

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2007

Hana Procházková

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor



**Možnosti vstupu českých podnikatelských subjektů
na zahraniční trhy**

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Lucie Tichá, Ph.D.

Autor

Hana Procházková

2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Možnosti vstupu českých podnikatelských subjektů na zahraniční trhy“ zpracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích dne 10. 4. 2007

Hana Procházková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Lucii Tiché, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce.

Dále děkuji firmě Farmtec, a.s., za poskytnuté informace, zvláště pak řediteli pro marketing panu Ing. Bohumilu Beladovi za poskytnutí všech potřebných informací.

Obsah

1. Úvod	7
2. Literární rešerše	8
2.1. Globalizace světové ekonomiky.....	8
2.2. Specifika podnikání v mezinárodním obchodě.....	9
2.3. Výběr zahraničních trhů.....	10
2.3.1. Zásady při výběru zahraničního partnera.....	11
2.4. Volba formy vstupu na zahraniční trhy.....	12
2.4.1. Vývoz produktů.....	12
a) prostřednické vztahy.....	13
b) obchodní zastoupení.....	13
c) komisionářské a mandátní vztahy.....	13
d) piggyback.....	14
e) přímý vývoz.....	14
f) sdružení malých vývozců.....	14
2.4.2. Společné podnikání.....	15
a) licence.....	15
b) franchising.....	15
c) smlouvy o řízení.....	15
d) společný podnik.....	16
f) zušlechťovací operace.....	16
g) výrobní kooperace.....	16
2.4.3. Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.....	16
2.5. Rizika mezinárodního obchodu.....	17
2.5.1. Rizika tržní.....	17
2.5.2. Rizika komerční.....	18
2.5.3. Rizika přepravní.....	18
2.5.4. Rizika teritoriální.....	19
2.5.5. Riziko kurzové.....	19
2.5.6. Metody snižování podnikatelského rizika.....	20
2.6. Výstavy a veletrhy.....	20
3. Cíl práce a metodika.....	22

4. Vlastní práce.....	23
4.1. Základní údaje o společnosti.. ..	23
4.1.1. Historie společnosti	23
4.1.2. Výrobní program.....	23
4.1.3. Regionální působnost na domácím trhu.....	24
4.2. Firemní strategie zahraničního obchodu.....	25
4.3. Volba cílové destinace.....	26
4.4. Možnosti podnikání na zahraničních trzích.....	26
4.4.1. Založení dceřiné společnosti v cílové zemi.....	27
4.4.2. Vstup přes distributora.....	28
4.4.3. Objem vývozu.....	28
4.5. Firemní strategie minimalizace rizik.....	30
4.6. Podpora obchodu.....	31
4.6.1. Průběh akce.....	32
4.6.2. Dotace.....	33
4.7. Nové vývozní možnosti.....	34
4.7.1. Politické a právní prostředí.....	34
4.7.2. Ekonomické prostředí.....	35
4.7.3. Sociální a kulturní prostředí.....	37
4.7.4. Technologické prostředí.....	38
4.7.5. Výsledky PEST analýzy.....	38
4.8. Navrhovaná strategie formy vstupu na zahraniční trhy.....	39
5. Závěr.....	40
6. Summary.....	41
7. Přehled použité literatury.....	42
8. Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	44
9. Seznam příloh.....	45

1. Úvod

Mezinárodní obchod a mezinárodní marketing zažívají v současné době prudký rozvoj, který je ovlivněn zejména procesy liberalizace internacionalizace a globalizace světové ekonomiky a využíváním moderních technologií. Tyto procesy otevírají firmám nové možnosti podnikání a zároveň zvyšují celosvětovou konkurenci. Většina podniků je dnes buď přímo, nebo alespoň zprostředkovaně, zapojena do procesu mezinárodního podnikání.

Zahraniční obchod hraje významnou roli v ekonomice každého státu. Čeští vývozci mají nelehkou úlohu. Musí konkurovat kapitálově silnějším západním firmám, které mají dlouhodobější zkušenosti se zapojením do mezinárodních aktivit a které jsou lépe podporovány proexportní politikou svých vlád. Nezanedbatelným faktem je též velké množství subjektů na straně nabídky, s neustálým vstupem nových. Ale i přesto mají podniky zájem uplatnit své výrobky na zahraničních trzích, popř. navázat spolupráci s partnery ze zahraničí. Je to z toho důvodu, že tuzemský trh se jim zdá být již nasycený, příliš těsný pro další úspěšný rozvoj firmy. Podnik se tak dostává do zcela nového postavení zahraničního podnikatele, který se setkává s celou řadou odlišností. Aby na mezinárodních trzích uspěl, je nucen získávat řadu nezbytných informací a na základě jejich analýzy přijímat významná rozhodnutí.

Rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trhy, je klíčovým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Podnik si může zvolit řadu forem vstupu na zahraniční trhy. Výběr konkrétní strategie ovlivňují zejména následující faktory: investiční náročnost vstupu na zahraniční trhy, zdroje, které má podnik k dispozici, potenciál cílového trhu, možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit, rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu a v neposlední řadě i celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí.

Pro svoji práci jsem si vybrala společnost FARMTEC, a.s., zabývající se výrobou, montáží a prodejem kompletních technologických celků do zemědělské výroby. Tato společnost exportuje své výrobky především na trhy východní a jihovýchodní Evropy.

2. Literární rešerše

2. 1. Globalizace světové ekonomiky

Postupně se integrující svět, v různé hloubce, v různých oblastech i v různých teritoriích, vytváří v současné době zárodek dosud velmi nestejnoroďé globální ekonomiky. Pojem globalizace se v podmínkách integračního úsilí stal mottem i motivem investorů, politiků a spotřebitelů. Motiv přitom nespočívá v hladkém, pokud možno bezbariérovém systému, ale v dosažení osobního či skupinového prospěchu. Právě proto je úplné zavedení bezbariérového systému, přes ohromný dosažený pokrok, dosud ve velmi raném stadiu zrodu (Zahradník, P., 2003).

Globální ekonomika vzniká a zvyrazňuje se jako jisté pokračování vývoje donedávna nazývaného internacionalizací světového hospodářství; dnes je zcela novým fenoménem v jiné kvalitě a intenzitě, tj. globalizací. Jedná se o proces, který zvyšuje závislost trhů a výroby různých zemí díky dynamice obchodu se zbožím a službami, pohybem kapitálu a technologií. Probíhá transformace, ve které vznikají nové formy hospodářství, mizí národní produkty a technologie i národní hospodářství. Globalizace zvyšuje možnosti soukromým jednotlivcům a podnikům, ale snižuje možnosti politiků v tradiční oblasti. Globalizace tedy znamená, že trhy, investice a mezinárodní vztahy jsou stále méně určovány národními hranicemi. Globalizace je však bržděna stálou existencí silného prvku státu, který nastupuje poté, co se instituce a sociální struktury ustálí. Stát jako institucionální struktura neupadá, ale vykonává nové, složitější činnosti v novém otevřenějším a vzájemně závislém světě (Jeníček, V., 2002).

Dnes je prakticky každá firma, velká či malá, nějakým způsobem vystavena globální konkurenci. Ať již jde o firmu, která nakupuje květiny z Mexika, či o amerického výrobce elektroniky, kterému na tuzemském trhu konkurují gigantické japonské firmy, od začínající obchodní společnosti, která prostřednictvím internetu získává objednávky z celého světa, až po velkého výrobce spotřebního zboží, který vstupuje na nově se vytvářející trh v zahraničí (Kotler, P., Armstrong, G., 2004).

Jedním z předpokladů úspěšnosti a konkurenceschopnosti firmy na současných trzích je dobrá znalost prostředí a nových ekonomických trendů, které ve společnosti působí.

Mezi tyto hlavní trendy současnosti patří globalizace, kterou rozumíme celosvětovou úroveň organizace a integrace, která zastřešuje národní, regionální a místní systémy. Akceleraci tohoto ekonomického, sociálního a politického fenoménu umožnily jednak politické podmínky a změny po roce 1989, jednak odstraňování obchodních překážek, deregulace finančních trhů, prohlubující se regionální integrace a významné technologické změny zejména v oblasti komunikačních technologií, dopravě atd. (Světlík, J., 2003).

2. 2. Specifika podnikání v mezinárodním obchodě

Podnikání na mezinárodní úrovni se liší od ryze domácího podnikání v mnoha směrech. Odlišnost spočívá už v pouhém jednoduchém poznání, že země jsou navzájem odlišné. Země se liší svými kulturami, politickými i ekonomickými systémy, právními systémy a odlišnou úrovní ekonomické vyspělosti a rozvoje. A to navzdory všem trendům směřujícím ke globalizaci trhu. Mezinárodní podnikání vyžaduje měnit praktiky pro každou zemi zvlášť. K tomu je zapotřebí, aby manažeři měli nejen cit pro odlišnosti, ale uměli se také přizpůsobit a přijmout odpovídající politiku a strategii a dokázali se s odlišnostmi vyrovnat. Hlavním předpokladem úspěchu mezinárodního podnikání je pochopit a porozumět politickému a ekonomickému kontextu, ve kterém dochází k mezinárodnímu obchodu a investování (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2003).

Prodej do zahraničí je „jiný“ než prodej zboží na domácí trh. Přestože ekonomické faktory jsou důležité, odlišné modely spotřeby ve dvou různých státech s podobnými národními důchody v přepočtu na jednoho obyvatele lze vysvětlit pouze faktory neekonomickými. Obchod se zahraničím v sobě zahrnuje nejen aspekty ekonomické, ale i kulturní. Pro obchodování v mezinárodním měřítku je nutné pochopit, jakým způsobem řídí společnost svoje ekonomické aktivity a jaké technologie využívá. Například velké potíže by asi měla firma, která by chtěla vyvážet mikroelektroniku do státu, jehož ekonomika je založena na primitivním zemědělství. V takovém případě by větší šanci na úspěch měl výrobce „odpovídající technologie“ (Jobber, D., Lancaster G., 2001).

Do této oblasti patří základní znalosti práva v ZO, neboť v první fázi je výsledkem aktivity zahraničního obchodníka právní akt – uzavření kupní smlouvy. Každý právní smluvní akt je platný pouze v případě, že se nepřítčí právu země vyvážející, ani právu země dovážející, jestliže je jeho obsah dovolen a je možný, a také je-li osoba, která do smluvního závazku vstupuje, k tomuto aktu oprávněná. Nejde pouze o znalost příslušného zákona, který upravuje vlastní smluvní vztah, ale o celý právní systém. Zahraničně obchodní praxi mohou dále ovlivnit například celní zákon, bankovní a celá řada dalších právních norem. Kromě právních předpisů existují i různé zahraničněobchodní zvyklosti a praktiky, které svým způsobem vymezují prostor pro budoucí obchodní spolupráci. Ve větších podnicích je širší této problematiky rozdělena (Beneš, V., 2004).

2. 3. Výběr zahraničních trhů

Před vstupem na zahraniční trh musí firma definovat své mezinárodní cíle i strategii – určit, jakého objemu prodeje chce dosáhnout. Některé firmy se spokojují jen s omezeným rozsahem svých zahraničněobchodních aktivit a nehodlají je nijak významně rozšiřovat ani v budoucnu. Prodej výrobků na zahraničních trzích považují jen za zlomek své prodejní činnosti. Existuje však i řada firem, které naopak právě na zahraničních trzích vidí svou příležitost. Prodej na zahraničním trhu považují za stejně významný jako prodej na trhu tuzemském, někdy dokonce za významnější.

Firmy se musejí rovněž rozhodnout, do kolika zemí budou svoji produkci vyvážet. Zvolený trh by neměl být zbytečně ohraničený nebo omezený. Neměl by však být ani příliš rozsáhlý, alespoň ne v okamžiku, kdy firma teprve začíná vyvíjet zahraničněobchodní aktivity. Firmy se musejí rozhodnout, jakým způsobem vstoupí na zahraniční trh. Jeho atraktivnost je dána perspektivou výrobku, který se na něm bude prodávat, geografickými faktory, příjmovou hladinou i počtem obyvatel, politickou situací a dalšími faktory. Prodávající často dávají přednost trhům jen některých zemí či některým částem světa (Kotler, P., 2004).

Volbou cílového segmentu (targeting) ovlivňují zejména tři faktory: velikost segmentu, růstový potenciál a atraktivnost segmentu. Zvolený cílový trh musí být dostatečně

velký, aby bylo pro podnik rentabilní na něj působit vybranými marketingovými nástroji. Podnikání v mezinárodním prostředí umožňuje firmám koncentrovat úsilí na velké homogenní segmenty na světovém trhu a zvyšovat tak rentabilitu mezinárodního podnikání. Mnohé firmy vstupují na zahraniční trhy i v případě, že cílový segment není zatím příliš velký, nicméně má, dle jejich názoru, dostatečný růstový potenciál. Vstup na zahraniční trh berou firmy jako investici do budoucna. Strategii, u které není upřednostněn krátkodobý zisk, ale dlouhodobá návratnost investic, zvolila např. řada transnacionálních firem při vstupu na trhy střední a východní Evropy a na další rozvíjející se trhy, zejména na trh čínský (Machková, H., 2006).

Pro vlastní provádění mezinárodních obchodních operací, ale i pro veškerá strategická i taktická rozhodování podniku o zahraničních ekonomických vztazích, je nezbytný soustavný výzkum trhů. Na základě tohoto výzkumu získává podnik informace o celkovém podnikatelském prostředí daného teritoria, o jeho makroekonomické a politické situaci, hospodářské politice státu, o jeho sociálních a kulturních zvláštěnostech apod. Podle vlastní podnikatelské orientace firmy získávají informace o hlavních konkurentech, o vztahu nabídky a poptávky, o potencionálních distribučních cestách, o obchodních partnerech, o cenovém vývoji, o výši nákladů a dalších podmínkách, které využívají ve své obchodní politice. Podmínky na zahraničních trzích mohou být velmi proměnlivé, a proto je pro úspěšnost obchodní práce nezbytné poznatky o zpracovávaných trzích soustavně aktualizovat (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2003).

2. 3. 1. Zásady při výběru zahraničního partnera

Při hledání zahraničního partnera se doporučuje, aby exportující firma dodržovala několik základních zásad:

- vybírat za své partnery pouze subjekty s dobrou komerční pověstí, bez finančních problémů, tyto skutečnosti hodnověrně ověřit,
- vybírat ze subjektů odborně zdatných, zaměřených na exportovanou komoditu; firmy, které nabízejí svoje služby v široké a různorodé škále komodit posuzovat zvlášť opatrně, mohou být k takovému postupu nuceni nepříznivou ekonomickou situací,

- vyžaduje-li komodita distribuční síť, je dobré, má-li partner svoji, nebo má k nějaké síti dobrý přístup,
- pro zahraničního partnera musí být hlavním motivem zisk a obchodní spojení s exportující firmou musí být pro něho natolik zajímavé, aby si ho vážil,
- při uzavírání smlouvy tuto uzavřít tak, aby se vzájemný vztah dal v případě potřeby bezproblémově rozvázat; je to velmi důležité zejména v těch zemích, ve kterých legislativa neúměrně své občany vůči zahraničním firmám chrání,
- upřednostnit vytvoření komplexního vzájemného vztahu, tj. např.: u dodávek strojírenských výrobků uzavřít i smlouvu servisní, zajistit odborné proškolení obsluhy apod.,
- smlouvy uzavírat vždy v osvědčeném textu a písemně, tj. využívat předpřipravené (standardizované) texty smluv, které exportní firmě zaručují, že nebude pro ni důležitá část opomenuta, nebo nevhodně formulována,
- pečlivě prostudovat příslušné související právní předpisy, platné v dané zemi. Mnohdy lze platnou legislativu země najít v plném znění na internetu, často zcela bezplatně; znalost legislativy usnadní volbu právní formy zahraničního partnera ([www. businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)).

2. 4. Volba formy vstupu na zahraniční trhy

Internacionalizace obchodní činnosti podniku může mít různé fáze. Jednotlivým stádiím internacionalizace odpovídá jak organizační struktura mezinárodně činných podniků, tak i jednotlivé způsoby vstupu na zahraniční trhy. U většiny mezinárodně operujících podniků je přitom běžné, že v různých zemích využívají různé metody a že jednotlivá stadia internacionalizace u nich existují paralelně. Za základní způsoby vstupu na zahraniční trh lze při výrobě v tuzemsku považovat nepřímý a přímý export, při výrobě v zahraničí pak předání licence, uzavření smlouvy o managementu, vytvoření podniku se zahraniční majetkovou účastí (joint – ventures) a zakoupení nebo vybudování vlastní výrobní jednotky v zahraničí (Foret, M., Procházka, P., Urbánek, T., 2003).

2. 4. 1. Vývoz produktů

Nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trh je vývoz produktů. Firma může čas od času vyvézt přebytečné zboží na zahraniční trh nebo může učinit vývoz zboží na určitý

trh součástí své strategie. V obou případech firma vyrábí v tuzemsku. Pro zahraniční trh mohou být produkty upraveny. Vývoz produktů představuje nejmenší zásah do výrobních řad, organizace či investic firmy (Kotler, P., Armstrong, G., 2004).

a) prostřednické vztahy

V mezinárodním obchodě se můžeme setkat s celou řadou prostředníků, tj. subjektů, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a podnikají na vlastní riziko. Prostředníci prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům a jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzv. cenová marže. Použití služeb prostředníka může být výhodné pro malé a střední podniky, pro které je vývoz či dovoz okrajovou záležitostí a zřizování vlastního specializovaného oddělení by bylo příliš nákladné, popř. pro podniky, které se záměrně specializují na výrobu a přenechávají obchodní činnost specializovaným obchodním firmám.

b) obchodní zastoupení

V oblasti mezinárodního obchodu se setkáváme s celou řadou subjektů působících na zastupitelské bázi. Vybudování kvalitní zastupitelské sítě v zahraničí je velmi obtížné, ale právě kvalita této sítě často rozhoduje o úspěchu podniku na zahraničních trzích. Smlouvou o obchodním zastoupení se zástupce zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet (Machková, H., 2003).

c) komisionářské a mandátní vztahy

Komisionářskou smlouvou se komisionář zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost a komitent se zavazuje zaplatit mu úplatu. Komisionářská smlouva se liší od smlouvy o zprostředkování tím, že komisionář se zavazuje přímo k uzavření určité konkrétní smlouvy, zatímco zprostředkovatel se zavazuje zprostředkovat příležitost k uzavření smlouvy. Komisionář uzavírá smlouvy vlastním jménem, ale na účet komitenta.

Smlouvou mandátní se mandatář zavazuje, že pro mandanta na jeho účet zařídí za úplatu určitou obchodní záležitost uskutečněním právních úkonů jménem mandanta nebo uskutečněním jiné činnosti a mandant se zavazuje zaplatit mu za to úplatu. Mandátní smlouva se uzavírá pouze mezi podnikateli a má řadu shodných rysů se

smlouvou komisionářskou. Rozdíl spočívá především v tom, že mandatář jedná jménem mandanta.

d) piggyback

Piggyback znamená spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které obvykle velká a známá firma dává za úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty. Výhodou pro malé firmy je možnost využití jména a zkušeností velké firmy, která poskytuje svému partnerovi řadu marketingových a logistických služeb. Výhodou pro velkou firmu je možnost nabízet zákazníkům kompletní sortiment a úplata, kterou získává od svých obchodních partnerů. V některých případech používají piggyback jako formu mezifiremní spolupráce i velké firmy (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

e) přímý vývoz

Čisté přímé obchodní metody se obvykle používají nejčastěji v průmyslovém marketingu při vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou velmi komplikované a je s nimi spojena nutnost poskytovat celou řadu odborných služeb, u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná. Použití přímé obchodní metody vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky a obvykle pozitivně působí na stabilizaci obchodních vztahů. Výhodou je možnost kontroly nad realizací vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích.

f) sdružení malých vývozců

Malé a střední podniky nemají často dostatečné zdroje ani zkušenosti, ale přesto mají zájem vyvážet. V některých vyspělých zemích si tyto podniky zakládají vývozní sdružení a vyvážejí společně. Nejčastěji se jedná o sdružení vývozců ze stejného oboru podnikání, jejichž nabídka se může vhodně doplňovat. Právní forma záleží na zvyklostech a právním řádu země původu. Hlavními výhodami, které vyplývají z účasti ve sdružení exportních firem, jsou úspora nákladů, možnost omezení exportních rizik, možnost docilování výhodnějších cen atp. Nevýhodou může být nevyváženost vztahů v rámci sdružení, a tudíž možnost nerovnoprávného zacházení s méně významnými členy a ztráta určité míry samostatnosti (Machková, H., 2003).

2. 4. 2. Společné podnikání

Pro své zahraniční aktivity může firma zvolit i společné podnikání. Naváže spojení s další firmou a společně s ní vyrábí nebo prodává svou produkci. Společné podnikání se liší od vývozu zboží, kdy si firma pouze vyhledá zahraničního partnera, kterému prodává svou produkci. Společné podnikání se odlišuje i od přímé zahraniční investice, kdy firma sama zakládá právnický subjekt, který pak přímo působí na zahraničním trhu (Kotler, P., Armstrong, G., 2004).

a) licence

Některé vlády méně rozvinutých zemí omezují záměrně dovozy hotových výrobků a dávají přednost licenční výrobě, která zvyšuje zaměstnanost, je nositelem transferu technologie a přináší i další ekonomické efekty. Dalším důvodem – na straně vývozce – může být obava z investic v zahraničí, např. z důvodu politické nebo ekonomické nestability či nedostatečné ochrany zahraničních investorů. Licence může tvořit významnou součást nehmotného vkladu při společném podnikání, při vývozu podnikatelských dodávek investičních celků, může být formou technické pomoci atp. Může dojít i ke vzájemnému poskytnutí licence formou cross licencingu. Jde o vzájemné poskytnutí licence mezi dvěma partnery, kteří tak předcházejí ztrátám způsobeným duplicitním výzkumem a vývojem (Plchová, B., 2001).

b) franchising

Franchising je smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér (poskytovatel franšízy) opravňuje a zavazuje jednotlivé franšizanty (nabyvatele) užívat obchodí jméno a nebo obchodní známku a právo užívat předmět podnikání své společnosti, tj. poskytuje své know-how, včetně systému řízení, zabezpečování služeb poskytováním prodejní a technické pomoci, a nabyvatel (franšizant) se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a provozovat obchodní činnost v souladu s koncepcí franšizéra (Machková, H., 2003).

c) smlouvy o řízení

Smlouvy o managementu – v těchto smlouvách jde o výkon řízení, takže bychom vlastně měli hovořit o smlouvách o manažerském know – how. Jsou běžné hlavně tam, kde se dodávají tovární zařízení na klíč a odběratel není schopen toto zařízení sám řídit.

Po určitou dobu, než se zaškolí domácí personál, řídí firmu management dodavatele. Tuto formu najdeme také často v hoteliérství (Boučková, J., 2003).

d) společný podnik

Společný podnik se zakládá za účelem podnikání na zahraničním trhu. Jde o společnou investici, společníci se podílejí na vlastnictví a kontrole. Firma může projevit zájem investovat do již existující firmy anebo se dva či více partnerů dohodnou na založení nového subjektu. Zakládání společných podniků je často motivováno i politickými a ekonomickými důvody. Jeden z partnerů nedisponuje dostatečnými finančními zdroji, dostatečnou kvalifikací v řízení apod., aby mohl sám uskutečnit svůj záměr. Někdy vstup firmy na trh v oblasti společného podnikání podmiňují vlády majetkovou účastí tuzemského partnera (Kotler, P., Armstrong, G., 2004).

e) zušlechťovací operace

Podstatou zušlechťovacích operací je zpracování nebo přepracování surovin, materiálů či polotovarů do vyššího stupně finality, popř. do podoby hotového výrobku. Zušlechťovací operace jsou někdy označovány jako tzv. práce ve mzdě, popř. outsourcing. Hlavním důvodem jejich realizace jsou nižší náklady na přepracování v zahraničí (mzdové, energetické, surovinové, materiálové a dopravní náklady), popř. méně přísná legislativa v oblasti pracovněprávní či ekologické. Z právního hlediska jsou zušlechťovací operace obvykle posuzovány jako smlouvy o dílo.

f) výrobní kooperace

Mezinárodní výrobní kooperace je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce různých zemí, aniž by došlo k jejich kapitálovému spojení nebo dokonce sloučení. Finální výrobek je pak kompletován buď jedním nebo oběma výrobci. Spolupráce může probíhat na různých úrovních a kromě čistě výrobní kooperace může být zaměřena i do oblasti výzkumu a vývoje, do oblasti odbytu a může existovat i ve službách. Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci je tzv. nepojmenovanou smlouvou. Obsah a forma smlouvy záleží na ujednání mezi partnery (Machková, H., 2003).

2. 4. 3. Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy jsou nejvyšším stupněm internacionalizace firemních aktivit a vzhledem k investiční náročnosti jsou typické

zejména pro velké firmy. Nejčastěji mají formu přímých nebo portfoliových investic. Zahraniční investice ovlivňují významně rozvoj světové ekonomiky. Zahraniční investoři přinášejí do země kapitál nutný pro modernizaci a restrukturalizaci podniků, progresivní technologie, technické i manažerské know – how, mohou umožnit vytváření nových pracovních příležitostí, usnadnit vstup výrobků na zahraniční trhy atp. (Machková, H., 2006).

2. 5. Rizika mezinárodního obchodu

Podniky, které se rozhodnou zapojit do mezinárodního podnikání, si musí být vědomy nejen příležitostí, které jim vstup na nové trhy nabízí, ale i rizik, se kterými je mezinárodní podnikání spojeno. Mezinárodní podnikání ovlivňuje rizikovost v pozitivním směru i ve směru negativním. Riziko nelze nikdy z hospodářské činnosti zcela vyloučit, ale je možné je v některých případech omezit, vyhnout se mu, přenést na jiný subjekt, popř. rozdělit mezi různé subjekty. Nepodstupování rizik by znamenalo vzdát se možnosti využívat nových podnikatelských příležitostí. Vždy je třeba možná rizika analyzovat a vyhodnotit, které riziko je podnik schopen nést a v jakém rozsahu (Machková, H., 2003).

Rizika spojená s mezinárodním obchodem představují poměrně početnou skupinu, která bývá členěna z různých pohledů. Pokud je analyzujeme podle příčin vzniku, jsou to zejména rizika cenová, odbytová, inflační, obchodně-politická. Podle procesů, ve kterých se rizika projevují, by bylo možné dělit rizika na obchodní, přepravní, úvěrová, investiční a další. Často se riziko přiřazuje k určitému subjektu, jako možnost jeho potenciálního „selhání“. Hovoří se o riziku banky, riziku klienta, riziku země, atd. (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

2. 5. 1. Rizika tržní

Tato rizika představují možnost, že v důsledku změny tržních podmínek podnik nedosáhne předpokládaného výsledku nebo utrpí ztrátu. Vývoj na trhu však může přinést také příznivější podnikatelský výsledek, než se očekávalo. Toto riziko nese

každý podnikatelský subjekt i ve vnitřní ekonomice, v zahraničním obchodu však působí modifikovaně například rozdílným vývojem na různých trzích.

Vývozce a dovozce většinou toto riziko vnímají především ve vztahu k uzavíraným obchodům, zvláště u dodávek s delším výrobním obchodním cyklem, které jsou typické pro dodávky kompletních zařízení a investičních celků. Vzhledem k četnosti a intenzitě změn ekonomických podmínek na trzích může toto riziko postihnout i operace, u nichž jsou poskytovány krátkodobé úvěry, dlouhodobé kontrakty na dodávky surovin apod. Některé podmínky kontraktů mohou směřovat k ochraně před těmito riziky (Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., 2003).

2. 5. 2. Rizika komerční

Do této skupiny rizik bývají zařazována rizika vyplývající z nesplnění závazku obchodním partnerem. S riziky komerčními se podnikatelé setkávají i na vnitřním trhu. Na trhu zahraničním však vystupují tato rizika v ostřejší podobě vzhledem k odlišnostem těchto trhů z hlediska právních a ekonomických podmínek, obchodních zvyklostí, mentality podnikatelů apod. Informace o zahraničních obchodních partnerech bývají méně dostupné a navíc postavení jednotlivých firem na trhu se může měnit v závislosti na faktorech, které lze bez důkladné znalosti trhu jen těžko předvídat.

Míru podstupovaných komerčních rizik ovlivňuje podnikatel zejména výběrem obchodních partnerů, řádným právním zajišťováním obchodních vztahů, volbou vhodných platebních podmínek a zajišťovacích nástrojů a rozsahem, ve kterém využívá možností pojištění. Nejúčinnější způsob předcházení tomuto riziku je rozvíjení dlouhodobých obchodních spojení založených na vzájemné důvěře (Machková, H., 2003).

2. 5. 3. Rizika přepravní

Přepravní rizika jsou typem rizik, která provázejí mezinárodní obchod s hmotným zbožím. Během dopravy může dojít ke ztrátě nebo poškození zboží a škodu utrpí ten, kdo v daném okamžiku toto riziko nesl. Většinou to bývá buď prodávající, nebo kupující. Přejedání rizika ztráty nebo poškození zboží se zpravidla výslovně sjednává v kontraktu stanovením určité dodací podmínky (parity). Toto riziko však může nést i dopravce nebo speditér tím, že přebírají odpovědnost za zboží během dopravy.

Přepravní rizika v mezinárodním obchodě se většinou pojišťují. V tomto směru je nutno věnovat pozornost řádnému sjednání pojistné smlouvy (volbou spolehlivé pojišťovny, výběrem takového rozsahu pojištěných rizik, který je přiměřený pro daný druh zboží a zvolenou dopravní cestu apod.) (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

2. 5. 4. Rizika teritoriální

Teritoriální rizika souvisejí zejména s politickou a ekonomickou nestabilitou jednotlivých zemí, ale mohou být také důsledkem přírodních katastrof, embarga, bojkotu zboží atd. Pravděpodobnost teritoriálních rizik lze vzhledem k jejich charakteru předem jen obtížně předvídat. Jejich důsledkem mohou být např. nedobytné pohledávky, anulování uzavřených kontraktů, popř. nemožnost disponovat majetkem nebo zbožím v dané zemi. Tato rizika se dotýkají jak mezinárodního obchodu, tak i všech dalších forem mezinárodního podnikání (nejvýrazněji se projevují u mezinárodních úvěrových vztahů a přímých zahraničních investic). Teritoriální rizika působí často dlouhodobě a většinou vedou k nenaplnění strategických podnikatelských záměrů na daném trhu.

Nejúčinnějším preventivním opatřením proti teritoriálním rizikům je získávání informací o jednotlivých zemích. Podnikatelské subjekty se mohou chránit před negativními dopady teritoriálních rizik řadou preventivních i zajišťovacích opatření (Černohlávková, E., 2002).

2. 5. 5. Riziko kurzové

Je jedním z nejtypičtějších rizik mezinárodního podnikání. Kurzové riziko vyplývá, jak již bylo konstatováno, z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Předvídání měnového vývoje je obtížné, protože vývoj kurzů není ovlivňován pouze ekonomickými faktory, ale vyplývá i z faktorů neekonomických. K nejčastěji používaným nástrojům na omezení kurzového rizika patří vhodná měnová struktura pohledávek a závazků, volba měny, využívání zajišťovacích nástrojů a prodej pohledávek.

V případě vzniklé ztráty subjekt hledá způsob, jak ztrátu eliminovat. Možná řešení, která přicházejí v úvahu, jsou:

- zvýšení prodejní ceny (v zahraniční měně), což je sice krok relativně nejjednodušší, ale může mít nepříjemný důsledek: ztrátu konkurenceschopnosti na zahraničním trhu
- vytvořením rezervy na krytí kurzového rizika v ceně
- zvýšením produktivity práce (ve výrobním závodě v ČR), ale i zde jsou možnosti limitovány
- zaměření dovozů na země, kam je vyvážen finální výrobek (řešení vhodné pro multinacionální firmy, například pro automobilový průmysl, dovoz komponent), tedy omezený okruh vývozců
- zajištění kurzových rizik prostřednictvím finančních derivátů, jako jsou: forwardy, futures, swapy – ty se označují jako nepodmíněné, pevné derivátové obchody, opce, které jsou podmíněnými derivátovými obchody (Janatka, F., Bohm, A., Handl, J., 2001).

2. 5. 6. Metody snižování podnikatelského rizika

Management firmy má možnost zásadním způsobem ovlivnit podnikatelské riziko. Manažeři musí rozpoznat možná rizika, která stojí před firmou, musí vědět, kterými metodami a jakými cestami lze riziko snížit (respektive jak riziku čelit) při realizaci podnikatelského záměru. Jedním z nejlepších způsobů preventivní obrany před podnikatelským rizikem ve firmě je ofenzivní řízení (Smejkal, V., Rais, K., 2003).

2. 6. Výstavy a veletrhy

Principem jakékoli prezentace je věci nekamuflovat – ať již úmyslně nebo z nešikovnosti, nýbrž je naopak vystavovat na obdiv. Úspěšná prezentace je v první řadě taková prezentace, která upoutá pozornost na to, co je jejím předmětem, jednak bychom totiž efektivně popřeli její vlastní účel. To platí nejen pro „rodinnou“ prezentaci, ale i pro prezentace s komerčním cílem, k nimž patří také veletrh. Veletrh je ovšem jedinečný tím, že davy lidí nejsou nehybné nebo se nepohybují v nějakém předem stanoveném rytmu či formaci. Nejde o organizované davy, nýbrž o množinu jednotlivců, kteří se pohybují zcela libovolně podle svých vlastních individuálních preferencí nebo podle toho, co upoutá jejich pozornost, nicméně pohybují se v relativně uzavřeném prostoru. Je podstatně snazší a levnější a časově neskonale nenáročnější

setkat se se svým současným či potenciální obchodním partnerem z Ruska či Spojených států na tradičním a reprezentativním oborovém veletrhu s mezinárodní účastí v tuzemsku než za ním cestovat do jeho mateřské země nebo se ho dokonce snažit přimět, aby on navštívil vás v sídle vaší firmy (Bureš, I., 1999).

Účast na zahraničním veletrhu je součástí marketingových aktivit podniku a její uskutečnění závisí na rozhodovacím procesu vrcholového managementu. Vyskytují se různé názory – od negace všech činností a výdajů spojených s účastí na veletrhu až po očekávání velkých přínosů ve více než přímé úměrnosti k investovaným nákladům. Z účasti na veletrhu plyne pro podnik celá řada výhod i nevýhod. Přínosy představují zvýšení image firmy, prezentaci výrobků, ale i komerčních zástupců firmy, a tím možnost získání či upevnění pozice na trhu, zvýšení znalosti o konkurenčních výrobcích, výměnu a sběr informací, a zejména rozpracování a uzavírání kontraktů. Dnešní trend ve výstavnictví spěje ke specializaci jednotlivých veletrhů, které umožňují setkání odborníků v krátkém časovém úseku na jednom místě. Specializované veletrhy jsou organizovány především v zemích s vyspělou ekonomikou (Beneš, V., 2004).

Předvádění zboží a výstavy jsou často považovány za přepych v marketingovém rozpočtu firmy. Výstavní stánek personál považuje často spíše za odpočinek od běžných pracovních povinností. Společnosti si uvědomují význam a smysl výstav a předváděcích akcí v kontextu celkového marketingu a prodejního úsilí firmy, proto začínají organizovat a přehodnocovat záležitosti týkající se předvádění a výstav profesionálnější způsobem. Využívání výstav a předvádění zboží je na vzestupu a firmy se snaží využívat nejnovějších metod k tomu, aby co nejlépe využily výstavního stánku jako způsobu prezentace firmy a jejích výrobků před širokým publikem (Jobber, D., Lancaster, G., 2001).

Podobně jako přímý marketing a osobní prodej jsou výstavy a veletrhy více osobním, a tedy podlinkovým komunikačním nástrojem. V tomto médiu je spojeno předvádění, přímé kontakty mezi jednotlivci, přímý prodej a vztahy k veřejnosti a jeho výhodou je, že působí na všechny smysly (sluch, zrak, hmat, chuť a čich) najednou. Díky novým médiím, jako je například „Event TV“, televizní stanice živě vysílající z výstav, lze rovněž docílit nadlinkového efektu (Pelsmacker, P., Geuens, M., Bergh, J., 2003).

3. Cíl práce

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat možnosti vstupu na zahraniční trhy pro vybranou společnost a provést situační analýzu trhů. Dílčím cílem bylo stanovení nejlepší možnosti vstupu na zahraniční trhy na vybraném příkladu a navržení optimálního řešení. Práce byla zaměřena na firmu FARMTEC, a.s., která se zabývá výrobou zemědělské technologie a jejím prodejem na českém i zahraničním trhu.

Metodika

Metoda Face to face byla využita pro zjišťování a získávání konkrétních informací od zaměstnanců firmy FARMTEC, a.s., Tyto informace byly získávány formou osobních návštěv, telefonických konzultací a elektronických zpráv. Teoretické informace byly získány studiem dokumentů a odborné literatury, zaměřené na tuto problematiku. K analyzování možností vstupu na zahraniční trhy byla použita PEST analýza. Tato analýza se zabývá zkoumáním makroekonomického prostředí, což je politické a právní prostředí, ekonomické prostředí, sociálně-kulturní prostředí a technologická vyspělost. Výsledky byly použity pro stanovení nejlepší možnosti vstupu na zahraniční trhy a k navržení optimálního řešení.

4. Vlastní práce

4. 1. Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno společnosti:

FARMTEC, a. s.

Logo:



FARMTEC je ochranná známka, registrovaná u Úřadu průmyslového vlastnictví.

Sídlo vedení společnosti:

Jistebnice 326

391 33 Jistebnice

Právní forma:

akciová společnost

Základní kapitál:

1.005.000 Kč

Nominální hodnota akcie:

1.000 Kč

Počet vydaných akcií:

1.005 kusů

4. 1. 1. Historie společnosti

Společnost FARMTEC, a.s., vznikla 14. 2. 1996 registrací u Krajského obchodního soudu v Českých Budějovicích. Původně fungovala pouze jako obchodní firma, která se zabývala především poradenstvím v oblasti technologií živočišné výroby a projekcí v oblasti zemědělství. Od dubna 1996 v pronajatých prostorech začala postupně výroba technologií pro živočišnou výrobu a dojení. V roce 1997 došlo k rozhodnutí o vstupu na zahraniční trhy prostřednictvím dceřiných společností a v roce 1999 byl získán certifikát ISO 9000, prokazující shodu ve všech předmětech činnosti společnosti od DNV – Veritas s působností v Evropě a dalších zemích světa. Dále se rozšiřovaly činnosti společnosti do oblasti financování, uvedl se nový finanční produkt společnosti – *FARMTEC-leasing* ve spolupráci s OB Leasingem při financování vyráběných technologií. Velmi významným krokem je spuštění programu OP RVMZ v roce 2004, kdy společnost napomáhá zemědělcům k získání dotace na investice do zemědělské prvovýroby z fondů EU.

4. 1. 2. Výrobní program

Výrobní program FARMTEC, a.s., v sobě zahrnuje vývoj, výrobu a montáž kompletních technologických celků do:

- staveb pro všechny kategorie skotu,

- staveb pro všechny kategorie prasat,
- dojíren a dojířích zařízení pro skot,
- dojíren pro ovce a kozy,
- staveb pro uskladnění kejdy a hnoje,
- generální dodávky bioplynových stanic.

Firma zajiřtuje prodej jednotlivých výrobků a součástí na domácím i zahraničním trhu. Vřechny tyto výrobní řinnosti řpolečnost provádí v souladu s normami [ISO 9001:2000](#). Každý rok uvádí FARMTEC, a.s., na trh okolo 40 nových výrobků a své starří a provozem osvědřčené výrobky dále inovuje a modernizuje. Sortiment řěž doplňuje o řěkteré kvalitní zahraniční výrobky.

Firma zajiřtuje dobré servisní řítě po celé republice, které vycházejí z nastavení jasných pravidel. Zástupci [servisních organizací](#) mají prakticky nepřetržitý kontakt s pracovníky, kteří zajiřtují prodej a distribuci náhradních řílů.

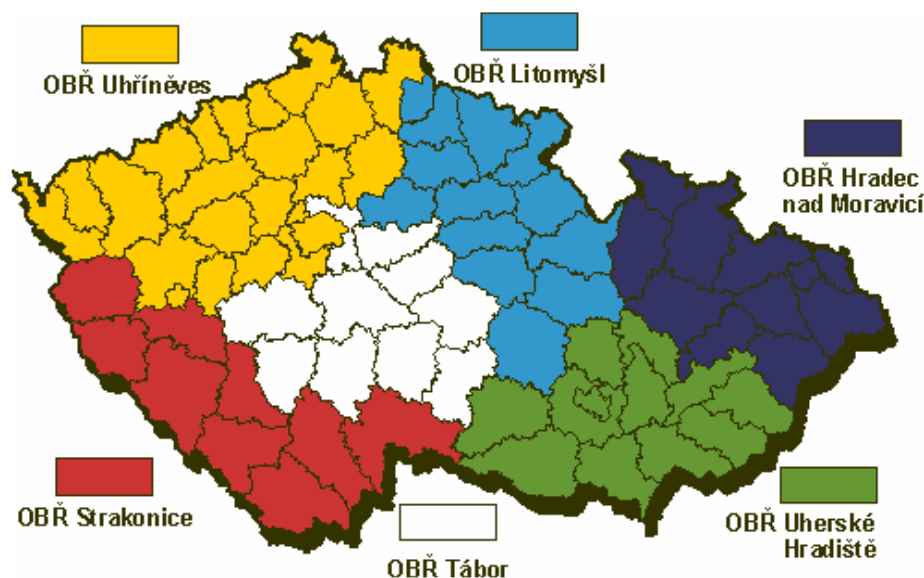
4. 1. 3. Regionální působnost na domácím trhu

Součástí akřiové řpolečnosti FARMTEC, a.s., je řět oblastních ředitelství, které zajiřtují řinnost řirmy ve svém regionu. Firma dlouhodobě pracuje na budování územního principu, takže dnes pokrývá celou řeskou republiku. Jednotlivá oblastní ředitelství se nacházejí v Táboře, v Hradci nad Moravicí, v Uherském Hradiřti s menří jednotkou v Mikulově, v Litomyřli a ve Strakonících. Pod ředitelství řábor patří i menří řředisko ve Slaném. Vřechna oblastní ředitelství pracují velmi dobře. Z hlediska obratu je dlouhodobě nejsilnřjší ředitelství v Litomyřli, což souvisí také s řím, ře jde o tradičně chovatelsky významnou oblast, kde v minulosti dořlo k nejmenřím poklesům objemu řivořiřné výroby.

Oblastní ředitelství jsou organizačně i ekonomicky samostatné jednotky s vlastní pravomocí i zodpovědností. Každé z nich má jasně definované náklady i řynosy. Před řřemi lety řirma zavedla ekonomicko – organizační a informační řystém Scala, který řjednotil veřkeré způsoby práce v celé řpolečnosti. Vřechny postupy jsou pouze na úrovni: ano – ne, což vedlo k obrovskému zpřesnění řinnosti vřech zaměstnanců. Během uplynulých deseti let to byl jeden z nejvýznamnřjších kroků i ořřesů ve řirmě, který ovlivnil řinnost vřech tehdy 120 zaměstnanců. V kombinaci se řystémem řízení

kvality ISO 9001 tak firma vytvořila nezbytné prostředí pro vlastní kvalitní a úspěšnou činnost.

Obrázek 1: Regionální působnost na domácím trhu



Zdroj: interní data firmy

4. 2. Firemní strategie zahraničního obchodu

Při vstupu na zahraniční trhy musí podnik překonávat mnoho bariér. Hlavní z nich je odlišnost kulturní, politická, ekonomická a právní. Pro lepší překonávání těchto překážek má firma zřízeno zahraniční oddělení. Toto oddělení je rozděleno na jednotlivé úseky podle cílových zemí, se kterými firma obchoduje. Zaměstnanci jednotlivých úseků musejí znát danou zemi nejen z právního a ekonomického, ale i z kulturního a politického hlediska. Samozřejmostí je dokonalá jazyková vybavenost. Firma se snaží v tomto zahraničním oddělení zaměstnávat specialisty ze zemí, do kterých vyváží své produkty. Veškeré propagační materiály, které firma uvádí na trh, jsou kromě české verze i v anglickém a ruském jazyce.

Pro zdokonalování a zvyšování znalostí vysílá firma své zaměstnance na zahraniční cesty a studijní pobyty do celého světa. Nejčastějšími cílovými zeměmi jsou Rusko, Dánsko, Itálie a Německo. V současné době začíná firma navazovat kontakty například i ve Španělsku a v USA. Firma pravidelně pořádá pro své zaměstnance mítinky a

školení o jednotlivých cílových zemích a zaměstnanci mají možnost se účastnit i jazykových kurzů pořádaných firmou, a to přímo v místě svého pracoviště.

4. 3. Volba cílové destinace

Volbu cílového trhu ovlivňují tři faktory, kterými jsou velikost daného trhu, růstový potenciál a atraktivnost tohoto trhu. Trh, který si firma zvolí pro svůj vstup, by měl být dostatečně velký, aby bylo pro podnik rentabilní na něj působit vybranými marketingovými nástroji. I když se cílový trh jeví jako atraktivní, růstový a dostatečně velký, přesto musí firma ještě zvážit, zda cílový trh odpovídá jejím možnostem a kompetencím. Firma FARMTEC, a.s., se orientuje na trhy východní a jihovýchodní Evropy. Je to způsobeno tím, že v těchto zemích převažuje zemědělská výroba a činnosti s ní spojené. Dalším důvodem je velmi malá konkurence na trhu způsobená nedávnou politickou situací. Tyto trhy jsou pro firmu velmi lukrativní díky svému rychlému dynamickému růstu.

Výběru zahraničních trhů předchází důkladná analýza a průzkum daného trhu. Cílem tohoto průzkumu je shromáždit co největší množství informací a jejich následný rozbor. Tyto informace umožňují firmě získat veškeré poznatky o podnikání na zahraničních trzích a zamezit vzniku možných rizik. Pro firmu jsou nejdůležitější informace o cenách, konkurenci, spotřebních zvyklostech, životním stylu a hlavně sortimentu zboží.

4. 4. Možnosti podnikání na zahraničním trhu

Volba formy vstupu na zahraniční trhy je klíčovým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Podnik si může zvolit řadu forem vstupu na zahraniční trhy. Mezi ty nejvíce používané patří přímý a nepřímý export, vytvoření podniku se zahraniční majetkovou účastí a zakoupení nebo vybudování vlastní výrobní jednotky v zahraničí. Při vstupu na zahraniční trhy musí podnik překonávat mnoho bariér. Těmi základními jsou kulturní, politická, ekonomická a právní odlišnost. Firma FARMTEC, a.s., používá v současné době dva způsoby pronikání na zahraniční trhy.

4. 4. 1. Založení dceřiné společnosti v cílové zemi

Firma FARMTAC, a.s., si vybudovala vlastní zahraniční síť s majetkovou účastí. V některých státech má firma 100% majetkovou účast, v jiných je to jen 33% majetková účast. Tyto majetkové podíly jsou shrnuty v tabulce 1. Zřízení zahraničního podnikatelského subjektu je nákladné a vyžaduje detailní rozbor právních a daňových podmínek, studium sociálně-právních aspektů a podmínek zaměstnávání pracovníků. S ohledem na náklady, které založení majetkové účasti představuje, si vlastní síť může dovolit jen kapitálově silná mateřská firma.

Na obdobném principu jako oblastní ředitelství v České republice funguje i dceřiná společnost Farmtec Slovakia v Nitře. Podobně působí i druhá dceřiná společnost Farmtec Polska se sídlem v Opoli. Dceřinou společnost Farmtec Vostok má firma i v Bělorusku, stejně jako v Ruské federaci. Zajímavá situace se vyvíjí právě v Ruské federaci. Na základě dlouhodobé přípravy se firmě, při příležitosti státní návštěvy prezidenta Ruské federace Vladimíra Putina v Praze začátkem března roku 2006, podařilo uzavřít s Agroholdingem MP Promcentr v Baškirské republice dlouhodobou smlouvu o spolupráci v oblasti výstavby, rekonstrukcí a modernizací farem pro chov skotu a prasat. Protože jde o rozsáhlé pilotní projekty, přesahující rámec odborných a kapacitních možností společnosti, firma jednala s několika dalšími tuzemskými firmami o spolupráci při zabezpečení těchto projektů. Významnou úlohu v tomto projektu hraje úzká spolupráce s Českou exportní bankou v Praze. Je to naprostá změna v dosavadním vývoji, která firmě proti individuálním kontaktům přináší velkou jistotu.

Tabulka 1: Podíly vlastnictví v dceřiných společnostech

NÁZEV SPOLEČNOSTI	PODÍL VLASTNICTVÍ
FARMTEC Slovakia s. r. o.	100 % vlastnictví – Slovenská republika
FARMTEC Vostok IUPP	100 % vlastnictví – Bělorusko
FARMTEC Selchoztech o. o. o.	33 % vlastnictví – Rusko
FARMTEC Polska Sp. Z. O. O.	100 % vlastnictví – Polsko
FARMA Praha s. r. o.	33 % vlastnictví – Česká republika

Zdroj: interní data firmy

4. 4. 2. Vstup přes distributora

Firma FARMTEC, a.s., vstupuje na některé zahraniční trhy nepřímou obchodní metodou, a to prostřednictvím uzavření smlouvy s distributorem. Tato výhradní prodejní smlouva je vždy písemná, časově omezená a obsahuje podmínky způsobu prodlužování. Distributor je pověřen výhradním prodejem na přesně vymezeném území. Dováží na svůj účet a svým jménem také prodává. Jeho odměnou je rozdíl mezi cenou, za kterou nakupuje a cenou, za kterou prodává (obchodní marže).

Použití služeb distributora je výhodné pro malé a střední podniky. Výhodou použití prostředníků jsou nižší náklady oběhu a eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu a dále možnost vývozu na trhy, které by bylo příliš nákladné zpracovávat přímo. Hlavní nevýhodou je ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem, a tudíž ztráta kontroly nad mezinárodní marketingovou strategií.

Dlouhodobě, především na distributorské bázi, firma spolupracuje s Agrofarmem Göda v bývalém východním Německu. Tato oblast je pro firmu významným místem inspirace, ale také inovací technologií. Dále firma tento postup využívá v Chorvatsku, Bulharsku a Itálii.

4. 4. 3. Objem vývozu

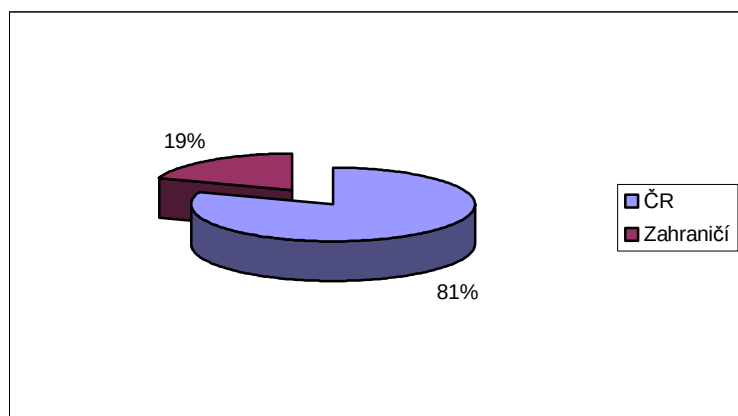
Tabulka 2 znázorňuje objem celkového vývozu do jednotlivých zemí za poslední tři roky v korunách a v procentech.

Tabulka 2: Objem vývozu

	2004		2005		2006	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%
Bělorusko	46567	0,02	212593	0,04	7905327	1,48
Francie	0	0,00	267298	0,05	81319	0,02
Chorvatsko	0	0,00	0	0,00	755929	0,14
Itálie	420	0,00	0	0,00	0	0,00
Německo	4183783	1,78	816234	0,15	586319	0,11
Polsko	3094604	1,31	8506274	1,61	10124092	1,89
Rakousko	4121	0,00	0	0,00	0	0,00
Rusko	2878660	1,23	646380	0,12	72901887	13,60
Slovensko	22589224	9,59	15511237	2,93	9985717	1,86
Ukrajina	0	0,00	290050	0,05	283850	0,05
ČR	202733009	86,07	501911313	94,76	432026450	80,62
ostatní	11000	0,00	1555666	0,29	1216966	0,23
CELKEM	235541388	100,00	529717045	100,00	535867856	100,00

Zdroj: interní data firmy

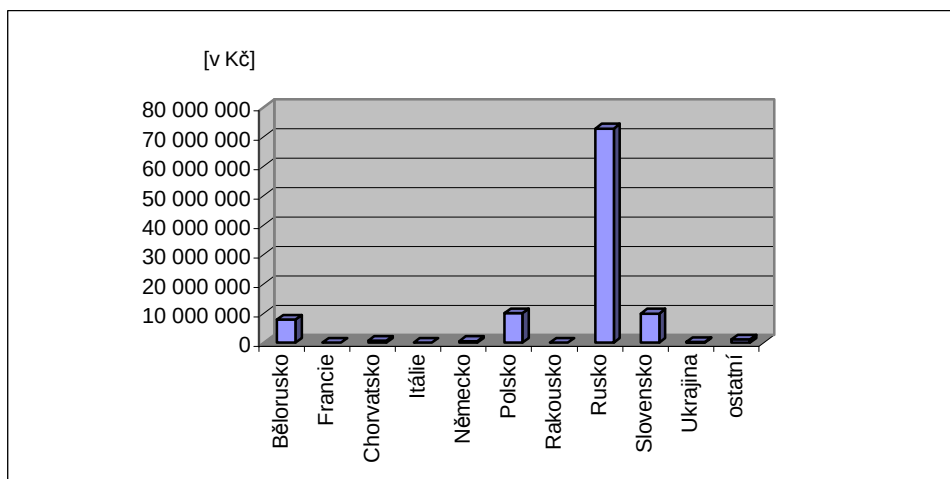
Graf 1: Podíl obrátu v roce 2006



Zdroj: interní data firmy

Z grafu 1 je patrné, že zatím převažuje obchod s partnery v České republice. Ale při pohledu do tabulky objemu vývozu vyplývá, že rok od roku stoupá hlavně vývoz do zahraničí, kdežto obchodování s českými partnery je pomalu na ústupu. Je to způsobeno především naplněním českého trhu a poměrně velkou konkurencí.

Graf 2: Objem vývozu do zahraničí



Zdroj: interní data firmy

Z grafu 2 je patrné, že největší objem vývozu je do Ruské republiky. Je to způsobeno uzavřením dlouhodobé smlouvy s Agroholdingem MP Promcentr v Baškirské republice o spolupráci v oblasti výstavby, rekonstrukcí a modernizací farem pro chov skotu a prasat. Dalšími důležitými cílovými zeměmi jsou Slovensko, Polsko, Bělorusko, což je způsobeno především malou konkurencí na tamních trzích a hlavně dlouholetou tradicí zemědělské výroby.

4. 5. Firemní strategie minimalizace rizik

Při vstupu na zahraniční trh si musí firma uvědomit možnost vzniku určitých rizik. Riziko je spojené s každým druhem podnikání a může mít jak pozitivní, tak hlavně negativní dopad. Mezi nejčastěji se vyskytující druhy rizik můžeme zařadit: riziko tržní, komerční, přepravní, teritoriální, kurzové, atd.

Jako každá firma se i firma FARMTEC, a.s., snaží předcházet rizikům a minimalizovat je. Firma má například uzavřenou smlouvu s dopravci o převzetí plné odpovědnosti při přepravě svých výrobků do zahraničí. Touto smlouvou se přepravní riziko snižuje. Ne všechna rizika jdou ovšem takto minimalizovat a předcházet jim. Jelikož firma vyváží především do zemí východního bloku, je zde velké riziko teritoriální a kurzové. V těchto zemích je po pádu komunistického režimu velmi nestabilní politické prostředí, které představuje závažný problém při vstupu na tento trh. To má také dopad na nestabilní kurz měny dané země, což je jedním z nejtypičtějších rizik mezinárodního obchodu. Tomuto riziku se firma FARMTEC, a.s., snaží předcházet dohodou o splácení závazků v předem dohodnuté tvrdé měně jako je například Americký dolar nebo EURO. Omezení těchto rizik se firma snaží dosáhnout uzavíráním pojištění se státní podporou podle zákona č. 58/1995 Sb.

Komerčním rizikům, kterými jsou např. odstoupení od kontraktu, platební neschopnost, nepřevzetí zboží atd., se firma snaží předcházet dobře postavenou smlouvou. Při vývozu zboží na východní trhy požaduje firma zaplacení poměrně velké zálohy na zboží. Při vývozu do některých zemí je odběratel povinen zaplatit celkovou částku a teprve po té je mu zboží předáno. Je to například Rusko, Bělorusko, Ukrajina. Bezdůvodné odstoupení od kontraktu nebo nepřevzetí zboží je vždy ve smlouvě ošetřeno finančními sankcemi. Nejúčinnějším způsobem předcházení těchto rizik je ovšem rozvíjení dlouhodobých spoluprací založených na vzájemné důvěře. V neposlední řadě se firma musí vyrovnávat i s riziky tržními, která jsou spojeny hlavně s hospodářským poklesem v cílových zemích a vstupem silné konkurence. Firma FARMTEC, a.s., se jim snaží předcházet podrobným výzkumem těchto trhů, což má za následek rychlou tvorbu inovací a pružnou reakci na potřeby cílových trhů.

Tabulka 3: Rizika v cílových zemích

	Charakteristika rizika	Příklad zemí
A1	Velmi stabilní politická a ekonomická situace. Platební disciplína podniků je všeobecně velmi dobrá. Pravděpodobnost výskytu problémů je velmi malá.	Německo, Rakousko, Belgie, Francie , Japonsko, USA, ...
A2	Pravděpodobnost výskytu problémů je nízká, i když je ekonomické a politické prostředí a platební disciplína podniků mírně horší než u skupiny A1.	Itálie , Řecko, Slovinsko, Maďarsko, Korea, Kuvajt, ...
A3	Platební schopnost je nižší než u předchozích skupin. Může dojít k určitým změnám v ekonomickém a politickém prostředí, ale tyto změny by neměly mít vliv na platební schopnost podniků.	Česká Republika, Polsko, Estonsko, Čína, Thajsko, ...
A4	Platební schopnost není příliš uspokojivá. Změny v ekonomické a politickém prostředí jsou možné a mohly by platební schopnost ještě zhoršit.	Litva, Lotyšsko, Mexiko, Venezuela, Maroko, Tunisko, ...
B	Ekonomické a politické prostředí je nestabilní a může ještě více negativně ovlivnit poměrně nízkou platební schopnost v zemi.	Slovensko, Bulharsko, Brazílie, Argentina, Turecko
C	Ekonomické a politické prostředí je velmi nestabilní a může do značné míry negativně ovlivnit často velice nízkou platební schopnost v zemi.	Rumunsko, Rusko , Írán, Indonésie, Libye, Sýrie, ...
D	Vysoce rizikové ekonomické a politické prostředí, velmi špatná platební schopnost v zemi.	Bělorusko, Ukrajina, Ekvádor, Kuba, Mongolsko, Pákistán, Irák, ...

Zdroj: Risque Pays 2001, Le Monci No 1479 – ler au 7 février 2001.

Země, se kterými má firma FARMTEC, a.s., obchodní vztah, jsou v tabulce 3 vyznačeny tučně.

4. 6. Podpora obchodu

Výstavy a veletrhy nejsou pouhým nástrojem na podporu prodeje, ale hrají důležitou funkci i při posilování firemní image a navazování obchodních kontaktů. Výstavy a veletrhy podporují pozitivní vztahy veřejnosti k firmě, mohou dlouhodobě ovlivňovat názory veřejnosti a budovat firemní kulturu i firemní identitu. Účast na těchto mezinárodních akcích dále umožňuje získávat informace o aktivitách konkurence, nových trendech a možnostech mezinárodního podnikání v dané zemi.

Firma FARMTEC, a.s., se v loňském roce účastnila několika domácích i zahraničních výstav a veletrhů. Mezi dva nejznámější mezinárodní veletrhy patří Agrokomplex v Nitře a ZOLOTAJA OSEŇ v Moskvě. Veletrh Agrokomplex v Nitře je nejvýznamnějším veletrhem zaměřeným na zemědělství a technologie na Slovensku. Dále se firma účastní mezinárodního veletrhu v Moskvě s názvem ZOLOTAJA OSEŇ, který je významným veletrhem, kde se prezentují firmy zemědělsko-potravinářského komplexu Ruské federace včetně prezentace regionů. Veletrh je významný i z hlediska agrární diplomacie a navázání politických a společenských kontaktů mezi zástupci vládních orgánů, orgánů samosprávy a podnikatelských kruhů.

Pro získání většího počtu zákazníků a větší prestiže firmy se FARMTEC, a.s., účastnil tento rok dalšího významného veletrhu na území Ruska, kterým byl veletrh MOLOČNAJA INDUSTRIJA. Pro ještě větší zviditelnění a prestiž firmy v loňském roce vystavovala i dceřiná společnost FARMTEC RUS na velmi významné regionální výstavě BAŠKORTOSTAN konané v Ufě.

4. 6. 1. Průběh akce

Firma se při účasti na výstavách a veletrzích řídí stanovenými pravidly. Technická a organizační příprava veletrhu začíná vyžádáním podmínek účasti na daném veletrhu. Před zahájením výstavy nebo veletrhu firma rozesílá osobní pozvánky vybraným firemním partnerům. Pozvánky jsou formulovány tak, aby vyvolaly zájem o návštěvu firemního stánku. Dále je důležité věnovat velkou pozornost výběru, umístění a koncepci stánku. Stánek nemusí být velký, ale musí být umístěn tak, že okolo něj projde co největší počet návštěvníků. Stánek musí být co nejvíce přístupný, dobře osvětlený, vhodný pro vedení obchodního jednání, hostesky musí být nejen přívětivé, ale také schopné podávat kvalifikované informace. Na stánku by také měl být dostatek informačních materiálů, které umožňují zpětnou vazbu (např. vložená vizitka, pozvánka k návštěvě nebo žádanka o další dokumentaci).

Správný výběr pracovníků, účastníků se veletrhu, je jedním ze zásadních předpokladů úspěšného vystoupení firmy. Pracovníci musí být perfektně jazykově vybaveni a zároveň na dobré odborné i společenské úrovni, aby byli schopni pohotově zodpovědět a řešit všechny otázky. Cílem vystoupení firmy na veletrhu je hlavně prohloubení

kontaktů, navázání nových kontraktů, přilákání pozornosti médií a zvýšení prestiže firmy v očích zákazníků.

Po návratu z výstavy nebo veletrhu firma FARMTEC, a.s., vyhodnocuje efektivnost akce. Jedná se o počet nových kontraktů, počet žádostí o zaslání další dokumentace, ohlas v médiích atp. Výsledky firma hodnotí z krátkodobého, střednědobého i dlouhodobého hlediska.

4. 6. 2. Dotace

Firma FARMTEC, a.s., využívá státního finančního příspěvku k propagaci a prezentaci výrobků na mezinárodních výstavách a veletrzích, který poskytuje Ministerstvo průmyslu a obchodu. Firma je zařazena do jedné z pěti kategorií, na které závisí výše dotace.

Podmínky pro získání státního finančního příspěvku:

- umístění loga oficiální účasti předaného realizační firmou na viditelném místě (nejlépe na límec) vlastní expozice
- fyzická přítomnost vystavovatele nebo jeho pověřeného zástupce na stánku po celou dobu konání veletrhu
- odeslání "Předběžné žádosti o poskytnutí finančního příspěvku na nájemné výstavní plochy na mezinárodním veletrhu" na adresu MPO nejméně 2 měsíce před zahájením veletrhu
- vyplnění a odevzdání "Dotazníku pro vystavovatele" řediteli účasti ihned po ukončení akce (v souladu s § 17 obchodního zákoníku uvést očekávané obchodní výsledky a zároveň připomínky, které by napomohly vyhodnotit celou akci a současně by sloužily ke zlepšení českých oficiálních prezentací).
- na límci expozice musí být uveden název českého vystavovatele i v případě, že je v expozici společně se zahraničním partnerem
- vystavovatel musí být schopen prokázat, že uhradil náklady za plochu své expozice (u kategorie C)
- prezentované exponáty musí být výhradně české provenience v souladu s pravidly o původu zboží EU (musí být dodržena minimální míra přidané hodnoty vyjádřená v % z konečné hodnoty zboží).

4. 7. Nové vývozní možnosti

Tato kapitola je zaměřena na průzkum a následné vyhodnocení možnosti vývozu do nových lokalit. K řešení tohoto problému byla použita PEST analýza, která zkoumá prostředí daných zemí z hlediska právního, ekonomického, sociálního, kulturního a technologického. Analýza byla použita na porovnání třech vybraných zemí a to: Řecka, Rumunska, Bosny a Hercegoviny.

4. 7. 1. Politické a právní prostředí

Toto prostředí je základním faktorem rozhodnutí o vstupu na daný trh a dále slouží pro rozhodnutí o formě vstupu na zahraniční trh. Stabilní prostředí motivuje firmy k obchodování s těmito zeměmi, naopak nestabilní prostředí investory odrazuje a klade na ně velká rizika.

Řecko

Řecko je republika s počtem obyvatel 11 075 700 (podíl v EU – 2,41 %). Najdeme zde poměrně stabilní politickou situaci, kde je pravděpodobnost výskytu problému velmi malá. Řecko patří mezi členy NATO a letos si také připomíná 25. výročí svého členství v Evropském společenství. Přesto je na Řecko nahlíženo jako na zemi, která se k integračnímu dění připojila vlastně teprve nedávno.

Rumunsko

Rumunsko je republika s počtem obyvatel 21 658 528 (podíl v EU – 4,4 %). V Rumunsku je politické prostředí velmi nestabilní a podnikání v této lokalitě s sebou nese velká rizika. Tento stát je nejmladším a v současné době i nejchudším členským státem EU. Bezesporu jde o zemi se slibnou budoucností - ohromné přírodní bohatství, ekonomický potenciál a velikost trhu ji k tomu předurčuje. Na druhou stranu současná situace země příliš růžová není, Rumunsko bojuje s nešvary zděděnými po centrálním ekonomickém plánování a snaží se dohnat zpoždění způsobené podivně provedeným transformačním procesem z 90. let.

Bosna a Hercegovina

Začleňování mladého státu do mezinárodních uskupení komplikuje nejednotnost země a poloha na problematickém Balkáně. Z významných organizací je tak země členem zatím jen OSN a WTO. Podnikání v této zemi se vůbec nedoporučuje, protože tento stát

patří k nejrizikovějším. Ve Federaci Bosna a Hercegovina dosud neexistuje obchodní zákoník ani obchodní právo jako ucelené právní odvětví s ustálenou judikaturou, v praxi se uzavírají různě modifikované kontrakty dle občanského zákoníku pocházejícího ještě z období SFRJ. Ve vztazích se zahraničními partnery je možné uzavírat smlouvy podle cizího, tj. i českého právního řádu. Takto sestavené smlouvy jsou na území federace uznávané a závazky z těchto smluv soudně vymahatelné. Přesto je nutné k obchodům přistupovat obezřetně a důsledně zvažovat veškerá rizika.

4. 7. 2. Ekonomické prostředí

U tohoto prostředí se uvádějí především makroekonomické ukazatele, jako je vývoj HDP na obyvatele, míra nezaměstnanosti, tempo růstu HDP, atd. Analýza tohoto prostředí je snadno dostupná a provádějí ji jak soukromé tak veřejné instituce.

Řecko

Ekonomická vyspělost Řecka se nachází pod úrovní průměru Evropské unie. Ekonomicky sice stále zdaleka nepatří mezi bohaté země Unie (společně s Portugalskem jsou zdaleka nejchudšími zeměmi staré EU-15; ekonomická vyspělost měřená ukazatelem HDP na obyvatele je o něco vyšší než ta česká), avšak Řecko je nyní jednou z mála zemí EU-15, která vykazuje poměrně výrazný hospodářský růst a dále vykazuje relativně vysoký podíl zemědělství na HDP v porovnání s průměrem EU.

Tabulka 4: Ekonomické ukazatele Řecka

Rok	2004	2005	2006	2007
HDP (změna v %)	4,7	3,6	3,8	3,8
Inflace v %	3,0	3,5	3,2	3,0
Bilance stát. sektoru (% HDP)	-6,6	-4,3	-2,6	-2,3
Státní dluh (% HDP)	109,3	107,9	104,8	101,1

Zdroj: Řecký statistický úřad (ESYE) + EUROSTAT

Nezaměstnanost se v Řecku pohybuje okolo 10%. V posledním uváděném roce 2005 činila 9,9%.

Rumunsko

Nynější rumunská ekonomika je jednou z nejrychleji rostoucích v celé Evropě, i když v uplynulých třech letech se průměrná míra růstu HDP pohybuje okolo 7 % a je doprovázena všudypřítomnou modernizací a restrukturalizací hospodářské struktury. Vysoký hospodářský růst je i výsledkem značného zájmu přímých zahraničních investorů o vstup do rumunské ekonomiky. Pozitivním rysem rumunské ekonomiky je i poměrně značná fiskální disciplína. Schodek veřejného sektoru k HDP dosáhl rozumných 0,4 %, čímž se aktuální vývoj veřejných financí v Rumunsku zařadil do lepší poloviny v rámci celé EU. Ještě lepší je pak další z ukazatelů fiskální disciplíny: poměr vládního dluhu k HDP (15,2 %), kde Rumunsko patří k naprosté extratřídě v rámci EU, srovnatelné snad jen například s Lucemburskem či baltskými zeměmi.

Rumunsko je zcela určitě zemí budoucnosti v rámci EU; zemí s nejen ohromným ekonomickým potenciálem, ale i úžasným přírodním bohatstvím, využitelným jak v oblasti turistického ruchu, tak i průmyslu. Je současně zemí na evropské poměry dostatečně velkou, s velkou šancí na to, aby v EU rumunský hlas rozhodně nezanikl.

Tabulka 5: Ekonomické ukazatele Rumunska

Rok	2002	2003	2004	2005
Míra inflace v %	17,8	14,1	9,3	7
Nezaměstnanost	8,4	7,25	6,2	6,5
Růst HDP v %	5,7	4,9	4,9	8,3
Deficit stát. rozpočtu v % HDP	2,7	2,4	1,2	0,7
Zahraniční dluh v % HDP	35,7	35,2	17,5	19

Zdroj: EU, CIA

Bosna a Hercegovina

Bosna a Hercegovina se vzpamatovává z následků občanské války v první polovině 90. let. Země je prakticky rozdělená na dva samostatné celky, které mají rozdílné ekonomické systémy. V Bosně a Hercegovině neustále probíhá náročná poválečná obnova a přechod na tržní ekonomiku. Velkými problémy země jsou nízký ekonomický růst, silná státní byrokracie s vysokým přímým a nepřímým zdaněním (především

povinné odvody na sociálním pojištění) a vysoká zadluženost státu. Výše daní z příjmů je v plné kompetenci federace. Lineární sazba daně z příjmů právnických osob dosahuje výše 30 %, přičemž zahraniční investoři mohou při splnění investičních podmínek stanovených vládou snižovat celkovou daň až o 70 % v prvních letech podnikání.

Mezi negativa patří i vysoká nezaměstnanost obyvatelstva (oficiální údaj hovoří o více než 30 %) a tím pádem i rostoucí "šedá" ekonomika. Daň z přidané hodnoty zde v současné době neexistuje. Její funkci však plní daň z obrátu. Ve Federaci Bosny a Hercegoviny činí její základní sazba 24 %, snížená sazba ve výši 12 % se uplatňuje na potraviny. Daň z přidané hodnoty má být zavedena v příštím roce podle standardů Evropské unie. Její výše bude suplovat dosavadní daň z obrátu.

Tabulka 6: Ekonomické ukazatele Bosny a Hercegoviny

Rok	2002	2003	2004	2005
Reálný růst HDP v %	9,9	4,5	8,5	5,8
Inflace v %	1,3	1,1	0,7	2,9
Nezaměstnanost	40,9	42,3	43	44,6
Saldo stát. rozpočtu v % HDP	1,1	2,2	2,8	2

Zdroj: EU, CIA

4. 7. 3. Sociální a kulturní prostředí

Toto prostředí rozhoduje největší měrou o úspěchu a neúspěchu marketingové strategie. Zkoumají se kulturní odlišnosti jako je jazyk, vztahy k hygieně, oblékání, náboženství, vztah k přírodě, životní styl, atd.

Řecko

V Řecku je situace podobná jako v České republice, lidé zde mají podobné návyky a životní styl.

Rumunsko

Je zde velký rozdíl mezi horní a spodní vrstvou obyvatel. Chudí lidé žijí na hranici bídy, kdežto lidé z horní vrstvy žijí v blahobytu. To se odráží na rozdílném životním stylu a návycích.

Bosna a Hercegovina

Země je poznamenána nedávnou občanskou válkou. Vyskytují se zde národnostní menšiny a důležitou roli v této lokalitě hraje také náboženství. Lidé jsou zde spíše chudší a od toho se odvíjí jejich životní styl a zvyky.

4. 7. 4. Technologické prostředí

Tento ukazatel podává informace o technické vyspělosti země a o možnosti využívání jejího vědecko výzkumného potenciálu.

V Rumunsku i v Řecku je technologická vyspělost na poměrně solidní úrovni, srovnatelná s Českou republikou. Nedosahuje sice vyspělosti západní Evropy, ale v porovnání s Bosnou a Hercegovinou je daleko vyšší.

4. 7. 5. Výsledky PEST analýzy

Tabulka 7: Zhodnocení PEST analýzy

Stát	Řecko	Rumunsko	Bosna a Hercegovina
Politické a právní prostředí	2	3	5
Ekonomické prostředí	4	2	5
Kulturní a sociální prostředí	3	3	4
Technologické prostředí	2	2	4
Výsledek	11	10	18

Zdroj: autor

Jednotlivá prostředí jsou oznámkována od jedničky do pětky, kde jednička znamená nejlepší prostředí s nejmenším rizikem a vstup na tento trh by mohl být pro firmy velmi užitečný. Naopak pětka znamená rizikové prostředí se špatnými možnostmi uplatnění na

zdejšímu trhu. Z výsledků tabulky 7 je patrné, že pro firmu FARMTEC, a.s., by byl nejzajímavější vstup na rumunský trh.

4. 8. Navrhovaná strategie formy vstupu na zahraniční trh

Pro firmu FARMTEC, a.s., bude nejlepší realizovat vstup na rumunský trh formou výhradního zprostředkovatele, který exkluzivně zastupuje firmu a jedná jejím jménem. Zprostředkovatel bude firmě představovat potenciální klienty a výsledný kontrakt bude společným dílem vývozce, dovozce a zprostředkovatele. Hlavní výhodou této formy vstupu je, že vývozce má přímý kontakt s uživateli a může operativně přijímat opatření směřující ke zvýšení prodejních možností. Nevýhodou při zprostředkovatelském vztahu je, že odměny zástupcům zatěžují kalkulaci nabídkové a prodejní ceny někdy neúměrně vysokým podílem. Zprostředkovatel neručí za inkaso, a proto je nesmírně důležité věnovat pozornost a úsilí vyhodnocení bonity finálního kupujícího, jeho pověsti a garancím.

5. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat možnosti vstupu na zahraniční trhy pro společnost FARMTEC, a.s., a provést situační analýzu trhů. Dílčím cílem bylo stanovení nejlepší možnosti vstupu na zahraniční trhy a navržení optimálního řešení. Práce byla zaměřena na firmu FARMTEC, a.s., která se zabývá výrobou zemědělské technologie a jejím prodejem na českém i zahraničním trhu. Zatím převažuje obchod s partnery v České republice, ale vývoz do zahraničí každý rok stoupá. Je to způsobeno především nasycením českého trhu a poměrně velkou konkurencí. Společnost exportuje své výrobky hlavně na trhy východní a jihovýchodní Evropy.

K analyzování možností vstupu na zahraniční trhy byla použita PEST analýza, která zkoumá makroekonomické prostředí, což je politické a právní prostředí, ekonomické prostředí, sociálně-kulturní prostředí a technologická vyspělost. Tato analýza byla použita k posouzení makroekonomického prostředí třech zemí a to: Řecka, Rumunska a Bosny a Hercegoviny. Analýza vedla k závěru, že pro firmu FARMTEC, a.s., je nejvýhodnější vstoupit na trh do Rumunska. Rumunsko a Řecko mají podobnou technickou vyspělost a sociální a kulturní prostředí. V Řecku je stabilnější politické prostředí, ale Rumunsko má lepší ekonomickou situaci a jeho vstupem do Evropské unie by se jeho situace měla ještě zlepšit a to nejen po ekonomické stránce, ale i po stránce politické a právní. Dalším pozitivem pro vstup na rumunský trh je i jeho rozšířená zemědělská výroba a příhodné klimatické podmínky pro zemědělství. Nejhůře v PEST analýze obstála Bosna a Hercegovina, což je způsobeno hlavně nedávnou občanskou válkou.

Jako optimální řešení byla navržena strategie vstupu na zahraniční trh přes výhradního zprostředkovatele, který exkluzivně zastupuje firmu na daném teritoriu a jedná jménem firmy. Narozdíl od distributora, který dováží na svůj účet a svým jménem také prodává. Vývozce přitom není v kontaktu s konečným zákazníkem. Další formou vstupu, kterou firma FARMTEC, a.s., používá je zřízení dceřiné společnosti v cílové zemi. Tento způsob je velmi zdoluhavý a nákladný a vyžaduje detailní znalost právních a daňových podmínek atd. Vstup na rumunský trh přes distributora se jeví jako nejlepší a nejrychlejší způsob, jak proniknout na nový trh s minimálními náklady.

6. Summary

Aim of this bachelor work was to analyze possibilities to enter foreign markets by company FARMTEC, a.s., and to perform a situation markets analysis. Partial target was to find the best option how to penetrate foreign markets and to propose an optimal solution for this case. Subject of this work was company FARMTEC, a.s., active in production of agricultural technology and its sale on Czech and foreign markets.

Business with partners in the Czech Republic has been prevailing so far but export to foreign countries shows an increasing tendency every year. It is primarily caused by two factors, Czech market is filled and there is quite a great competition on the market.

Company exports its production mainly to eastern and southeastern markets in Europe.

PEST analysis was applied to analyze possibilities of entry to foreign markets. PEST analysis examines macro economic environment that includes political and legal environment, economic environment, social-cultural environment and degree of technological maturity. This analysis was applied to evaluate macro economic environment of three countries – Greece, Rumania and Bosnia and Herzegovina. Analysis resulted in outcome that the most advantageous alternative for FARMTEC, a.s., is to enter Rumania market. Strategy to penetrate the market in cooperation with a sole agency was proposed as an optimal solution; a sole agency exclusively represents the company in a certain region and acts on behalf of the company.

Key expressions:

Foreign trade

Foreign market

Export of products

PEST analysis

Intermediary

7. Přehled použité literatury

- Zahradník, P.: Vstup do Evropské unie – přínosy a náklady konvergence. Praha: C. H. Beck, 2003, 364 s., ISBN 80-7179-472-4
- Jeníček, V.: Globalizace světového hospodářství. Praha: C. H. Beck, 2002, 152 s., ISBN 80-7179-787-1
- Světlík, J.: Marketing pro evropský trh. Praha: Grada Publishing, 2003, 242 s., ISBN 80-247-0422-6
- Machková, H.: Mezinárodní marketing. Praha: Oeconomica, 2003, 151 s., ISBN 80-245-0496-0
- Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M. a kol.: Mezinárodní obchod a marketing. Praha: Grada Publishing, 2002, 266 s., ISBN 80-247-0364-5
- Jobber, D., Lancaster G.: Management prodeje. Praha: Computer Press, 2001, 431 s., ISBN 80-7226-533-4
- Beneš, V. a kol.: Zahraniční obchod. Praha: Grada Publishing, 2004, 328 s., ISBN 80-247-0558-3
- Machková, H.: Mezinárodní marketing. Praha: Grada Publishing, 2006, 205 s., ISBN 80-247-1678-X
- Machková, H., Černohlávková, E., Sato, A. a kol.: Mezinárodní obchodní operace. Praha: Grada Publishing, 2003, 230 s., ISBN 80-247-0686-5
- Foret, M., Procházka, P., Urbánek, T.: Marketing: základy a principy. Praha: Computer Press, 2003, 199 s., ISBN 80-722-6888-0
- Plchová, B. a kolektiv: Zahraniční obchod. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2001, 273 s., ISBN 80-7265-048-3
- Boučková, J. a kol., Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s., ISBN 80-7179-577-1
- Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004, 855 s., ISBN 80-247-0513-3
- Vysušil, J.: Základy managementu. Praha: HZ Praha, 1996, 296 s., ISBN 80-86009-00-9
- Smejkal, V., Rais, K.: Řízení rizik. Praha: Grada Publishing, 2003, 270 s., ISBN 80-247-0198-7
- Bureš, I.: Jedeme na veletrh. Praha: Management Press, 1999, 149 s., ISBN 80-85943-95-6

- Pelsmacker, P., Geuens, M., Bergh, J.: Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2003, 581 s., ISBN 80-247-0254-1
- Janatka, F., Bohm, A., Handl, J. a kol.: Komerční rizika v zahraničním obchodu a ochrana proti nim. Praha: ASPI Publishing, 2001, 222 s., ISBN 80-86395-14-6

Internetové stránky:

www.farmtec.cz

www.businessinfo.cz

www.mpo.cz

www.agroweb.cz

8. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Regionální působnost na domácím trhu

Tabulka 1: Podíly vlastnictví v dceřiných společnostech

Tabulka 2: Objem vývozu

Tabulka 3: Rizika v cílových zemích

Tabulka 4: Ekonomické ukazatele Řecka

Tabulka 5: Ekonomické ukazatele Rumunska

Tabulka 6: Ekonomické ukazatele Bosny a Hercegoviny

Tabulka 7: Zhodnocení PEST analýzy

Graf 1: Podíly obrátu v roce 2006

Graf 2: Objem vývozu do zahraničí

9. Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha

Příloha 2: Výsledovka

Příloha 3: Dotazník pro vystavovatele

Příloha 1: Rozvaha

AKTIVA	2001	2002	2003	2004	2005
AKTIVA CELKEM	91 301	77 940	76 018	91 627	147 897
Pohledávky za upsaný základní kapitál			0	0	0
Dlouhodobý majetek	13 508	17 070	16 262	16 022	24 456
Dlouhodobý nehmotný majetek	96	3 054	2 247	1 447	762
Zřizovací výdaje	13	6	0	0	0
Software	83	3 048	2 247	1 447	762
Dlouhodobý hmotný majetek	12 005	12 786	12 834	12 505	21 279
Pozemky	237	237	237	237	237
Stavby	7 802	7 622	7 688	9 037	9 053
Samostatné movité věci a soubory mov.věcí	3 801	4 590	3 804	3 156	4 760
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	165	337	1 105	75	2 203
Poskytnuté zálohy na dl.hm.majetek					5 026
Dlouhodobý finanční majetek	1 407	1 230	1 181	2 007	2 415
Oběžná aktiva	77 192	60 540	59 690	75 509	123 326
Zásoby	17 014	22 244	16 151	20 368	38 362
Materiál	16 093	21 791	4 295	6 476	15 372
Nedokončená výroba a polotovary	841	342	939	159	9 125
Výrobky			10 860	13 663	13 654
Zboží	80	111	17	70	211
Poskytnuté zálohy na zásoby			40	0	0
Krátkodobé pohledávky	42 394	29 380	39 787	53 068	73 814
Krátkodobý finanční majetek	17 784	8 916	3 752	2 073	11 150
Ost. aktiva - přech. účty aktiv	601	330	66	96	115

PASIVA	2001	2002	2003	2004	2005
PASIVA CELKEM	91 301	77 940	76 018	91 627	147 897
Vlastní kapitál	20 639	29 315	32 397	35 139	54 518
Základní kapitál	1 005	1 005	1 005	1 005	1 005
Kapitálové fondy			-180	743	1 103
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy	201	201	201	201	201
Výsledek hospodaření minulých let	13 384	19 819	28 110	31 371	33 191
Výsledek hospodaření běžného účetního období	6 049	8 290	3 262	1 819	19 018
Cizí zdroje	69 615	45 419	42 927	56 144	92 605
Rezervy	1 269	3 101	5 980	5 733	8 900
Dlouhodobé závazky			234	700	933
Odložený daňový závazek			234	700	933
Krátkodobé závazky	60 804	37 694	31 271	36 816	64 784
Bankovní úvěry a výpomoci	7 542	5 035	5 442	12 895	17 988
Ost. pasiva - přech. účty pasiv	1 047	3 206	694	344	774

Zdroj: interní data firmy

Příloha 2: Výsledovka

Výsledovka	2001	2002	2003	2004	2005
Tržby za prodej zboží	14 779	14 190	11 989	9 784	8 976
Náklady vynaložené na prodané zboží	12 500	12 169	10 261	8 450	7 587
Obchodní marže	2 279	2 321	1 728	1 334	1 389
Výkony	300 511	309 053	275 746	227 780	529 698
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	300 131	309 553	280 660	225 758	520 741
Změna stavu zásob vlastní výroby	380	-500	-5 008	2 022	8 957
Aktivace	0		94	0	
Výkonová spotřeba	250 926	243 724	220 979	174 415	437 591
Spotřeba materiálu a energie	166 679	140 194	90 183	86 376	175 398
Služby	84 247	103 530	130 796	88 039	262 193
Přidaná hodnota	51 864	67 650	56 495	54 699	93 496
Osobní náklady	40 139	50 735	47 368	49 191	61 187
Mzdové náklady	29 518	37 184	34 647	35 968	44 723
Náklady na sociální zabezpečení	9 849	12 640	11 753	12 209	15 324
Sociální náklady	772	911	968	1 014	1 140
Daně a poplatky	588	155	134	152	184
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného inv.majetku	803	1 302	2 265	2 258	2 223
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	85	94	11 679	7 284	13 016
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	32	0	
Tržby z prodeje materiálu	85	94	11 647	7 284	13 016
Zůst. cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	0	0	11 827	6 962	12 055
Zůst. cena prodaného dlouhodob. majetku	0	0	9	0	
Prodaný materiál	0	0	11 818	6 962	12 055
Změna stavu rezerv a opravných položek	944	4 298	1 562	-581	3 128
Ostatní provozní výnosy	3 715	3 448	2 929	2 065	2 246
Ostatní provozní náklady	195	239	792	654	1 279
Provozní výsledek hospodaření	12 995	14 463	7 155	5 412	28 702
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	320	
Výnosové úroky	97	49	26	10	472
Nákladové úroky	900	465	362	257	689
Ostatní finanční výnosy	903	977	345	242	316
Ostatní finanční náklady	3 665	3 794	2 096	1 674	2 088
Finanční výsledek hospodaření	-3 805	-2 878	-2 087	-1 999	-1 989
Daň z příjmů za běžnou činnost	3 179	3 464	1 882	1 594	7 695
splatná	3 179	2 967	1 759	1 128	7 462
odložená	0	497	123	466	233
Výsledek hospodaření za běž. činnost	6 011	8 121	3 186	1 819	
Mimořádné výnosy	55	244	110	0	
Mimořádné náklady	0	0	0	0	
Daň z příjmů z mimoř. činnosti	17	75	34	0	
splatná	0	75	34	0	
Mimořádný výsledek hospodaření	38	169	76	0	
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	6 049	8 290	3 262	1 819	19 018
Výsledek hospodaření před zdaněním	9 245	11 829	5 178	3 413	26 713

Zdroj: interní data firmy

Příloha 3: Dotazník pro vystavovatele

Po jeho vyplnění prosíme předat nejpozději 1 týden po ukončení české oficiální účasti řediteli české oficiální účasti, eventuálně propagátorovi realizační firmy – je to podmínka pro vyplacení finančního příspěvku vystavovatelům.

Název veletrhu:	
Vystavující firma (název):	
Sídlo (adresa):	
Spojení (tel./fax/e-mail):	

Tento dotazník slouží pouze pro vnitřní potřebu MPO.

I. Jaké hlavní marketingové cíle a důvody Vás vedly zúčastnit se této výstavní akce?

(křížkem označte odpovědi na níže uvedené otázky)

- ☐ navázání nových obchodních kontaktů/spojení
- ☐ setkání se stávající klientelou
- ☐ uzavření kontraktů
- ☐ předvedení nových výrobků/služeb
- ☐ získání marketingových informací a „zpětných vazeb“ o výrobcích/službách
- ☐ ostatní

(specifikujte).....
.....
.....

1.1. Podařilo se Vám stanovené cíle naplnit?

☐ ano

☐ ne

(specifikujte).....

2. Stručně uveďte hlavní vystavované /nabízené výrobky/ služby:

.....
.....
.....

3. Stručně charakterizujte významná obchodní jednání:

.....
.....
.....
.....

4. Podařilo se Vám během této akce kontaktovat potencionální zákazníky a předjednat, připravit nebo uzavřít nějaké obchodní kontrakty?

☐ ano

☐ ne

4.1. Pokud ano, uveďte (rámcově) kvalifikovaný odhad efektivnosti účasti na veletrhu pro Vaši firmu (v Kč):

☐ do 1 mil. Kč

☐ 1 mil. Kč – 5 mil. Kč

☐ 5 mil. Kč – 10 mil. Kč

☐ nad 10 mil. Kč

4.2. Pokud ne, specifikujte příčiny:

.....
.....
.....

5. Jak hodnotíte spolupráci s realizační firmou:

☐ dobrá

☐ průměrná

☐ nedostatečná (specifikujte)
.....
.....

6 Vaši prezentaci v rámci oficiální účasti ČR pokládáte za:

☐

výhodnou

☐

nevýhodnou

7. Má finanční podpora vliv na Vaši účast na tomto veletrhu ?

☐

ano

☐

ne

8. Spolupracovala Vaše organizace s obchodně ekonomickým úsekem při zastupitelském úřadu v zahraničí, případně agenturou CzechTrade, eventuálně CzechInvest?

☐

ano

☐

ne

V případě, že ano, uveďte jak a vyhodnoťte poskytnuté služby

.....
.....
.....
.....
.....

9. Doporučení ke zlepšení technicko-organizačního zabezpečení českých oficiálních účastí na mezinárodních veletrzích a výstavách v zahraničí pro MPO:

.....
.....
.....
.....
.....

V.....dne.....

.....

podpis