky podniku mohou ovlivnit jeho sklon k internacionalizaci. Sklon zemědělských MSP k internacionalizaci byl ověřován v kontextu základních podnikových charakteristik, jako je velikost podniku (daná počtem zaměstnanců), umístění podniku (sídlo), stáří podniku, právní forma podnikání, zaměření činnosti podniku a počet obhospodařovaných hektarů zemědělské půdy. Výsledky testování hypotéz naznačují, že existuje vztah mezi sklonem podniku k internacionalizaci a velikostí podniku, právní formou podnikání, zaměřením hospodářské činnosti podniku a počtem obhospodařovaných hektarů. Síla těchto závislostí je však malá s ohledem na nevyrovnanost zastoupených kategorií. Přesto byly tyto charakteristiky zohledněny v navrhovaném modelu, jako proměnné, jež sehrávají roli v úvahách podniku o internacionalizaci. V souladu s těmito zjištěními dokládají existenci vazby mezi velikostí podniku a sklonem k internacionalizaci také Verwaal a Donkers (2002) či Hollenstein (2005).

Jak již bylo zmíněno, samotnému návrhu modelu internacionalizačního procesu zemědělských MSP předcházelo ověření platnosti základních mechanismů existujících internacionalizačních modelů. Výsledky testování stanovených hypotéz

naznačují, že v podmínkách internacionalizace českých zemědělských MSP, platí základní princip Uppsala modelu vycházející z konceptu psychické vzdálenosti, tj. podniky nejprve vstupují na trhy psychicky a geograficky blízké, tedy trhy sousedních států, u kterých jednak vnímají menší riziko, neboť se jedná o trhy s podobnou podnikatelskou praxí a kulturou, které jsou také geograficky blízké. Tato skutečnost pak nabývá na významu s ohledem na dopravní dostupnost v případě velkoobjemových obchodů se zemědělskými komoditami. S tím, jak podnik získává více zkušeností se zahraničně obchodními operacemi, vstupuje pak na další trhy s větší psychickou vzdáleností (1. předpoklad) a s rostoucími zkušenostmi dále rozvíjí podnikatelské aktivity na více zahraničních trzích (2. předpoklad). Oba tyto zmíněné předpoklady lze na základě testování hypotéz považovat za platné v podmínkách internacionalizace zemědělských podniků. Platnost 3. předpokladu vycházejícího z konceptu míry zapojení podniku na ZT, který říká, že se vzrůstajícími zkušenostmi roste i míra zapojení podniku na ZT ve smyslu využití kapitálově náročnější formy vstupu, nebylo možné prokázat. Důvodem je však skutečnost, že specifikem odvětví zemědělství je využívání pouze dvou základních a nejjednodušších forem vstupu podniku na ZT, konkrétně přímého a nepřímého vývozu, které představují formy vstupu nejméně náročné na zdroje podniku. V souladu s těmito zjištěními je dále i fakt, že také obecně u MSP je spíše tendence k využití exportu jako nejjednodušší, nejrychlejší a nejméně náročné formy vstupu podniku na ZT (např. Majocchi et al., 2005; D'Angelo et al., 2013). Griffin a Pustay (2015) pak v této souvislosti uvádí, že různé výzkumy naznačují, že v 1/3 případů, kdy podnik zahájí své zahraniční aktivity formou přímého exportu, je důvodem zejména poptávka zahraničního zákazníka. Tuto skutečnost lze vysledovat i u zemědělských MSP, kdy z provedených rozhovorů vyplynulo, že prvotním impulzem pro vstup zemědělského podniku na ZT, byla právě poptávka zahraničních odběratelů, na kterou podnik reagoval. V rámci Uppsala modelu však motivy pro zapojení podniku do internacionalizace nejsou řešeny, nicméně by jim měla být věnována pozornost, neboť hrají důležitou roli v internacionalizačním procesu podniků.

Výsledky dotazníkového šetření tedy naznačují, že v rámci internacionalizačního chování zemědělských MSP se projevují základní principy Uppsala modelu vycházející z konceptu psychické vzdálenosti, ale na druhé straně jejich chování neodpovídá konceptu míry zapojení podniku na ZT. I přesto, že tak není možné aplikovatelnost Uppsala modelu pro podmínky českých zemědělských MSP bezvýhradně potvrdit, je možné shrnout, že jejich internacionalizační chování se spíše blíží tomuto fázovému modelu internacionalizace, a probíhá tedy v postupných na sebe navazujících krocích.

Ověřováním platnosti Uppsala modelu v různých zemích a u různě zaměřených podniků se zabývali také další autoři. Moen a Servais (2002) ověřovali platnost Uppsala modelu v podmínkách MSP z Francie, Norska a Dánska, přičemž dospěli k závěru, že model v daných podmínkách neplatí, neboť mezi sledovanými podniky se vyskytují subjekty, jejichž internacionalizační proces lze spíše vysvětlit teorií Born Global. Na druhou stranu Barkema a Drogendijk (2007), kteří se zabývali ověřením platnosti předpokladů fázových modelů internacionalizace

v podmínkách nizozemských podniků, potvrdili platnost principu Uppsala modelu vycházejícího z míry zapojení podniku na ZT. Ověřením aplikovatelnosti Uppsala modelu v podmínkách českých MSP se zabývala také Kubíčková (2013c), která na základě provedení empirických šetření mezi MSP napříč různými odvětvími zjistila, že pro podmínky českých MSP nelze jednoznačně potvrdit platnost základních principů modelu Uppsala. Stejně jako Moen a Servais (2002) poukázala na výskyt Born Global podniků, jejichž internacionalizační chování nelze vysvětlit prostřednictvím fázových modelů internacionalizace. Kubíčková (2013c) dále zjistila, že výskyt BG podniků je determinován odvětvím, ve kterém podnik působí. V souvislosti s vyhodnocením primárních dat od zemědělských MSP lze konstatovat, že mezi zemědělskými MSP se BG podniky nevyskytují (v případě, že zohledníme definici BG podniků dle Knighta et al. (2004), kteří vysvětlují, že BG podniky jsou subjekty, které zahájily své internacionalizační aktivity v rámci 3 let od svého založení a realizují alespoň 25% podíl zahraničních tržeb na tržbách celkových). Více než polovina zemědělských internacionalizovaných podniků totiž na ZT vstoupila až po více než 3 letech (47 internacionalizovaných MSP), a dále primární data naznačují, že téměř polovina internacionalizovaných podniků dosahuje maximálně 25% podílu zahraničních tržeb na tržbách celkových, což neodpovídá zmíněné definici BG. I tyto uvedené skutečnosti, jež vyplynuly ze zhodnocení primárních dat tak naznačují, že internacionalizační proces zemědělských podniků spíše odpovídá fázovým modelům internacionalizace (Uppsala je právě jedním z nich). Lze tedy shrnout, že MSP nejsou homogenní skupinou, a jejich internacionalizační aktivity jsou determinovány jednak odvětvím, ve kterém podnik působí, ale i prostředím dané země, a je tedy žádoucí zabývat se zkoumáním internacionalizačního procesu podniků nejen v kontextu různých zemí, ale i napříč různými odvětvími.

Dalším modelem, který byl zkoumán v podmínkách zemědělských podniků, byl síťový model internacionalizace. Nejprve byla posouzena pozice podniku v síti vztahů s dalšími subjekty, a to na základě modelu Johansona a Mattsona, který na základě zhodnocení dvou dimenzí internacionalizace, tedy stupně internacionalizace podniku a stupně internacionalizace odvětví, vymezil 4 pozice, ve kterých se může internacionalizující se subjekt nacházet. Z modelu vyplývá, že stupeň internacionalizace odvětví zemědělství je spíše nízký, tak jej hodnotí téměř 63 % internacionalizovaných podniků, a na druhou stranu stupeň internacionalizace zemědělských podniků je těmito podniky hodnocen jako spíše vysoký (takto jej vnímá cca 58 % podniků). Nejvíce internacionalizovaných MSP (40 %) se nachází v pozici označené jako „osamělý mezinárodně působící subjekt“, jedná se tak o podniky, které mají dostatek informací o ZT a zkušeností se zahraničně obchodními operacemi ve srovnání s okolními subjekty v odvětví (viz obrázek 30 v kapitole 6.4.2) a tudíž i stupeň své internacionalizace hodnotí jako poměrně vysoký. O nižším stupni internacionalizace odvětví pak vypovídá i struktura respondentů provedeného dotazníkového šetření, kdy podniky neinternationalizované (364 subjektů) výrazně převažují nad podniky internacionalizovanými (72 respondentů). Lze tedy konstatovat, že odvětví zemědělství není až tak internacionalizované jako jiná odvětví národního hospodářství (např. strojírenství, které je

výrazně proexportně orientovaným odvětvím). Nicméně i přes tento fakt, je třeba věnovat internacionalizačnímu procesu zemědělských podniků pozornost, neboť představuje jednu z odbytových možností podniku, a současně i možnou cestu k udržení jeho konkurenceschopnosti.

Základním mechanismem, který působí v rámci síťového přístupu k internacionalizaci, jsou zkušenosti, které podnik získává svým působením na trhu a přetváří je ve znalosti, které jej vedou k objevování příležitostí a navazování kontaktů a vazeb s ostatními subjekty. Na základě tohoto kumulativního procesu je tak utvářena výsledná pozice podniku v síti. Výsledky testování hypotéz tak naznačují, že lze tento základní princip síťového modelu (zkušenosti utváří pozici podniku v síti) vysledovat i v podmínkách internacionalizace zemědělských MSP. V práci bylo dále ověřeno, zda pozice podniku v síti vazeb s ostatními subjekty může ovlivnit úspěšnost internacionalizačního procesu, nebo zda může být úspěšnost podniku v internacionalizaci ovlivněna snahou podniku o navazování užších kooperativních vazeb se subjekty v okolí. Na základě získaných primárních dat však nebylo možné prokázat vztah mezi pozicí podniku v síti a úspěšností internacionalizace, stejně tak ani vazbu mezi snahou podniku navazovat užší kooperativní vztahy a úspěšností v internacionalizaci. Z šetření mezi zemědělskými podniky ovšem vyplynulo, že více než 2/3 internacionalizovaných MSP navazují užší kooperativní vazby se subjekty ve svém okolí, a lze tedy předpokládat, že spolupráce v odvětví zemědělství má svůj význam, a že právě navazování užších kooperativních vazeb může usnadňovat internacionalizaci podniku, neboť podnik může skrze navázané vazby s ostatními subjekty jednak čerpat informace o obchodních příležitostech na ZT či získávat další kontakty. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že nejvíce internacionalizovaných zemědělských MSP (až 46 %) spolupracuje v oblasti společného zajištění produkce pro ZT. Důvodem pro spolupráci v této oblasti je skutečnost, že v tomto odvětví jsou většinou obchodovány velké objemy komodit, které by menší zemědělské podniky nebyly schopny zajistit samostatně, proto musí v této oblasti kooperovat. Problematikou navazování spolupracujících vazeb v kontextu internacionalizace se zabývali také Musteen et al. (2014), kteří provedli výzkum mezi českými MSP, a zjistili, že zapojení podniku do sítí vztahů může usnadňovat internacionalizaci, neboť pevné a různorodé vazby mezi subjekty v síti mohou podniku přinášet zvýšení znalostí o ZT, a tak přispívat k jejich úspěchu na těchto trzích. Význam udržování dobrých „sousedských“ vztahů dokládají i výstupy provedených rozhovorů, kdy počátečním impulzem, jež inicioval zapojení zemědělských MSP do internacionalizace, byla právě také např. informace (pozitivní reference o možnostech odbytu na ZT) získaná od okolních zemědělských subjektů. S ohledem na výše uvedené, lze navazování spolupráce v odvětví zemědělství považovat za důležité, a proto je tento aspekt zohledněn v navrhovaném modelu internacionalizačního procesu zemědělských MSP.

Na základě výsledků ověření platnosti internacionalizačních modelů lze poukázat na význam zkušeností se zahraničně obchodními operacemi, jako důležitého hybatele internacionalizačního chování zemědělských podniků, proto jsou také zkušenosti zařazeny do navrhovaného modelu. Internacionalizační modely, jejichž

předpoklady byly ověřeny, však nezohledňují další aspekty internacionalizace, jako jsou motivy či překážky internacionalizace, rizika související s internacionalizačním procesem či faktory determinující úspěch podniku na ZT. Právě tyto jmenované aspekty internacionalizace se promítají do výsledného internacionalizačního chování podniku a pomáhají jej lépe pochopit, a proto byly v navrhovaném modelu zohledněny.

První oblastí, které byla v práci věnována pozornost, je motivace podniku k internacionalizaci. Na základě faktorové analýzy bylo identifikováno 5 faktorů, které představují oblasti, jež mohou podnik motivovat k zapojení do internacionalizace. Jedná se o „*zahraniční odběratelé a podmínky kontraktů*“, kdy pro podnik představují zahraniční odběratelé větší jistotu, neboť vykazují lepší platební morálku a podmínky sjednávaných kontraktů jsou výhodnější než podmínky na domácím trhu. Druhým faktorem je „*snaha o růst podniku*“, který shrnuje především proaktivní snahu podniku hledat další odbytové možnosti. Tento faktor byl označen jako důležitý i ve studii OECD (2009), či byl zmiňován i Wiedersheimem-Paulem et al. (1978). Dalším faktorem, který představuje oblast motivace podniku k zahraniční expanzi, jsou „*zkušenosti a podnikatelský duch vedení podniku*“. Právě vedení podniku totiž posuzuje jeho okolní prostředí a ve vazbě na jeho možnosti poté rozhoduje o dalším směřování podnikatelských aktivit, tedy i případné internacionalizaci. Tento faktor jako důležitý označili např. také Crick a Spence (2005); Nisar et al. (2012); Stoian a Rialp-Criado (2010) či Reid (1981). Také Camison a Villar-Lopez (2010) zjistili, že zkušenosti podniku se zahraničně obchodními operacemi přispívají k úspěšné zahraniční expanzi, ale pouze v případě, že je podnik dokáže přetvořit ve využitelné znalosti (tato skutečnost byla ověřena pro španělské MSP). Dalším identifikovaným faktorem je „*rostoucí stupeň internacionalizace trhů*“, který je spojen s internacionalizačními aktivitami subjektů v okolí podniku, které mohou také působit jako impulz pro zahájení internacionalizace. Na význam tohoto faktoru pak poukázaly i provedené rozhovory, kdy právě informace od zemědělských subjektů byla prvotním impulzem k internacionalizaci. Stejně tak studie OECD (2009) a Senik et al. (2010) vyzdvihují jako podstatné motivy internacionalizace ty, jež souvisí se navazováním sítí. Posledním identifikovaným faktorem jsou „*kapacitní možnosti*“, které právě souvisí se snahou podniku hledat odbytové příležitosti na zahraničních trzích, neboť na domácím trhu není dostatečná poptávka, a podnik se současně snaží o lepší využití svých výrobních kapacit.

V dalším kroku byly zjišťovány oblasti, které mohou představovat pro zemědělské MSP zdroje konkrétních překážek, jež mohou podnik odrazovat od internacionalizace či ji ztěžovat. Z faktorové analýzy vyplynulo, že se může jednat o nedostatek zdrojů podniku potřebných k překonání nároků, které představují zahraničně obchodní aktivity, faktor byl označen jako „*nedostatek zdrojů*“; dále o potenciální potíže, které vychází z neznámého zahraničního prostředí či neznalosti odběratelů, faktory byly označeny jako „*strach z neznámého prostředí*“ a „*neznalost zahraničních odběratelů*“. Další identifikované faktory pak byly pojmenovány jako „*finanční aspekty*“, či „*externí neovlivnitelné překážky*“. Jedná se jak o překážky interní vycházející z omezených zdrojů podniku, tak i o překážky vy-

plývající z externího prostředí podniku. Překážkami internacionalizace kanadských podniků se zabýval také Rutihinda (2008b), který na základě faktorové analýzy aplikované na data získaná od 64 respondentů, klasifikoval překážky, se kterými se tyto podniky setkávají, do 4 oblastí, které pojmenoval jako firemní specifické bariéry, institucionální bariéry, bariéry zahraničního trhu, a překážky kladené státem. Tyto identifikované oblasti korespondují s faktory identifikovanými v rámci faktorové analýzy provedené na primárních datech získaných od zemědělských MSP a odráží taktéž interní i externí zdroje konkrétních překážek, jež se mohou vyskytnout v souvislosti s internacionalizací.

Další oblastí, které byla v práci věnována pozornost, byly rizika internacionalizačního procesu. Na základě faktorové analýzy byly identifikovány 4 zdroje rizik, z nichž mohou poté vyplývat konkrétní specifická rizika. Tyto faktory rizika byly pojmenovány jako „*produkt určený pro ZT*“, dále „*odbytové možnostmi a finanční aspekty kontraktu*“, další potenciální zdroj rizika mohou představovat „*zahraniční odběratelé*“ a dále „*změny na ZT*“. Identifikací rizik v internacionalizačním procesu například u švýcarských MSP působících v různých odvětvích se zabýval také Lehmann a Hauser (2015). Tito autoři na základě provedených rozhovorů klasifikovali identifikovaná rizika do tří kategorií, a to na rizika související s prostředím zahraničního trhu, s odvětvím a jako další kategorii rizik vyčlenili rizika podniková. Jedná se tak o obdobné oblasti, jako byly identifikovány i v případě internacionalizačního procesu zemědělských podniků. Faktor rizika pojmenovaný jako „*produkt určený pro ZT*“ je součástí produktových rizik, které Lehmann a Hauser (2015) řadí k podnikovým rizikům, rizika související s odbytovými možnostmi a odběrateli pak přiřazují pod odvětvová rizika, a rizika externích změn jsou označována jako rizika zahraničního trhu. Lze tedy shrnout, že v navrhovaném modelu jsou pokryty obdobné faktory rizika, se kterými se mohou podniky setkat v rámci internacionalizačního procesu.

V posledním kroku byly identifikovány faktory, které determinují úspěch podniku na zahraničním trhu. Dle výsledků faktorové analýzy se jedná o „*produkt a schopnosti vedení podniku*“, „*kvalifikované lidské zdroje a know-how podniku*“, dále „*flexibilita podniku*“ a „*schopnost hledat a využívat informace*“. V souvislosti s dosahováním úspěchu podniku na ZT jsou v odborné literatuře často zmiňovány právě schopnosti a znalosti vedení podniku, neboť vedoucí pracovníci činí rozhodnutí, která zásadně ovlivňují směřování podnikatelské aktivity podniku. Bose (2016) například uvádí, že základem pro úspěšnou internacionalizaci jsou právě správná strategická rozhodnutí v oblasti načasování vstupu na ZT, výběru cílového trhu či formy vstupu, což jsou právě i oblasti (proměnné), které byly shrnuty v rámci prvního identifikovaného faktoru úspěchu („*produkt a schopnosti vedení podniku*“). Na důležitost znalostí a dovedností vedoucích pracovníků zemědělských podniků a jejich roli pro úspěch upozorňuje i Bečvářová (2005).

Při vytváření modelu byly zohledněny nejen výstupy z faktorové analýzy, které poskytují náhled na možné motivační faktory internacionalizace, zdroje překážek znesnadňujících internacionalizaci, faktory rizika či determinanty úspěchu na zahraničním trhu, ale do modelu byly také zahrnuty výstupy z provedených

rozhovorů, a to formou příkladů konkrétních motivů, překážek, rizik a determinantů úspěchu, které považují zemědělské podniky za důležité.

Výstupy rozhovorů, které byly v disertační práci realizovány, naznačují, že v oblasti motivace zemědělských podniků k internacionalizaci sehrávají velkou roli zejména pociťované nedostatky na domácím trhu, a to nejen nedostatečná poptávka, ale i špatné zkušenosti, které podniky mají s domácími odběrateli (hlavně co se jejich platební morálky týče). Na druhé straně jsou pak podniky motivovány i lepšími podmínkami na zahraničních trzích, nejen možností zajistit na ZT odbyt produkce, neboť zde existuje poptávka po komoditách daných kvalitativních parametřů, ale i skutečností, že zahraniční odběratelé nabízí vyšší ceny a jejich jednání je korektnější (dodržují smluvené podmínky kontraktů). Zemědělské podniky tak spíše vykazují reaktivní chování v rámci internacionalizačních aktivit, kdy se snaží využít příležitostí na ZT, a na druhé straně řešit problémy s odbytem na domácím trhu. Kubíčková et al. (2015) provedly šetření mezi MSP v různých odvětvích a zjistily, že sice existují některé motivy, jež jsou společné pro různá odvětví, ale stále se objevují i konkrétní specifika každého oboru, která se promítají do rozhodování podniku o vstupu na ZT.

Z provedených rozhovorů dále vyplynulo, že v počátečních fázích internacionalizačního procesu sehrála roli především jazyková bariéra, kterou však podniky nepovažují za nepřekonatelnou. Specifickou překážkou, kterou zemědělské podniky v souvislosti s internacionalizací vnímají, je nemožnost nabídnout dostatečné množství komodit požadované zahraničním zákazníkem. Tuto překážku pak podniky řeší využitím nepřímého vývozu, případně spoluprací s ostatními prvovýrobci (společně zajišťují dodávku na zahraniční trh). V souvislosti s překážkami internacionalizace pak podniky často zmiňovaly, že po vstupu do EU se obchodování zjednodušilo, proto ani v souvislosti s pronikáním na ZT nevnímají žádné významné překážky. Podniky sice zmínily, že vývozní operace představují zvýšenou administrativu, avšak nehodnotí ji jako výraznou překážku, ale spíše negativní důsledek internacionalizace, který je vyvážen přínosy z ní vyplývajícími.

Co se týče konkrétních rizik, se kterými se podniky setkávají v rámci internacionalizačního procesu, bylo v rámci provedených rozhovorů zmiňováno riziko proměnlivého měnového kurzu, a dále rizika související s nezaplacením produktu či platební neschopností zahraničního odběratele. Dále se podniky setkaly s rizikem reklamace produktu či jeho neodebrání, a dále riziky vyplývajícími z omezení dovozu na ZT. Na význam rizika proměnlivého měnového kurzu bylo poukázáno také ve výzkumu provedeném mezi českými MSP ve strojírenství (Toulová et al., 2016), který poukázal na skutečnost, že české strojírenské podniky vnímají jako klíčové riziko internacionalizace také nepříznivý kurzový vývoj, což koresponduje s vnímáním tohoto rizika i ze strany zemědělských MSP. Ve vnímání ostatních rizik se pak podniky odlišují, strojírenské MSP pak za významná rizika ovlivňující jejich internacionalizační proces označují např. nepříznivé změny v ekonomické situaci na ZT, růst vstupních cen mezi uzavřením a splněním kontaktu, růst konkurence na ZT a změny preferencí zahraničních zákazníků.

Pro úspěch na ZT je dle zemědělských MSP důležitý zejména konkurenceschopný produkt, především jeho kvalita a cena, a dále pak množství, které je podnik schopen nabídnout. Podniky v rámci rozhovorů dále také zmiňovaly, že důležité je být aktivní a sledovat, co se děje na trhu, a dle toho směřovat své podnikatelské aktivity. Roli samozřejmě hraje i flexibilita podniku, jeho dobré jméno a dále také kontakty a zkušenosti, které podnik má.

Pro internacionalizační proces zemědělských MSP je dále charakteristické, že tyto podniky vykazují nižší stupeň intenzity exportu, tj. dosahují nižšího podílu zahraničních tržeb na tržbách celkových. Z primárního šetření vyplynulo, že téměř polovina podniků vykazuje intenzitu exportu pouze do 25 %. V souladu s touto skutečností jsou zjištěny Majocchi et al. (2005), kteří vysvětlují, že intenzita exportu je ovlivněna odvětvím, ve kterém podnik působí, neboť základní charakteristiky odvětví definují prostředí, ve kterém podnik operuje, a v případě, že se jedná o odvětví, pro které je typická spíše nižší produktová diferenciací, je pro ně obtížnější hledat tržní výklenky a odlišit se od konkurence, tudíž vykazují spíše nízkou intenzitu exportu.

Model, který je v práci navržen, poskytuje detailní popis internacionalizačního chování českých zemědělských MSP s tím, že vytyčuje hlavní oblasti, které sehrávají roli v rámci rozhodování podniku o jeho zapojení do internacionalizace, a současně identifikuje významné faktory, jež mohou být na jedné straně potenciálním zdrojem rizik v daném procesu, a tudíž negativně ovlivňovat podnikatelskou činnost podniku, a na straně druhé shrnuje faktory, které mohou determinovat úspěch podniku na zahraničních trzích. Navržený model je založen na vymezení společných rysů podniků v daném odvětví, a může tedy také sloužit jako přehled hlavních oblastí, nad kterými by se tyto podniky v případě, že zvažují internacionalizaci, měly zamýšlet. Navrhovaný model si neklade za cíl predikovat vývoj internacionalizačních aktivit zemědělských podniků, ale je zjednodušeným odrazem stavu v konkrétním odvětví hospodářské činnosti, a měl by tak spíše přispět k pochopení jejich internacionalizačního chování. Znalost motivů a překážek, jež podniky vnímají v souvislosti s internacionalizací, je důležitá nejen z pohledu podniku, ale i z pohledu státních autorit, které vytváří podpůrné programy zaměřené na tyto podniky. Znalost konkrétních pohnutek k internacionalizaci či vnímání překážek internacionalizačního procesu totiž může pomoci v přípravě lépe cílených podpůrných programů.

Provedené osobní rozhovory poukázaly na další zajímavá témata související s podnikáním v odvětví zemědělství, na které by bylo vhodné se zaměřit. Jedná se např. o problematiku zakládání a fungování odbytových družstev a nastavení vztahů mezi zemědělskými prvovýrobci a domácími zpracovateli. Jako další aktuální a zajímavou oblastí pro výzkum se jeví definování role MSP v rozvoji venkova. S ohledem na rozsah a zaměření této práce nemohla být těmto tématům věnována pozornost, avšak další výzkumné aktivity plánuje autorka směřovat do těchto oblastí.

9 Zdroje

- AL-HYARI, K., AL-WESHAH, G., ALNSOUR, M. Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan. *Marketing Intelligence and Planning*. 2012, vol. 30, no. 2, s.188–211. ISSN 0263-4503.
- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of international business studies*. 1993, vol. 24, no. 2, s. 209-231. ISSN 0047-2506.
- ARMARIO, J. M., RUIZ, D. M., ARMARIO, E. M. Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*. 2008, vol. 46, no. 4, s. 485-511. ISSN 1540-627X.
- ARTEAGA-ORTIZ, J., FERNÁNDEZ-ORTIZ, R. Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*. 2010, vol. 48, no. 3, s. 395-420. ISSN 1540-627X.
- AVEN, T. The risk koncept – historical and recent development trends, *Reliability Engineering & System Safety*. 2012, vol. 99, s. 33–44. ISSN 0951-8320.
- BALDAUF, A., CRAVENS, D., WAGNER, U. Examining Determinants of Export Performance in Small Open Economies. *Journal Of World Business*. 2000, vol. 35, no. 1, s. 61-79. ISSN 1090-9516.
- BARHEMA, H. G., DROGENDIJK, R. Internationalising in small, incremental or larger steps? *Journal of International Business Studies*. 2007, vol. 38, no. 7, s. 1132–1148. ISSN 0047-2506.
- BAŠEK, V. České zemědělství šest let po vstupu do Evropské unie: *Czech agriculture six years after EU accession: Výzkumná studie č. 103*. [online]. Praha: Ústav zemědělské ekonomiky a informací, 2010 [cit. 2016-04-01]. ISBN 978-80-86671-81-9. Dostupné z: <http://www.uzei.cz/data/usr_001_cz_soubory/studie103.pdf>.
- BEČVÁŘOVÁ, V. Agrobyznys mění koncepci i kriteria úspěchu zemědělských podniků. In SVATOŠ, M. *Sborník prací z mezinárodní vědecké konference Agrární perspektivy XIV - Znalostní ekonomika*. Praha: ČZU, 2005, s. 48-52. ISBN 80-213-1372-2.
- BELESKA-SPASOVA, E., GLAISTER, K. W. The role of firm-specific advantages in UK export initiation. *Multinational Business Review*. 2011, vol. 19, No. 2, s.168–194. ISSN 1525-383X.
- BERNATONYTE, D., VILKE, R., VOLOCHOVIC, A. Regional peculiarities of development of Lithuanian SME. *Economics and Management*. 2009, no. 14, s. 676-684. ISSN 1822-6515.
- BIČÍK, I., JANČÁK, V. Transformační procesy v českém zemědělství po roce 1990. Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta, katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, 2005. 104 s. ISBN 80-86561-19-4.

- BILKEY, W. J., TESAR, G. The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*. 1977, vol. 8, no. 1, s. 93-98. ISSN 0047-2506.
- BILKEY, W. J. An attempted integration of the literature on the export behaviour of firms. *Journal of International Business Studies*. 1978, vol. 9, no. 1, s. 33-46. ISSN 0047-2506.
- BOHATÁ, M., MLÁDEK, J. The development of the Czech SME sector. *Journal of Business Venturing*. 1999, vol. 14, no. 5, s. 461-473. ISSN 0883-9026.
- BOLBOACA, S. D., JÄNTSCHI, L. Pearson versus Spearman, Kendall's Tau correlation analysis on structure-activity relationships of biologic active compounds. *Leonardo Journal of Sciences*. 2006, vol. 5, no. 9, s. 179-200. ISSN 1583-0233.
- BONACCORSI, A. On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*. 1992, vol. 23, no. 4, s. 605-635. ISSN 0047-2506.
- BOSE, T. K. Critical Success Factors of SME Internationalization. *Journal of Small Business Strategy*. 2016, vol. 26, no. 2, s. 87-109. ISSN 2380-1751.
- BURANDT, A., LANG F., SCHRADER R., THIEM A. Working in Regional Agro-food Networks – Strengthening Rural Development through Cooperation. *Eastern European Countryside*. 2013, vol. 19, s. 153-176. ISSN 1232-8855.
- CALOF, J. L., BEAMISH, P. W. Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*. 1995, vol. 4, no. 2, s. 115-131. ISSN 0969-5931.
- CAMISON, C., VILLAR-LOPEZ, A. Effect of SMEs' international experience on foreign intensity and economic performance: the mediating role of internationally exploitable assets and competitive strategy. *Journal of Small Business Management*. 2010, vol. 48, no. 2, s. 116-151. ISSN 1540-627X.
- CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of firms. *European Research*, 1980, vol. 8, no. 6, s. 273-281. ISSN
- CAVUSGIL, S. T, KNIGHT, G. RIESENBERGER, J. R. *A framework for international business*. Upper Saddle River (N. J.): Pearson Prentice Hall, 2013. ISBN 978-01-325-9894-1.
- CIAIAN, P., POKRIVCAK, J., DRABIK, D. Transaction costs, product specialisation and farm structure in Central and Eastern Europe. *Post-Communist economies*. 2009, vol. 21, no. 2, s. 191-201. ISSN 1465-3958.
- CRICK, D., SPENCE, M. The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*. 2005, vol. 14, no. 2, s. 167-185. ISSN 0969-5931.
- CUI, A. P., WALSH, M. F., ZOU, S. The importance of strategic fit between host-home country similarity and exploration exploitation strategies on small and medium-sized enterprises' performance: a contingency perspective. *Journal of International Marketing*. 2014, vol. 22, no. 4, s. 67-85. ISSN 1069-031X.

- CZINKOTA, M. R., RONKAINEN, I. A. *International marketing*. 10th ed. Mason (OH): South-Western Cengage Learning, 2012. 677 s. ISBN 11-336-2751-X.
- CZINKOTA, M. R., RONKAINEN, I. A., ORTIZ-BUONAFINA, A. *The export marketing imperative*. Mason, OH: Thomson, 2004. 252 s. ISBN 03-242-2258-0.
- ČSÚ. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE): Sdělení ČSÚ ze dne 18. září 2007 o zavedení Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)* [online]. Praha: ČSÚ, 2007 [cit. 2016-07-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/sdeleni_cz-nace.pdf/dbfbb216-6dc9-4b6a-8b1c-2c8bb9cc497d?version=1.0>.
- ČSÚ. *Statistika zahraničního obchodu: Databáze zahraničního obchodu* [online]. Praha: ČSÚ, c2012 [cit. 2016-07-02]. Dostupné z: <<https://apl.czso.cz/pll/stazo/STAZO.STAZO>>.
- ČSÚ. *Tab. Statistická ročenka České republiky 2015: 12-13. Organizační struktura národního hospodářství podle velikosti subjektů a převažující činnosti* [online]. Praha: ČSÚ, 2015a [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/12-organizacni-struktura-narodniho-hospodarstvi->>.
- ČSÚ. *Tab. Zemědělství - časové řady: Tab. 7 Souhrnný zemědělský účet* [online]. Praha: ČSÚ, 2015b [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zem_cr>.
- ČSÚ. *Intrastat - Příručky: Příručka pro Intrastat CZ 2016: Leden 2016 - V16* [online]. Praha: ČSÚ, 2015c [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/intrastat_prirucky>.
- ČSÚ. *Tab. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) - systematická část* [online]. Praha: ČSÚ, 2015d [cit. 2016-06-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_cz_nace>
- DAI, L., MAKSIMOV, V., GILBERT, B. A., FERNHABER, S. A. Entrepreneurial orientation and international scope: the differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*. 2014, vol. 29, no. 4, s. 511–524. ISSN 0883-9026.
- DANCIU, V. Models for the internationalization of the business: a diversity based approach. *Management & Marketing*. 2012, vol. 7, no. 1, s. 29-42. ISSN 1842-0206.
- D'ANGELO, A., MAJOCCHI, A., ZUCHELLA, A., BUCK, T. Geographical pathways for SME internationalisation: insights from an Italian sample, *International Marketing Review*. 2013, vol. 30, no. 2, s. 80-105. ISSN 0265-1335.
- DANA, L. P. The hare and the tortoise of former Czechoslovakia: reform and enterprise in the Czech and Slovak Republics. *European Business Review*. 2000, vol. 12, no. 6, s. 337–343. ISSN 0955-534X.
- DANA L. P. Networks, internationalisation & policy. *Small Business Economics*. 2001, vol. 16, no. 2, s. 57-62. ISSN 0921-898X.

- DANA, L. P. *When Economies Change Hands: A Survey of Entrepreneurship in the Emerging Markets of Europe from the Balkans to the Baltic States*. New York: International Business Press, 2005. 362 s. ISBN 0-7890-1647-8.
- DANA, L. P., HAN, M., RATTEN, V., WELPE, I. M. Toward a Theory of Internationalization for European Entrepreneurship. In DANA, L. P., WELPE, I. M., HAN, M., RATTEN, V. (eds.). *Handbook of research on European business and entrepreneurship: Towards a theory of internationalization*. Northampton (UK): Edward Elgar Publishing, 2008, s. 743-758, ISBN 978-1-84542-501-2.
- DERESKY, H. *International management: managing across borders and cultures: text and cases*. 8. ed., global ed. Boston, Massachusetts: Pearson, 2014. 407 s. ISBN 9780273787051.
- DICHTL E., KOEGLMAYR H. G., MUELLER, S. International orientation as a precondition for export success. *Journal of International Business Studies*. 1990, vol. 21, no. 1, s. 23-40. ISSN 0047-2506.
- DOUCHA, T. Czech agriculture and the EU accession- a need for a new strategy. *Zemědělská ekonomika*. 2004, vol. 50, no. 3, s. 94-99. ISSN 1805-9295.
- ENSARI, M. Ş., KARABAY, M. E. What Helps to Make SMEs Successful in Global Markets?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2014, vol. 150, s. 192-201. ISSN 1877-0428.
- EROGLU, S. The internationalization process of franchise systems: a conceptual model. *International Marketing Review*. 1992, vol. 9, no. 5, s. 19-30. ISSN 0265-1335.
- EUROPEAN COMMISSION. Commission Recommendation (2003/361/EC) of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *Official Journal of the European Union* [online]. 2003, vol. 124, s. 36-41 [cit. 2014-01-07]. ISSN 1977-0677. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF>>.
- EUROPEAN COMMISSION. *Annual Report on European SMEs 2013/2014 – A Partial and Fragile Recovery. Final Report* [online]. Brussels: European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, 2014. [cit. 2015-01-07] Dostupné z: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/factsfigures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-report-smes-2014_en.pdf>.
- EUROPEAN COMMISSION. *Annual Report on European SMEs 2014/2015. Final Report* [online]. Brussels: European Commission, 2015. [cit. 2016-03-07]. ISSN 2467-0162. Dostupné z: <<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16341/attachments/2/translations>>.
- EUROSTAT. *Agriculture, forestry and fishery statistics 2015 edition* [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, Eurostat statistical books. 2016. [cit. 2016-04-07]. ISBN 978-92-79-57816-8. Dostupné

- z: <<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/7158355/KS-FK-15-101-EN-N.pdf/79470e8c-abf3-43d3-8cd4-84880962cdd4>>.
- FIGUEIRA-DE-LEMONS, F., JOHANSON, J., VAHLNE, J-E. Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*. 2011, vol. 46, no. 2, p. 143-153. ISSN 1090-9516.
- FLIESS, B., BUSQUETS, C. The role of trade barriers in SME internationalization. *OECD Trade Policy Working Paper No. 45* [online]. Paris: OECD Publications. 2006. [cit. 2015-01-03] Dostupné z: <<http://www.oecd.org/trade/ntm/37872326.pdf>>.
- FONFARA, K., A typology of company behaviour in the internationalisation process (a network approach). *Journal of Economics & Management*. University of Economics in Katowice, 2011, vol. 11, no. 2, s. 5-25. ISSN 1732-1948.
- FONFARA, K., RATAJCZAK-MROZEK, M., DYMITROWSKI, A. Company Behavior in the Internationalization process and its performance. *Journal of Economics & Management*. University of Economics in Katowice, 2013, vol. 13, s. 27-38. ISSN 1732-1948.
- FORSGREN, M. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*. 2002, vol. 11, no. 3, s. 257-277. ISSN 0969-5931.
- FOTR, J., SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- FRYNAS, J. G., MELLAHI, K. *Global strategic management*. 2nd ed. New York: Oxford University Press Inc., 2011, 422 s. ISBN 978-019-9543-939.
- FUDALIŃSKI, J. Risk taking propensity and firm internationalisation proces. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. 2015. vol. 3, no. 2, s. 85-104. ISSN 2353-8821.
- GABRIELSSON, M., KIRPALANI, V. H. M. Born globals: how to reach new business space rapidly. *International Business Review*. 2004, vol. 13, no. 5, s. 555-571. ISSN 0969-5931.
- GEBERT-PERSSON, S., MATTSSON, L. G., ÖBERG, CH. The network approach-a theoretical discussion. In: *30th Annual IMP Conference*. Bordeaux: KEDGE Business School, France, 1-6 September 2014.
- GELLYNCK, X., KÜHNE, B. Horizontal and vertical networks for innovation in the traditional food sector. *International Journal on Food System Dynamics*. 2010, vol. 1, no. 2, s. 123-132. ISSN 1869-6945.
- GRIFFIN, R. W., PUSTAY, M. W. *International business: a managerial perspective*. Eighth edition. Boston: Pearson, 2015. ISBN 978-1-292-01821-8.
- GUNASEKARAN, A., RAI, B. K., GRIFFIN, M. Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research. *International Journal Of Production Research*. 2011, vol. 49, no. 18, s. 5489-5509. ISSN 0020-7543.

- HEBÁK, P., HUSTOPECKÝ, J., PECÁKOVÁ, I., PRŮŠA, M., ŘEZANKOVÁ, H., VLACH, P., SVOBODOVÁ, A. *Vícerozměrné statistické metody*. 1. vyd. Praha: Informatorium, 2005, 255 s. ISBN 80-7333-039-3.
- HENDL, J. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 4. roz. vyd. Praha: Portál, 2012, 736 s. ISBN 978-80-262-0200-4.
- HENSCHEL, T. *Risk management practices of SMEs. Evaluating and implementing effective risk management systems*. Berlin: Erich Schmidt, 2008. 436 s. ISBN 978-35-0311-043-8.
- HILLSON, D., HULETT, D. Assessing risk probability: alternative approaches, In: *2004 PMI Global Congress Proceedings*, Prague (Czech Republic), 2004.
- HLAVÁČEK, M., DOUCHA, T., FIALKA, J., BEČVÁŘOVÁ, V., ČECHURA, L., ECK, V., SEKÁČ, P., ŠPALKOVÁ, J., JÍLEK, P., KREUTZER, T. *Strategie pro růst České zemědělství a potravinářství v rámci Společné zemědělské politiky EU po roce 2013*. [Online]. MZE, 2012. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/koncepce-a-strategie/strategie-pro-rust.html>>.
- HOHENTHAL, J., JOHANSON, J., JOHANSON, M. Network knowledge and business-relationship value in the foreign market. *International Business Review*. 2014, vol. 23, no. 1, s. 4-19. ISSN 0969-5931.
- HOLLENSEN, S. *Essentials of global marketing*. 1st ed. Harlow: Prentice Hall, 2008, 494 s. ISBN 978-0-273-71784-3.
- HOLLENSTEIN, H. Determinants of international activities: Are SMEs different?. *Small Business Economics*. 2005, vol. 24, no. 5, s. 431-450. ISSN 0921-898X.
- HOSSEINI, M., DADFAR, H. Network-based theories and internationalization of firms: applications to empirical studies. In: *Proceedings of International Trade and Academic Research Conference (ITARC) 2012*. London, UK, 7-8 November 2012.
- HÖTZINGER F. *Internationalization: strategy of small and mid cap enterprises*. Berlin: VBH Verlagsbuchhandlung, 2014. 187 s. ISBN 978-3-944949-09-3.
- HRUŠKA, M., VILHELM, V. Vývoj trhu se zemědělskou půdou v ČR a podnikatelská struktura českého zemědělství. *Ekonomika pol'nohospodárstva*. 2015, vol. 15, no. 4, s. 4-23. ISSN 1338-6336.
- HUTCHINSON, K., QUINN, B., ALEXANDER, N., SME Retailer Internationalization: Case Study Evidence from British Retailers. *International Marketing Review*. 2006, vol. 23, no. 1, p. 25-53. ISSN 0265-1335.
- HÝBLOVÁ, E. Analysis of mergers in Czech agricultural companies. *Agricultural Economics (Zemědělská Ekonomika)*. 2014, vol. 60, no. 10, s. 441-448. ISSN 1805-9295.
- CHILD, J., HSIEH, L. Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. *Journal of World Business*. 2014, vol. 49, no. 4, s. 598-610. ISSN 1090-9516.
- IBEH, K. Furthering export participation in less performing developing countries: the effects of entrepreneurial orientation and managerial capacity factors. *In-*

- ternational Journal of Social Economics*. 2004, vol. 31, No. 1/2, s. 94-110. ISSN 0306-8293.
- IVERS, H. *Die Internationalisierung der Kleinen Unternehmen: Eine Untersuchung der Motive und Strategien für Direktinvestitionen ausländischer Kleinunternehmen am Beispiel des nordwestlichen Polens*. Berlin: BWV Berliner-Wissenschaft, 2014. ISBN 978-3-8305-3337-5.
- IYER, K. The determinants of firm-level export intensity in New Zealand agriculture and forestry. *Economic Analysis and Policy*. 2010, vol. 40, no. 1, s. 75-86. ISSN 0313-5926.
- JAROSIŃSKI, M. Contemporary models of polish firms' internationalization – literature and research review. *Journal of Economics & Management*. 2013, vol. 13. s. 58-65. ISSN 1732-1948.
- JOHANSON, J., WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalisation of the firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies*. 1975, vol. 12, no. 3, s. 305–323. ISSN 1467-6486.
- JOHANSON, J., VAHLNE, J.-E. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*. 1977, vol. 8, no. 1, s. 23-32. ISSN 0047-2506.
- JOHANSON, J., MATTSSON, L. -G. Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management & Organization*. 1987, vol. 17, no. 1, s. 34-48. ISSN 0020-8825.
- JOHANSON, J., MATTSSON, L.-G. Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach. In HOOD, N., VAHLNE, J.-E. (Eds.) *Strategies in Global Competition*. New York: Croom Helm, 1988 s. 287-314. ISBN 978-07-099-3796-8.
- JOHANSON, J., VAHLNE, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*. 2009, vol. 40, no. 9, s. 1411-1431. ISSN 0047-2506.
- JUREK, M. Internacionalizační teorie a modely na příkladu rakouských firem na českém trhu. *Acta Oeconomica Pragensia*. 2012, vyd. 20, č. 6, s. 70-88. ISSN 0572-3043.
- KAFFASH, M. H., HAGHIGHIKHAH, M., KORDLOUIE, H. Identifying Factors Influencing Entry Mode Selection in Food Industry of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Iran. *International Journal of Marketing Studies*. 2012, vol. 4, no. 5, s. 47-55. ISSN 1918-719X
- KAHIYA, E. T. Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*. 2013, vol. 11, no. 1, s. 3-29. ISSN 1573-7349.
- KATSIKEAS, C. S. Ongoing export motivation: differences between regular and sporadic exporters. *International Marketing Review*. 1996, vol. 13, no. 2, s. 4-19. ISSN 0265-1335.

- KATSIKEAS, C. S., DENG, S. L., WORTZEL, L. H. Perceived export success factors of small and medium-sized Canadian firms. *Journal of International Marketing*. 1997, vol. 5, no. 4, s. 53-72. ISSN 1069-031X.
- KIS, G., KACZ, K. Analysis of Agricultural Holdings of the Visegrad Four in the Post-Accession Period. *Acta Regionalia et Environmentalica*. 2014, vol. 11, no. 1, s. 36-40. ISSN 1336-9253.
- KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 S. ISBN 80-717-9847-9.
- KNIGHT, F. *Risk, uncertainty, and profit*. Boston: Houghton Mifflin, 1921.
- KNIGHT, G., KOED MADSEN, T., SERVAIS, P. An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*. 2004, vol. 21, no. 6, s. 645-665. ISSN 0265-1335.
- KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- KORSAKIENÉ, R., BARANAUSKIENÉ, A., Factors Impacting Sustainable Internationalization: a Case of Multinational Company. *Journal of Security and Sustainability*. 2011, vol. 1, no. 1, s. 53-62, ISSN 2029-7025.
- KORSAKIENÉ, R., TVARONAVICIENÉ, M. The internationalization of SMEs: an integrative approach. *Journal of Business Economics & Management*. 2012, vol. 13, no. 2, s. 294-307. ISSN 1611-1699.
- KRIŽOVÁ, S., BELEŠOVÁ, S., CHRASTINOVÁ, Z. Svetové poľnohospodárstvo poľnohospodárstvo a potravinárstvo krajín EÚ. *Economics of Agriculture (Ekonomika poľnohospodárstva)*. 2013, vol. 13, no. 2, s. 30-50. ISSN 1338-6336.
- KUBÍČKOVÁ, L. Faktory úspěchu v internacionalizačním procesu MSP podnikajících v oblasti ITC. *Acta academica karviniensia*. 2013a. sv. 3, č. 1, s. 119-128. ISSN 1212-415X.
- KUBÍČKOVÁ, L. Teoretické aspekty řízení rizika internacionalizačního procesu malých a středních podniků. *Trendy ekonomiky a managementu*. 2013b. vol. 7, no. 14, s. 44-54. ISSN 1802-8527.
- KUBÍČKOVÁ, L. Limits of the Uppsala model application in the internationalization process of Czech SMEs. *European International Journal of Science and Technology*. 2013c, vol. 2, no. 9. s. 245-254. ISSN: 2304-9693.
- KUBÍČKOVÁ, L., PEPRNÝ, A. NOVÁKOVÁ, Š. Model for assessing the success of SMEs in the internationalization process. *Acta Universitatis Agriculturae et silviculturae Mendeliana Brunensis*. 2010, vol. 58, no. 6, s. 245-251. ISSN 1211-8561.
- KUBÍČKOVÁ, L., TOULOVÁ, M. Risk Factors in the Internationalization Process of SMEs. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendeliana Brunensis*. 2013, vol. 61, no. 7, s. 2385-2392. ISSN 1211-8516.
- KUBÍČKOVÁ, L., TOULOVÁ, M., TUZOVÁ, M. *Internacionalizační proces českých malých a středních podniků: Internationalization process of Czech small and medium-*

- sized enterprises*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. ISBN 978-80-7509-332-5.
- KÜSTER, I., VILA, N. The market orientation-innovation-success relationship: The role of internationalization strategy. *Innovation: Management, Policy & Practice*. 2011, vol. 13, no. 1, s. 36-54. ISSN 1447-9338.
- LAUFS, K., SCHWENS, C. Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*. 2014, vol. 23, no. 6, s. 1109–1126. ISSN 0969-5931.
- LEIDECKER, J. K., BRUNO, A. V. Identifying and using critical success factors. *Long range planning*. 1984, vol. 17, no. 1, s. 23-32. ISSN 0024-6301.
- LEHMANN, R., HAUSER, CH. Risiken im internationalen Geschäft von KMU. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*. 2015, vol. 67, no. 2. s. 124-136. ISSN 0340-5370.
- LEJPRAS, A. *Determinants of Internationalization: Differences between Service and manufacturing SMEs*. [online]. Discussion Paper. Berlin: Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), 2009. [cit. 2013-12-28]. ISSN 1619-4535. Dostupné z: <<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/29800/1/59952846X.pdf>>.
- LEONIDOU, L. C. Export stimulation research: review, evaluation and integration. *International Business Review*. 1995, vol. 4, no. 2, s. 133–156. ISSN 0969-5931.
- LEONIDOU, L. C. Barriers to export management: an organizational and internationalisation analysis. *Journal of International Management*. 2000, vol. 6, no. 2, s. 121–148. ISSN 1075-4253.
- LEONIDOU L. C., KATSIKEAS C. S., SAMIEE S. Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business research*. 2002, vol. 55, no. 1, s. 51-67. ISSN 0148-2963.
- LEONIDOU, L. C. An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*. 2004, vol. 42, no. 3, s. 279-302. ISSN 1540-627X.
- LIESCH, P., STEEN, M. MIDDLETON, S. WEERAWARDENA, J. *Born to be global: A closer look at the international venturing of Australian born global firms*. Sydney: Australian Business Foundation, 2007. 162 s. ISBN 978-0-9804138-0-9.
- LIESCH, P., WELCH, L., BUCKLEY, P. Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies. *Management International Review*. 2011, vol. 51, no. 6, s. 851-873. ISSN 1861-8901.
- MÁCOVÁ, M. V čem je české zemědělství jiné? *Statistika&My – Měsíčník Českého statistického úřadu*. [online]. 2014, roč. 4, č. 07-08, s. 27-28 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <<http://www.statistikaamy.cz/wp-content/uploads/2014/12/1804140708.pdf>>.

- MADSEN, T. K., Servais, P. The internationalisation of born globals: an evolutionary process?, *International Business Review*, 1997, vol. 6, no. 6, s. 561–583. ISSN 0969-5931.
- MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. A KOL. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.
- MAJOCCHI, A., BACCHIOCCHI, E., MAYRHOFER, U. Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships. *International Business Review*. 2005, vol. 14, no.6, s. 719-738. ISSN 0969-5931.
- MAKUS, C., HEYDER, M., THEUVSEN, L. Der Zusammenhang Von Internationalisierung Und Unternehmenserfolg Am Beispiel Führender Europäischer Genossenschaften Der Molkerei-Und Fleischwirtschaft. In: *51st Annual Conference, Halle*, Germany: German Association of Agricultural Economists (GEWISOLA), 28-30September 2011.
- MATTHEE, M., KRUGELL, W. Barriers to internationalization: Firm-level evidence from South Africa. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai, Oeconomica*. 2012, vol. 57, no. 1, s. 3-20. ISSN 1220-0506.
- MEJRI, K., UMEMOTO, K. Small- and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship*. 2010, vol. 8, no. 2, s. 156-167. ISSN 1570-7385.
- MILLER, K. D. A Framework for Integrated Risk Management in International Business. *Journal of International Business Studies*. 1992, vol. 23, no. 2, s. 311–331. ISSN 0047-2506.
- MILLER, K. D., REUER, J. J. Measuring organizational downside risk. *Strategic Management Journal*. 1996, vol. 17, no. 9, s. 671-691. ISSN 0143-2095.
- MININA, V., DIMITRIENKO, E. *The key factors of the internationalization for the Finnish Companies entering new markets* [online]. Hamk: University of applied sciences, 2011. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://portal.hamk.fi/portal/pls/portal/!PORTAL.wwpob_pageshow?docname=11393607.PDF>.
- MOEN, Ø., SERVAIS, P. Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*. 2002, vol. 10, no. 3, s. 49-72. ISSN 1069-031X.
- MOINI, H., KALOUDA, F., TESAR, G. Foreign Market Entry: The Case of SMEs in the Czech Republic. *Journal of East-West Business*. 2008, vol. 14, no. 1, s. 41 - 64. ISSN 1066-9868.
- MUSSO, F., FRANCONI, B. How do smaller firms select foreign markets? *International Journal of Marketing Studies*. 2012. vol. 4, no. 6, s. 44–53. ISSN 1918-719X.
- MUSTEEN, M., FRANCIS, J., DATTA, D. K. The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, 2010, vol. 45, no. 3, s. 197-205. ISSN 1090-9516.
- MUSTEEN, M., DATTA, D. K., BUTTS, M. M. Do international networks and foreign market knowledge facilitate SME internationalization? Evidence from the Czech

- Republic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2014, vol. 38, no. 4, s. 749-774. ISSN 1540-6520.
- MZ [Ministerstvo zemědělství]. Živočišné komodity. *Eagri.cz* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, c2009-2016a [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/zivocisne-komodity/>>.
- MZ [Ministerstvo zemědělství]. Dotace: Struktura dotačních zdrojů. *Eagri.cz* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, c2009-2016b [cit. 2016-07-27]. Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/?fullArticle=1>>.
- NAGY, S. The internationalisation of the Spanish SME sector. *Society and Economy*. 2012, vol. 35, no. 1, s. 71–86. ISSN 1588-9726.
- NG, H. S., KEE, D. M. H. The issues and development of critical success factors for the SME success in a developing country. *International Business Management*. 2012, vol. 6, no. 6, s. 680-691. ISSN 1993-5250.
- NISAR, S., BOATENG, A., WU, J., LEUNG, M. Understanding the motives for SMEs entry choice of international entry mode. *Marketing Intelligence & Planning*. 2012, vol. 30, no. 7, s. 717–739. ISSN 0263-4503.
- NORDMAN, E. R., TOLSTOY, D. Does relationship psychic distance matter for the learning processes of internationalizing SMEs? *International Business Review*. 2014, vol. 23, no. 1, s. 30–37, ISSN 0969-5931.
- OCAMPO FIGUEROA, L. E., ALARCON OSUNA, M. A., FONG REYNOSO, C. Determinants Of The Internationalization Of The Firm: The Accelerated Model Vs The Sequential Model. *The International Journal of Business and Finance Research*. 2014, vol. 8, no. 5, s. 81-93. ISSN 1931-0269.
- OECD. *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*. [online]. 2009. [cit. 2013-12-28]. Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship. Dostupné z: <<http://www.oecd.org/dataoecd/16/26/43357832.pdf>>.
- OECD. *Internationalisation of SMEs (Dimension 10): Encourage and Support SMEs to Benefit from the Growth of Markets*. [online] SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2012: Progress in the Implementation of the Small Business Act for Europe. Paris: OECD Publishing, 2012. [cit. 2013-12-28]. Dostupné z: <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264178847-17-en>>.
- OJALA, A., TYRVÄINEN, P. Impact of psychic distance to the internationalization behavior of knowledge-intensive SMEs. *European Business Review*. 2009, vol. 21, no. 3, s. 263–277. ISSN 0955-534X.
- OKPARA, J. O., KABONGO, J. D. Export barriers and internationalisation: evidence from SMEs in an emergent African economy. *International Journal of Business and Globalisation*. 2010, vol. 5, no. 2, s. 169–187. ISSN 1753-3627.
- OLEJNIK, E. *International small and medium-sized enterprises: Internationalization patterns, mode changes, configurations and success factors*. Wiesbaden: Springer, 2014. 200 s. ISBN 978-3-658-04875-4.
- ONKELINX, J., SLEUWAEGEN, L. *Internationalization of SMEs*. [online]. Research Report. Gent: Vlerick Leuven Gent Management School, 2008. [cit. 2015-12-28]. Do-

- stupné z: <<http://www.flandersdc.be/sites/default/files/Flanders%20DC%20Study%20-%20Internationalization%20of%20SMEs.pdf>>.
- OVIATT, B. M., MCDUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 1994, vol. 24, no. 1, s. 45-64. ISSN 0047-2506.
- QUER, D., CLAVER, E., RIENDA, L. The impact of country risk and cultural distance on entry mode choice: An integrated approach. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 2007, vol. 14, no. 1, s. 74-87. ISSN 1352-7606.
- QUINN, B. The temporal context of UK retailers' motives for international expansion. *Service Industries Journal*. 1999, vol. 19, no. 2, s. 101-116. ISSN 0264-2069.
- PANGARKAR, N. Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of world business*. 2008, vol. 43, no. 4, s. 475-485. ISSN 1090-9516.
- PAUNOVIČ, Z., PREBEŽAC, D. Internationalization of small and medium-sized enterprises. *Tržišće*. Zagreb: University of Zagreb, Faculty of Economics, 2010, vol. 22, no. 1, s. 57-76. ISSN 0353-4790.
- PETERSEN, B., PEDERSEN, T. Fast and slow resource commitment to foreign markets: What causes the difference?. *Journal of International Management*. 1999, vol. 5, no. 2, s. 73-91. ISSN 1075-4253.
- PINHO, J., MARTINS, L. Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*. 2010, vol. 8, no. 3, s. 254-272. ISSN 1573-7349.
- POPE, R. A. Why small firms export: Another look. *Journal of Small Business Management*. 2002, vol. 40, no. 1, s. 17-26. ISSN 1540-627X.
- POPP, R. Internationales Marketing und Internationales Innovationsmanagement. In BREM, A., HEYD, R., SCHMEISSER, W. (Eds.) *Internationale Betriebswirtschaft*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft, 2015. s. 203-224. ISBN 978-3-8252-4428-6.
- PROCHÁZKOVÁ, L. - HUBENÝ, J. Czech small and medium-sized enterprises and the success in foreign markets. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2011, vol. 59, no. 7, s. 301-306. ISSN 1211-8516.
- REID, S. D. The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of international business studies*. 1981, vol. 12, no. 2, s. 101-112. ISSN 0047-2506.
- REHNER, J., NEUMAIR, S. M. Risiken internationaler Unternehmenstätigkeit: Begriffserklärungen und Formen von Internationalisierungsrisiken. In KÜHLMANN, T. M., HAAS, H. D. (eds.) *Internationales Risikomanagement: Auslandserfolg durch grenzüberschreitende Netzwerke*. München: Oldenbourg Verlag, 2009. s. 27-50. ISBN 978-3-486-58875-0.
- RODRIGUEZ, V., BARCOS, L., ÁLVAREZ, M. J. Managing risk and knowledge in the internationalisation process. *Intangible Capital*. 2010, vol. 6, no. 2, s. 202-235. ISSN 1697-9818.

- ROVAI, A. P., BAKER, J. D., PONTON, M. K. *Social science research design and statistics: A practitioner's guide to research methods and IBM SPSS*. 2nd ed. Chesapeake, Va (USA): Watertree Press LLC, 2013. 556 s. ISBN 978-0-9787186-8-8.
- RUTIHINDA C. Factors influencing the internationalisation of small and medium size enterprises. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 2008a, vol. 7, no. 12, s. 45-54. ISSN 1535-0754.
- RUTIHINDA, C. Export barriers and performance of small and medium size enterprises. *Journal of International Business Research*. 2008b, vol. 7, no. 2, s. 57-63. ISSN 1544-0222.
- SALVADOR, E., PINOT DE VILLECHHENON, F., LÓPEZ RIZZO, H. European SMEs and the Brazilian market: The key role of social networks. *European Business Review*. 2014, vol. 26, no. 4, s. 368-388. ISSN 0955-534X.
- SANTINI, C., RABINO, S. Internationalisation drivers in the wine business: a RBV perspective. *International Journal of Business and Globalisation*. 2012, vol. 8, no. 1, s. 7-19. ISSN 1753-3627.
- SASS, M. Internationalisation of innovative SMEs in the Hungarian medical precision instruments industry. *Post-Communist Economies*. 2012, vol. 24, no. 3, s. 365-382. ISSN 1465-3958.
- SENIK, Z., ISA, R., SCOTT-LADD, B., ENTREKIN, L. Influential Factors for SME Internationalization: Evidence from Malaysia. *International Journal of Economics and Management*. 2010, vol. 4, no. 2, s. 285-304. ISSN 1823-836X.
- SHAHADAN, F., ABDULLAH, Z. Empirical analysis of networking and innovativeness of SMEs in Malaysia: Agriculture and Agro-based industries. *Actual Problems of Economics*. 2011, vol. 12, no. 2, s. 219-229. ISSN 1993-6788.
- SHARMA, D. D., BLOMSTERMO, A. The internationalization process of born globals: a network view. *International business review*. 2003, vol. 12, no. 6, s. 739-753. ISSN 0969-5931.
- SINGH, K. *Quantitative social research methods*. Los Angeles: Sage Publications, 2007, 431 s. ISBN 978-0-7619-3383-0.
- SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- SOMMER, L., KAUFMANN, H. R., HAUG, M., DURST, S. The impact of decision-maker's identity on SME internationalisation: do origins matter?. *International Journal of Business and Globalisation*. 2010, vol. 5, no. 1, s. 90-113. ISSN 1753-3627.
- STANCULESCU, A. M., LILIANA, G., ANDREEA, M. G., BOGDAN, G. The born global model for Romanian small and medium enterprises internationalization. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai. Negotia*. 2010, vol. 1. s. 129-142. ISSN 2065-9636.
- STEWART, D. B., MCAULEY, A. The Effects of Export Stimulation: Implications for Export Performance. *Journal of Marketing Management*. 1999, vol. 15, no. 6, s. 505-518. ISSN 1472-1376.

- STOIAN, M. C., RIALP-CRIADO, A. Analyzing export behavior through managerial characteristics and perceptions: A multiple case-based research. *Journal of Global Marketing*. 2010, vol. 23, no. 4, s. 333–348. ISSN 0891-1762.
- SVETLIČIČ, M., JAKLIČ, A., BURGER, A. Internationalisation of small and medium-size enterprises from selected central European economies. *Eastern European Economics*. 2007, vol. 45, no. 4, s. 36-65. ISSN 0012-8775.
- SZIF [Státní zemědělský intervenční fond]. SZIF poskytuje. *Szif.cz* [online]. c2013 [cit. 2016-07-27]. Dostupné z: <<http://www.szif.cz/cs/szif-poskytuje>>.
- SZIF [Státní zemědělský intervenční fond]. Informace pro žadatele SZP 2016 - Greening. *Szif.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-07-27]. Dostupné z: <<https://www.szif.cz/cs/greening>>.
- ŠKALOUDOVÁ, A. *Faktorová analýza* [online]. 2010 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <<http://kps.pedf.cuni.cz/skalouda/fa/>>.
- TICHÝ, M. Ovládání rizika: analýza a management. Praha: C.H. Beck, 2006, 432 s. ISBN 80-7179-415-5.
- TOMŠÍK, K. Changes of the Czech agriculture after accessing to the EU. *Advances in Agriculture & Botany Bioflux*. 2010, vol. 2, no. 2, s. 111-120. ISSN 2067-6352.
- TOULOVÁ, M., TUZOVÁ, M., VESELÁ, L. Key risk factors in internationalisation of Czech engineering small and medium-sized firms. *International Journal of Business and Globalisation*. 2016, vol. 17, no. 3, s. 404-422. ISSN 1753-3627.
- TÖRÖK, A., JÁMBOR, A. Agri-food trade of the New Member States since the EU accession. *Agricultural Economics (Zemědělská ekonomika)*. 2013, vol. 59, no. 3, s. 101-112. ISSN 1805-9295.
- ÚZEI [Ústav zemědělské ekonomiky a informací]. *Ročenka agrárního zahraničního obchodu ČR za rok 2007* [online]. Praha: ÚZEI, 2009. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.uzei.cz/data/usr_001_cz_soubory/rocenka_azo_2007.pdf>.
- ÚZEI [Ústav zemědělské ekonomiky a informací]. *Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2008-Zelená zpráva* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2011a. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/vyrocní-a-hodnotící-zpravy/zpravy-o-stavu-zemedelstvi/?pos=0>.
- ÚZEI [Ústav zemědělské ekonomiky a informací]. *Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2009 - Zelená zpráva* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2011b. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/vyrocní-a-hodnotící-zpravy/zpravy-o-stavu-zemedelstvi/?pos=0>.
- ÚZEI [Ústav zemědělské ekonomiky a informací]. *Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2010 - Zelená zpráva* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2012. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/vyrocní-a-hodnotící-zpravy/zpravy-o-stavu-zemedelstvi/?pos=0>.
- ÚZEI [Ústav zemědělské ekonomiky a informací]. *Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2011 - Zelená zpráva* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2013. [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/vyrocní-a-hodnotící-zpravy/zpravy-o-stavu-zemedelstvi/?pos=0>.

- ÚZEI [Ústav zemědělské ekonomiky a informací]. *Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2012 - Zelená zpráva* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2014. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/vyrocní-a-hodnotící-zpravy/zpravy-o-stavu-zemedelstvi/?pos=0>.
- ÚZEI [Ústav zemědělské ekonomiky a informací]. *Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2013 - Zelená zpráva* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2015a. [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/vyrocní-a-hodnotící-zpravy/zpravy-o-stavu-zemedelstvi/?pos=0>.
- ÚZEI [Ústav zemědělské ekonomiky a informací]. *Ročenka agrárního zahraničního obchodu ČR za rok 2014* [online]. Praha: ÚZEI, 2015b. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: http://www.uzei.cz/data/usr_001_cz_soubory/studie112.pdf.
- ÚZEI [Ústav zemědělské ekonomiky a informací]. *Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2014 - Zelená zpráva* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2016. [cit. 2016-06-04]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/vyrocní-a-hodnotící-zpravy/zpravy-o-stavu-zemedelstvi/?pos=0>.
- VAVŘINA, J., MARTINOVIČOVÁ, D. Development of agricultural producers' groups in the Czech Republic with focus on commodity area fruit and vegetables. *Acta Universitatis Agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2011, vol. 59, no. 7, s. 497–506. ISSN 1211-8561.
- VAVŘINA, J., RŮŽIČKOVÁ, K. Agricultural producers' groups in the Czech Republic: introductory review and discussion of the problem area economic performance measurement. *Acta Universitatis Agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2012, vol. 60, no. 7, s. 441–450. ISSN 1211-8561.
- VERBANO, CH., VENTURINI, K. Managing risks in SMEs: a literature review and research agenda. *Journal of technology management & innovation*, 2013, vol. 8, no. 3, s. 186-197. ISSN 0718-2724.
- VERDIER, S., PRANGE, C., ATAMER, T., MONIN, P. Internationalization performance revisited: the impact of age and speed on sales growth. *Management international / International Management / Gestión Internacional*. 2010, vol. 15, no. 1, s. 19-31. ISSN 1206-1697.
- VERWAAL, E., DONKERS, B. Firm size and export intensity: Solving an empirical puzzle. *Journal of International Business Studies*. 2002, vol. 33, no. 3, s. 603-613. ISSN 0047-2506.
- VĚŽNÍK, A., KRÁL, M., SVOBODOVÁ, H. Agriculture of the Czech Republic in the 21st century: From productivism to post-productivism. *Quaestiones Geographicae*. 2013, vol. 32, no. 4, s. 7-14. ISSN 2081-6383.
- WELCH, L. S., LUOSTARINEN, R. K. Internationalisation: evolution of a concept, *Journal of General Management*, 1988, vol. 14, no. 2, s. 36–64. ISSN 0306-3070.
- WELCH, L., LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a Concept. In BUCKLEY, P. J., GHOURI, P. N. (Eds.) *The internationalization of the firm*. 2nd ed. New York: International Thomson Business Press, 1999. s. 84. ISBN 978-1-86152-401-0.

- WEINDLMAIER, H., SCHMITZ, S. Entscheidungsfelder bei der Internationalisierung deutscher Unternehmen der Ernährungsindustrie- dargestellt am Beispiel des Markteintritts von Unternehmen der Molkereibranche in Mittel-und Osteuropa. In: *38. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e. V. vom 06. bis 08. Oktober 1997 in Freising-Weihenstephan*. Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag, 1998, vol. 34, s. 167-177. ISBN 3784329438
- WIEDERSHEIM-PAUL, F., OLSON, H. C., WELCH, L. S. Pre-export activity: the first step in internationalisation. *Journal of International Business Studies*. 1978, vol. 9, no. 1, s. 47-58. ISSN 0047-2506.
- WIJewardena H., DE ZOYSA, A. A factor analytic study of the determinants of success in manufacturing SMEs. In: *35th EISB Conference - Sustaining the Entrepreneurial Spirit Over Time*, North Wollongong (Australia): University of Wollongong, Faculty of Business, s. 1-11, 2005.
- WILSON, K. Encouraging the internationalization of SMEs. *OECD Papers - Leed Program: Promoting Entrepreneurship in South East Europe*. [online]. 2006, vol. 6, no. 12, s. 43-66. [cit. 2015-04-06]. ISSN 16091914. Dostupné z: <<https://www.oecd.org/cfe/leed/39872944.pdf>>.
- WOLFMAYR, Y. Schwierigkeiten und Hindernisse für die Erschließung neuer Exportmärkte. In: *Monatsberichte*. Wien: WIFO (Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung), 2004, vol. 77, no. 6, s. 491-499. ISSN 0029-9898.
- WOLKE, T. *Risikomanagement*. 3. aktualis. Auflage, Berlin: Walter de Gruyter GmbH & Co KG, 2015. 367 s. ISBN 978-3-11-035386-0.
- WOLFF, J. A., PETT, T. L. Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. *Journal of Small Business Management*. 2000, vol. 38, no. 2, s. 34-47. ISSN 1540-627X
- YOUNG, S., DIMITRATOS, P., DANA, L. P. International entrepreneurship research: what scope for international business theories?. *Journal of International Entrepreneurship*. 2003, vol. 1, no. 1, s. 31-42. ISSN 1573-7349.
- YU HENRY, X., TAEWON, S. Perceived barriers for internationalization of small firms: Perceived lack of resources. In: *AMA Winter Educators' Conference Proceedings Marketing Theory and Applications*. Chicago: American Marketing Association 2010, vol. 21, s. 271. ISBN 0-87757-340-9.
- YURIEVNA, L. E. Problems of SME risks' identification and systematization. *World Applied Sciences Journal*. 2013, vol 36, no. 4, s. 533-539. ISSN 1818-4952.
- ZAMBERI AHMAD, S. Small and medium enterprises' internationalisation and business strategy: some evidence from firms located in an emerging market. *Journal of Asia Business Studies*. 2014, vol. 8, no. 2, pp.168-186. ISSN 1558-7894.
- ZAPLETALOVÁ, Š. Přístupy k internacionalizaci podnikatelských aktivit českých podniků. *E+M Ekonomie a Management*. 2012, vyd. 15, č. 4, s. 84-96. ISSN 1212-3609.

-
- ZOU, S., STAND, S. The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*. 1998, vol. 15, no. 5, s. 333–356. ISSN 0265-1335.
- ZUCHELLA, A., PALAMARA, G., DENICOLAI, S. The drivers of early internationalization of the firm. *Journal of World Business*. 2007, vol. 42, no. 3, s. 268-280. ISSN 1090-9516.

10 Seznam obrázků

Obr. 1	Základní mechanismus internacionalizace	21
Obr. 2	Revidovaný Uppsala model – důraz na síťový přístup k internacionalizaci	27
Obr. 3	Síťový model internacionalizace	28
Obr. 4	Kritické faktory úspěchu pro internacionalizaci MSP	39
Obr. 5	Klíčové faktory úspěchu	40
Obr. 6	Vývoj produkce zemědělského odvětví	55
Obr. 7	Struktura produkce zemědělského odvětví za rok 2014	56
Obr. 8	Vývoj soběstačnosti ČR u vybraných rostlinných komodit	57
Obr. 9	Vývoj soběstačnosti ČR u vybraných živočišných komodit	58
Obr. 10	Vývoj AZO a jeho podílu na zahraničním obchodu ČR	62
Obr. 11	Teritoriální struktura agrárního vývozu a dovozu v roce 2014	63
Obr. 12	Zastoupení respondentů dle sídla jejich podniku	70
Obr. 13	Procentuální zastoupení respondentů dle převažující podnikatelské činnosti	71
Obr. 14	Období, ve kterém byly zemědělské MSP zakládány	71
Obr. 15	Přehled dotačních programů, které jsou využívány zemědělskými MSP	73
Obr. 16	Struktura subjektů, se kterými zemědělské MSP navazují úzké spolupracující vazby	76
Obr. 17	Rozsah spolupráce zemědělských MSP	76
Obr. 18	Oblasti spolupráce dle zapojení podniku do internacionalizačního procesu	78
Obr. 19	Hodnocení důvodů spolupráce v odvětví zemědělství dle kategorie respondentů	79

Obr. 20	Spolupráce zemědělských podniků se státními či nestátními institucemi	79
Obr. 21	Struktura odběratelů zemědělských MSP	80
Obr. 22	Načasování vstupu podniku na ZT	84
Obr. 23	Zastoupení vyvážených komodit (absolutní četnost)	85
Obr. 24	Shrnutí prvotních zkušeností zemědělských MSP s internacionalizačním procesem	86
Obr. 25	Zkušenosti podniku se zahraničně obchodními operacemi	86
Obr. 26	Trhy nejdůležitější z hlediska tržeb a intenzita exportu (absolutní četnosti)	87
Obr. 27	Srovnání prvních a současných vývozních teritorií zemědělských MSP	88
Obr. 28	Srovnání forem vstupu na ZT	89
Obr. 29	Zobrazení rizik internacionalizace ve dvourozměrném grafu	92
Obr. 30	Pozice podniku v síti vztahů (model Johanson a Mattsson)	97
Obr. 31	Myšlenková mapa (model teorie kódů) - prvotní zkušenosti podniku s internacionalizací	120
Obr. 32	Myšlenková mapa (model teorie kódů) - základní aspekty internacionalizačního procesu	127
Obr. 33	Model internacionalizačního procesu zemědělských MSP	136

11 Seznam tabulek

Tab. 1	Definice MSP - prahové hodnoty	15
Tab. 2	Vybrané ukazatele postavení zemědělství v národním hospodářství	54
Tab. 3	Vývoj podnikatelské struktury zemědělských subjektů (počty podniků)	59
Tab. 4	Komoditní struktura AZO v roce 2014	65
Tab. 5	Základní charakteristiky respondentů	72
Tab. 6	Výsledky testování hypotéz	75
Tab. 7	Oblasti spolupráce zemědělských subjektů	77
Tab. 8	Srovnání významných překážek internacionalizačního procesu zemědělských podniků	82
Tab. 9	Vnímané přínosy internacionalizace	90
Tab. 10	Vnímaná negativa internacionalizace	90
Tab. 11	Výsledky testování hypotéz - Uppsala model	95
Tab. 12	Výsledky testování hypotéz – síťový přístup k internacionalizaci	98
Tab. 13	Kritéria pro posouzení vhodnosti faktorové analýzy (motivy)	100
Tab. 14	Základní výsledky faktorové analýzy	101
Tab. 15	Faktorové zátěže po rotaci metodou Varimax	102
Tab. 16	Přehled proměnných pro výsledné faktory	102
Tab. 17	Kritéria pro posouzení vhodnosti faktorové analýzy (překážky)	104
Tab. 18	Základní výsledky faktorové analýzy	105
Tab. 19	Faktorové zátěže po rotaci metodou Varimax	106
Tab. 20	Přehled proměnných pro výsledné faktory	106

Tab. 21	Kritéria pro posouzení vhodnosti faktorové analýzy (faktory úspěchu)	108
Tab. 22	Základní výsledky faktorové analýzy	109
Tab. 23	Faktorové zátěže po rotaci metodou Varimax	110
Tab. 24	Výsledné faktory a jejich proměnné	110
Tab. 25	Kritéria pro posouzení vhodnosti provedení faktorové analýzy (rizika)	112
Tab. 26	Základní výsledky faktorové analýzy	113
Tab. 27	Faktorové zátěže po rotaci metodou Varimax	114
Tab. 28	Výsledné faktory a jejich proměnné	114
Tab. 29	Základní charakteristiky respondentů provedených rozhovorů	117

Přílohy

A Klasifikace zemědělské činnosti

Tab. 30 Klasifikace zemědělské činnosti dle CZ NACE – pouze rostlinná a živočišná výroba

01	01.1		SEKCE A - ZEMĚDĚLSTVÍ, LESNICTVÍ A RYBÁŘSTVÍ	
			Rostlinná a živočišná výroba, myslivost a související činnosti	
			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			
01.5		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: ČSÚ, 2015d, upraveno

B Komoditní struktura AZO

V roce 2014 byla ČR čistým vývozcem u celkem 10 kapitol HS a čistým dovozcem 14 kapitol HS (viz tabulka 31). Pro lepší srovnání vývoje obchodní bilance s danými komoditami je uvedena průměrná hodnota bilance za období 2008-2013 a stav bilance k roku 2014.

Tab. 31 Komoditní struktura bilance agrárního zahraničního obchodu

Kód KN	Název kapitoly	Hodnota bilance ø 2008-13 (mil Kč)	Hodnota bilance 2014 (mil Kč)	Stav obchodní bilance
01	Živá zvířata	3 778,6	6 034,3	Aktivní bilance
02	Maso a droby	-13 861,9	-18 397,2	Pasivní bilance
03	Ryby, korýši, měkkýši	-1 012,7	-1 377,1	Pasivní bilance
04	Mléko, mléčné výrobky, vejce a med	3 457,1	5 414,8	Aktivní bilance
05	Ostatní živočišné produkty	-715,5	-868,0	Pasivní bilance
06	Živé rostliny a květinářské výrobky	-2 917,5	-3 072,6	Pasivní bilance
07	Zelenina, poživatel. rostl., kořeny, hlízy	-7 849,6	-9 028,6	Pasivní bilance
08	Ovoce a ořechy	-9 386,2	-10 616,3	Pasivní bilance
09	Káva, čaj, maté, koření	-2 092,3	-2 313,9	Pasivní bilance
10	Obiloviny	8 088,0	12 134,1	Aktivní bilance
11	Mlýnské výrobky, slad, škrob apod.	1 916,7	2 105,5	Aktivní bilance
12	Olejnata semena a plody	3 456,6	3 187,8	Aktivní bilance
13	Rostlinné výtažky a šťávy	137,8	351,5	Aktivní bilance
14	Rostlinné pletací materiály	-55,7	-73,4	Pasivní bilance
15	Živočišné a rostlinné tuky a oleje	-581,7	994,6	Aktivní bilance
16	Přípravky z masa, ryb, korýšů apod.	-1 015,6	-250,4	Pasivní bilance
17	Cukr a cukrovinky	2 012,9	2 135,7	Aktivní bilance
18	Kakao a kakaové přípravky	-2 598,0	-2 948,0	Pasivní bilance
19	Přípravky z obilí	-3 251,3	-1 971,3	Pasivní bilance
20	Přípravky ze zeleniny a ovoce	-4 088,1	-4 264,7	Pasivní bilance
21	Různé potravinové přípravky	-1 866,4	-2 473,5	Pasivní bilance
22	Nápoje, lihové tekutiny a ocet	-333,6	292,0	Aktivní bilance
23	Zbytky a odpady v potr. průmyslu, krmivo	-3 335,9	-1 661,9	Pasivní bilance
24	Tabák a tabákové výrobky	2 801,4	7 004,2	Aktivní bilance

Zdroj: Zpracováno na základě Databáze zahraničního obchodu (ČSÚ, c2012)

C Průvodní dopis

Vážená paní, Vážený pane,
obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku k mé závěrečné práci. Jsem si vědoma toho, že máte na starosti spoustu jiných důležitějších věcí, ale přesto bych Vás chtěla poprosit o 10 - 15 minut Vašeho času.

Jmenuji se Marcela Tuzová a jsem studentkou doktorského studia na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně. V rámci své závěrečné práce se zabývám tématem internacionalizace zemědělských malých a středních podniků, tedy jejich zapojením do zahraničně - obchodních aktivit. Cílem mé práce je zmapovat zvyklosti zemědělských podniků v rámci jejich vstupu a působení na zahraničních trzích. Dotazník je vytvořený jak pro podniky, které již působí na zahraničním trhu, tak i pro podniky, které na zahraničních trzích nepůsobí.

Dotazník je zcela anonymní a veškeré údaje, které při vyplnění tohoto dotazníku poskytnete, budou použity výhradně pro zpracování mé závěrečné práce. Budete-li mít zájem o výsledky dotazníkového šetření, neváhejte mě kontaktovat, a já Vám zpracované výsledky ráda zašlu.

Dotazník je rozdělen do dvou částí. Vyplňte, prosím, pouze tu část, která se týká Vašeho podniku.

Za působení na zahraničním trhu je zde myšlena jakákoliv forma vstupu na zahraniční trh, tedy jak přímý obchod se zahraničním partnerem, tak i nepřímý vývoz realizovaný přes specializované prostředníky či zprostředkovatele.

1. Dotazník pro podniky, které působí na zahraničních trzích/ dodávají své produkty na zahraniční trhy, se spustí po kliknutí na následující odkaz: *dotazník je součástí přílohy D*

2. Dotazník pro podniky, které v současnosti na zahraničním trhu nepůsobí a nedávají žádné produkty na zahraniční trhy, se spustí po kliknutí na následující odkaz: *dotazník je součástí přílohy E*

Předem Vám mnohokrát děkuji za Vaši ochotu a čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku.

Přeji Vám hodně úspěchu ve Vaší činnosti.

S pozdravem a přáním pěkného dne,
Marcela Tuzová
Provozně ekonomická fakulta, Mendelova univerzita v Brně

D Dotazník pro podniky působící na ZT

1. V jakém roce byl založen Váš podnik?

Uveďte, prosím, konkrétní rok.

2. V jakém roce vstoupil Váš podnik poprvé na zahraniční trh/ začal dodávat své produkty na zahraniční trhy?

Uveďte, prosím, konkrétní rok. Případně pokud si nejste jisti, uveďte přibližný počet let, jak dlouho Váš podnik již působí na zahraničních trzích.

3. Jaký zahraniční trh byl první, na který Váš podnik vstoupil/ na který Váš podnik začal dodávat své produkty?

Vyberte jednu nebo více možností, pokud jste vstoupili hned na více trhů. Možnosti jsou seřazeny podle abecedy. Můžete doplnit také vlastní odpověď.

- Francie
- Chorvatsko
- Itálie
- Maďarsko
- Německo
- Nizozemsko
- Polsko
- Rakousko
- Rusko
- Slovensko
- Slovinsko
- Španělsko
- Švýcarsko
- Ukrajina
- Velká Británie
- Jiné:

4. Jakou formu vstupu na tento první trh Váš podnik využil?

Vyberte, prosím, jednu nebo více možností, případně můžete uvést vlastní odpověď.

- Nepřímý vývoz (pomocí prostředníků, distributorů, zprostředkovatelů)
- Přímý vývoz (přímý prodej na zahraniční trhy bez existence prostředníků či zprostředkovatelů)
- Exportní aliance (sdružení malých vývozců)
- Akvizice (převzetí zahraničního podniku) nebo fúze se zahraničním podnikem
- Založení dceřiné společnosti v zahraničí
- Založení společného podniku (Joint Venture)
- Jiné:

5. Uved'te zahraniční trhy, na kterých Váš podnik působí v současnosti/ na které Váš podnik dodává produkty v současnosti?

Vyberte jednu nebo více možností. Možnosti jsou seřazeny podle abecedy.

- Francie
- Chorvatsko
- Itálie
- Maďarsko
- Německo
- Nizozemsko
- Polsko
- Rakousko
- Rusko
- Slovensko
- Slovinsko
- Španělsko
- Švýcarsko
- Ukrajina
- Velká Británie
- Jiné

6. Jaké formy působení na zahraničních trzích v současnosti využíváte?

Vyberte, prosím, jednu nebo více možností, případně můžete uvést vlastní odpověď.

- Nepřímý vývoz (pomocí prostředníků, distributorů, zprostředkovatelů)
- Přímý vývoz (přímý prodej na zahraniční trhy bez existence prostředníků či zprostředkovatelů)
- Exportní aliance (sdružení malých vývozců)
- Akvizice (převzetí zahraničního podniku) nebo fúze se zahraničním podnikem
- Založení dceřiné společnosti v zahraničí
- Založení společného podniku (Joint Venture)
- Jiné:

7. Který zahraniční trh je v současnosti pro Váš podnik nejvýznamnější z hlediska tržeb ze zahraničně obchodních operací?

Uved'te, prosím, konkrétní zahraniční trh.

8. U následujících faktorů, prosím, uveďte, jak významně ovlivnily Vaše rozhodnutí vstoupit/začít dodávat produkty na pro Vás nejvýznamnější zahraniční trh (který jste uvedli v předchozí otázce).

Vliv jednotlivých faktorů, prosím, vyjádřete na stupnici od 1 do 10, kdy „1“ znamená, že daný faktor nebyl významný a „10“ znamená, že daný faktor byl velmi významný.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Existence kontaktů na zahraničních trzích										
Poptávka po našich produktech ze zahraničí										
Nedostatečná poptávka na DT										
Nízká konkurence na ZT										
Předchozí zkušenosti vedení podniku se zahraničním obchodem										
Vstup našich konkurentů na ZT										
Podpora a dotace exportujícím podnikům										
Snaha o lepší využití výrobní kapacity výrobou pro ZT										
Možnost sjednat vyšší cenu výrobků na ZT										
Vstup našich obchodních partnerů na ZT										
Snaha o zvýšení tržeb podniku										
Snaha o rozšíření portfolia zákazníků										
Lepší platební morálka zahraničních odběratelů										
Možnost sjednat kratší dobu splatnosti kontraktu										
Snaha o zvětšení působnosti firmy										
Rozložení rizika podnikání na více trhů										
Geografická blízkost zákazníků a zahraničních trhů										

9. Jakých nejvýznamnějších přínosů ze vstupu na zahraniční trh Váš podnik dosáhl?

Z následujících možností můžete vybrat jednu či více možností, nebo můžete doplnit vlastní možnost

- Žádných přínosů ze vstupu na zahraniční trh(y) náš podnik nedosáhl
- Zvýšení tržeb
- Zvýšení zisku
- Lepší využití výrobních kapacit rozšířením výroby pro zahraniční trh(y)
- Dosažení úspor z rozsahu
- Zesílení tržní pozice
- Snížení vlivu konkurence
- Rozšíření povědomí o našem podniku
- Zvýšení konkurenceschopnosti
- Navázání nových významných kontaktů s dodavateli a odběrateli
- Jistota získání finančních prostředků za realizovaný kontrakt
- Jiné:

12. Jak často jste se setkali při působení na zahraničních trzích s uvedenými faktory?

U každého faktoru vyberte prosím jednu možnost. 1= nikdy jsme se s tím nesetkali a nepřipouštíme si to ani do budoucna, 2 = zatím jsme se s tím nesetkali, ale je možné že se s tím setkáme, 3 = již jednou jsme se s tím setkali, 4 = již jsme se s tím setkali vícekrát a 5 = setkáváme se s tím velmi často.

	1	2	3	4	5
Ztráta klíčových zahraničních odběratelů					
Změna celkové hospodářské situace na zahraničním trhu					
Přírodní katastrofy na zahraničních trzích					
Změny legislativních předpisů souvisejících s prodejem v dané zemi					
Nepřevzetí zboží zahraničním odběratelem					
Platební neuvěle či platební neschopnosti zahraničního odběratele					
Riziko uzavření chybné kupní smlouvy					
Riziko vzniku škody na zdraví způsobené Vaším produktem					
Zhoršení jakosti produktu nebo jeho poškození během přepravy					
Ztráta produktu během přepravy					
Nepříznivý kurzový vývoj					
Pozdní uhrazení pohledávky zahraničním odběratelem					
Změna preferencí zahraničních zákazníků					
Zpřísnění předpisů ohledně kvality a bezpečnosti výrobků na zahraničních trzích					
Podpora domácích podniků na zahraničním trhu ze strany státu					
Zvýšení nákladů na přepravu na zahraniční trh					
Omezení dovozu na zahraniční trhy (zpřísnění kvót, cel)					

13. U následujících rizik, prosím, určete, jak velký negativní dopad by měl jejich výskyt na působení Vašeho podniku v zahraničí.

Odpovědi, prosím, vztáhněte k Vašemu nejvýznamnějšímu zahraničnímu trhu (uvedenému v otázce č. 7). Zaškrtněte některé z polí na stupnici od 1 do 10, přičemž „1“ znamená zanedbatelný dopad (riziko by neovlivnilo Vaše působení v zahraničí) a „10“ znamená extrémní dopad (riziko by zásadním způsobem ovlivnilo Vaše působení v zahraničí).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ztráta klíčových zahraničních odběratelů										
Změna celkové hospodářské situace na zahraničním trhu										
Přírodní katastrofy na zahraničních trzích										
Změny legislativních předpisů souvisejících s prodejem v dané zemi										
Nepřevzetí zboží zahraničním odběratelem										
Platební neuvěle či platební neschopnosti zahraničního odběratele										
Riziko uzavření chybné kupní smlouvy										
Riziko vzniku škody na zdraví způsobené Vaším produktem										
Zhoršení jakosti produktu nebo jeho poškození během přepravy										
Ztráta produktu během přepravy										
Nepříznivý kurzový vývoj										
Pozdní uhrazení pohledávky zahraničním odběratelem										
Změna preferencí zahraničních zákazníků										
Zpřísnění předpisů ohledně kvality a bezpečnosti výrobků na zahraničních trzích										
Podpora domácích podniků na zahraničním trhu ze strany státu										
Zvýšení nákladů na přepravu na zahraniční trh										
Omezení dovozu na zahraniční trhy (zpřísnění kvót, cel)										

14. Plní Váš podnik v posledních 2 letech cíle stanovené v oblasti zahraničního obchodu (tj. např. plánované tržby, objem prodeje atd.)?

Vyberte pouze jednu možnost.

- Ano, dosahujeme všech stanovených cílů
- Ano, dosahujeme většiny stanovených cílů
- Ano, ale dosahujeme jen některých stanovených cílů
- Ne, nedosahujeme stanovených cílů

15. Jsou zahraniční aktivity Vaší společnosti v posledních 2 letech ziskové?

Vyberte pouze jednu možnost.

- Ano
- Ne

16. Prosím, zhodnoťte, jak jsou níže uvedené faktory významné pro vaše úspěšné působení na zahraničním trhu.

Zaškrtněte některé z polí na stupnici 1 do 10, přičemž „1“ znamená, že faktor není vůbec důležitý pro váš úspěch v zahraničí, „10“ znamená, že daný faktor je velmi důležitý pro váš úspěch v zahraničí.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kvalifikovaní zaměstnanci										
Jazykové znalosti klíčových zaměstnanců										
Předešlé zkušenosti se zahraničním obchodem										
Schopnosti a znalosti vedení podniku										
Znalost marketingových principů a efektivní propagace produktu										
Dostatek kapitálu										
Schopnost rychle se přizpůsobit změnám v požadavcích zákazníků										
Dobré jméno a tradice podniku										
Znalost zahraničního trhu před samotným vstupem na tento trh										
Existence kontaktů v zahraničí před vstupem na zahraniční trh										
Přizpůsobení vyváženého produktu požadavkům zahraničních zákazníků										
Cena produktu										
Správný výběr země vývozu										
Volba vhodného produktu k exportu										
Správné načasování vstupu na zahraniční trh										
Provádění průzkumů zahraničního trhu										
Kooperace s dalšími podniky										
Úroveň kvality výrobků										
Nabídka dostatečného množství produktů pro vývoz										
Efektivita výrobního procesu										

17. S jakými státními či nestátními institucemi, které poskytují různé podpůrné služby v oblasti zemědělství, vývozu produktů či rozvoje venkova Váš podnik spolupracuje?

Vyberte jednu nebo i více možností, případně můžete doplnit i vlastní možnost.

- Nespolečně s žádnými státními či nestátními institucemi
- Czech Trade
- Agrární komora
- Asociace soukromého zemědělství ČR
- Státní zemědělský a intervenční fond (SZIF)
- Zemědělský svaz ČR
- Jiné:

18. Spolupracujete úzce v rámci Vašeho podnikání s jinými podnikatelskými subjekty? (např. užší spolupráce s dalšími zemědělskými podniky/ dodavateli/ zpracovateli, např. za účelem levnějších nákupů, lepší vyjednávací síly atd.)

Vyberte pouze jednu možnost.

- Ano¹⁴
- Ne

19. Usilujete o to, stát se v budoucnu součástí nějaké kooperace/ podnikové sítě (sítě firem, které úzce spolupracují, sdílejí některé činnosti – ať už se jedná o podniky v odvětví zemědělství, nebo v navazujících či podpůrných odvětvích)?

Vyberte pouze jednu možnost.¹⁵

- Ano
- Ne

20. S jakými podnikatelskými subjekty v rámci Vaší podnikatelské činnosti úzce spolupracujete?

Vyberte, prosím, minimálně jednu možnost, ale můžete uvést i více možností, případně doplnit vlastní odpověď.

- Spolupracujeme s podniky, které působí ve stejném odvětví (okolní zemědělské podnikatelé)
- Spolupracujeme s podniky, které zajišťují další činnosti ve zpracovatelské vertikále (např. činnosti v oblasti zpracování, odbytu zemědělských výrobků atd.)
- Spolupracujeme s podniky, které působí v podpůrných odvětvích (např. poskytují zemědělské služby, dodávají krmivo, osivo, atd.)
- Jsme přímo členy odbytových družstev
- Jsme přímo členy Místních akčních skupin (MAS)
- Jiné:

21. Prosím uveďte, jaký je rozsah této spolupráce?

Vyberte možnosti dle toho, co pro Vás platí. Můžete označit jednu, ale i více možností.

- Jedná se pouze o místní (lokální) spolupráci
- Jedná se o spolupráci na úrovni regionu
- Jedná se o spolupráci přesahující hranici regionu (celonárodní spolupráce)
- Jedná se o mezinárodní spolupráci

22. V jaké oblasti spolupracujete s jinými podniky?

Vyberte jednu, nebo více možností, případně můžete uvést vlastní odpověď.

- Provádíme společný nákup vstupů (např. hnojivo, osivo, krmivo, materiál aj.)
- Provádíme společnou údržbu a opravy
- Využíváme společnou infrastrukturu (např. skladovací prostory)
- Zajišťujeme společně určitou část produkce pro domácí trh
- Společně zajišťujeme určitou část produkce pro zahraniční trh

¹⁴ Po kliknutí na tuto odpověď pokračoval respondent otázkou 20

¹⁵ Po zodpovězení této otázky pokračoval respondent otázkou 24

- Využíváme společné technologie a knowhow
- Provádíme společně propagaci (marketing)
- Provádíme společně průzkum trhu
- Využíváme společné distribuční kanály
- Provádíme společný prodej zemědělských výrobků
- Sdílíme funkce controlling, rozpočtování, účetnictví
- Realizujeme společné řízení podniku
- Společně zajišťujeme celý vývozní kontrakt (vyhledání zahraničních odběratelů a vyjednávání s nimi, doprava)
- Máme společný výzkum a vývoj
- Zapůjčujeme si techniku (pro setí, sklizeň apod.)
- Jiné:

23. Jaké jsou hlavní důvody Vaší úzké spolupráce s jinými podniky?

U každého důvodu vyberte jedno z polí na stupnici od 1 do 10, přičemž „1“ znamená, že daný důvod není vůbec důležitý a „10“ znamená, že daný důvod je velmi důležitý.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kapacitní důvody (vytížení výrobní kapacity, skladovací kapacity, využití zemědělských strojů atd.)										
Snížení nákladů (výrobních, režijních, na výzkum a vývoj)										
Úspora času										
Přístup k knowhow (zkušenosti, kvalita, schopnosti)										
Zvýšení pružnosti										
Přístup na nové trhy										
Posílení konkurenceschopnosti na stávajících trzích										
Rozložení (diverzifikace) rizika na více subjektů										
Zeslabení vlivu konkurence										
Snaha o získání kapitálu (posílení pozice při získávání cizího kapitálu)										
Zlepšení vyjednávací pozice										

24. Jak lze popsat Váš podnik a subjekty ve Vašem okolí (tj. dodavatele, zákazníky, konkurenty a ostatní obchodní partnery)?

Vyberte pouze jednu možnost.

- Subjekty v našem okolí působí převážně na trhu domácím. Náš podnik působí na zahraničním trhu krátce a zatím zde získává zkušenosti.
- Subjekty v našem okolí působí převážně na trhu domácím. Náš podnik má již dostatek zkušeností a znalostí o zahraničních trzích, kde působí.
- Subjekty v našem okolí působí i na zahraničních trzích. Náš podnik působí na zahraničních trzích krátce a získává zde zatím zkušenosti.
- Subjekty v našem okolí působí i na zahraničních trzích. Náš podnik má dostatek zkušeností s obchodováním na zahraničních trzích, případně plánujeme rozšíření podnikatelských aktivit i na další trhy.

25. Do jaké kategorie patří Vaši klíčoví odběratelé / zákazníci?

Uvažujte, prosím, Vaše odběratele na domácím i zahraničním trhu a vyberte pro Vás platné možnosti (jednu i více), případně můžete doplnit vlastní variantu odpovědi.

- Zpracovatelské podniky
- Zprostředkovatelé (subjekty, které za úplatu zprostředkují další prodej komodity/ produktu)
- Maloobchod (subjekt, který nakupuje hotové produkty, které prodává konečnému spotřebiteli)
- Velkoobchod (subjekt, který ve velkém nakupuje komodity/ produkty a dále je prodává)
- Koncový zákazník (spotřebitel)
- Jiné:

26. Využíváte nějaké podpory či dotace dostupné pro odvětví zemědělství?

Vyberte pouze jednu možnost.

- Ano
- Ne¹⁶

27. Jaké podpory či dotace využíváte?

Prosím, uveďte, jaké dotace využíváte. Označte pro Vás platné varianty dotací, případně doplňte další dotace, pokud nejsou uvedeny ve výčtu.

- Jednotná platba na plochu (SAPS)
- Oddělená platba za cukr (SSP)
- Oddělená platba za rajčata (STP)
- Platba na brambory pro výrobu škrobu
- Platba na chmel
- Platba na tele masného typu
- Platba na bahnice, popřípadě kozy pasené na travních porostech
- Platba na krávy chované v systému s tržní produkcí mléka
- Přechodné vnitrostátní podpory (PVP)
- Dotace pro mladé začínající zemědělce
- Znevýhodněné oblasti LFA
- Ekologické zemědělství
- Dotace z Programu rozvoje venkova (PRV)
- Jiné:

28. Jaká je Vaše právní forma podnikání?

Vyberte pouze jednu možnost.

- Fyzická osoba
- Družstvo
- Společnost s ručním omezeným
- Akciová společnost

¹⁶ Po kliknutí na tuto odpověď pokračoval respondent otázkou 28

- Komanditní společnost
- Veřejná obchodní společnost
- Jiné:

29. Jaký je podíl tržeb plynoucích ze zahraničního obchodu na celkových tržbách podniku?

Vyberte pouze jednu možnost.

- 1-25 % celkových tržeb podniku
- 26-50 % celkových tržeb podniku
- 51-75 % celkových tržeb podniku
- 76-100 % celkových tržeb podniku

30. Kolik má Váš podnik zaměstnanců?

Vyberte pouze jednu možnost.

- 1-9 zaměstnanců
- 10-49 zaměstnanců
- 50 až 99 zaměstnanců
- 100 až 249 zaměstnanců
- 250 a více zaměstnanců

31. Jaký je průměrný roční obrat Vašeho podniku?

Vyberte pouze jednu možnost.

- Méně než 2 miliony EUR (zhruba 55 milionů Kč)
- Více než 2 miliony EUR, ale méně než 10 mil. EUR (zhruba 280 milionů Kč)
- Více než 10 mil. EUR, ale méně než 50 mil. EUR (zhruba 1,4 miliardy Kč)
- Více než 50 mil EUR

32. Kolik hektarů zemědělské půdy obhospodařujete?

Vyberte pouze jednu možnost.

- 0 - 4,99 ha
- 5 - 9,99 ha
- 10 - 49,99 ha
- 50 - 99,99 ha
- 100 - 499,99 ha
- 500 - 999,99 ha
- 1000 - 1499,99 ha
- 1500 - 1999,99 ha
- nad 2000 ha

33. V jakém kraji má Váš podnik sídlo?

Vyberte pouze jednu možnost.

- Jihomoravský kraj
- Kraj Vysočina
- Olomoucký kraj
- Jihočeský kraj

- Středočeský kraj
- Hlavní město Praha
- Liberecký kraj
- Ústecký kraj
- Karlovarský kraj
- Plzeňský kraj
- Královéhradecký kraj
- Pardubický kraj
- Zlínský kraj
- Moravskoslezský kraj

34. Které komodity/ zemědělské produkty se nejvíce podílí na Vašem vývozu?

Prosím, uveďte konkrétní komodity/ výrobky. Můžete uvést i více možností.

35. Do které kategorie dle klasifikace ekonomických činností CZ NACE spadá HLAVNÍ podnikatelská činnost Vašeho podniku?

Vyberte pouze jednu možnost, případně doplňte vlastní odpověď.

- Pěstování plodin jiných než trvalých (např. pěstování obilovin, luštěnin, zeleniny, cukrové třtiny, pradárných rostlin a ostatních plodin jiných než trvalých)
- Pěstování trvalých plodin (např. pěstování vinných hroznů, jádrového a peckového ovoce, ostatního stromového a keřového ovoce a ořechů, olejnatých plodů, rostlin pro výrobu nápojů, koření, aromatických a léčivých a farmaceutických rostlin aj.)
- Množení rostlin
- Živočišná výroba (např. chov mléčného skotu, jiného skotu, koní, ovcí a koz, prasat, drůbeže, drobných hospodářských zvířat, ostatních zvířat a zvířat pro zájmový chov)
- Smíšené hospodářství
- Podpůrné činnosti pro zemědělství a posklizňové činnosti (např. podpůrné činnosti pro rostlinnou výrobu, živočišnou výrobu, posklizňové činnosti, zpracování osiva pro účely množení)
- Jiné:

36. Moc Vám děkuji za čas, který jste věnovali vyplnění mého dotazníku. Velice si toho vážím. Pokud máte nějaké připomínky či komentáře, prosím, uveďte je zde:

E Dotazník pro podniky nepůsobící na ZT

1. V jakém roce byl založen Váš podnik?

Uved'te, prosím, konkrétní rok.

2. Působili jste v minulosti na zahraničních trzích/ dodávali jste produkty na zahraniční trhy?

Uved'te, prosím, jednu možnost.

- Ano
- Ne¹⁷

3. Jaký byl hlavní důvod toho, že jste přestali působit na zahraničních trzích/ dodávat produkty na zahraniční trh?

Prosím, uveďte hlavní důvod(y), které Vás vedly k ukončení působení na zahraničních trzích.

4. Plánujete v budoucnu vstoupit na nějaký zahraniční trh/ dodávat své produkty na zahraniční trhy?

Vyberte pouze jednu možnost.

- Ano
- Ne¹⁸

5. Kdy plánujete vstoupit na nějaký zahraniční trh?

Vyberte jednu možnost.

- Nevíme
- Ještě tento rok
- V příštím roce
- V nejbližší době (v roce 2018 až 2019)
- Později

6. Jakou formu vstupu na zahraniční trh byste chtěli zvolit?

Vyberte, prosím, jednu nebo více možností, případně můžete uvést vlastní odpověď.

- Zatím o tom nemáme představu
- Nepřímý vývoz (pomocí prostředníků, distributorů, zprostředkovatelů)
- Přímý vývoz (přímý prodej na zahraniční trhy bez existence prostředníků či zprostředkovatelů)
- Exportní aliance (sdružení malých vývozců)
- Akvizice (převzetí zahraničního podniku) nebo fúze se zahraničním podnikem
- Založení dceřiné společnosti v zahraničí
- Založení společného podniku (Joint Venture)
- Jiné:

¹⁷ Po kliknutí na tuto odpověď pokračoval respondent otázkou 4

¹⁸ Po kliknutí na tuto odpověď pokračoval respondent otázkou 13

7. Jak velké zkušenosti má v současnosti vedení Vašeho podniku se zahraničním obchodem?

Vyberte pouze jednu možnost.

- Žádné zkušenosti
- Pouze teoretické zkušenosti
- Minimální zkušenosti
- Několikaleté zkušenosti
- Dlouholeté zkušenosti

8. Uved'te zahraniční trhy, na které plánujete vstoupit / na které plánujete začít dodávat své produkty?

Vyberte jednu nebo více možností. Možnosti jsou seřazeny podle abecedy.

- Francie
- Chorvatsko
- Itálie
- Maďarsko
- Německo
- Nizozemsko
- Polsko
- Rakousko
- Rusko
- Slovensko
- Slovinsko
- Španělsko
- Švýcarsko
- Ukrajina
- Velká Británie
- Jiné:

9. U následujících faktorů, prosím, uveďte, jak moc Vás motivují k plánovanému vstupu na zahraniční trhy?

Vliv jednotlivých faktorů, prosím, vyjádřete na stupnici od 1 do 10, kdy „1“ znamená, že daný faktor není významným motivem a „10“ znamená, že daný faktor je velmi významným motivem.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Existence kontaktů na zahraničních trzích										
Poptávka po našich produktech ze zahraničí										
Nedostatečná poptávka na DT										
Nízká konkurence na ZT										
Předchozí zkušenosti vedení podniku se zahraničním obchodem										
Vstup našich konkurentů na ZT										
Podpora a dotace exportujícím podnikům										
Snaha o lepší využití výrobní kapacity výrobou pro ZT										
Možnost sjednat vyšší cenu výrobků na ZT										
Vstup našich obchodních partnerů na ZT										
Snaha o zvýšení tržeb podniku										
Snaha o rozšíření portfolia zákazníků										
Lepší platební morálka zahraničních odběratelů										
Možnost sjednat kratší dobu splatnosti kontraktu										
Snaha o zvětšení působnosti firmy										
Rozložení rizika podnikání na více trhů										
Geografická blízkost zákazníků a zahraničních trhů										

10. U následujících faktorů, prosím, určete, jak velkou překážkou jsou pro Vás plánovaný vstup na zahraniční trh.

Vliv jednotlivých faktorů, prosím, vyjádřete na stupnici od 1 do 10, kdy „1“ znamená, že faktor není překážkou a „10“ znamená, že faktor je významnou překážkou.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nedostatek kapitálu k financování vývozu										
Obtížné hledání zahraničních obchodních příležitostí										
Nedostatek informací o zahraničních trzích										
Jazyková bariéra										
Obtížné navazování kontaktů se zákazníky na zahraničním trhu										
Nedostatek zaměstnanců / nedostatečně vyškolení zaměstnanci										
Nedostatek podpory ze strany státu										
Vysoké náklady na přepravu zboží na zahraniční trhy										
Hygienické normy, bezpečnostní normy či normy kvality na zahraničních trzích										
Nutnost dohledu nad zahraničními prostředníky										
Nadměrně vysoké náklady na pojištění produktů pro zahraniční trhy										
Přílišná administrativa										
Obava z nezaplacení kontraktu ze strany zahraničních odběratelů										
Nemožnost nabídnout dostatečné množství produktů / komodit										
Cla nebo kvóty při vstupu na zahraniční trh										
Legislativní překážky										
Potíže se srovnáváním cen našich produktů se zahraniční konkurencí										

11. U následujících rizik, prosím, určete, jak velký negativní dopad by podle Vás měl jejich výskyt na Vaše plánované působení v zahraničí / dodávání produktů do zahraničí.

Zaškrtněte některé z polí na stupnici od 1 do 10, přičemž „1“ znamená zanedbatelný dopad (riziko by neovlivnilo Vaše působení v zahraničí) a „10“ znamená extrémní dopad (riziko by zásadním způsobem ovlivnilo Vaše působení v zahraničí).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ztráta klíčových zahraničních odběratelů										
Změna celkové hospodářské situace na zahraničním trhu										
Přírodní katastrofy na zahraničních trzích										
Změny legislativních předpisů souvisejících s prodejem v dané zemi										
Nepřevzetí zboží zahraničním odběratelem										
Platební neuvěle či platební neschopnosti zahraničního odběratele										
Riziko uzavření chybné kupní smlouvy										
Riziko vzniku škody na zdraví způsobené Vaším produktem										
Zhoršení jakosti produktu nebo jeho poškození během přepravy										
Ztráta produktu během přepravy										
Nepříznivý kurzový vývoj										
Pozdní uhrazení pohledávky zahraničním odběratelem										
Změna preferencí zahraničních zákazníků										
Zpřísnění předpisů ohledně kvality a bezpečnosti výrobků na zahraničních trzích										
Podpora domácích podniků na zahraničním trhu ze strany státu										
Zvýšení nákladů na přepravu na zahraniční trh										
Omezení dovozu na zahraniční trhy (zpřísnění kvót, cel)										

12. Prosím, zhodnoťte, jak by níže uvedené faktory mohly být významné pro vaše úspěšné působení na zahraničním trhu.

Zaškrtněte některé z polí na stupnici od 1 do 10, přičemž „1“ znamená, že faktor vůbec nepovažujete za důležitý pro Váš úspěch v zahraničí, „10“ znamená, že daný faktor považujete za velmi důležitý pro Váš úspěch v zahraničí.¹⁹

¹⁹ Po zodpovězení této otázky pokračoval respondent otázkou 14

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kvalifikovaní zaměstnanci										
Jazykové znalosti klíčových zaměstnanců										
Předešlé zkušenosti se zahraničním obchodem										
Schopnosti a znalosti vedení podniku										
Znalost marketingových principů a efektivní propagace produktu										
Dostatek kapitálu										
Schopnost rychle se přizpůsobit změnám v požadavcích zákazníků										
Dobré jméno a tradice podniku										
Znalost zahraničního trhu před samotným vstupem na tento trh										
Existence kontaktů v zahraničí před vstupem na zahraniční trh										
Přizpůsobení vyváženého produktu požadavkům zahraničních zákazníků										
Cena produktu										
Správný výběr země vývozu										
Volba vhodného produktu k exportu										
Správné načasování vstupu na zahraniční trh										
Provádění průzkumů zahraničního trhu										
Kooperace s dalšími podniky										
Úroveň kvality výrobků										
Nabídka dostatečného množství produktů pro vývoz										
Efektivita výrobního procesu										

13. Vyberte z následujícího seznamu hlavní důvody, proč nechcete vstoupit na zahraniční trhy/ dodávat produkty do zahraničí.

Vyberte jednu, nebo více možností, případně můžete doplnit i vlastní odpověď.

- Již jsme na zahraničních trzích působili a odešli jsme z nich
- Nemáme vůbec zájem o vstup na zahraniční trh
- Nedostatek kapitálu k financování vývozu
- Obtížné hledání zahraničních obchodních příležitostí
- Nedostatek informací o zahraničních trzích
- Jazyková bariéra
- Obtížné navazování kontaktů se zákazníky na zahraničním trhu
- Nedostatek zaměstnanců a/nebo nedostatečně vyškolení zaměstnanci
- Potíže se srovnáváním cen našich produktů se zahraniční konkurencí
- Nedostatek podpory ze strany státu
- Vysoké náklady na přepravu zboží na zahraniční trhy

- Hygienické normy, bezpečnostní normy či normy kvality na zahraničních trzích.
 - Nutnost dohledu nad zahraničními prostředníky
 - Nedostatek skladovacích kapacit
 - Nadměrně vysoké náklady na pojištění produktů pro zahraniční trhy
 - Přílišná administrativa
 - Obava z nezaplacení kontraktu ze strany zahraničních odběratelů
 - Nemožnost nabídnout dostatečné množství produktů / komodit
 - Odlišné preference zahraničních zákazníků ve srovnání s domácími zákazníky
 - Cla nebo kvóty při vstupu na zahraniční trh
 - Legislativní opatření
 - Jiné:
14. S jakými státními či nestátními institucemi, které poskytují různé podpůrné služby v oblasti zemědělství, vývozu produktů či rozvoje venkova Váš podnik spolupracuje?

Vyberte jednu nebo i více možností, případně můžete doplnit i vlastní možnost.

- Nespolupracujeme s žádnými státními či nestátními institucemi
 - Czech Trade
 - Agrární komora
 - Asociace soukromého zemědělství ČR
 - Státní zemědělský a intervenční fond (SZIF)
 - Zemědělský svaz ČR
 - Jiné:
15. Spolupracujete úzce v rámci Vašeho podnikání s jinými podnikatelskými subjekty? (např. užší spolupráce s dalšími zemědělskými podniky/ dodavateli/ zpracovateli, např. za účelem levnějších nákupů, lepší vyjednávací síly atd.)

Vyberte pouze jednu možnost.

- Ano²⁰
 - Ne
16. Usilujete o to, stát se v budoucnu součástí nějaké kooperace/ podnikové sítě (sítě firem, které úzce spolupracují, sdílejí některé činnosti – ať už se jedná o podniky v odvětví zemědělství, nebo v navazujících či podpůrných odvětvích)?

Vyberte pouze jednu možnost.²¹

- Ano
- Ne

²⁰ Po zakliknutí této odpovědi pokračoval respondent otázkou 17

²¹ Po zodpovězení této otázky pokračoval respondent otázkou 21

17. S jakými podnikatelskými subjekty v rámci Vaší podnikatelské činnosti úzce spolupracujete?

Vyberte, prosím, minimálně jednu možnost, ale můžete uvést i více možností, případně doplnit vlastní odpověď.

- Spolupracujeme s podniky, které působí ve stejném odvětví (okolní zemědělské podnikatelé)
- Spolupracujeme s podniky, které zajišťují další činnosti ve zpracovatelské vertikále (např. činnosti v oblasti zpracování, odbytu zemědělských výrobků atd.)
- Spolupracujeme s podniky, které působí v podpůrných odvětvích (např. poskytují zemědělské služby, dodávají krmivo, osivo, atd.)
- Jsme přímo členy odbytových družstev
- Jsme přímo členy Místních akčních skupin (MAS)
- Jiné:

18. Prosím uveďte, jaký je rozsah této spolupráce?

Vyberte možnosti dle toho, co pro Vás platí. Můžete označit jednu, ale i více možností.

- Jedná se pouze o místní (lokální) spolupráci
- Jedná se o spolupráci na úrovni regionu
- Jedná se o spolupráci přesahující hranici regionu (celonárodní spolupráce)
- Jedná se o mezinárodní spolupráci

19. V jaké oblasti úzce spolupracujete s jinými podniky?

Vyberte jednu, nebo více možností, případně můžete uvést vlastní odpověď.

- Provádíme společný nákup vstupů (např. hnojivo, osivo, krmivo, materiál aj.)
- Provádíme společnou údržbu a opravy
- Využíváme společnou infrastrukturu (např. skladovací prostory)
- Zajišťujeme společně určitou část produkce pro domácí trh
- Společně zajišťujeme určitou část produkce pro zahraniční trh
- Využíváme společné technologie a knowhow
- Provádíme společně propagaci (marketing)
- Provádíme společně průzkum trhu
- Využíváme společné distribuční kanály
- Provádíme společný prodej zemědělských výrobků
- Sdílíme funkce controlling, rozpočtování, účetnictví
- Realizujeme společné řízení podniku
- Máme společný výzkum a vývoj
- Zapůjčujeme si techniku (pro setí, sklizeň apod.)
- Jiné:

20. Jaké jsou hlavní důvody Vaší úzké spolupráce s jinými podniky?

U každého důvodu vyberte jedno z polí na stupnici od 1 do 10, přičemž „1“ znamená, že daný důvod není vůbec důležitý a „10“ znamená, že daný důvod je velmi důležitý.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kapacitní důvody (vytížení výrobní kapacity, skladovací kapacity, využití zemědělských strojů atd.)										
Snížení nákladů (výrobních, režijních, na výzkum a vývoj)										
Úspora času										
Přístup k knowhow (zkušenosti, kvalita, schopnosti)										
Zvýšení pružnosti										
Přístup na nové trhy										
Posílení konkurenceschopnosti na stávajících trzích										
Rozložení (diverzifikace) rizika na více subjektů										
Zeslabení vlivu konkurence										
Snaha o získání kapitálu (posílení pozice při získávání cizího kapitálu)										
Zlepšení vyjednávací pozice										

21. Jak lze popsat Váš podnik a subjekty ve Vašem okolí (tj. dodavatele, zákazníky, konkurenty a ostatní obchodní partnery)?

Vyberte pouze jednu možnost.

- Subjekty v našem okolí působí převážně na trhu domácím.
- Subjekty v našem okolí působí jak na trhu domácím tak i na trzích zahraničních.
- Subjekty v našem okolí působí převážně na trzích zahraničních

22. Do jaké kategorie patří Vaši klíčoví odběratelé / zákazníci?

Vyberte prosím pro Vás platné možnosti (jednu i více), případně můžete doplnit vlastní variantu odpovědi.

- Zpracovatelské podniky
- Zprostředkovatelé (subjekty, které za úplatu zprostředkují další prodej komodity/ produktu)
- Maloobchod (subjekt, který nakupuje hotové produkty, které prodává konečnému spotřebiteli)
- Velkoobchod (subjekt, který ve velkém nakupuje komodity/ produkty a dále je prodává)
- Koncový zákazník (spotřebitel)
- Jiné:

23. Využíváte nějaké podpory či dotace dostupné pro odvětví zemědělství?

Vyberte pouze jednu možnost.

- Ano
- Ne²²

24. Jaké podpory či dotace využíváte? *

Prosím, uveďte, jaké dotace využíváte. Označte pro Vás platné varianty dotací, případně doplňte další dotace, pokud nejsou uvedeny ve výčtu.

- Jednotná platba na plochu (SAPS)
- Oddělená platba za cukr (SSP)
- Oddělená platba za rajčata (STP)
- Platba na brambory pro výrobu škrobu
- Platba na chmel
- Platba na tele masného typu
- Platba na bahnice, popřípadě kozy pasené na travních porostech
- Platba na krávy chované v systému s tržní produkcí mléka
- Přechodné vnitrostátní podpory (PVP)
- Dotace pro mladé začínající zemědělce
- Znevýhodněné oblasti LFA
- Ekologické zemědělství
- Dotace z Programu rozvoje venkova (PRV)
- Jiné:

25. Jaká je Vaše právní forma podnikání?

Vyberte pouze jednu možnost.

- Fyzická osoba
- Družstvo
- Společnost s ručním omezeným
- Akciová společnost
- Komanditní společnost
- Veřejná obchodní společnost
- Jiné:

26. Kolik má Váš podnik zaměstnanců?

Vyberte pouze jednu možnost.

- 1-9 zaměstnanců
- 10-49 zaměstnanců
- 50 až 99 zaměstnanců
- 100 až 249 zaměstnanců
- 250 a více zaměstnanců

²² Po zakliknutí této odpovědi pokračoval respondent otázkou 25

27. Jaký je průměrný roční obrat Vašeho podniku?

Vyberte pouze jednu možnost.

- Méně než 2 miliony EUR (zhruba 55 milionů Kč)
- Více než 2 miliony EUR, ale méně než 10 mil. EUR (zhruba 280 milionů Kč)
- Více než 10 mil. EUR, ale méně než 50 mil. EUR (zhruba 1,4 miliardy Kč)
- Více než 50 mil EUR

28. Kolik hektarů zemědělské půdy obhospodařujete?

Vyberte pouze jednu možnost.

- 0 - 4,99 ha
- 5 - 9,99 ha
- 10 - 49,99 ha
- 50 - 99,99 ha
- 100 - 499,99 ha
- 500 - 999,99 ha
- 1000 - 1499,99 ha
- 1500 - 1999,99 ha
- nad 2000 ha

29. V jakém kraji má Váš podnik sídlo?

Vyberte pouze jednu možnost.

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

30. Do které kategorie dle klasifikace ekonomických činností CZ NACE spadá HLAVNÍ podnikatelská činnost Vašeho podniku?

Vyberte pouze jednu možnost, případně doplňte vlastní odpověď.

- Pěstování plodin jiných než trvalých (např. pěstování obilovin, luštěnin, zeleniny, cukrové třtiny, pradánych rostlin a ostatních plodin jiných než trvalých)
- Pěstování trvalých plodin (např. pěstování vinných hroznů, jádrového a peckového ovoce, ostatního stromového a keřového ovoce a ořechů, olejnatých plodů, rostlin pro výrobu nápojů, koření, aromatických a léčivých a farmaceutických rostlin aj.)
- Množení rostlin
- Živočišná výroba (např. chov mléčného skotu, jiného skotu, koní, ovcí a koz, prasat, drůbeže, drobných hospodářských zvířat, ostatních zvířat a zvířat pro zájmový chov)
- Smíšené hospodářství
- Podpůrné činnosti pro zemědělství a posklizňové činnosti (např. podpůrné činnosti pro rostlinnou výrobu, živočišnou výrobu, posklizňové činnosti, zpracování osiva pro účely množení)
- Jiné:

31. Moc Vám děkuji za čas, který jste věnovali vyplnění mého dotazníku. Velice si toho vážím. Pokud máte nějaké připomínky či komentáře, prosím, uveďte je zde:

F Výsledky testování hypotéz

Charakteristiky podniku ovlivňující sklon k internacionalizaci

Tab. 32 Výsledky testování H_{01}

Statist.	Statist.: sklon k internacionalizaci (3) x velikost podniku (dle počtu zam.) (3)		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	9,611271	df=4	p=0,04751
M-V chí-kvadr.	9,656417	df=4	p=0,04663
Fí	0,1484729		
Kontingenční koeficient	0,1468630		
Cramér. V	0,1049862		

Tab. 33 Výsledky testování H_{02}

Statist.	Statist. : sklon k internacionalizaci (3) x stáří podniku (7)		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	11,02601	df=12	p=0,52669
M-V chí-kvadr.	9,589352	df=12	p=0,65194
Fí	0,1590252		
Kontingenční koeficient	0,1570517		
Cramér. V	0,1124478		

Tab. 34 Výsledky testování H_{03}

Statist.	Statist. : sklon k internacionalizaci (3) x hospodářská činnost podniku (6)		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	23,83285	df=10	p=0,00806
M-V chí-kvadr.	20,32668	df=10	p=0,02631
Fí	0,2338001		
Kontingenční koeficient	0,2276607		
Cramér. V	0,1653216		

Tab. 35 Výsledky testování H_{04}

Statist.	Statist. : sklon k internacionalizaci (3) x právní forma podnikání (5)		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	17,11115	df=8	p=0,02897
M-V chí-kvadr.	17,24547	df=8	p=0,02765
F _i	0,1981054		
Kontingenční koeficient	0,1943288		
Cramér. V	0,1400817		

Tab. 36 Výsledky testování H_{05}

Statist.	Statist. : sklon k internacionalizaci (3) x sídlo podniku (14)		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	32,07697	df=26	p=0,19059
M-V chí-kvadr.	33,72499	df=26	p=0,14209
F _i	0,2712398		
Kontingenční koeficient	0,2617809		
Cramér. V	0,1917955		

Tab. 37 Výsledky testování H_{06}

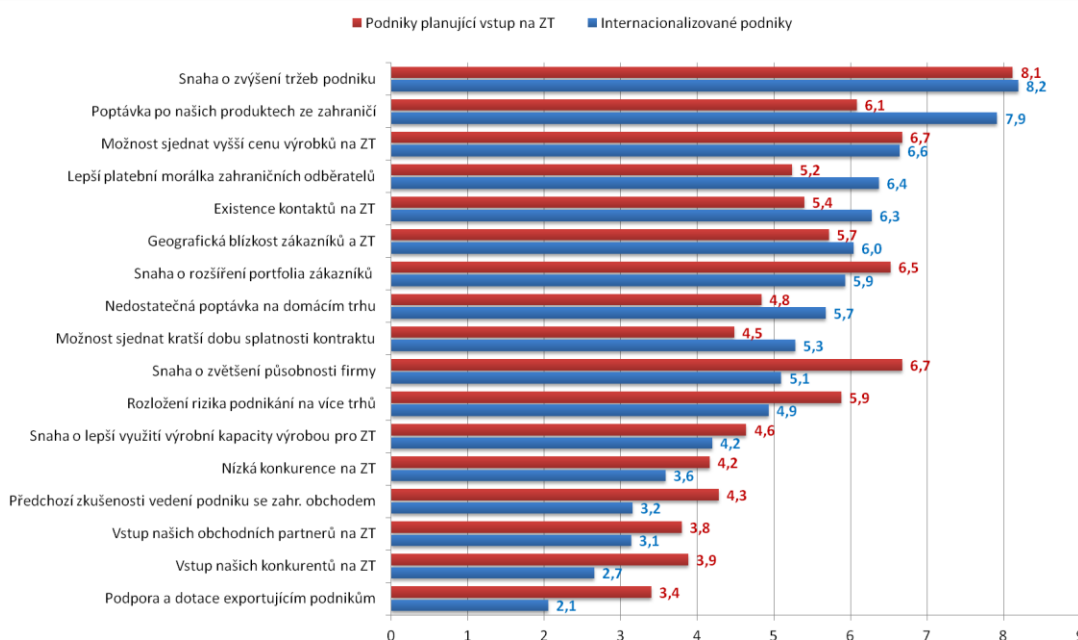
Statist.	Statist. : sklon k internacionalizaci (3) x velikost obhosp. půdy (9)		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	37,94341	df=16	p=0,00154
M-V chí-kvadr.	31,93594	df=16	p=0,01019
F _i	0,2950020		
Kontingenční koeficient	0,2829469		
Cramér. V	0,2085979		

G Další výsledky dotazníkového šetření

Součástí této přílohy je vyhodnocení vnímání konkrétních motivů internacionalizace, překážek internacionalizačního procesu a vnímání faktorů, jež mohou determinovat úspěch podniku na zahraničním trhu. V hlavní části práce byly tyto aspekty internacionalizace vyhodnoceny pomocí vícerozměrných statistických metod, níže je zhodnocení primárních dat provedeno na základě vyhodnocení průměrné významnosti těchto proměnných. Současně je provedeno srovnání vnímání konkrétních motivů, překážek, rizik a faktorů úspěchu dle jejich hodnocení podniky internacionalizovanými (72 respondentů) a podniky neinternationalizovanými, které zvažují své zapojení do internacionalizačního procesu (25 respondentů).

Zhodnocení vnímání konkrétních motivů internacionalizace

V grafu na obrázku 34 je provedeno srovnání vnímání konkrétních motivů internacionalizace z pohledu MSP internacionalizovaných a MSP neinternationalizovaných, které zvažují vstup na ZT. Konkrétní motivy uvedené na obrázku jsou seřazeny od nejvýznamnějších po méně významné dle průměrného hodnocení jejich významnosti internacionalizovaným podnikem.



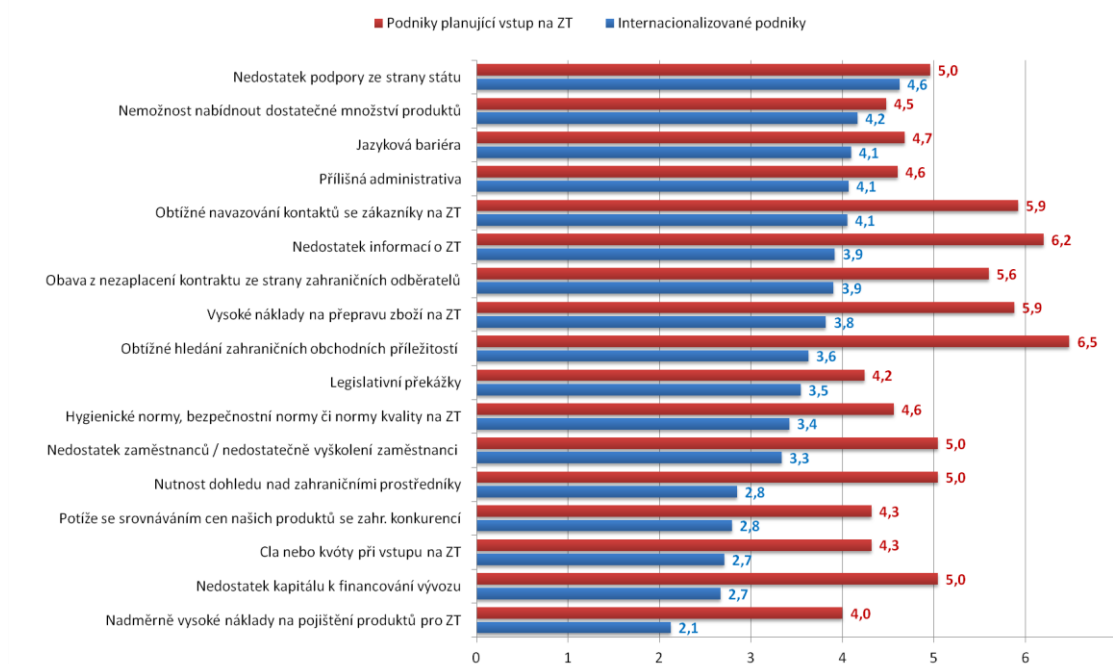
Obr. 34 Srovnání vnímání konkrétních motivů internacionalizace

Lze shrnout, že nejvýznamnějším motivem pro obě skupiny respondentů je snaha o zvýšení tržeb podniku (proaktivní motiv). Podniky internacionalizované pak jako významnější vnímají spíše reaktivní motivy, tedy existenci poptávky na ZT, mož-

nost sjednat vyšší cenu na ZT či je ke vstupu na ZT motivuje lepší platební morálka zahraničních odběratelů. Zajímavé je, že podniky, jež plánují vstup na ZT, hodnotily jako významné také proaktivní motivy, jako např. snahu o zvětšení působnosti firmy a snahu o rozšíření portfolia zákazníků.

Zhodnocení vnímání konkrétních překážek internacionalizačního procesu

V grafu na obrázku 35 je zobrazeno průměrné hodnocení významnosti překážek, jež mohou znesnadňovat zapojení podniku do internacionalizace. Konkrétní překážky, které respondenti hodnotili v rámci dotazníkového šetření, jsou seřazeny dle hodnocení jejich významnosti internacionalizovanými MSP.



Obr. 35 Hodnocení konkrétních překážek internacionalizačního procesu

Graf naznačuje, že vnímání překážek u uvedených skupin respondentů se liší, a podniky neinternationalizované hodnotí všechny uvedené překážky internacionalizace jako významnější. Také ostatní studie zabývající se překážkami internacionalizace (např. Leonidou, 2004; Kalouda a Tesar, 2008; Pinho a Martins, 2010) poukazují na odlišnost ve vnímání překážek internacionalizačního procesu mezi podniky internacionalizovanými a neinternationalizovanými. Leonidou (2004) vysvětluje, že podniky zapojené do internacionalizace mají již praktické zkušenosti s podnikáním na ZT, a tak i reálnější představy co se jednotlivých překážek týče. Na druhé straně podniky neinternationalizované hodnotí vnímání bariér pouze subjektivně, neboť zatím nemají reálné zkušenosti. Poznání vnímání překážek neinternationalizovanými podniky je pak důležité i s ohledem na roli, jakou hrají při konečném rozhodnutí podniku o vstupu na zahraniční trhy (viz Pi-

nho a Martins, 2010). Internacionalizované podniky hodnotí jako nejvýznamnější překážku nedostatek podpory ze strany státu a nemožnost nabídnout dostatek komodit, na druhé straně podniky neinternationalizované spíše jako podstatné hodnotí obtížné hledání zahraničně obchodních příležitostí, nedostatek informací o ZT, obtížné navazování kontaktů se zahraničními zákazníky, a dále jako problémové vidí vysoké náklady na přepravu zboží na ZT.

Zhodnocení vnímání faktorů, jež mohou ovlivnit úspěch podniku na ZT

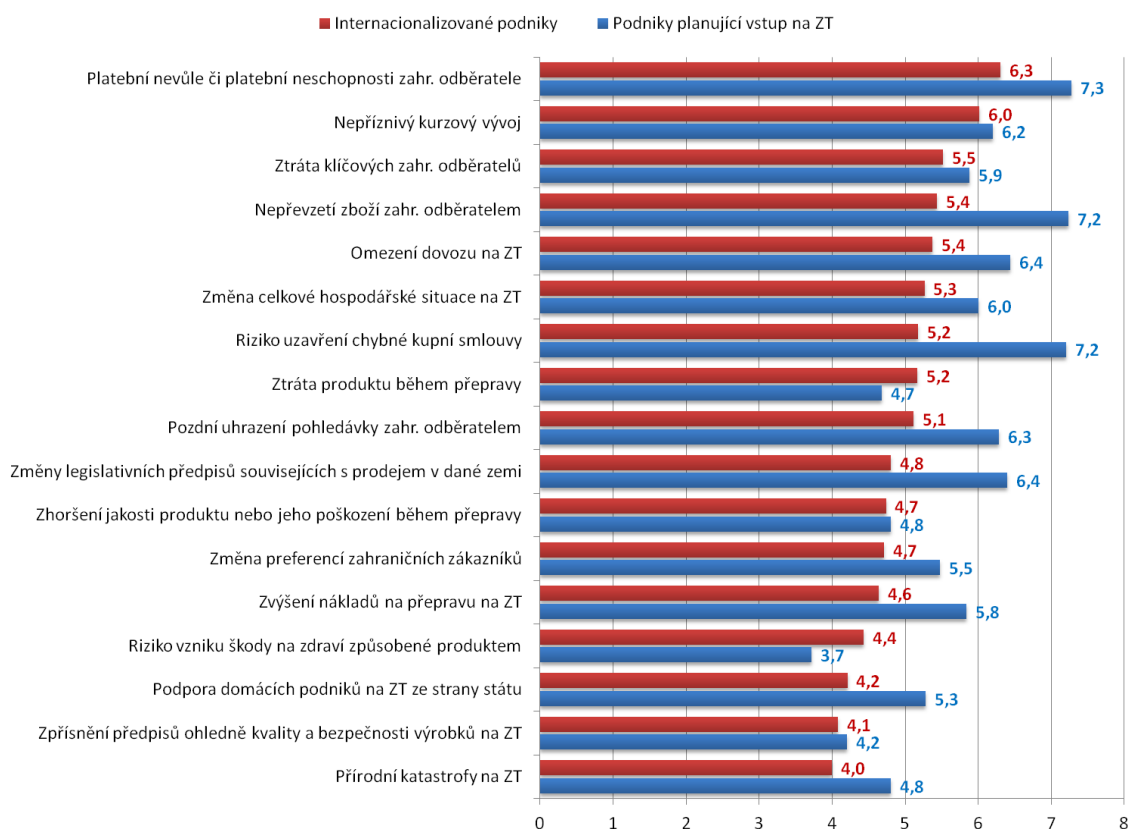
V tabulce 38 je znázorněno pořadí vnímání důležitosti faktorů, jež mohou determinovat úspěch podniku na ZT. V závorce u každého faktoru je uvedeno průměrné hodnocení za danou skupinu respondentů. Výraznější rozdíly se objevují u vnímání faktorů kvalifikovaní zaměstnanci, předešlé zkušenosti podniku se zahraničním obchodem a jazykové znalosti klíčových zaměstnanců. Těmto zmíněným faktorům přiřkládají větší význam podniky plánující vstup na ZT. Oběma skupinami respondentů je pak jako významný faktor determinující úspěch podniku na ZT (pokud budeme zjednodušeně jako významné faktory pro úspěch na ZT považovat ty, které obě skupiny podniků hodnotily v průměru 7 a více body) vnímána kvalita a cena produktu určeného pro ZT, dobré jméno a tradice podniku a také správný výběr země vývozu.

Tab. 38 Srovnání pořadí významnosti faktorů determinujících úspěch podniku na ZT

Internacionalizované MSP	MSP planující vstup na ZT
Úroveň kvality výrobků (7,8)	Správný výběr země vývozu (7,6)
Cena produktu (7,3)	Kvalifikovaní zaměstnanci (7,6)
Dobré jméno a tradice podniku (7,3)	Cena produktu (7,5)
Nabídka dostatečného množství produktů (7,2)	Předešlé zkušenosti se zahr. obchodem (7,4)
Volba vhodného produktu k exportu (7,1)	Existence kontaktů v zahraničí před vstupem na ZT (7,3)
Schopnosti a znalosti vedení podniku (7,0)	Jazykové znalosti klíčových zaměstnanců (7,2)
Správný výběr země vývozu (7,0)	Úroveň kvality výrobků (7,2)
Efektivita výrobního procesu (6,7)	Dobré jméno a tradice podniku (7,2)
Existence kontaktů v zahraničí před vstupem na ZT (6,6)	Volba vhodného produktu k exportu (6,8)
Znalost ZT před samotným vstupem na tento trh (6,2)	Nabídka dostatečného množství produktů (6,8)
Kvalifikovaní zaměstnanci (6,1)	Znalost ZT před samotným vstupem na tento trh (6,6)
Přizpůsobení vyváženého produktu požadavkům zahraničních zákazníků (6,1)	Znalost marketingových principů a efektivní propagace produktu (6,6)
Předešlé zkušenosti se zahr. obchodem (5,9)	Přizpůsobení vyváženého produktu požadavkům zahraničních zákazníků (6,6)
Schopnost rychle se přizpůsobit změnám v požadavcích zákazníků (5,9)	Správné načasování vstupu na ZT (6,6)
Správné načasování vstupu na ZT (5,7)	Schopnost rychle se přizpůsobit změnám v požadavcích zákazníků (6,5)
Jazykové znalosti klíčových zaměstnanců (5,7)	Schopnosti a znalosti vedení podniku (6,5)
Dostatek kapitálu (5,1)	Efektivita výrobního procesu (6,4)
Znalost marketingových principů a efektivní propagace produktu (5,0)	Dostatek kapitálu (6,2)
Provádění průzkumů ZT (4,4)	Provádění průzkumů ZT (5,8)
Kooperace s dalšími podniky (4,2)	Kooperace s dalšími podniky (5,7)

Zhodnocení konkrétních rizik internacionalizace

Graf na obrázku 36 představuje zhodnocení vnímání negativního dopadu konkrétních specifických rizik souvisejících s internacionalizací. Neinternationalizované MSP, které plánují vstup na ZT, nebyly tázány na hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika, proto je v grafu zobrazeno pouze srovnání průměrného hodnocení negativního dopadu konkrétních rizik internacionalizace, je tedy zohledněna pouze jedna dimenze rizika. Zhodnocení obou dimenzí rizika u podniků internacionalizovaných bylo provedeno v hlavní části práce pomocí dvourozměrného grafu propojujícího právě obě dimenze rizika.



Obr. 36 Průměrné hodnocení negativního dopadu rizika

Také v případě hodnocení negativního dopadu rizika je patrné, že podniky, jež nejsou zatím zapojené do internacionalizace, hodnotí potenciální dopad rizika jako významnější než podniky již zapojené do internacionalizace. Pouze riziko vzniku škody na zdraví způsobené produktem a ztráta produktu během přepravy je vnímáno jako významnější ze strany internacionalizovaných podniků. Podniky plánující vstup na ZT hodnotí jako rizika s významným negativním dopadem zejména rizika komerční, vyplývající z neplnění závazku zahraničním odběratelem, konkrétně platební nevůle či neschopnost zahraničního odběratele, nepřevzetí zboží apod. Pro podniky internacionalizované je významným rizikem také platební nevůle či platební neschopnost odběratele, a dále přikládají větší význam také nepříznivému kurzovému vývoji.

H Výsledky testování hypotéz – Uppsala model

Tab. 39 Výsledky testování 1. předpokladu

Dvojice proměnných	Kendallové korelace tau ChD vynechány párově Označ. korelace jsou významné na hl. p <,05000				
	Počet plat.	Kendall tau	Z	p-hodn.	Přesné p 1stranné
Počet let zahr. zkušeností & Psychická vzdálenost ZT	72	0,206570	2,566706	0,010267	----

Tab. 40 Výsledky testování 2. předpokladu

Dvojice proměnných	Kendallové korelace tau ChD vynechány párově Označ. korelace jsou významné na hl. p <,05000				
	Počet plat.	Kendall tau	Z	p-hodn.	Přesné p 1stranné
Počet let zahr. zkušeností & Počet ZT	72	0,325766	4,047754	0,000052	----

Tab. 41 Výsledky testování 3. předpokladu

Dvojice proměnných	Kendallové korelace tau ChD vynechány párově Označ. korelace jsou významné na hl. p <,05000				
	Počet plat.	Kendall tau	Z	p-hodn.	Přesné p 1stranné
Počet let zahr. zkušeností & forma vstupu	72	0,055366	0,687946	0,491487	----

I Výsledky testování hypotéz – síťový přístup

Tab. 42 Výsledky testování H₁₀

Statist.	Statist. : navazovani spol. vazeb (2) x uspěšnost (3)		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	5,128881	df=2	p=0,07696
M-V chí-kvadr.	5,819587	df=2	p=0,05449
Fí	0,2668978		
Kontingenční koeficient	0,2578712		
Cramér. V	0,2668978		

Tab. 43 Výsledky testování H₁₁

Statist.	Statist. : zkušenosti (5) x pozice podniku (4)		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	31,11730	df=12	p=0,00189
M-V chí-kvadr.	36,43858	df=12	p=0,00028
Fí	0,6574076		
Kontingenční koeficient	0,5493324		
Cramér. V	0,3795545		

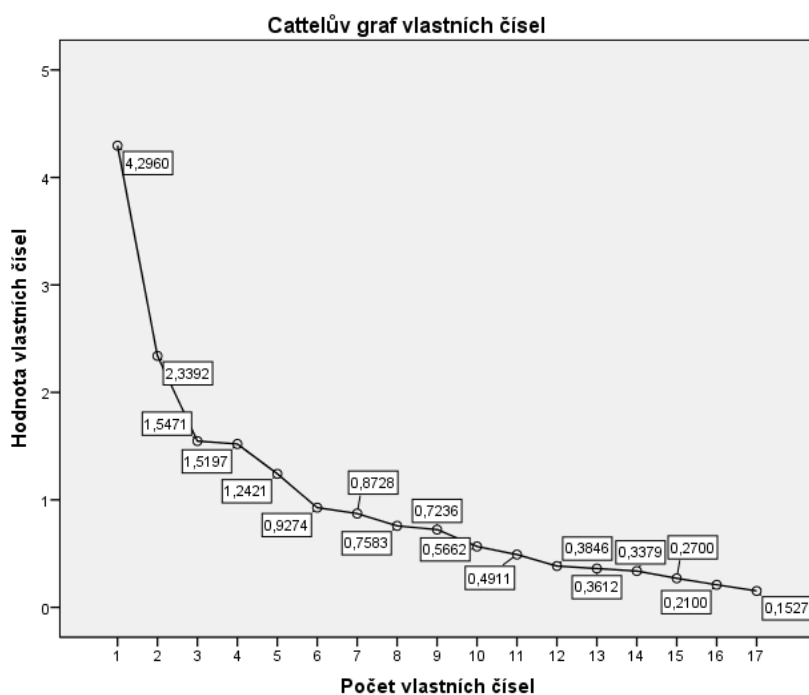
Tab. 44 Výsledky testování H₁₂

Statist.	Statist. : pozice podniku (4) x uspěšnost (3)		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	8,272906	df=6	p=0,21878
M-V chí-kvadr.	9,006159	df=6	p=0,17323
Fí	0,3389712		
Kontingenční koeficient	0,3210292		
Cramér. V	0,2396888		

J Výstup z programu SPSS – motivy

Tab. 45 Korelační matice

Korelace mezi prom.	M_1	M_2	M_3	M_4	M_5	M_6	M_7	M_8	M_9	M_10	M_11	M_12	M_13	M_14	M_15	M_16	M_17
M_1	1	0,132	0,003	0,074	0,370	0,031	0,128	0,260	-0,023	0,050	0,179	0,164	0,120	0,080	0,307	0,107	0,173
M_2	0,132	1	0,041	0,176	-0,075	0,017	0,047	0,191	0,048	0,021	0,132	0,284	0,054	0,109	0,280	0,261	-0,013
M_3	0,003	0,041	1	0,324	-0,164	0,230	0,050	0,349	0,263	0,016	0,206	0,100	0,196	0,294	0,096	-0,028	-0,034
M_4	0,074	0,176	0,324	1	0,047	0,388	0,180	0,251	0,047	0,198	0,131	0,337	-0,008	0,163	0,399	0,178	0,085
M_5	0,370	-0,075	-0,164	0,047	1	0,183	0,384	0,206	-0,089	0,176	-0,045	0,267	0,037	0,130	0,205	0,221	0,146
M_6	0,031	0,017	0,230	0,388	0,183	1	0,349	0,278	0,159	0,531	0,161	0,252	0,121	0,179	0,23	0,167	0,283
M_7	0,128	0,047	0,050	0,180	0,384	0,349	1	0,371	0,107	0,149	0,037	0,247	0,131	0,363	0,147	0,060	0,217
M_8	0,260	0,191	0,349	0,251	0,206	0,278	0,371	1	0,153	0,155	0,261	0,448	0,144	0,339	0,480	0,222	0,149
M_9	-0,023	0,048	0,263	0,047	-0,089	0,159	0,107	0,153	1	0,198	0,500	-0,001	0,564	0,555	-0,068	0,038	0,294
M_10	0,050	0,021	0,016	0,198	0,176	0,531	0,149	0,155	0,198	1	0,078	0,176	0,034	0,078	0,213	0,205	0,07
M_11	0,179	0,132	0,206	0,131	-0,045	0,161	0,037	0,261	0,5	0,078	1	0,264	0,387	0,339	0,153	0,285	0,494
M_12	0,164	0,284	0,100	0,337	0,267	0,252	0,247	0,448	-0,001	0,176	0,264	1	0,037	0,065	0,62	0,510	0,203
M_13	0,120	0,054	0,196	-0,008	0,037	0,121	0,131	0,144	0,564	0,034	0,387	0,037	1	0,758	0,091	0,202	0,370
M_14	0,080	0,109	0,294	0,163	0,130	0,179	0,363	0,339	0,555	0,078	0,339	0,065	0,758	1	0,175	0,192	0,344
M_15	0,307	0,280	0,096	0,399	0,205	0,230	0,147	0,480	-0,068	0,213	0,153	0,620	0,091	0,175	1	0,572	0,292
M_16	0,107	0,261	-0,028	0,178	0,221	0,167	0,060	0,222	0,038	0,205	0,285	0,510	0,202	0,192	0,572	1	0,350
M_17	0,173	-0,013	-0,034	0,085	0,146	0,283	0,217	0,149	0,294	0,070	0,494	0,203	0,370	0,344	0,292	0,350	1



Obr. 37 Cattelův graf vlastních čísel (motivы)

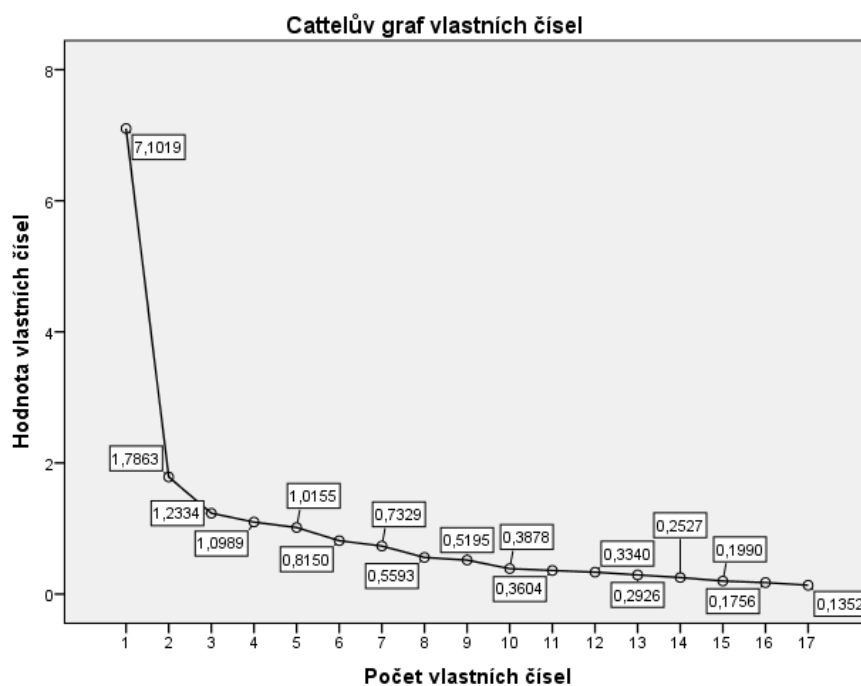
Tab. 46 Matice faktorových zátěží před rotací (motivы)

	1	2	3	4	5
M_15	0,648	0,485	-0,136	-0,249	-0,006
M_8	0,644	0,166	0,156	-0,054	0,408
M_14	0,627	-0,549	-0,029	0,112	0,232
M_12	0,617	0,476	-0,079	-0,219	-0,029
M_16	0,569	0,279	-0,356	-0,226	-0,332
M_11	0,560	-0,377	-0,201	-0,236	-0,191
M_17	0,556	-0,208	-0,361	0,137	-0,320
M_6	0,536	0,112	0,509	0,296	-0,333
M_9	0,441	-0,700	0,074	-0,010	-0,113
M_13	0,517	-0,644	-0,212	0,048	0,060
M_3	0,332	-0,249	0,554	-0,317	0,337
M_4	0,466	0,252	0,472	-0,212	0,010
M_5	0,330	0,357	-0,250	0,628	0,173
M_7	0,465	0,089	0,146	0,528	0,301
M_2	0,293	0,183	-0,103	-0,499	0,132
M_10	0,374	0,163	0,370	0,289	-0,510
M_1	0,339	0,215	-0,359	0,168	0,364

K Výstup z programu SPSS – překážky

Tab. 47 Korelační matice

Korelace mezi prom.	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	P_7	P_8	P_9	P_10	P_11	P_12	P_13	P_14	P_15	P_16	P_17
P_1	1	0,536	0,103	0,246	0,332	0,444	0,432	0,531	0,360	0,341	0,456	0,538	0,380	0,496	0,382	0,355	0,556
P_2	0,536	1	0,421	0,732	0,458	0,399	0,381	0,327	0,408	0,298	0,273	0,285	0,426	0,373	0,435	0,272	0,515
P_3	0,103	0,421	1	0,603	0,242	0,470	0,049	0,134	0,288	0,171	0,119	0,137	0,086	0,012	0,150	0,203	0,240
P_4	0,246	0,732	0,603	1	0,522	0,318	0,191	0,157	0,386	0,262	0,153	0,176	0,323	0,216	0,302	0,154	0,415
P_5	0,332	0,458	0,242	0,522	1	0,412	0,132	0,354	0,481	0,564	0,364	0,287	0,469	0,401	0,462	0,348	0,523
P_6	0,444	0,399	0,470	0,318	0,412	1	0,148	0,384	0,460	0,393	0,346	0,421	0,213	0,301	0,243	0,393	0,513
P_7	0,432	0,381	0,049	0,191	0,132	0,148	1	0,344	0,353	0,218	0,390	0,353	0,222	0,393	0,331	0,361	0,370
P_8	0,531	0,327	0,134	0,157	0,354	0,384	0,344	1	0,503	0,437	0,573	0,427	0,335	0,363	0,392	0,460	0,662
P_9	0,360	0,408	0,288	0,386	0,481	0,460	0,353	0,503	1	0,651	0,649	0,584	0,297	0,319	0,476	0,393	0,557
P_10	0,341	0,298	0,171	0,262	0,564	0,393	0,218	0,437	0,651	1	0,51	0,538	0,399	0,426	0,320	0,280	0,489
P_11	0,456	0,273	0,119	0,153	0,364	0,346	0,390	0,573	0,649	0,510	1	0,467	0,259	0,282	0,411	0,432	0,574
P_12	0,538	0,285	0,137	0,176	0,287	0,421	0,353	0,427	0,584	0,538	0,467	1	0,357	0,365	0,403	0,405	0,422
P_13	0,380	0,426	0,086	0,323	0,469	0,213	0,222	0,335	0,297	0,399	0,259	0,357	1	0,513	0,367	0,356	0,446
P_14	0,496	0,373	0,012	0,216	0,401	0,301	0,393	0,363	0,319	0,426	0,282	0,365	0,513	1	0,328	0,286	0,484
P_15	0,382	0,435	0,150	0,302	0,462	0,243	0,331	0,392	0,476	0,320	0,411	0,403	0,367	0,328	1	0,720	0,417
P_16	0,355	0,272	0,203	0,154	0,348	0,393	0,361	0,460	0,393	0,280	0,432	0,405	0,356	0,286	0,720	1	0,427
P_17	0,556	0,515	0,240	0,415	0,523	0,513	0,370	0,662	0,557	0,489	0,574	0,422	0,446	0,484	0,417	0,427	1



Obr. 38 Cattelův graf vlastních čísel (překážky)

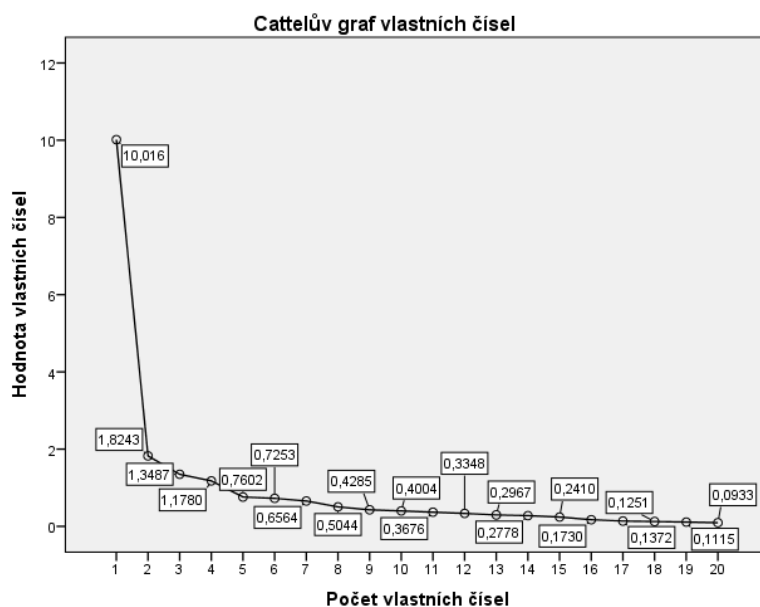
Tab. 48 Matice faktorových zátěží před rotací (překážky)

	1	2	3	4	5
P_17	0,803	-0,021	-0,002	-0,074	0,137
P_9	0,760	-0,041	-0,370	-0,094	-0,039
P_1	0,696	-0,173	0,219	0,074	0,384
P_8	0,694	-0,285	-0,134	0,041	0,132
P_11	0,683	-0,319	-0,321	0,026	0,058
P_10	0,682	-0,100	-0,234	-0,483	-0,109
P_2	0,679	0,456	0,314	0,138	0,168
P_5	0,678	0,241	0,053	-0,321	-0,361
P_12	0,666	-0,269	-0,176	-0,054	0,107
P_15	0,658	-0,098	0,096	0,395	-0,500
P_16	0,628	-0,201	-0,054	0,484	-0,412
P_6	0,624	0,219	-0,336	-0,015	0,198
P_14	0,604	-0,175	0,463	-0,263	0,094
P_13	0,590	-0,006	0,460	-0,267	-0,248
P_7	0,513	-0,254	0,271	0,378	0,327
P_4	0,539	0,728	0,138	0,026	0,010
P_3	0,368	0,707	-0,312	0,208	0,096

L Výstup z programu SPSS – faktory úspěchu

Tab. 49 Korelační matice

Korelace mezi prom.	FU_1	FU_2	FU_3	FU_4	FU_5	FU_6	FU_7	FU_8	FU_9	FU_10	FU_11	FU_12	FU_13	FU_14	FU_15	FU_16	FU_17	FU_18	FU_19	FU_20
FU_1	1	0,635	0,514	0,523	0,484	0,570	0,429	0,503	0,562	0,539	0,572	0,565	0,437	0,514	0,256	0,359	0,283	0,462	0,515	0,475
FU_2	0,635	1	0,551	0,353	0,396	0,294	0,244	0,490	0,514	0,360	0,345	0,410	0,339	0,357	0,353	0,354	0,303	0,314	0,28	0,318
FU_3	0,514	0,551	1	0,491	0,574	0,400	0,301	0,516	0,688	0,559	0,484	0,399	0,385	0,477	0,395	0,441	0,362	0,265	0,349	0,357
FU_4	0,523	0,353	0,491	1	0,478	0,512	0,414	0,548	0,549	0,525	0,493	0,550	0,564	0,575	0,482	0,230	0,193	0,677	0,608	0,575
FU_5	0,484	0,396	0,574	0,478	1	0,598	0,522	0,474	0,634	0,538	0,663	0,369	0,384	0,458	0,426	0,62	0,451	0,368	0,343	0,469
FU_6	0,570	0,294	0,400	0,512	0,598	1	0,655	0,412	0,509	0,523	0,559	0,449	0,395	0,449	0,418	0,444	0,344	0,428	0,503	0,582
FU_7	0,429	0,244	0,301	0,414	0,522	0,655	1	0,606	0,498	0,327	0,611	0,37	0,241	0,240	0,218	0,438	0,333	0,42	0,459	0,415
FU_8	0,503	0,490	0,516	0,548	0,474	0,412	0,606	1	0,687	0,545	0,523	0,536	0,384	0,412	0,354	0,295	0,287	0,555	0,457	0,442
FU_9	0,562	0,514	0,688	0,549	0,634	0,509	0,498	0,687	1	0,694	0,604	0,537	0,515	0,666	0,534	0,534	0,382	0,451	0,491	0,518
FU_10	0,539	0,360	0,559	0,525	0,538	0,523	0,327	0,545	0,694	1	0,59	0,574	0,681	0,641	0,605	0,446	0,277	0,464	0,451	0,617
FU_11	0,572	0,345	0,484	0,493	0,663	0,559	0,611	0,523	0,604	0,590	1	0,532	0,503	0,516	0,332	0,536	0,447	0,357	0,370	0,548
FU_12	0,565	0,410	0,399	0,550	0,369	0,449	0,370	0,536	0,537	0,574	0,532	1	0,633	0,693	0,492	0,356	0,318	0,539	0,469	0,643
FU_13	0,437	0,339	0,385	0,564	0,384	0,395	0,241	0,384	0,515	0,681	0,503	0,633	1	0,765	0,627	0,297	0,295	0,588	0,523	0,654
FU_14	0,514	0,357	0,477	0,575	0,458	0,449	0,240	0,412	0,666	0,641	0,516	0,693	0,765	1	0,629	0,389	0,285	0,598	0,565	0,665
FU_15	0,256	0,353	0,395	0,482	0,426	0,418	0,218	0,354	0,534	0,605	0,332	0,492	0,627	0,629	1	0,572	0,426	0,505	0,474	0,650
FU_16	0,359	0,354	0,441	0,230	0,620	0,444	0,438	0,295	0,534	0,446	0,536	0,356	0,297	0,389	0,572	1	0,594	0,162	0,308	0,434
FU_17	0,283	0,303	0,362	0,193	0,451	0,344	0,333	0,287	0,382	0,277	0,447	0,318	0,295	0,285	0,426	0,594	1	0,123	0,154	0,308
FU_18	0,462	0,314	0,265	0,677	0,368	0,428	0,420	0,555	0,451	0,464	0,357	0,539	0,588	0,598	0,505	0,162	0,123	1	0,768	0,597
FU_19	0,515	0,280	0,349	0,608	0,343	0,503	0,459	0,457	0,491	0,451	0,370	0,469	0,523	0,565	0,474	0,308	0,154	0,768	1	0,677
FU_20	0,475	0,318	0,357	0,575	0,469	0,582	0,415	0,442	0,518	0,617	0,548	0,643	0,654	0,665	0,650	0,434	0,308	0,597	0,677	1



Obr. 39 Cattelův graf vlastních čísel (faktory úspěchu)

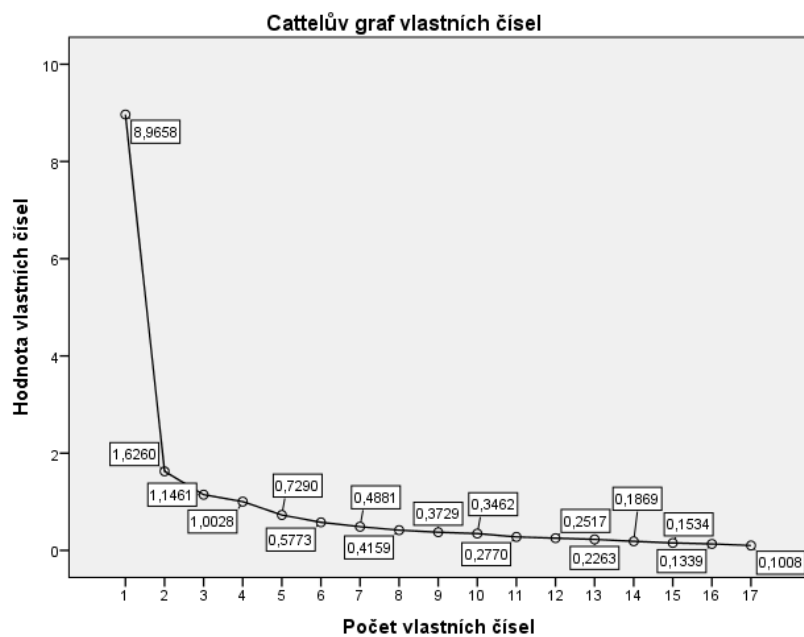
Tab. 50 Matice faktorových zátěží před rotací (faktory úspěchu)

	1	2	3	4
FU_9	0,824	0,163	0,002	-0,201
FU_10	0,788	-0,062	0,181	-0,103
FU_14	0,785	-0,299	0,277	-0,077
FU_20	0,785	-0,263	0,126	0,247
FU_11	0,751	0,283	-0,097	0,134
FU_12	0,747	-0,209	0,069	-0,079
FU_4	0,742	-0,281	-0,196	-0,036
FU_13	0,735	-0,365	0,304	-0,025
FU_1	0,724	0,069	-0,274	-0,277
FU_5	0,723	0,397	-0,020	0,101
FU_6	0,712	0,138	-0,221	0,334
FU_8	0,712	0,063	-0,360	-0,183
FU_19	0,699	-0,392	-0,202	0,188
FU_18	0,692	-0,502	-0,219	0,096
FU_15	0,692	-0,144	0,508	0,125
FU_3	0,672	0,282	0,035	-0,424
FU_7	0,613	0,279	-0,501	0,389
FU_16	0,611	0,497	0,330	0,230
FU_2	0,572	0,198	-0,056	-0,57
FU_17	0,486	0,494	0,336	0,178

M Výstup z programu SPSS – rizika

Tab. 51 Korelační matice

Korelace mezi prom.	R_1	R_2	R_3	R_4	R_5	R_6	R_7	R_8	R_9	R_10	R_11	R_12	R_13	R_14	R_15	R_16	R_17
R_1	1	0,676	0,432	0,396	0,577	0,568	0,510	0,296	0,221	0,329	0,415	0,272	0,320	0,232	0,349	0,216	0,494
R_2	0,676	1	0,548	0,688	0,498	0,617	0,617	0,327	0,330	0,466	0,669	0,409	0,592	0,450	0,487	0,497	0,686
R_3	0,432	0,548	1	0,515	0,348	0,295	0,321	0,299	0,281	0,322	0,298	0,267	0,393	0,353	0,281	0,315	0,387
R_4	0,396	0,688	0,515	1	0,504	0,478	0,467	0,446	0,470	0,607	0,552	0,395	0,528	0,595	0,311	0,451	0,540
R_5	0,577	0,498	0,348	0,504	1	0,666	0,569	0,489	0,515	0,591	0,575	0,528	0,459	0,484	0,292	0,340	0,543
R_6	0,568	0,617	0,295	0,478	0,666	1	0,746	0,455	0,514	0,600	0,588	0,671	0,555	0,493	0,442	0,536	0,598
R_7	0,510	0,617	0,321	0,467	0,569	0,746	1	0,515	0,441	0,593	0,560	0,544	0,516	0,539	0,521	0,489	0,552
R_8	0,296	0,327	0,299	0,446	0,489	0,455	0,515	1	0,758	0,693	0,412	0,345	0,443	0,748	0,256	0,438	0,508
R_9	0,221	0,330	0,281	0,470	0,515	0,514	0,441	0,758	1	0,748	0,472	0,483	0,585	0,766	0,217	0,524	0,390
R_10	0,329	0,466	0,322	0,607	0,591	0,600	0,593	0,693	0,748	1	0,541	0,520	0,582	0,701	0,331	0,555	0,506
R_11	0,415	0,669	0,298	0,552	0,575	0,588	0,560	0,412	0,472	0,541	1	0,593	0,666	0,576	0,432	0,510	0,669
R_12	0,272	0,409	0,267	0,395	0,528	0,671	0,544	0,345	0,483	0,520	0,593	1	0,635	0,446	0,374	0,516	0,562
R_13	0,320	0,592	0,393	0,528	0,459	0,555	0,516	0,443	0,585	0,582	0,666	0,635	1	0,608	0,473	0,71	0,660
R_14	0,232	0,450	0,353	0,595	0,484	0,493	0,539	0,748	0,766	0,701	0,576	0,446	0,608	1	0,345	0,584	0,500
R_15	0,349	0,487	0,281	0,311	0,292	0,442	0,521	0,256	0,217	0,331	0,432	0,374	0,473	0,345	1	0,54	0,565
R_16	0,216	0,497	0,315	0,451	0,340	0,536	0,489	0,438	0,524	0,555	0,510	0,516	0,710	0,584	0,540	1	0,580
R_17	0,494	0,686	0,387	0,540	0,543	0,598	0,552	0,508	0,390	0,506	0,669	0,562	0,660	0,500	0,565	0,580	1



Obr. 40 Cattelův graf vlastních čísel (rizika)

Tab. 52 Matice faktorových zátěží před rotací (rizika)

	1	2	3	4
R_6	0,804	0,138	-0,030	-0,389
R_13	0,797	-0,054	-0,308	0,178
R_10	0,795	-0,355	0,126	-0,057
R_17	0,794	0,217	-0,167	0,057
R_11	0,783	0,102	-0,14	-0,045
R_7	0,776	0,127	-0,016	-0,270
R_2	0,774	0,448	0,108	0,187
R_14	0,773	-0,44	0,066	0,160
R_5	0,732	0,066	0,291	-0,365
R_4	0,728	0,042	0,255	0,325
R_16	0,720	-0,12	-0,428	0,228
R_9	0,716	-0,568	0,125	-0,020
R_12	0,703	-0,021	-0,313	-0,274
R_8	0,689	-0,48	0,247	-0,011
R_1	0,582	0,530	0,390	-0,182
R_15	0,578	0,300	-0,434	0,116
R_3	0,522	0,258	0,351	0,515

N Seznam otázek využitých v rozhovoru

Otázky identifikační

- Jaký je počet zaměstnanců podniku?
- Jaký je průměrný roční obrat podniku?
- Kolik hektarů zemědělské půdy obhospodařujete?
- Které komodity produkuje?
- Jaké formy odbytu Vaší produkce využíváte?

Prvotní zkušenosti podniku s internacionalizací

- V jakém roce jste začali s vývozem?
- Které komodity prodáváte na zahraničním trhu?
- Do které země jste začali vyvážet?
- Jakým způsobem jste navázali kontakt se zahraničním partnerem?
- Jaký byl prvotní impulz k tomu, že jste začali hledat odbytové možnosti na zahraničním trhu?
- Existovaly nějaké bariéry, které jste vnímali, při prvním vstupu na zahraniční trh?

Internacionalizační proces podniku

- Na jakých zahraničních trzích nyní působíte?
- Jak probíhá konkrétní obchodní případ?
- Jak byste charakterizovali Vaše zahraniční obchodní kontrakty?
- Jaké jsou hlavní důvody, proč vyvážíte na zahraniční trhy?
- Jaké vnímáte přínosy spojené s vývozními aktivitami?
- Jaká negativa spojená s vývozními aktivitami vnímáte?
- Jaké vnímáte překážky v oblasti vývozu komodit?
- S jakými problémy se setkáváte v zahraničním obchodu?
- Co pokládáte za klíčové pro úspěšné podnikání na zahraničním trhu?

Ostatní

- Využíváte dotace v oblasti zemědělství? Jaké?
- Jak se díváte na problematiku dotací?
- Jak se díváte na možnosti spolupráce subjektů v odvětví zemědělství?
- S jakými subjekty úzce spolupracujete? V jakých oblastech?
- Jaké jsou hlavní důvody této úzké spolupráce?