

# **Internacionalizace MSP a identifikace rizikových faktorů**

**Diplomová práce**

**Vedoucí práce:**

**doc. Ing. Lea Kubíčková, Ph.D.**

**Vypracovala:**

**Bc. Romana Kudláčková**

**Brno 2015**

Zadání

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Lei Kubíčkové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za její odborné vedení, velmi ochotný a vstřícný přístup, za všechny cenné rady a také za čas, který mi po dobu zpracování diplomové práce věnovala. Dále bych chtěla poděkovat všem podnikům, které se zapojily do dotazníkového šetření a poskytly mi velmi cenná data, bez nichž by tato práce nemohla být zpracována.

Prohlašuji, že jsem práci: „Internacionalizace MSP a identifikace rizikových faktorů“ vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

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

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

V Brně dne 22. prosince 2014

---

## **Abstract**

KUDLÁČKOVÁ, R. *Internationalization of SMEs and identification of risk factors*. Diploma thesis. Brno: Mendel university in Brno, 2014.

International trade is becoming increasingly important with the development of the world economy. The development of the world economy is connected to the process of internationalization and globalization of the world economy. Due to produces new business opportunities. Enterprises should come in front of new opportunities and be open to the world market.

The aim of the thesis is to identify risk factors for internationalization process of small and medium-sized enterprises. The partial goal is to determine whether small and medium-sized enterprises perceive less risk when trading with neighboring countries and whether in internationalization process plays the role of psychic distance. Part of the thesis is to analyze the current state of small and medium-sized enterprises.

## **Keywords**

Internationalization, globalization, risk, small and medium-sized enterprises, foreign market.

## **Abstrakt**

KUDLÁČKOVÁ, R. *Internacionalizace MSP a identifikace rizikových faktorů*. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014.

Mezinárodní obchod nabývá na významu s rozvojem světového hospodářství. Vývoj světového hospodářství je spojen s procesem internacionalizace a globalizace světové ekonomiky. Díky tomu vznikají firmám nové příležitosti a možnosti podnikání. Podniky by měly jít naproti novým příležitostem a být otevřeni vůči světovému trhu.

Cílem diplomové práce je identifikovat rizikové faktory internacionalizačního procesu malých a středních podniků. Dílčím cílem je určit, zda malé a střední podniky vnímají menší riziko při obchodování se sousedními státy a zda v internacionalizačním procesu hraje roli tzv. psychic distance. Součástí vlastní práce je analýza současného stavu malých a středních podniků.

## **Klíčová slova**

Internacionalizace, globalizace, riziko, malé a střední podniky, zahraniční trh.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod a cíl práce</b>	<b>13</b>
1.1	Úvod .....	13
1.2	Cíl práce .....	14
<b>2</b>	<b>Metodika</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>Literární rešerše</b>	<b>19</b>
3.1	Internacionalizace.....	19
3.1.1	Teoretické přístupy v internacionalizačním procesu .....	20
3.2	Globalizace a její historický vývoj.....	23
3.3	Malé a střední podniky .....	24
3.4	Možnosti vstupu na zahraniční trh.....	25
3.4.1	Vývozní a dovozní operace.....	26
3.4.2	Formy vstupu na zahraniční trh nenáročné na kapitálové investice	29
3.4.3	Investičně náročné kapitálové vstupy .....	30
3.5	Rizika internacionalizačního procesu .....	31
3.5.1	Teritoriální rizika .....	33
3.5.2	Komerční rizika.....	33
3.5.3	Tržní rizika .....	33
3.5.4	Kurzová rizika .....	34
3.5.5	Dopravní rizika .....	34
3.5.6	Jazyková rizika .....	34
3.6	Řízení rizik .....	34
3.6.1	Analýza rizik.....	36
3.6.2	Metody analýzy rizik .....	38
3.6.3	Metody snižování rizika .....	39
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b>	<b>42</b>
4.1	Malé a střední podniky .....	42
4.1.1	Vývoj MSP v České republice.....	42

---

4.2	Marketingový výzkum .....	49
4.2.1	Výsledky dotazníkového šetření .....	51
4.2.2	Testování hypotéz .....	68
4.3	Rizikovost zemí .....	73
4.3.1	Vnímání rizikovosti.....	74
<b>5</b>	<b>Diskuze</b>	<b>77</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	<b>80</b>
<b>7</b>	<b>Použité zdroje</b>	<b>83</b>
<b>A</b>	<b>Dotazník</b>	<b>89</b>

## Seznam obrázků

<b>Obr. 1</b>	<b>Možnosti vstupu na zahraniční trh</b>	<b>26</b>
<b>Obr. 2</b>	<b>Riziko v Uppsala modelu</b>	<b>32</b>
<b>Obr. 3</b>	<b>Matice rizik</b>	<b>36</b>
<b>Obr. 4</b>	<b>Analýza rizik</b>	<b>37</b>
<b>Obr. 5</b>	<b>Vývoj aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2001-2013</b>	<b>43</b>
<b>Obr. 6</b>	<b>Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2001-2013</b>	<b>44</b>
<b>Obr. 7</b>	<b>Vývoj výkonů MSP v ČR v letech 2001-2013</b>	<b>45</b>
<b>Obr. 8</b>	<b>Vývoj účetní přidané hodnoty MSP v ČR v letech 2001-2013</b>	<b>46</b>
<b>Obr. 9</b>	<b>Vývoj mzdových nákladů MSP v ČR v letech 2001-2013</b>	<b>47</b>
<b>Obr. 10</b>	<b>Vývoj investičních nákladů MSP v ČR v letech 2001-2013</b>	<b>48</b>
<b>Obr. 11</b>	<b>Zahraníční obchod malých a středních podniků v roce 2010-2013</b>	<b>48</b>
<b>Obr. 12</b>	<b>Působení firem na trhu</b>	<b>51</b>
<b>Obr. 13</b>	<b>Důvody, proč firmy doposud nevstoupily na zahraniční trh</b>	<b>52</b>
<b>Obr. 14</b>	<b>Vnímání psychické vzdálenosti</b>	<b>53</b>
<b>Obr. 15</b>	<b>Vnímání psychické vzdálenosti podle velikosti společností</b>	<b>54</b>
	<b>Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování</b>	<b>54</b>
<b>Obr. 16</b>	<b>Struktura států</b>	<b>54</b>
<b>Obr. 17</b>	<b>Rozšíření působnosti firem</b>	<b>55</b>
<b>Obr. 18</b>	<b>Formy vstupu na zahraniční trh</b>	<b>56</b>



---

<b>Obr. 19</b>	<b>Důvody vstupu na zahraniční trh</b>	<b>57</b>
<b>Obr. 20</b>	<b>Hledání informací o obchodním partnerovi</b>	<b>57</b>
<b>Obr. 21</b>	<b>Informace o cílovém trhu</b>	<b>58</b>
<b>Obr. 22</b>	<b>Zkušenosti managementu firmy se zahraničním obchodem</b>	<b>59</b>
<b>Obr. 23</b>	<b>Využívání dotací a jiných podpor</b>	<b>60</b>
<b>Obr. 24</b>	<b>Zhodnocení dosavadního působení firem v zahraničí</b>	<b>60</b>
<b>Obr. 25</b>	<b>Rizikové faktory při působení na zahraničních trzích</b>	<b>62</b>
<b>Obr. 26</b>	<b>Vnímání rizikových faktorů podle velikosti společností</b>	<b>63</b>
<b>Obr. 27</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>64</b>
<b>Obr. 28</b>	<b>Roční obrat</b>	<b>64</b>
<b>Obr. 29</b>	<b>Podíl tržeb ze zahraničního obchodu</b>	<b>65</b>
<b>Obr. 30</b>	<b>Rok založení</b>	<b>66</b>
<b>Obr. 31</b>	<b>Po jaké době od založení vstoupí na zahraniční trh</b>	<b>67</b>
<b>Obr. 32</b>	<b>Struktura odvětví</b>	<b>67</b>
<b>Obr. 33</b>	<b>Zastoupení krajů</b>	<b>68</b>

## Seznam tabulek

<b>Tab. 1</b>	<b>Kritéria rozdělení drobného, malého a středního podnikatele</b>	<b>25</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Výhody a nevýhody kvalitativních a kvantitativních metod</b>	<b>38</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě</b>	<b>39</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Výsledky třetí hypotézy pro jednotlivé rizikové faktory</b>	<b>70</b>
<b>Tab. 5</b>	<b>Výsledky šesté hypotézy pro jednotlivé rizikové faktory</b>	<b>72</b>
<b>Tab. 6</b>	<b>Výsledky sedmé hypotézy pro jednotlivé formy vstupu na zahraniční trh</b>	<b>73</b>
<b>Tab. 7</b>	<b>Země v kategorii nula s vysokými příjmy na obyvatele</b>	<b>74</b>
<b>Tab. 8</b>	<b>Subjektivní vnímání rizikových faktorů</b>	<b>75</b>
<b>Tab. 9</b>	<b>Průměrná vnímaná hodnota rizik celkem</b>	<b>76</b>

## Seznam zkratk

aj.	a jiné
AMSP	Asociace malých a středních podniků
angl.	anglicky
apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
ČEB	Česká exportní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EC	European Commission
EGAP	Exportní a garanční pojišťovací společnost
EHS	Evropské hospodářské společenství
ESVO	Evropské sdružení volného obchodu
EU	Evropská unie
EUR	Euro
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	Korun českých
km	kilometr
mil.	milion
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	malé a střední podniky
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
NAFTA	Severoamerická zóna volného obchodu
např.	například
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
RVHP	Rada vzájemné hospodářské pomoci
tis.	tisíc
tj.	to je
tzv.	takzvaný



# 1 Úvod a cíl práce

## 1.1 Úvod

Malé a střední podniky jsou tzv. motorem hospodářství, jelikož se z velké části podílí na ekonomickém růstu jednotlivých zemí a jsou důležité pro posílení konkurenceschopnosti. Tyto podniky vytváří velké množství pracovních míst a podílejí se z velké části na celkovém obratu všech firem každé země. Malé a střední podniky mají specifické rysy, kterými se odlišují od podniků velkých. Flexibilita neboli schopnost rychle se přizpůsobovat novým situacím je jedním z nejcennějších rysů malých a středních podniků. Díky své rychlé adaptaci se mohou přizpůsobovat měnícím se skutečnostem. Na druhou stranu hlavní nedokonalostí je obtížné získávání kapitálu, a to především v době založení společnosti. Nicméně problém mají získat úvěr i v průběhu životnosti podniku. Omezené zdroje brání v rozvoji společnosti. Malé a střední podniky nemají snadný přístup k novým technologiím a složité je pro ně i zavádění inovací. V porovnání s velkými podniky nesou malé a střední podniky neúměrně velkou regulační a administrativní zátěž, což je také velmi omezující. Podnikatelskou činnost malých a středních podniků ovlivňuje mnoho faktorů. Mezi hlavní faktory ovlivňující podnikání patří situace na trhu, dostupnost kapitálu, vládní politika země, byrokracie, dotační a jiné podpůrné programy, úroveň vzdělání, zkušenosti, fyzická infrastruktura, důvěryhodnost mezi obchodními partnery a další praktiky vyskytující se v malém a středním podnikání. I přes veškeré nástrahy a překážky malé a střední podniky představují asi 99 % všech podniků, a proto je nesmírně důležité je podporovat ve své činnosti a upravovat podmínky pro snadnější vznik a jejich rozvoj.

Dne 1. května 2014 tomu bylo přesně deset let, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie. Pro většinu malých a středních podniků znamenal vstup České republiky do EU významnou změnu a přinesl bezesporu výhody, ale i nevýhody. Od tohoto dne se malým a středním podnikům rozšířilo podnikatelské prostředí, kde mohou firmy působit. Mezi další výhody vstupu ČR do EU patří:

- přístup na trh bez vnitřních hranic,
- otevřený trh,
- harmonizace české legislativy s legislativou EU,
- stabilizace podnikatelského prostředí,
- lepší právní ochrana podnikání,
- větší možnost investovat v ostatních zemích EU,
- mobilita pracovníků,
- snadnější přístup k veřejným zakázkám,
- jasná pravidla hospodářské soutěže,
- možnost využití společných programů EU,
- více příležitostí pro všechny subjekty,

- rozvoj mezinárodních vztahů,
- země se stávají na sobě více závislé.

Všechny tyto faktory vedou k dosažení vyššího stupně internacionalizačního procesu. Na druhou stranu se podniky musí vyrovnat s problémy, které s sebou přineslo začlenění ČR do EU. Především se jedná o vyšší nároky v oblasti ekologických požadavků, předpisy na ochranu spotřebitele a ochranu bezpečnosti a zdraví zaměstnanců. Dále se místním firmám zvýšila konkurence, které nyní musí čelit. Aby malé a střední podniky obstály v silném konkurenčním prostředí, jsou nuceny k orientaci na požadavky zákazníka, zdokonalování podnikového řízení, rozvoji informační společnosti, využívání nejnovějších poznatků. Další z možností ubránit se konkurenci je zapojení se do mezinárodního obchodu. Avšak ne pro všechna odvětví je tento vstup na zahraniční trhy jednoduchý. Pokud podnikatelské aktivity překračují hranice státu, všechna rizika, která jsou spojena s podnikatelskou činností, se stávají závažnějšími, a proto je potřeba těmto rizikům věnovat větší pozornost.

Propojení rizika s podnikáním vznikalo v 17. století v souvislosti s tím, jak se za podnikatele začala považovat osoba, která vstupovala do smluvního vztahu s vládou, aby pro ni vykonala služby nebo zajistila dodávky určitého zboží. Jelikož smluvní ceny byly pevně dané, veškeré zisky nebo i ztráty nesl podnikatel. Mimo klasických podnikatelských rizik čekají na podnikatele i rizikovější faktory a mohou na ně narazit v různých koutech světa. Mezi nejrizikovější státy se řadí některé státy Afriky a dále země, kde se vyskytuje chudoba. Jsou to například Somálsko, Demokratická republika Kongo, Zimbabwe, Súdán, Afghánistán, Nigérie, Irák nebo třeba Bangladéš. Všechny tyto země trpí slabou vládou, vyznačují se konflikty uvnitř státu nebo náboženskou nestabilitou. Avšak některé rizikové země vlastní obrovské bohatství zemního plynu, ropy a nerostů, a tudíž jsou důležité pro zásobovací řetězec pro zbytek světa. Proto je nezbytné s podnikatelskými riziky počítat, připravit se na ně a snažit se je minimalizovat na přijatelnou úroveň. V některých případech není možné se rizikům zcela vyhnout. Naopak nynější konkurenční prostředí vyžaduje se takovým rizikům postavit čelem a určitým způsobem se s nimi vypořádat. Pokud chceme globálním rizikům porozumět a vědět si s nimi rady, musíme si uvědomit, že spolu navzájem souvisejí.

## 1.2 Cíl práce

Cílem diplomové práce je identifikovat rizikové faktory internacionalizačního procesu malých a středních podniků. Hlavním objektem zkoumání budou malé a střední podniky, které vykonávají svoji činnost na území celé České republiky a které působí na zahraničním trhu.

Dílčím cílem práce je zjistit, zda malé a střední podniky vnímají menší riziko při obchodování se sousedními státy ve srovnání se státy ostatními. A úkolem je potvrdit či vyvrátit, zda v internacionalizačním procesu hraje roli

tzv. „psychic distance“. Tento pojem vysvětluje situaci, kdy firmy vidí větší nejistotu (riziko) na vzdálenějších trzích, tudíž nejprve začínají vstupovat na geograficky blízké trhy. Tradiční teorie internacionalizačního procesu vychází z teorie Uppsalské školy. Model Uppsalské školy, nazývaný také jako U-model, byl zformulován hlavními představiteli této školy, kterými jsou Jan Johanson, Finn Wiedersheim-Paul a Jan-Erik Vahlne. Základním předpokladem U-modelu je, že se firmy snaží o dlouhodobý růst zisku a zároveň o udržení rizika na nízké úrovni. Hlavním znakem je, že firmy nejprve rozvíjejí své podnikatelské aktivity na tuzemském trhu, jelikož nemají dostatek znalostí o zahraničních trzích a mají tendenci se vyhýbat nejistotě. Postupně pak rozšiřují své operace na jednotlivé zahraniční trhy. Ve většině případů firmy začínají obchodovat se sousedními státy nebo se zeměmi, které jsou poměrně dobře známé, podobné s ohledem na obchodní praktiky a mají stejné podnikatelské prostředí. (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975)

V souvislosti s tím byl zaveden pojem „psychic distance“, také označován jako „psychická vzdálenost“. Tento pojem zavedli roku 1977 právě představitelé Uppsalské školy Jan Johanson a Jan-Erik Vahlne. V rámci tohoto pojmu se vyskytují vlivy, které brání vstupu na vzdálenější zahraniční trhy. Mezi tyto vlivy patří jazykové bariéry, odlišnosti v kultuře, v politických systémech, v úrovni vzdělání, v úrovni průmyslového rozvoje apod. (Johanson, Vahlne, 1977)

Dalším dílčím cílem bude vyhodnotit rizikovost zemí, ve kterých malé a střední podniky působí. Následně budou určeny důvody, proč firmy nechtějí vstupovat na zahraniční trhy a zda za tím stojí již zmíněná rizika. Úkolem bude najít souvislost mezi určenou rizikovostí země (objektivní vnímání) a subjektivním vnímáním dané země malými a středními podniky, které budou prostřednictvím dotazníkového šetření tázány.

## 2 Metodika

Před samotným zpracováním diplomové práce bude nejdříve shromážděna a nastudována potřebná literatura, která se vztahuje k danému tématu. Bude využita česká a zahraniční literatura, ale také internetové zdroje. Práce se bude dělit na dvě hlavní části. V první části bude ze sekundárních dat zpracovaná literární rešerše, ve které budou čtenáři seznámeni s hlavní problematikou týkající se internacionalizačního procesu a globalizace. Vysvětlena bude také definice malých a středních podniků. Dále budou v práci popsány možné vstupy na zahraniční trh, rizika vyskytující se při expanzi do zahraničí a možnosti jejich řízení. Druhá část diplomové práce bude zahrnovat vlastní práci, která bude vycházet z literární rešerše. Na začátku vlastní práce bude zhodnocen minulý a současný stav malých a středních podniků a jejich vztah k zahraničnímu obchodu. Tato analýza bude vycházet ze sekundárních dat z webového portálu Českého statistického úřadu a z oficiálních zpráv Ministerstva průmyslu a obchodu. V další části vlastní práce bude proveden marketingový výzkum prostřednictvím sběru primárních dat. Primární data budou sesbírána prostřednictvím elektronických dotazníků, které budou zaslány náhodně vybraným společnostem sídlící po celé České republice. Pro získání vhodných respondentů bude využita databáze Amadeus. Ke sběru primárních dat poslouží virtuální laboratoř Umbrella, která sesbíraná data uchová, utřídí a zpracuje do formátu MS Excel. S tímto souborem budu pracovat v programu Statistica, který mi pomůže data vyhodnotit. Nakonec budou data zpracovány do přehledné a grafické podoby.

Před samotným zahájením dotazníkového šetření budou vytvořeny statistické hypotézy, které budou v praktické části vyhodnoceny. Kozel (2011) definuje hypotézu následovně: „*Statistická hypotéza představuje předpoklad o rozložení pravděpodobnosti jedné nebo více proměnných.*“ Hypotéza se podrobuje testování. Výsledkem testování hypotéz je zamítnutí či nezamítnutí nulové hypotézy (značíme  $H_0$ ). Nulová hypotéza vyjadřuje nezávislost zkoumaných proměnných. Naproti nulové hypotéze stavíme alternativní hypotézu (značíme  $H_1$ ), která je jejím opakem. Jelikož při testování hypotéz se můžeme dopustit chyby, zvolí se akceptovatelná úroveň chyby pro rozhodování. Nejčastěji se používá 95% nebo 99% spolehlivost testu a hladina významnosti je stanovena na 5 % nebo 1 % (značíme  $\alpha=0,05$  nebo  $\alpha=0,01$ ). Pro tuto diplomovou práci bude určena hladina významnosti  $\alpha=0,05$ . Pro rozhodnutí o zamítnutí či nezamítnutí nulové hypotézy porovnááme hladinu významnosti a p-hodnotu. Pokud je p-hodnota menší než hladina významnosti, nulovou hypotézu zamítáme a přistupujeme k hypotéze alternativní. Platí to i obráceně a v případě, že je p-hodnota větší než hladina významnosti, nulovou hypotézu nemůžeme zamítnout. Pro určení odlišnosti a závislosti zkoumaných proměnných se používají dvourozměrné kontingenční tabulky, z jejichž hodnot lze usoudit, zda existuje závislost mezi kategoriálními proměnnými. Kontingenční tabulky představují základ pro výpočet a testování míry závislosti mezi proměnnými. V případě analýzy kontingenčních tabulek s kategoriálními proměnnými se nejčastěji využívá  $\chi^2$  test



o nezávislosti, který porovnává skutečné a očekávané hodnoty. Vzorec testovacího kritéria je následovný:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}, \text{ kde je}$$

- $n_{ij}$  teoretická/očekávaná četnost,  
 $n'_{ij}$  vypočtená podmíněná četnost,  
 $i$  číslo řádku v kontingenční tabulce,  
 $j$  číslo sloupce v kontingenční tabulce,  
 $r$  počet řádků kontingenční tabulky,  
 $s$  počet sloupců kontingenční tabulky.

Testovací kritérium nabývá různých hodnot od nuly, kdy nula značí nezávislost znaků a vysoké hodnoty svědčí pro závislost mezi proměnnými. (Minařík, 2009)

Během zpracování dotazníkového šetření budou počítány absolutní a relativní četnosti a využít bude i prostý aritmetický průměr. Podle Neubauera (2012) absolutní četnost hodnoty statistického znaku udává počet výskytů znaku ve statistickém souboru a platí pro ni následující vztah:

$$n_i = n_1 + n_2 + n_3 + \dots + n_k = \sum_{i=1}^k n_i = n.$$

Relativní četnost je dána podílem absolutní četnosti a celkového počtu prvků v souboru. Oproti absolutní četnosti je její výhodou nezávislost na celkovém počtu pozorování. Součet relativních četností musí být roven jedné. Relativní četnost je definována vztahem:

$$f_i = \frac{n_i}{n}, \quad f_1 + f_2 + f_3 + \dots + f_k = \sum_{i=1}^k f_i = 1.$$

Prostý aritmetický průměr je průměr všech hodnot ve statistickém souboru. Vypočítá se tak, že se sečtou všechny hodnoty a vydělí se počtem hodnot v souboru. Vzorec pro výpočet prostého aritmetického průměru je následující:

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}.$$

Během zpracování diplomové práce budou využity tyto metody: analýza, syntéza, abstrakce, indukce, dedukce, komparace. Mezi nejčastěji používané vědecké metody patří analýza a syntéza. Původní význam analýzy představoval rozložení nějakého komplexu na jednotlivé části a syntéza byla spojení rozmanitosti k jednotě v celku. V současné době to jsou metody, které se používají pro získání nových poznatků. Pokud chceme analyzovat určitý proces, nejprve jej rozložíme na základní jevy, které se rovněž podrobí analýze, a zároveň se abstrahuje

od všeho ostatního. Nedůležité věci se vyloučí, a tím tak lépe pronikneme k jádru věci. Oproti analýze stojí opačný proces, kterým je syntéza. Jedná se o sjednocování a spojování určitého předmětu, procesu nebo jevu do určitého celku. Metoda abstrakce vyčleňuje nepodstatné vlastnosti předmětů a jevů od těch podstatných. To umožňuje lépe zjistit hlavní podstatu jevu. Jak už z názvu vyplývá, komparace je metoda, která srovnává pozorované jevy, tyto jevy analyzuje a hledá společné vlastnosti. Na jejím základě lze následně vyvodit určité závěry o předmětu, procesu či jevu. Metodu komparace lze využít tam, kde probíhají obdobná šetření nebo kde jevy probíhají v příbuzných oblastech. Indukce je metoda usuzování z jednotlivého na obecné. Jde o poznání, které vychází ze zjištěných faktů a vede k obecným závěrům. Oproti tomu dedukce je metoda, u které se vychází od obecného základu a vyvozují se jednotlivá konkrétní tvrzení.

## 3 Literární rešerše

Mezinárodní obchod nabývá na významu s rozvojem světového hospodářství. Vývoj světového hospodářství je spojen s procesem internacionalizace a globalizace světové ekonomiky a využíváním moderních technologií. Díky tomu vznikají firmám nové příležitosti a možnosti podnikání. S tím se však zvyšuje konkurence mezi podniky na světovém trhu. Podniky by měly jít naproti novým příležitostem a být otevřeni vůči světovému trhu. Většina podniků, ať už přímo či nepřímo, je zapojena do mezinárodního obchodu. Mezi hlavní důvody zapojení do mezinárodního obchodu patří rozdílná vybavenost výrobními zdroji a zároveň odlišnost klimatických a geografických podmínek. Dalším důvodem jsou klesající náklady z velkovýroby. Pokud se firmy specializují na určitý druh výroby, může docházet k úsporám z rozsahu a vznikají odlišné náklady při výrobě statků. A v neposlední řadě zmíním rozdílné preference při spotřebě, díky nimž mají obyvatelé různých států odlišný vkus a potřeby. Proto v rámci světové ekonomiky je důležitá specializace a spolupráce mezi státy navzájem. (Šimková, 2005)

### 3.1 Internacionalizace

Internationalizace obchodní činnosti podniku může nabývat různých fází a podle toho, v jakém stádiu tohoto procesu se podnik nalézá, říkáme, že dosáhl určitého stupně internacionalizace. Jednotlivým fázím internacionalizačního procesu odpovídá organizační struktura mezinárodně aktivních podniků i jednotlivé formy vstupu na zahraniční trhy. Nejnižším stupněm v procesu internacionalizace jsou podniky, které pracují pouze pro vnitřní trh, naopak nejvyšším stupněm jsou nadnárodní podniky, které se aktivně podílejí na mezinárodním obchodě a v nichž se internacionální marketing prosazuje ve všech svých formách. Stupeň internacionálního rozvoje podniku bývá obvykle ohodnocen podle dvou kritérií. Jde o podíl obratu, který je realizován v zahraničí na celkovém obratu, a o počet zemí, v nichž podnik operuje, i když tento ukazatel sám o sobě toho mnoho nevypovídá. (Boučková, 2011)

Výhodou malých a středních podniků (dále jen MSP) je mimo jiné jejich rychlá a pružná reakce na změny na trhu, a díky tomu jsou to převážně MSP, kdo se zapojuje do internacionalizačního procesu. Oproti velkým podnikům mají MSP v tomto procesu specifické postavení. Internacionalizace znamená zapojování firem do mezinárodního obchodu. Díky internacionalizaci dochází k rozvoji mezinárodních ekonomických vztahů a země často bývají na sobě závislé. (Kubíčková, 2013)

Ruzzier (2006) v jednom ze svých článků píše o tom, že internacionalizace je jev, který se intenzivně zkoumá v průběhu několika posledních desetiletí z různých hledisek, mezi které patří: organizační teorie, marketing, strategický

management, mezinárodní management, řízení firem, aj. Tento proces se zaměřuje jak na velké, střední, tak i malé podniky.

Pojem internacionalizace v poslední době přibývá na významu. Někdy bývá zaměňován s pojmem globalizace. Tyto dva pojmy jsou podle Maringehe (2010) dvě strany stejné mince. Jsou obsahově velmi blízké, mají mnoho společných vlastností, ale synonyma to nejsou. Ikdyž se jejich interpretace u některých autorů prolíná, existuje mezi nimi určité odlišnosti. Internacionalizace se vztahuje k rostoucímu významu mezinárodního obchodu, mezinárodních vztahů, smluv, spolenectví mezi dvěma a více národy. Základní jednotkou zůstává národ, ikdyž vztahy mezi národy jsou stále nutné a důležité. Globalizace se týká globální ekonomické integrace mnoha dříve národních ekonomik do jedné globální ekonomiky. Jedná se o efektivní vymazání národních hranic pro hospodářské účely. Mezinárodní obchod se stává meziregionálním obchodem. „Co bylo mnoho, stává se jedním.“ (Daly, 1999)

### 3.1.1 Teoretické přístupy v internacionalizačním procesu

Problematikou internacionalizačního procesu se zabývala řada autorů, kteří dali prostor vzniku řadě teorií. Přístup k internacionalizačním teoriím můžeme rozdělit na evoluční a globální přístup. Evoluční přístup předpokládá, že firmy postupují jednotlivými kroky a směřují postupně k vysokému stupni procesu internacionalizace. Podniky začínají vykonávat své aktivity na domácím trhu. Postupně sbírají potřebné informace k překonání nejistoty a neznalosti mezinárodních trhů, kam následně směřují své aktivity. Tímto přístupem se zabývá tzv. Model Uppsalské školy a I-model. Zatímco globální přístup znamená, že podniky rozšiřují své aktivity na mezinárodní trhy ihned po svém vzniku. Tyto podniky jsou schopné rychleji rozvíjet své aktivity a proniknout na geograficky vzdálenější trhy. O těchto podnicích se mluví jako o „Born Globals“. (Lopez, 2009)

#### Model Uppsalské školy

Uppsala model, nazývaný také jako U-model, vznikl v roce 1975 a jeho autory jsou švédové Jan Johansson a Finn Wiedersheim-Paul. Tento model popisuje chování firem, které postupně rozvíjejí své operace i do zahraničí. Typická je postupná internacionalizace, která krok za krokem směřuje k nejvyšší fázi a zakončuje ji nákladnými zahraničními investicemi spojené se založením výrobní jednotky v zahraničí. Je zde blízký vztah mezi postoji a skutečným chováním firem. Postoje jsou základem pro rozhodnutí a zkušenosti z mezinárodních aktivit ovlivňují tyto postoje. Základní předpoklad tohoto modelu je, že firma je aktivní nejprve na domácím trhu, teprve poté začíná vstupovat i na zahraniční trhy. Mezi největší překážky patří nedostatek znalostí a podnikových zdrojů. Z důvodu nedostatku znalostí o cizích zemích firmy začínají vyvážet do sousedních států nebo do zemí, které jim jsou poměrně dobře známé a jsou podobné jejím obchodním praktikám. Podniky postupně vyvíjejí a rozšiřují své operace v jednotlivých zemích, přičemž Johanson a Wiedersheim-Paul (1975) tento postup zařadili do čtyř fází následovně:

1. fáze: nepravdivé exportní aktivity,
2. fáze: export prostřednictvím nezávislých zástupců (agentů),
3. fáze: v zahraničí zřízení dceřiné společnosti určené k prodeji výrobků,
4. fáze: v zahraničí zřízení výrobní jednotky.

O dva roky později byl tento model rozvinut autory Janem Johansonem a Jan-Ericem Vahlnem (také švédského původu), kteří vytvořili dynamický model. To je model, ve kterém výstupy jednoho cyklu představují vstupy pro další cyklus. Hlavním předpokladem rozvinutého modelu je nedostatek znalostí, které se stávají významnými překážkami k rozvoji operací na zahraniční trhy. Tyto neznalosti mohou být odstraněny především prostřednictvím operací prováděné na zahraničních trzích. Díky těmto operacím získá firma zkušenosti a vědomosti, díky kterým lépe porozumí cizímu prostředí a snáze se budou zapojovat do mezinárodního obchodu. (Johanson, Vahlne, 1977)

V roce 2009 byl tento model revidován s ohledem na změny v obchodních postupech a teoretické pokroky, které se od roku 1977 změnilly. Spíše než jako trh s mnoha nezávislými dodavateli a zákazníky, je nyní podnikatelské prostředí vnímáno jako „sít vztahů“. Ti, co se nacházejí mimo síť, se potýkají s určitou nejistotou. Společnost se nepovažuje jako samostatný subjekt bez vazeb, nýbrž má své místo v obchodní síti. Základní struktura zůstala stejná jako v předchozím modelu, avšak byly provedeny nepatrné změny. Především se budovala důvěra a přibývaly znalosti, které se vyvinuly v určitém systému obchodních vztahů. Autoři tohoto modelu (Johanson a Vahlne) předpokládají, že firmy budou vstupovat na zahraniční trhy na základě svých vztahů s obchodními partnery, kteří vyvíjejí svoji činnost na zahraničních trzích. Firma tak následuje obchodní partnery, kteří již mají vybudovanou pozici i v zahraničí. Následování partnera souvisí s nalezením zajímavých obchodních příležitostí a zároveň se rozvíjejí jejich vzájemné vztahy. Pokud obchodní partner nemá v zahraničí vybudovanou silnou pozici, spojí se firma s jiným partnerem ze stejné sítě. Popřípadě si firma vybuduje svoji pozici na zahraničním trhu například tím, že si vytvoří svou vlastní dceřinou společnost. V tomto případě si vybírá trhy s blízkou psychickou vzdáleností, kde je jednodušší rozvíjet obchodní vztahy s dalšími partnery. (Johanson, Vahlne, 2009)

Neopomenutelným faktorem v procesu internacionalizace podle švédských autorů je působení tzv. psychické vzdálenosti (psychic distance). Psychická vzdálenost je pojem, který určuje pořadí trhů, na které chce firma vstoupit. To znamená, že nejdříve firmy vstupují na trhy, které jsou pro ně důvěrně známé, teprve potom zkouší vstoupit na trhy vzdálenější. Některé země vzbuzují pocit blízkosti, jiné jsou vnímány jako cizí. Čím menší je geografická vzdálenost dvou zemí, tím spíše se podobají jejich národní kultury a zvyklosti. Naopak čím větší je geografická vzdálenost, rozdíly zemí se zvětšují. Navíc lidé mají menší vědomosti o velmi vzdálených zemích a bývají vnímány jako méně důvěrné. (Hodicová, 2011)

Švédská skupina výzkumníků (Johanson, Vahlne) vytvořila index měřící faktory, které brání toku informací mezi jednotlivými zeměmi. Na základě údajů

získaných z počátečního šetření měřili, jak velké byly rozdíly mezi Švédskem a ostatními zeměmi. Především zkoumaly rozdíly v oblasti legislativy, úroveň rozvoje země, úroveň vzdělání a schopnost dorozumět se jiným cizím jazykem. Tento index nazvali „psychická vzdálenost“. Ten zkoumal, jak postupem času zakládají švédské firmy dceřiné společnosti nejen ve Švédsku, ale i v ostatních státech. Nejprve to bylo v Norsku a v ostatní severských státech. Později se rozšířily do Německa, Nizozemska či Velké Británie a do zemí, které jsou relativně podobné severským státům. Později zkusily své štěstí i v zaoceánských státech. Základní myšlenka je, že státy začínají obchodovat na psychicky blízkých trzích, poté i na vzdálenějších. Dostatek znalostí o zahraničních trzích je důležitým faktorem v oblasti mezinárodního obchodu. (Blomsterno, Sharma, 2003)

### I-modely

Práce Johansona, Wiedersheim-Paula a Vahlna byla inspirací pro vznik I-modelu (Innovation-Related Internationalization Model). Model je zaměřen na internacionalizaci jako proces inovace pro firmy. Model se zaměřuje na sekvenci učení v souvislosti s přijetím inovace. Jinými slovy internacionalizační rozhodnutí se považuje za inovaci firmy. Stejně jako U-model lze I-model považovat za behaviorálně orientovaný. Hlavní argumenty, které lze připisovat těmto modelům, jsou jednak nedostatek znalostí a zkušeností firmy a zadruhé je to nejistota spojená s rozhodováním o internacionalizaci. (Andersen, 1993)

Ruzzier (2006) definuje I-model, ve kterém se každý následující stupeň internacionalizace považuje za inovaci firmy. Tyto modely jsou složeny z několika po sobě následujících stupních, avšak počet stupňů se u jednotlivých modelů liší. Leonidou (1996) identifikoval tři obecné fáze v rámci I-modelů: prefázi vývozu, počáteční fázi vývozu a pokročilou fázi vývozu. Andersen (1993) poukázal na to, že obecně jsou modely poměrně podobné, rozdíly se mohou vyskytovat v počtu fází u jednotlivých modelů.

### Born Globals

Na konci roku 1980 populární obchodní tisk vydal článek o novém, rychle se šířícím fenoménu, kterým jsou nově založené podniky, které jsou mezinárodní od jejich samotného vzniku. Tyto podniky často navyšují svůj kapitál, vyrábí a prodávají své výrobky na několika kontinentech a to zejména ve vyspělých technologických odvětvích, kde je mnoho konkurentů, které jsou již globální. Jejich operace neprobíhají postupně, jako tomu bylo například u modelu Uppsalské školy, ale rovnou přeskočily etapy vývoje a zaměřily se na mezinárodní či rovnou globální trh. Tématu Born Globals se zabývali ve svých publikacích mimo jiné i Benjamin M. Oviatt a Patricia Phillips McDougall (1994). Ti definují Born Globals jako firmy, které již od svého začátku podnikání využívají své konkurenční výhody ve využívání zdrojů a prodávají své výrobky do několika zemí. Jiné firmy získávají zkušenosti postupně během svého působení, tudíž by se mohlo zdát, že Born Globals v době svého vzniku nemají zkušenosti žádné, a i přesto se pouští do neznámých operací. Avšak v těchto firmách jsou klíčoví

zaměstnanci a zakladatelé firmy, kteří mezinárodní zkušenosti mají z předchozího zaměstnání.

### 3.2 Globalizace a její historický vývoj

Globalizace je proces, při kterém se rozvíjí mezinárodní ekonomické vztahy, které vedou k rostoucí propojenosti a vzájemné závislosti národních ekonomik. Nejedná se o nový pojem. O globalizaci se mluvílo již v době kamenné. V té době stačilo, když lidé překročili hranice vlastního kmene a setkali se s lidmi jiného kmene, a už se tento stav dal považovat za globalizaci. Důsledkem globalizace jsou hluboké společenské změny definované jako tzv. masová kultura. Proces globalizace ovlivňuje celou řadu odvětví a dotýká se mnoha oblastí. Nejvíce se projevuje ve finanční sféře a charakteristickým rysem je zvyšování mezinárodního pohybu kapitálu a zahraničního obchodu, fúze a akvizice, tj. slučování společností. Globalizace vytváří přínosy i rizika. Mezi některé výhody patří:

- Vede k rozvoji technologií, zejména informačních, které urychlují a usnadňují komunikaci. Díky rozvoji technologií (zejména internetu) dochází ke snížení či zcela odstranění některých transakčních a administrativních nákladů.
- Přináší úsporu času a energie.
- Přináší vyšší konkurenceschopnost a tím i v rámci boje o zákazníka snižování cen a zvyšování kvality služeb.

Na druhou stranu má globalizace i negativní stránky:

- Díky propojenosti národních trhů se krize jednoho státu může stát krizí celosvětovou.
- Dochází ke ztrátě národní identity a upadání kulturních tradic.
- Obchodní řetězce znamenají krach pro řadu drobných podnikatelů. (Finance.cz, 2005)

Řada autorů definuje pojem globalizace různými způsoby. Podle Shueyho (2001) je globalizace široce používaný pojem, který popisuje nedávný rychlý vývoj mezikontinentální hospodářské, sociální a politické integrace. Tato celosvětová integrace umožňuje lidem komunikovat, cestovat a investovat na mezinárodní úrovni. Pomáhá společnostem prodávat jejich produkt i do ostatních států. Efektivněji získává kapitál, lidské a materiální zdroje a sdílí moderní technologie. Podle Hickse (1999) je globalizace integrace politických, hospodářských a kulturních aktivit geograficky oddělených národů. Friedman (2000) definuje globalizaci jako mezinárodní systém založený na neúprosné integraci trhů, států a technologií.

Globalizace moderního světa prošla určitým vývojem a skládá se ze tří fází. První fáze probíhala v letech 1870 – 1914 a ukončila ji první světová válka. První fáze se vyznačovala růstem toku zboží, kapitálu a především pracovních sil, jelikož byly sjednány výhodnější podmínky v dopravě a zrušily se některé

obchodní bariéry. Až 60 milionů lidí emigrovalo z Evropy do Severní Ameriky, ale i do jiných částí světa. Celkový tok pracovní síly byl na úrovni 10 % světové populace, avšak postupem času vznikala nezaměstnanost a nacionalismus, který vedl k první světové válce.

Druhá fáze probíhala v letech 1950 – 1980. Západní Evropa, Severní Amerika a Japonsko obnovovaly dřívější obchodní vztahy pomocí multilaterálních smluv. Docházelo k mnoha seskupení. Například v Evropě vznikla EHS<sup>1</sup>, v Americe NAFTA<sup>2</sup> a rozvinuté státy z celého světa se integrovaly v rámci OECD<sup>3</sup>. Právě členové OECD pociťovali výrazný ekonomický růst a zvyšovala se u nich i životní úroveň. V dalších letech se začala projevovat síla volného trhu a státy východního bloku, které se integrovaly v rámci RVHP<sup>4</sup>, začaly zaostávat. Rovněž ekonomický růst rozvojových zemí nebyl tak dominantní jako v zemích OECD a hospodářský rozdíl mezi rozvojovými a rozvinutými zeměmi se stále více prohluboval.

Třetí fáze globalizace se začala rozvíjet na začátku 80. let a probíhá až do současnosti. V této fázi dochází k velkému rozvoji komunikačních technologií a spousta rozvojových zemí otevírá své hranice zahraničnímu obchodu a investičnímu kapitálu. Odstraňují se bariéry obchodu, dochází k liberalizaci zahraničních vztahů. Čím více je ekonomika otevřená, tím rychleji roste HDP. (Pichanič, 2002)

### 3.3 Malé a střední podniky

Pokud chtějí podniky využít některou z výhod, která jim je umožněna v rámci malého a středního podnikání, musí splňovat podmínky a definici MSP. Definice malého a středního podnikatele je upravena v Doporučení Evropské Komise 2003/361/EC. Hlavní faktory určující, zda se společnost řadí mezi MSP, jsou:

- počet zaměstnanců,
- roční obrát nebo bilanční suma aktiv.

V rámci malých podniků se vymezuje i samostatná kategorie tzv. mikro neboli drobných podniků.

- Za drobného podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

---

<sup>1</sup> Evropské hospodářské společenství – mezinárodní organizace podporující ekonomickou integraci. Vzniklo 1. Ledna 1958 a mezi zakládající státy patří Francie, Německo, Itálie, Belgie, Nizozemsko a Lucembursko.

<sup>2</sup> Severoamerická zóna volného obchodu (North American Free Trade Agreement). Mezi toto společenství se řadí Kanada, Mexiko a USA.

<sup>3</sup> Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (Organization for Economics Co-operation and Development). Jedná se o mezivládní organizace sdružující ekonomicky nejrozvinutější státy světa.

<sup>4</sup> Rada vzájemné hospodářské pomoci. Jedná se o obchodní organizaci sdružující státy socialistického bloku.



- a) Zaměstnává méně než 10 zaměstnanců,
- b) Bilanční suma aktiv nebo roční obrat nepřesahuje 2 mil. EUR.
- Za malého podnikatele se považuje podnikatel, pokud:
  - a) Zaměstnává méně než 50 zaměstnanců,
  - b) Bilanční suma aktiv nebo roční obrat nepřesahuje 10 mil. EUR.
- Za středního podnikatele se považuje podnikatel, pokud:
  - a) Zaměstnává méně než 250 zaměstnanců,
  - b) Bilanční suma aktiv nepřesahuje 43 mil. EUR nebo roční obrat nepřesahuje částku 50 mil. EUR. (Vojík, 2010)

Předešlé údaje jsou přehledně znázorněny v následující tabulce a jsou v souladu s Doporučením Evropské Komise 2003/361/EC:

Tab. 1 Kritéria rozdělení drobného, malého a středního podnikatele

	drobný	malý	střední
Počet zaměstnanců	< 10	< 50	< 250
Bilanční suma aktiv	< 2 mil. EUR	< 10 mil. EUR	< 43 mil. EUR
Roční obrat	< 2 mil. EUR	< 10 mil. EUR	< 50 mil. EUR

Zdroj: Vojík, 2010, vlastní zpracování

MSP má velký význam nejen v České republice, ale i v rámci Evropské unie. Převažující většina podniků spadá do této kategorie. Hlavní roli má především v oblasti zaměstnanosti a ekonomickém výkonu celé společnosti. Díky tomu, že se české MSP integrují v rámci celé EU, vznikají jim příležitosti a výhody, které jsou důležité ve vyspělém konkurenčním ekonomickém prostředí. Mezi ně patří nové podnikatelské příležitosti, stabilizace a zlepšení pozice českých podniků, zvýšení právní ochrany podnikání, přístup na nové trhy, snadnější přístup ke kapitálu od zahraničních věřitelů, možnost investovat do zahraničí, jasná pravidla hospodářské soutěže, snazší přístup k veřejným zakázkám v rámci EU, vyšší mobilita pracovníků, jednotné celní předpisy, zjednodušená certifikace výrobků a mnoho dalších výhod. Ovšem nenabízejí se pouze samé výhody. Existují i rizika, hrozby a vyšší nároky na konkurenční soutěžení. V rámci EU se často stává, že české podniky musí čelit silnějším konkurentům. (Vodáček, Vodáčková, 2004)

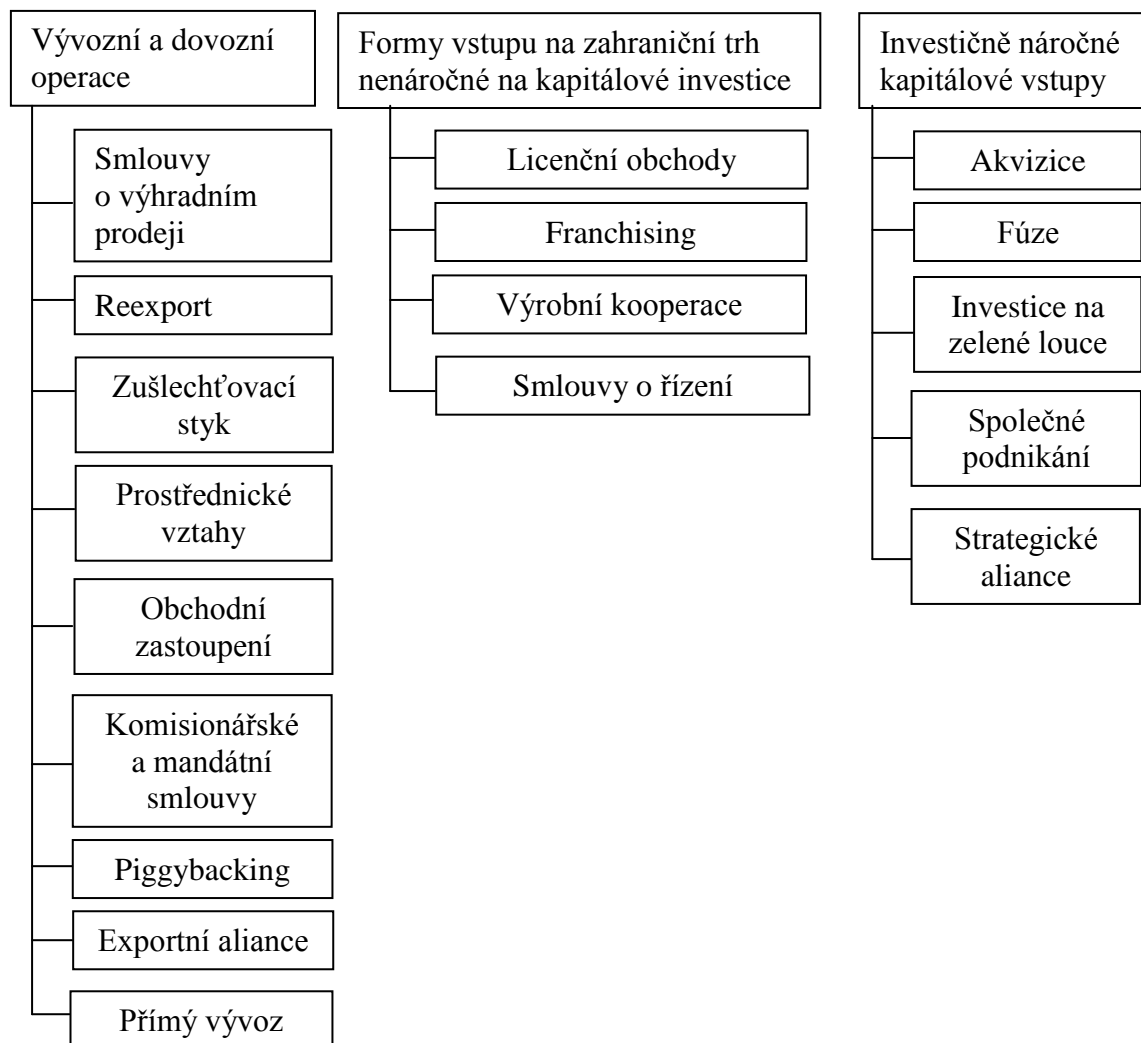
### 3.4 Možnosti vstupu na zahraniční trh

Existuje několik způsobů, jak vstoupit na zahraniční trh. Různí autoři uvádějí různá dělení těchto možností. Například Machková (2007) dělí možnosti vstupu na zahraniční trh do tří základních kategorií. Do první kategorie řadí vývozní a dovozní operace. Do druhé skupiny spadají formy vstupu nenáročné na kapitálové investice. A třetí skupina tvoří kapitálové vstupy podniků na zahraniční trh.

Naproti tomu Kulhavý (1992) uvádí následující 3 skupiny. Jedná se o možnost vstoupit na zahraniční trh při domácí výrobě, při výrobě v zahraničí a třetí možnost je konzultace a engineering.

Šimková (2005) kombinuje možnosti předchozích autorů. Řadí je do těchto tří skupin:

- vývozní a dovozní operace,
- formy vstupu na zahraniční trh nenáročné na kapitálové investice,
- investičně náročné kapitálové vstupy.



Obr. 1 Možnosti vstupu na zahraniční trh  
Zdroj: Machková, 2007

### 3.4.1 Vývozní a dovozní operace

Vývoz a dovoz zboží patří k nejjednodušším a tradičním obchodním operacím zahraničního obchodu. Vývoz neboli export znamená přechod zboží přes státní

hranici směrem z tuzemska do zahraničí. Obecně nevyžaduje kapitálové investice. Avšak pokud chtějí firmy uspět i na mezinárodním trhu, musí část svých finančních zdrojů investovat do mezinárodního marketingu a vytvořit určitou strategii, se kterou budou v zahraničí úspěšní. Dovoz neboli import znamená naopak příliv zboží ze zahraničí do tuzemska. S dovozem a vývozem zboží souvisejí doprovodné služby. Mezi ně lze zahrnout například dopravu zboží, pojištění, skladování, zprostředkování obchodu, kontrola zboží, aj.

Mezi vývozní a dovozní operace se řadí i reexport a zušlechťovací styk. Reexport znamená vývoz dovezeného zboží v nezměněném stavu. Například z České republiky se vyveze zboží do Německa a odtud se vyveze do třetí země, aniž by se provedly nějaké úpravy či změny na produktu. Pokud mluvíme o zušlechťovacím styku, jedná se o to, že vyvezeme suroviny či polotovary do zahraničí, kde se buď částečně zpracují, nebo zhotoví konečné výrobky, a dovezou se zpět. (Šimková, 2005)

Při vývozu mohou firmy exportovat zboží vlastními silami nebo využít služby některých prostředníků (výhradní prodejci, obchodní zástupci, mandatáři, komisionáři, aj.) a spolupracovat na základě smluvních vztahů.

Prostřednické vztahy – v oblasti podnikání existuje celá řada prostředníků. Pokud exportujeme zboží s využitím služeb některých prostředníků, jedná se o tzv. nepřímý export. Prostředníci obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Nakupují zboží, které následně prodávají dalším odběratelům či konečným spotřebitelům. Jejich výdělkem je tzv. cenová marže, což je rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou. Převážně malé a střední společnosti využívají služeb prostředníků s cílem zaměřením se na hlavní podnikatelskou činnost a vedlejší činnost, jako je například vývoz zboží do zahraničí, přenechávají jiným subjektům, které se na tyto činnosti specializují. Mezi hlavní výhody plynoucí společností, které využívají prostředníky, patří snížení nákladů a eliminace rizik spojené s mezinárodním obchodem. Nevýhodou je ztráta kontaktu se zákazníkem a ztráta kontroly nad cenami, které jsou účtovány odběratelům na zahraničních trzích.

Smlouvy o výhradním prodeji – v této smlouvě se zavazuje dodavatel, že zboží popsané ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli, se kterým se domluvil. Ve smlouvě se musí sjednat konkrétní oblast a druh zboží. Obě strany se mohou domluvit i na tom, jak dlouhou dobu bude tato smlouva o výhradním prodeji platit. Pokud toto období nesjednají, podle obchodního zákoníku ČR smlouva zaniká po uplynutí jednoho roku od uzavření smlouvy. Každá ze stran může smlouvu ukončit výpovědí nebo odstoupit od smlouvy, pokud kdokoli poruší sjednané podmínky.

Obchodní zastoupení – v tomto případě zde vystupuje obchodní zástupce. Ten vykonává činnost jménem zastoupeného a na jeho účet. Sjednává a uzavírá obchody s třetími subjekty a zastoupený mu za to platí sjednanou provizi. Smlouvy o obchodním zastoupení mohou být dvojího typu: výhradní a nevýhradní ob-

chodní zastoupení. Pokud zastoupený využívá služby i jiných obchodních zástupců, jedná se o nevýhradní obchodní zastoupení. Stejně tak může obchodní zástupce zastupovat i další osoby. Zde je však nutné prověřit obchodního zástupce a jeho vztahy k našim konkurenčním firmám. Zvláštním typem smlouvy je výhradní obchodní zastoupení. V této smlouvě se obchodní zástupce zavazuje, že nebude vykonávat svoji činnost ve vymezené oblasti i pro jiného zastoupeného. A povinnost má i zastoupená osoba, která nemá nárok v tomto rozsahu uzavřít další smlouvu s dalším obchodním zástupcem.

Mandátní smlouva – jedná se o dohodu mezi mandantem a mandatářem. Mandatář se zavazuje, že vykoná podle pokynů pro mandanta určitou obchodní záležitost. Mandatář jedná jménem svého mandanta a mandant je povinen mandatářovi zaplatit za to úplatu. Pokud se jedná o právní záležitosti, vystavuje mandant písemnou plnou moc.

Komisionářská smlouva – liší se od mandátní smlouvy tím, že zde vystupuje komisionář, který jedná vlastním jménem a vykonává určitou činnost pro komitenta a na jeho účet. Komitent mu za to musí zaplatit tzv. komisi a náklady, které komisionář vynaložil při plnění úkolu. Podle zákona nemusí být sepsána písemná smlouva, stačí se pouze domluvit na smluvních stranách a na předmětu dohody. Dohled nad cenami provádí komitent a ten také určuje, za jaké ceny komisionář prodá zboží třetím osobám.

Piggybacking – jedná se o případ, kdy malé firmy využijí jméno a zkušenosti velkých firem a použijí jejich distribuční cesty. Jde o spolupráci mezi firmami. Zkušené firmy poskytují svému partnerovi za úplatu řadu služeb (vyřizování objednávek, zajištění přepravních služeb, pojištění, celní odbavení, inkaso, aj.). Malé firmy tohoto využívají, jelikož nemají dostatečné zkušenosti exportovat zboží na zahraniční trhy, dostatečně neznají ostatní možnosti a nenesou některá z rizik spojených s mezinárodním obchodem. Samozřejmě také ušetří část nákladů spojených s vývozem zboží.

Exportní aliance (sdružení vývozců) – aliance znamená spojení podniků, které vykonávají stejnou, podobnou nebo doplňující činnosti za účelem spolupráce. Mezi hlavní výhody patří snížení nákladů, eliminace exportních rizik, lepší vyjednávací schopnosti při jednání nejen o cenách, aj. Sdružení vývozců obvykle přebírá funkci vývozního oddělení a provádí výzkum zahraničního trhu, sjednává nabídky, vyřizuje objednávky, zajišťuje dopravu a zastupuje své členy v zahraničí.

Přímý vývoz – obvykle se používá u komplikovaných dodávek, u kterých je nutná přítomnost výrobce na zahraničním trhu. Jedná se například o průmyslové výrobky, výrobní zařízení či investiční celky, u kterých se poskytuje celá řada doprovodných služeb (montáž, instalace). (Machková a kol., 2007)

### 3.4.2 Formy vstupu na zahraniční trh nenáročné na kapitálové investice

Pokud podnik nemá dostatečné kapitálové zdroje, ale přesto chce uspět i v zahraničí, může zvolit jednu z možností, jak vstoupit na zahraniční trhy, aniž by vydal velké finanční prostředky a využil jiných než klasických vývozních operací. Těchto způsobů je několik.

Licenční obchody – jsou často používanou formou vstupu na zahraniční trh, kdy podnik prodá práva k využití vynálezu, užitého či průmyslového vzoru, obchodního jména firmy, autorských práv nebo ochranné známky. Jedná se o povolení činnosti, která je v jiných případech zakázána. Licenci uděluje ten, který má absolutní právo k využívání nehmotného majetku. Toto právo zabraňuje komukoli jinému užívat nehmotný statek. (Šimková, 2005)

Franchising – je definován jako dohoda mezi dvěma a více partnery, kde franchisor poskytuje franchisantovi právo vykonávat služby a prodávat výrobky. Franchisant používá stejné označení výrobků, služeb, obchodního jména, reklamních a obchodních symbolů jako franchisor. Franchisant se zavazuje přímo či nepřímo platit dohodnutou částku za poskytnutí franchisingu. Franchisor má oprávnění kontrolovat, zda smluvní partner dodržuje veškeré dohodnuté náležitosti a pomáhá mu při jeho podnikání, provádí zaškolení, propagaci a marketing. Tento typ podnikání se využívá v různých odvětvích, především však v maloobchodě, oblasti rychlého občerstvení, hotelnictví, čerpacích benzínových stanicích, při prodeji automobilů, aj. Výhodou pro franchisanta jsou nižší provozní náklady, rychlý přístup na trh, snížení podnikatelského rizika, osvědčená a zaběhlá podnikatelská koncepce, malá administrativní náročnost, jednotná propagace, aj. Výhody pro franchisora jsou rozšíření přímého podílu na trhu, rychlé uplatnění jedné myšlenky, odbytová jistota, zvýšení výrobní síly, aj. (Řezníčková, 2009)

Smlouvy o řízení – předmětem této smlouvy je poskytnutí na určitou dobu manažerské znalosti prostřednictvím vrcholových řídicích pracovníků. Odměnou bývá určité procento z obrátu, podíl na zisku nebo možnost získání části akcií společnosti. Tento typ dohody často používají firmy z vyspělých zemí, které mají určité know-how. Předmětem smlouvy může být řízení společnosti či poradenské služby. Smlouvy o řízení se podobají franchisingu.

Výrobní kooperace – spolupracující firmy z různých zemí si rozdělí výrobní program. Hotový výrobek je kompletován buď jedním, nebo oběma výrobci. Nemusí se jednat jen o výrobu, ale například i obchodní a jinou činnost (věda a výzkum, distribuce, propagace, poskytování různých služeb). (Machková, 2007)

### 3.4.3 Investičně náročné kapitálové vstupy

Kapitálové vstupy na zahraniční trh jsou nejvyšším stupněm internacionalizačního procesu a provádí je převážně velké společnosti a kooperace díky velké kapitálové náročnosti. Kapitálové vstupy mohou být dvojího typu: portfoliové nebo přímé investice. Portfoliové investice spočívají v nákupu akcií či jiných cenných papírů. Podle Šimkové (2005) je „*přímou zahraniční investicí taková investice, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a firmou se sídlem v jiné zemi.*“ Mezi přímé zahraniční investice řadíme:

Akvizice (angl. Takeover) – je charakterizovaná jako převzetí celého nebo jen části existujícího podniku. Převzetí podniku může být v přátelském duchu, jehož cílem je posílení pozice podniku na trhu díky tzv. synergickému efektu. Pokud se jedná o převzetí podniku za účelem zbavení se konkurence, jedná se o akvizici nepřátelskou.

Fúze (angl. Merger) – může mít formu sloučení či splynutí. Při sloučení se spojují alespoň dvě obchodní společnosti, přičemž alespoň jedna ze společností zaniká bez likvidace a majetek přechází na společnost, se kterou se slučuje. U splynutí zanikají všechny společnosti a vzniká nový právní subjekt. Dále lze identifikovat tři druhy fúzí: horizontální, vertikální, konglomerátní. U horizontálních fúzí se spojují podniky v rámci stejného oboru podnikání. U vertikálních fúzí se spojují podniky s různým oborem podnikání, avšak činnosti jsou na sobě závislé (těžební a petrochemická společnost). Konglomerátní fúze pak spojí společnosti, které nemají prakticky nic společného. Jde zde však o snahu diverzifikovat podnikatelské riziko a využít volné finanční zdroje.

Investice na zelené louce (angl. Green Field Investment) – jsou nově založené společnosti.

Společné podnikání (angl. Joint Ventures) – jak už název napovídá, jedná se o integraci soukromých zdrojů dvou či více subjektů do společného podniku. Tyto subjekty mají stejný podnikatelský záměr a společnými silami chtějí dotáhnout většího zisku, než který by získaly samostatnou činností. Společně se podílejí na řízení společnosti, na vytvořeném zisku, podstupují podnikatelská rizika, popřípadě nesou společně i ztrátu společnosti.

Strategické aliance – jedná se o obdobu společného podnikání. V tomto případě však spolupracují velké a kapitálově silné společnosti vyspělých zemí. (Šimková, 2005)

### 3.5 Rizika internacionalizačního procesu

Zahraniční obchod se oproti tuzemskému obchodu vyznačuje vyšší rizikovostí. V oblasti zahraničního obchodu se vyskytují stejná rizika jako v tuzemském, avšak s daleko větší intenzitou. Obvykle se v zahraničním obchodě vyskytují i taková rizika, která se v tuzemských obchodních vztazích nevyskytují vůbec. Mezi nejčastější rizika na tuzemské scéně patří riziko nezaplacení a riziko neodebrání zboží. V zahraničním obchodě se k těmto rizikům přidává výčet dalších rizik. Pro lepší přehlednost se rizika řadí do několika skupin, avšak různí autoři je řadí a nazývají jiným způsobem. Janatka (2001) uvádí hned několik členění rizik. Zaprvé rozlišuje rizika, která jsou předvídatelná a naopak, která předvídat nelze, a to jsou rizika neočekávaná. Zadruhé mohou existovat rizika vnitřní, která se objevují uvnitř dané společnosti, a to je například výrobní riziko. Rizika vznikající mimo společnost jsou rizika vnější a patří mezi ně riziko odbytu či prodejní riziko. A v poslední řadě Janatka (2001) rozděluje rizika podle jejich vlastností na rizika ekonomická, politická a ostatní. Böhm (2004) přidává další výčet dělení rizik a rozlišuje rizika neovlivnitelná, mezi které patří politická, hospodářská, obchodní, fiskální a podobně, a ovlivnitelná rizika, které můžeme nějakým způsobem ovlivnit, částečně odstranit či snížit jejich vliv. Vojík (2010) řadí rizika následovně:

- teritoriální,
- komerční,
- tržní,
- kurzová,
- dopravní,
- jazyková.

Böhm (2004) se shoduje s tímto výčtem rizik, avšak poslední skupinu (jazyková rizika) zaměňuje za rizika odpovědnostní. Existují další výčty dělení rizik, ale ve své podstatě se jedná o ta samá rizika, avšak buď jsou jinak nazvaná, nebo se řadí do jiných skupin. Například Rodriguez, Barcos a Álvarez (2010) se odlišili od klasického členění rizik a vytvořili 9 skupin, mezi které rizika rozdělili následovně:

- rizika spojená s podnikatelskou strategií,
- rizika spojená s vedením a podnikovou kulturou,
- rizika spojená s logistickou infrastrukturou,
- rizika spojená s projektovým řízením,
- rizika vyplývající ze vztahů podniku k okolí,
- rizika spojená se socioekonomickou a politickou situací země,
- rizika spojená s právními aspekty země,
- rizika spojená s trhem,
- rizika spojená s kulturou země.

Riziky internacionalizačního procesu se zabývali i Figueira de Lemos, Johanson, Vahlne (2011), kteří se zaměřili na rizika z pohledu Uppsala modelu. Riziko vyjádřili matematickou rovnicí ve tvaru:

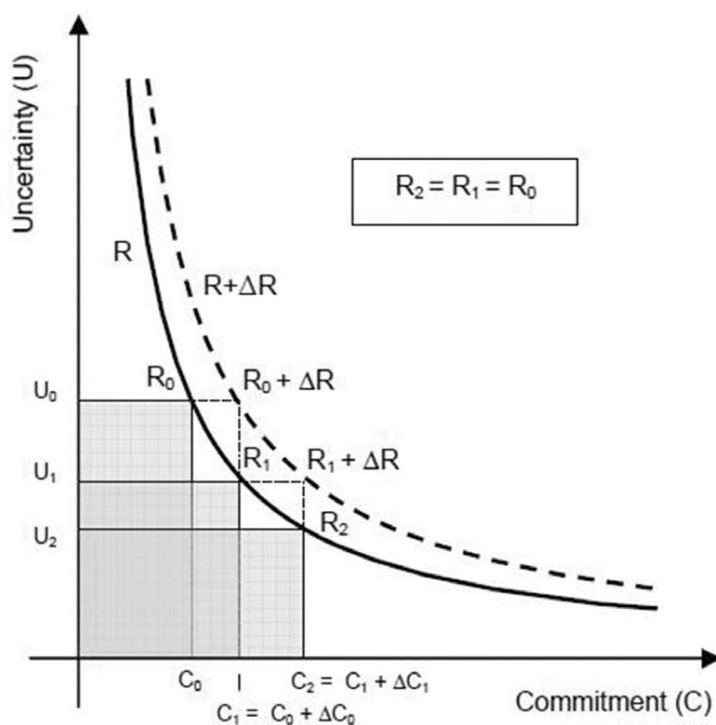
$$R_i = C_i * U_i,$$

kde:

- $R_i$  je existující riziko v dané tržní situaci,
- $U_i$  představuje nejistotu podniku na daném zahraničním trhu (uncertainty),
- $C_i$  současné zapojení podniku na zahraničním trhu (commitment),
- $i$  představuje konkrétní trh.

Tato teorie vychází z předpokladu, že s rostoucím zapojením firem do internacionalizačního procesu na zahraniční trhy klesá nejistota s tímto procesem spojená, jelikož firmy získávají stále větší znalosti a zkušenosti s daným trhem.

Rovnice je graficky znázorněna na následujícím obrázku:



Obr. 2 Riziko v Uppsala modelu

Zdroj: Figueira de Lemos, Johanson, Vahlne, 2011

V momentě, kdy firma poprvé vstoupí na zahraniční trh, je vystavena riziku s hodnotou  $R_0$ , zapojení zdrojů na zahraniční trh je ve výši  $C_0$  a stupeň nejistoty  $U_0$ . Jakmile se více zapojí do zahraničního obchodu, dostane se do úrovně  $C_1$ , což značí původní úroveň  $C_0$  zvětšenou o dodatečné podnikové zdroje ( $C_1 = C_0 + \Delta C_0$ ). Tato úroveň je spojena s větším rizikem ( $R_0 + \Delta$ ), jelikož snižování nejistoty je spojeno s časovým zpožděním. Podnik postupem času získává dodatečné zkušenosti a znalosti a snižuje se tak nejistota na úroveň  $U_1$  a zároveň došlo



ke snížení rizika na úroveň  $R_1$ . Podnik může i nadále zapojovat další zdroje na úroveň  $C_2$ , riziko je na určitou dobu akceptovatelné na úrovni  $R_1 + \Delta R$ , avšak po čase se opět sníží nejistota na úroveň  $U_2$  a riziko se sníží na úroveň  $R_2$ . Z grafu je patrné, že riziko je klesající křivka. Se stále větším zapojením do zahraničního obchodu na ostatních trzích firmy získávají více informací, postupem času klesá nejistota a s tím spojené i riziko.

### 3.5.1 Teritoriální rizika

Lze je označit jako rizika politická, protože politická rozhodnutí mohou ovlivnit ekonomiku. Dále se sem řadí i direktivní administrativní opatření, celní politika, embarga, dumping a další omezení, které nelze dobře předvídat. V politicky nestabilních zemích se podnikání příliš nedaří, jelikož vrchní orgány státu nemají přímo zájem na prosperitě státu.

### 3.5.2 Komerční rizika

V tomto případě se jedná o rizika, která plynou z nesplnění závazků obchodním partnerem. A zpravidla to nebývá pouze odběratel, ale může to být například i dopravce, zasilatel, pojišťovna, zajišťovna a další společnosti podílející se na obchodním vztahu. S komerčními riziky se setkáváme i na tuzemských trzích, avšak na mezinárodní úrovni je toto riziko intenzivnější a komplikovanější, neboť se trhy liší legislativními a obchodními podmínkami a zvyklostmi. Mezi nejčastější příčiny vzniku tohoto typu rizika patří:

- odstoupení obchodního partnera od smlouvy,
- platební neschopnost dlužníka,
- nesplnění či vadné plnění smlouvy dodavatelem,
- nepřevzetí zboží odběratelem bez udání důvodu.

Řadě z těchto rizikům lze předejít. Odstoupit od smlouvy mohou obě strany. Častěji však přerušuje kontrakt odběratel. V tomto případě lze tomuto předejít pomocí splacení celé nebo alespoň části platby předem. Do platební neschopnosti se může dlužník dostat buď svojí vinou, nebo díky neočekávané události. Proto by měl mít každý věřitel své pohledávky řádně zajištěné, jinak může ohrozit i existenci vlastní společnosti. Komerční rizika lze minimalizovat tím, že si předem zjistíme všechny potřebné informace o našem obchodním partnerovi, jeho finanční situaci, platební schopnosti či neschopnosti. Velmi důležitá je i obchodní smlouva a dohodnuté obchodní podmínky v ní včetně postihů za nedodržení smlouvy (sankce, penály, smluvní pokuty a jiné).

### 3.5.3 Tržní rizika

Tato rizika souvisejí s odlišnou tržní situací v jednotlivých státech. Tržní rizika mohou vzniknout z důvodu změny celkové situace v ekonomice a politice v konkrétní zemi. Mezi tento typ rizika můžeme zařadit i pokles poptávky na trhu. Pokles poptávky může být způsoben zhoršením ekonomických podmí-

nek, snížením koupěschopnosti obyvatelstva, vznik hospodářské recese, snížení dostupnosti úvěrů, vysoké daňové zatížení a mnoho dalších příčin. Minimalizaci tohoto rizika lze zajistit především průzkumem daného trhu a pružně reagovat na potřeby našich obyvatelů.

#### **3.5.4 Kurzová rizika**

V mezinárodním obchodě se změnou ceny národní měny vznikají kurzové rozdíly. Jedna strana dosáhne pozitivního výsledku, druhá negativního a naopak. Toto riziko se zvětšuje s délkou dodací lhůty. Největší riziko se vyskytuje u dlouhodobých kontraktů, kde je dlouhá doba mezi kalkulací kupní ceny dodatelem a zaplacením sjednané ceny odběratelem. Pokud chtějí firmy obchodovat se zahraničím, musejí sledovat vývoj kurzu a vlivy, které ho ovlivňují. Tato činnost však není vůbec jednoduchá. Proto se doporučuje volba vhodné měny, sjednávat termínované nákupy (forward, futures), využívat měnové doložky, započítávat riziko do ceny statku nebo služby aj.

#### **3.5.5 Dopravní rizika**

Ke snížení dopravního rizika je důležitá volba vhodného dopravního prostředku a dopravní cesty. Další volba je mezi vlastní dopravou či zvolit specializovanou přepravní společnost. Jelikož náklady s dopravou tvoří značnou část, je velice důležité zvolit nejvhodnější variantu. Během dopravy může dojít k poškození či ke ztrátě nákladu. V tomto případě škodu utrpí ten, kdo v danou chvíli nesl za zboží odpovědnost. K tomuto účelu slouží mezinárodní podmínky platné pro přepravu zboží zvané Incoterms<sup>5</sup>, které upravují povinnosti, výdaje a rizika mezi dopravcem, kupujícím a prodávajícím.

#### **3.5.6 Jazyková rizika**

Mezinárodní obchod závisí na dobré komunikaci mezi obchodními partnery. Neporozumění požadavkům a podmínkám, které zadává odběratel, může vést k nesplnění kontraktu, porušení dobrého jména firmy a v horším případě i k ekonomickým ztrátám. (Vojík, 2010)

### **3.6 Řízení rizik**

Smejkal (2010) definuje řízení rizik jako „proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů.“ Riziko v podnikatelské činnosti představuje odlišnost dosaženého výsledku od výsledku, který jsme očekávali. Vzniká nebezpečí negativní odchylky nebo chybného rozhodnutí. Janatka (2001) definuje riziko zahraničního obchodu následovně: „Riziko lze charakterizovat jako mož-

---

<sup>5</sup> V současné době jsou nejaktuálnější pravidla Incoterms 2010.

*nost vzniku ztrát, které mohou nastat při komerční činnosti spojené s vývozními a dovozními operacemi, a to nejen operacemi se zbožím, ale i se souvisejícími službami. Rizika souvisí se všemi obchodními činnostmi, a to i s těmi, které vlastnímu obchodu předcházejí nebo na ně navazují. Některá rizika se navzájem doplňují a vyskytují se společně.*“ Smejkal (2003) definuje riziko jako nebezpečí vzniku určité ztráty, škody, poškození, případně nezdaru při podnikání. Z finančního pohledu je riziko měřítkem variability výsledků. V pracovním procesu se minimalizací rizika zvyšuje bezpečnost práce a dochází k eliminaci dodatečných nákladů. (Marek, 2005)

Neexistuje jednotná definice rizika, avšak vždy jsou s rizikem spojeny dva pojmy:

- Pojem neurčitého výsledku. Vždy musí existovat nejméně dvě varianty řešení.
- Alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí.

Samotní podnikatelé by měli tyto rizika nejen předvídat, ale také jim čelit. Proto můžou působení rizik částečně ovlivnit. Záleží na tom, jaký postoj má podnikatel k riziku. Kladný postoj k riziku může přivést podnikatele až k úpadku, avšak je zde i určitá šance na úspěch. Pokud podnikatel nebude podstupovat riziko vůbec a bude se mu vyhýbat, tak v tomto případě nemá šanci, že bude jako podnikatel úspěšný. Vyhýbání se riziku často nevede k lepším výsledkům, ale k nevyužívání příležitostí. K rizikům je nutné přistupovat aktivně, protože ekonomické podmínky na trzích se mění velmi rychle. Na tyto změny je potřeba pružně reagovat a tím využít příležitosti a omezit ztráty.

Existují dva typy rizika s ohledem na jejich výskyt a možnost je ovlivnit. Na jedné straně jsou to rizika objektivní, kdy je celý ekonomický proces ovlivněn nahodilými skutečnostmi, tj. takovými, které lze jen těžko předvídat, a tedy zároveň i ovlivnit. Na druhé straně mohou být rizika subjektivní, což znamená, že rozhodující subjekt buď není o nich dostatečně informován, anebo jeho rozhodnutí nejsou dokonale realizována. (Vojík, 2010)

Identifikovaná podniková rizika se zanáší do matice rizik (viz obrázek č. 3). U každého možného rizika se určuje pravděpodobnost výskytu a závažnost dopadu. Největší obtíž bývá u stanovení pravděpodobnosti výskytu škody. Jen těžko lze určit pravděpodobnost výskytu škody, která ještě ani nenastala. Tato pravděpodobnost se určuje ze statistických údajů, z minulých záznamů společnosti či na základě kvalifikovaného odhadu. Každé riziko se jednotlivě posuzuje, a pokud je závažnost rizika vysoká, riziko se může stát ohniskem krize. Ohniska krize pak vyvolávají krizovou situaci v podniku, kdy tato situace je velmi závažná. Čím více ohnisek krize leží v pravém horním rohu matice, tím více je závažnější situace a chod podniku je v ohrožení. Ke každému ohnisku krize se vytváří krizový scénář, který popisuje průběh krizové situace v čase a v prostoru. Takto vytvořená matice umožňuje získat přehled o možných rizicích, která se ve společnosti mohou vyskytovat, a jejich síle (dopadu). To však nemění nic na tom, že

společnost musí vykonávat všechny nezbytné kroky ke zvýšení bezpečnosti a prevenci rizik. (Zuzák, Königová, 2009)

Způsoby vedoucí k prevenci rizik a metody snižování rizika jsou popsané v kapitole 3.6.3.

Pravděpodobnost výskytu	střední	vysoká	kritická
	nízká	střední	vysoká
	nízká	nízká	střední
	Závažnost důsledku		

Obr. 3 Matice rizik  
Zdroj: Zuzák, Königová, 2009

### 3.6.1 Analýza rizik

Analýza rizik je proces, při kterém se stanovují veškerá možná rizika, a zjišťuje se závažnost jejich výskytu, v jehož důsledku mohou negativně působit na aktiva. Cílem této analýzy je zjistit, jakým hrozbám je společnost vystavena, v jaké míře jsou aktiva společnosti zranitelná vůči těmto hrozbám, jak vysoká je pravděpodobnost výskytu hrozby a jaký dopad to bude mít na společnost. V analýze rizik se setkáváme s několika pojmy:

- Aktivum (asset) – vše, co má pro společnost nějakou hodnotu a mělo by být odpovídajícím způsobem chráněno.
- Hrozba (threat) – jakákoliv událost, která může způsobit škodu.
- Zranitelnost (vulnerability) – vlastnost aktiva nebo slabina, která může být zneužita hrozbou.
- Riziko (risk) – pravděpodobnost, že hrozba zneužije zranitelnost a způsobí škodu.
- Opatření (countermeasure) – opatření, které snižuje zranitelnost a chrání aktivum před danou hrozbou.

Aktiva společnosti mohou být ohrožena hrozbami. Hrozby využijí zranitelnosti a působí na aktivum, kde způsobí škodu. Aktiva jsou ohrožena a to motivuje útočníka k aktivaci hrozby. Zároveň je však aktivum chráněno před hrozbami určitým opatřením. Protiopatření detekuje hrozby a zmírňuje, či zcela odstraňuje působení hrozeb na aktivum společnosti. (Smejkal, 2010)

Celý proces je znázorněn na následujícím obrázku.



Obr. 4 Analýza rizik

Zdroj: Čermák, 2009

Obecný postup analýzy rizik se skládá z několika fází:

1. Stanovení hranice analýzy rizik – tato hranice odděluje aktiva, která budou zahrnuta do analýzy, od těch, která do analýzy zahrnuta nebudou. Určení hranice vychází ze záměrů a cílů společnosti. Aktiva, která jsou z hlediska cílů společnosti relevantní, budou do analýzy zahrnuta.
2. Identifikace aktiv – vymezení, popis a umístění všech aktiv, které spadají do analýzy rizik.
3. Stanovení hodnoty aktiv – je založeno na velikosti škody způsobené poškozením či ztrátou aktiva. Hodnota aktiv vychází z jejich pořizovací ceny. Pohlíží se i na to, zda dané aktivum přináší určité zisky či jiný přínos pro společnost. Jedinečné aktivum má větší hodnotu než aktivum, které je nahraditelné. Do hodnoty se řadí i závislost společnosti na daném aktivu. Tedy jak velké škody způsobí ztráta či omezení funkčnosti aktiva, než dojde k jeho obnově.
4. Identifikace hrozeb – určení všech možných příčin a událostí, které mohou negativně ovlivnit hodnotu aktiv.
5. Stanovení závažnosti hrozeb a pravděpodobnost jevu – určuje se míra zranitelnosti vůči dané hrozbě a pravděpodobnost, zda jev, který zkoumáme, nastane. Při analýze hrozeb a zranitelnosti se bere v úvahu i realizovaná protiopatření, která mohou účinek dané hrozby zmírnit či zcela odstranit.
6. Měření rizika – výše rizika plyne z hodnoty aktiv, úroveň hrozby a míry zranitelnosti. Riziko měříme podle pravděpodobnosti negativní odchylky od výsledku, který očekáváme. Čím vyšší je pravděpodobnost, že

k nepříznivé události dojde, tím větší je pravděpodobnost odchylky od očekávaného výsledku a tím větší je riziko a naopak. (Smejkal, 2010)

### 3.6.2 Metody analýzy rizik

S riziky se pojí dvě hlavní metody, s jejichž pomocí můžeme analyzovat riziko. Jsou to kvalitativní a kvantitativní metody. Metody kvalitativní se vyznačují tím, že lze rizika vyjádřit buď číselnou stupnicí (1-10), určit jejich pravděpodobnost výskytu (0-1) nebo je můžeme vyjádřit slovně (malé, střední, velké riziko). Výhodou kvalitativních metod je, že jsou jednodušší a rychlejší než kvantitativní. Avšak se v tomto případě může vyskytovat malé zkreslení z důvodu subjektivního odhadu, jelikož každý jedinec vnímá riziko jinak. Mezi kvalitativní metody řadíme například brainstorming, který se laicky překládá jako „bouření mozků“ nebo také „burza nápadů“. Tato metoda je spojena s řešením problémů, kdy v první fázi se vymýšlejí nápady, náměty a různé myšlenky, v druhé fázi se tyto nápady hodnotí, vylepšují a v konečné fázi se vytvoří řešení určitého problému. Další kvalitativní metodou je metoda účelových interview, která se označuje jako Delphi metoda. Jedná se o metodu využívající subjektivních názorů skupiny lidí za účelem nalezení společného konsenzu. Delphi metoda používá soubor předem sestavených otázek, které jsou prodiskutovány formou účelových rozhovorů. Stejně jako brainstorming se využívá ke generování nových myšlenek, avšak nevýhodou je její časová náročnost. Mezi další kvalitativní metody se řadí pohovory, kontrolní seznamy, mapování rizik, aj. (Smejkal, 2010)

Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Vycházejí ze statistických údajů a jejich vyjádřením je numerická hodnota (obvykle ve finančním vyjádření). Nejčastěji se jedná o vyjádření možné škody v případě realizace konkrétní hrozby. Tyto metody jsou náročnější na zdroje, jejich provedení trvá delší dobu, ale jsou přesnější. Mezi kvantitativní metody patří rozhodovací stromy, analýza citlivosti, aj. (Smejkal, 2010)

V následující tabulce jsou zachyceny výhody a nevýhody kvalitativních a kvantitativních metod.

Tab. 2 Výhody a nevýhody kvalitativních a kvantitativních metod

<b>Kvalitativní</b>	<b>Kvantitativní</b>
+ jednodušší výpočet	- náročnější výpočet
- diskutabilní výsledek	+ transparentní výsledek
+ celkově levnější	- celkově dražší
+ nenáročné na programové vybavení	- náročné na programové vybavení
+ nenáročné na lidské zdroje	- náročné na lidské zdroje
+ časově nenáročné	- časově velice náročné
- horší kontrola nákladů	+ lepší kontrola nákladů
- méně přesné	+ poměrně přesné

Zdroj: Čermák, 2009

### 3.6.3 Metody snižování rizika

Podniky orientované na zahraniční trhy by měly rozhodovat o tom, která opatření budou uskutečňovat k prevenci rizikovosti. Měly by určovat, která rizika budou omezovat a jakými způsoby a naopak, která rizika budou podstupovat. Zda se danému riziku raději zcela vyhnout nebo ho podstoupit, určuje následující tabulka.

Tab. 3 Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě

	<b>Vysoká pravděpodobnost</b>	<b>Nízká pravděpodobnost</b>
<b>Vysoká tvrdost</b>	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
<b>Nízká tvrdost</b>	Retence a redukce	Retence

Zdroj: Smejkal, 2010

Uvedená tabulka řadí rizika do čtyř skupin podle pravděpodobnosti ztráty a podle tvrdosti každého rizika. Vysoká tvrdost představuje velký dopad a vysokou škodu na majetku v případě výskytu nepříznivé situace. Z toho vyjdou čtyři možnosti řešení. Je-li vysoká tvrdost a zároveň vysoká pravděpodobnost ztráty, nemůžeme riziko zachovat, ale naopak je nutné se mu vyhnout nebo ho alespoň redukovat. Pojištění v tomto případě nepřipadá v úvahu, jelikož s vysokou pravděpodobností ztráty je příliš nákladné. V některých případech pojistit nelze vůbec. Pokud je vysoká pravděpodobnost ztráty, avšak nízká tvrdost, nabízí se možnost retence nebo redukce. Rizika charakterizovaná nízkou pravděpodobností ztráty a nízkou tvrdostí se řeší prostřednictvím retence a tyto rizika můžeme podstupovat, jelikož se objevují jen zřídka a jejich dopad není fatální. Rizika spojená s vysokou tvrdostí a nízkou pravděpodobností můžeme pojistit. Případy s nízkou pravděpodobností jsou běžně pojistitelné. Naproti tomu pojistit se proti povodni v oblasti s vysokým stupněm povodňové aktivity je takřka nemožné. Díky pojištění se zcela nebo částečně přesouvají rizika na pojišťovnu. Pojištěný snižuje riziko velké škody, za což musí zaplatit pojišťovně určité poplatky (pojistné). S obchodem, zejména mezinárodním, jsou spojeny již zmíněná rizika a z nich plynou následující druhy pojištění:

- Pojištění přepravních rizik – smyslem tohoto pojištění je vyloučení poškození, zničení nebo ztráty zásilky během přepravy.
- Pojištění rizik zahraničně-obchodních operací a pojištění úvěrových rizik – pojištění proti administrativním opatřením, válečným a sociálním konfliktům, pojištění proti nezaplacení pohledávky způsobené platební neschopností či nevělí dlužníka, atd. V České republice se těmito službami zabývá EGAP, a. s. Jedná se o Exportní garanční a pojišťovací společnost, která poskytuje vývozcům a bankám financujícím vývoz ochranu před rizikem nezaplacení z komerčních a teritoriálních důvodů.
- Pojištění odpovědnosti za škodu – smyslem tohoto pojištění není zbavit pojištěného odpovědnosti za vzniklou škodu, ale omezit negativní ekonomický dopad způsobený pojistnou událostí. Pojištění odpovědnosti

za škodu se sjednává na dobu určitou sjednanou ve smlouvě nebo na dobu neurčitou. Na toto pojištění se nevztahují škody způsobené úmyslně.

- Pojištění jednorázových akcí – například pojištění veletrhů a výstav.
- Zvláštní pojistné nástroje – například pojištění potvrzeného akreditivu, pojištění dokumentárního inkasa. (Smejkal, 2010)

Mezi další způsoby, jak lze snížit riziko, řadíme mnoho dalších metod. Jednou z možností je přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty (transfer). Mezi nejběžnější způsoby přesunu rizika patří:

- Uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin a komponent za předem stanovené pevné ceny. Tímto způsobem se eliminuje cenové riziko a spekulace poklesu či vzestupu ceny.
- Uzavírání komisionářských smluv.
- Uzavírání obchodních smluv, které podmiňují odběr minimálního množství zboží.
- Uzavírání obchodních smluv, které zajišťují odběrateli dodávku výrobních komponent určené kvality v předem určený čas.
- Termínové obchody (např. hedging).
- Leasing (přenos rizika na leasingovou společnost, která je majitelem zařízení, jež je předmětem leasingové smlouvy).
- Odkoupení pohledávek (faktoring, forfaiting).
- Akreditiv, akontace, inkaso, bankovní záruka, atd.
- Franchising.
- Využití vhodných dodacích podmínek (INCOTERMS).
- Využití zprostředkovatelů. (Smejkal, 2010)

Další metoda vedoucí ke snížení rizika je diverzifikace. Základní myšlenkou této metody je rozložit riziko na co největší základnu. Diverzifikovat riziko lze vhodným výběrem právní formy podnikání nebo také rozšířením stávajícího výrobního programu společnosti.

Snížit riziko můžeme i získáním dodatečných informací o našem zahraničním obchodním partnerovi a o zemi, v níž má sídlo. Podnik by si měl zjistit především platební schopnost (bonitu) obchodního partnera. K tomuto účelu mu poslouží specializované informační společnosti, banky či spořitelny. Další informace nalezneme ve výpisech z obchodních rejstříků, ve výročních zprávách, ve výpisech obchodních komor, ve firemní literatuře apod. Čím více informací o sobě znají subjekty obchodu, tím jednodušší je komunikace a dohodnutí podmínek obchodu. Často je však obtížné, mít veškeré informace k dispozici. Pokud s obchodním partnerem spolupracujeme poprvé, nevíme o něm absolutně nic. Tato situace je poměrně typická a je jedním z důvodů selhání na trhu či neúspěchu při jednání. Nedostatek informací může způsobit nesprávný výběr protistrany a podstupujeme tak vyšší riziko.

Jedna z dalších základních metod snižování rizika je vytváření rezerv. Tyto rezervy slouží ke krytí mimořádných událostí. Společnosti vytvářejí jednak



materiálové (hmotné) rezervy, které slouží jako pojistná zásoba. Pojistná zásoba kryje náhodné výkyvy v dodávkách surovin a materiálů při výrobě. Dále pak existují rezervy finanční, které slouží ke krytí momentálního nedostatku finančních prostředků (platební neschopnost). Třetí skupinou rezerv jsou účetní rezervy, které musí společnosti vytvářet ze zákona (např. na opravy hmotného majetku).

Eliminovat důsledky výskytu rizik lze dosáhnout i tím, že společnost bude pružně reagovat na měnící se požadavky trhu nebo použije některou z prognostických metod. Smyslem prognózování je především snížení neurčitosti a znalosti o budoucnu. Snižovat riziko na přijatelnou úroveň vyžaduje předvídaní, prognózování, počítání s různými variantami vývoje společnosti a hlavně správné rozhodování.

Společnosti mohou zabránit vzniku rizik také tím, že budou používat mezinárodní zvyklosti a standardy. Všechny strany obchodního případu si musí tyto pravidla sjednat v kupní smlouvě nebo se na ně v kupní smlouvě odvolat. Obecně nejlepší ochrana proti rizikům je kvalitní kupní smlouva. (Smejkal, 2010)

## 4 Vlastní práce

V této části práce se zaměřím na analýzu malých a středních společností podnikajících na území České republiky, vývoj těchto podniků v jednotlivých letech, jejich export a import. Dále v této kapitole budou zpracovány výsledky marketingového výzkumu, vyhodnoceny předem stanovené hypotézy a zkoumána rizikovitost zemí.

### 4.1 Malé a střední podniky

Definice a dělení malých a středních podniků bylo vysvětleno v kapitole 3.3. Malé a střední podniky mají specifické rysy, kterými se odlišují od velkých podniků. Tyto podniky mají své nezastupitelné místo a jsou velmi důležité pro celou ekonomiku země. Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu subjektů podnikajících v České republice je velmi významný a MSP zajišťují největší podíl i na celkové zaměstnanosti obyvatel. Všechny analýzy a zkoumání MSP dokazují, že tyto typy podniků jsou důležitým přínosem pro hospodářství a jeho role je důležitá nejen pro Českou republiku.

#### 4.1.1 Vývoj MSP v České republice

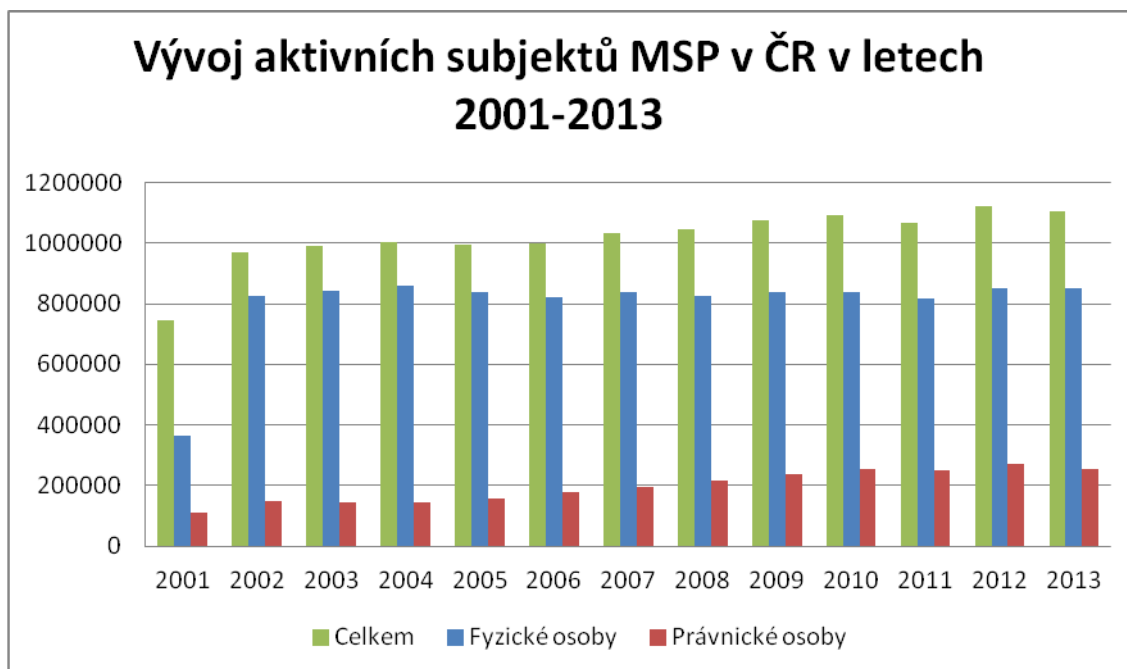
Veškeré informace jsou čerpány z webového portálu Českého statistického úřadu (ČSÚ), z portálu Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) a z portálu Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR).

#### Vývoj počtu subjektů MSP podnikajících v České republice

Podle údajů ČSÚ k 31. 12. 2013 vykonávalo svoji činnost 1 103 409 malých a středních podniků. Z toho bylo 849 200 fyzických osob a 254 209 osob právnických. Oproti roku 2012 došlo u podnikajících subjektů k poklesu jejich počtu o 19 102. Ve všech letech převažují fyzické osoby nad právnickými. Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních subjektů pro rok 2013 byl 99,84 %. Vidíme, že MSP tvoří převážnou část subjektů podnikajících na území České republiky a jsou pro ni nesmírně důležité. Nejvíce subjektů bylo v roce 2012. V tomto roce bylo nejvíce i právnických osob oproti všem sledovaným rokem. Naopak nejméně podniků bylo v roce 2001. Mezi prvním a posledním sledovaným rokem je rozdíl téměř 360 tisíc subjektů. Od roku 2001 počet podniků neustále rostl až do roku 2005, kdy v tomto roce nastal nepatrný pokles. Poté se počet subjektů začal opět zvyšovat a mírné poklesy vznikly v roce 2011 a 2013. Z těchto výsledků nelze vidět, že by nějakým způsobem ovlivnila vývoj počtu malých a středních podniků celosvětová finanční a hospodářská krize, která se v České republice naplno projevila v roce 2009. Podle výsledků v tomto roce nedošlo k poklesu společností, naopak jejich počet vzrostl o více než 32 tisíc. Grafické zobrazení vývoje počtu subjektů malých a středních podniků podnika-

jších v České republice v období od roku 2001 do roku 2013 lze vidět na následujícím obrázku.

Obr. 5 Vývoj aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2001-2013

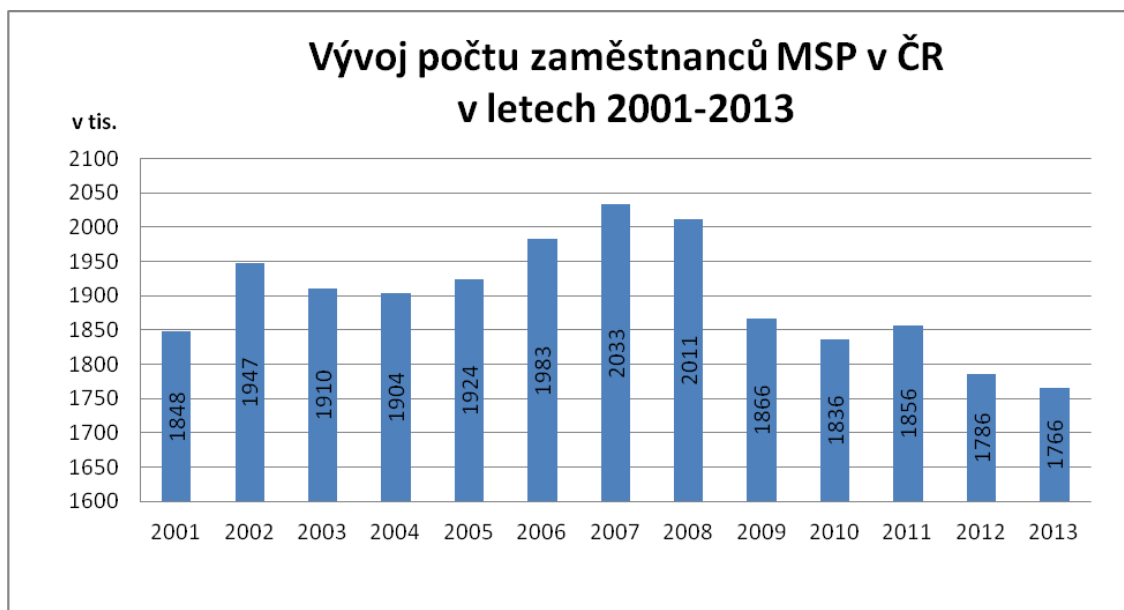


Zdroj: MPO, vlastní zpracování

### Vývoj zaměstnanosti v malých a středních podnicích

Malé a střední podniky jsou důležité i pro udržení zaměstnanosti. V roce 2013 pracovalo v malých a středních podnicích 1 766 tisíc zaměstnanců a oproti předcházejícímu roku jejich počet klesl o 20 tisíc. V roce 2013 byl podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců České republiky 60,9 %. Je tedy zřejmé, že většina pracovníků je zaměstnána v oblasti MSP. Oproti vývoji počtu aktivních subjektů MSP je vývoj zaměstnanosti různorodý a výsledky nejsou tak vyrovnané jako v předchozím případě. Nejvíce zaměstnanců bylo v roce 2007, další rok se jejich stav mírně snížil, avšak v roce 2009 následoval razantní propad. V předchozím odstavci jsem zmiňovala celosvětovou hospodářskou krizi a jak je vidět, u počtu pracovníků se již projevila. V následujícím roce (2010) se jejich stav ještě o něco snížil a teprve v roce 2011 došlo k mírnému růstu. Roky 2012 a 2013 vykazují další propady a jak je vidno, v posledním sledovaném roce byl počet zaměstnanců malých a středních podniků nejnižší ze všech sledovaných let. Mezi nejvyšším (rok 2007) a nejnižším (rok 2013) počtem pracovníků ve sledovaných letech je rozdíl 267 tisíc zaměstnanců. Podrobný přehled je znázorněn v následujícím obrázku a údaje jsou uvedeny v tisících.

Obr. 6 Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2001-2013

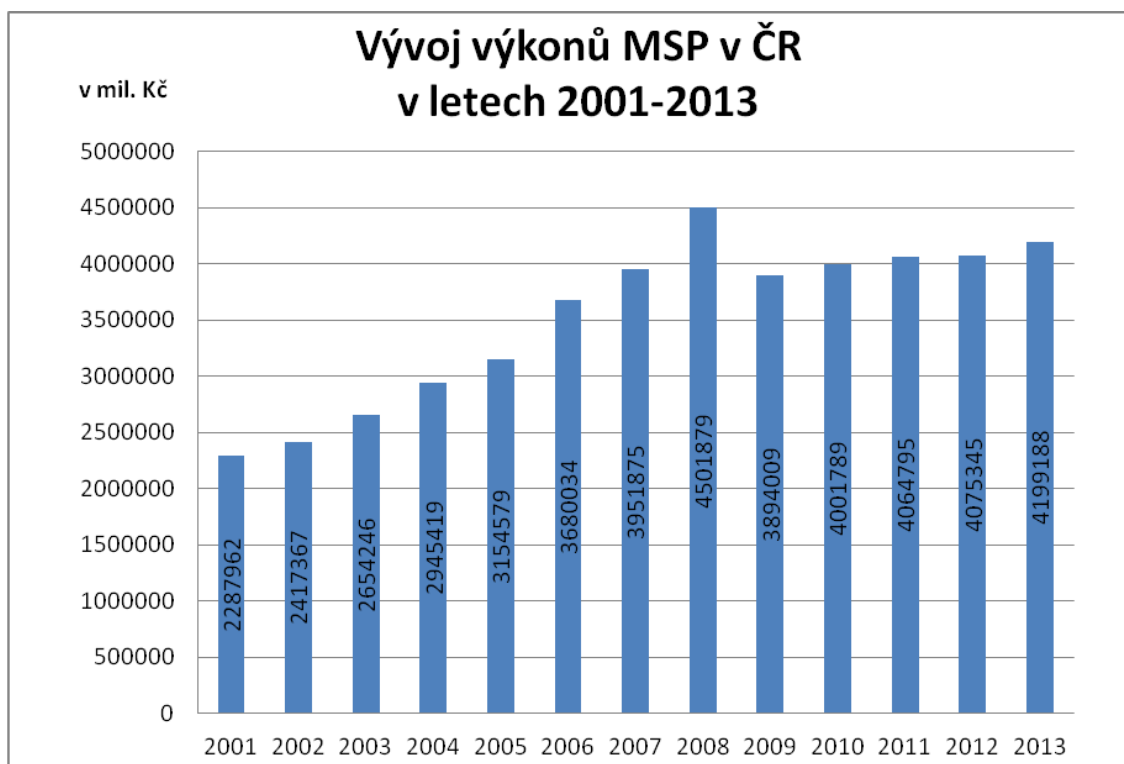


Zdroj: MPO, vlastní zpracování

### Vývoj výkonů malých a středních podniků

Z účetního hlediska mezi výkony patří tyto položky: tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, výrobky v jednotlivých fázích výroby (nedokončená výroba, polotovary, hotové výrobky) a ostatní výkony, které byly podnikem vytvořeny ve vlastní režii a jsou určeny pro jeho vlastní potřebu (aktivace). V roce 2013 vytvořily malé a střední podniky výkony ve výši 4 199 188 mil. Kč, což je oproti předcházejícímu roku zvýšení o 123 843 mil. Kč. Podíl výkonů malých a středních podniků na celkových výkonech v roce 2013 byl 51,9 %. Nejnižší výkony byly vytvořeny v roce 2001. Následující roky se tento ukazatel postupně zvyšoval až do roku 2008. V roce 2008 dosahovaly výkony nejvyšší hodnoty. Avšak následující rok došlo k jejím poklesům a to o 13,5 %. Tento stav byl s největší pravděpodobností opět zapříčiněn hospodářskou krizí. V dalších letech docházelo opět k jejich zvyšování, avšak tento růst byl velmi pozvolný. V roce 2012 došlo k růstu výkonů pouze o necelé tři desetiny procenta oproti předchozímu roku, což je nárůst o 10 550 mil. Kč. V roce 2013 pak došlo k viditelnějšímu nárůstu výkonů. Opět lze vidět grafický přehled vývoje výkonů malých a středních podniků v jednotlivých letech na následujícím obrázku. Údaje jsou uvedeny v milionech Kč.

Obr. 7 Vývoj výkonů MSP v ČR v letech 2001-2013

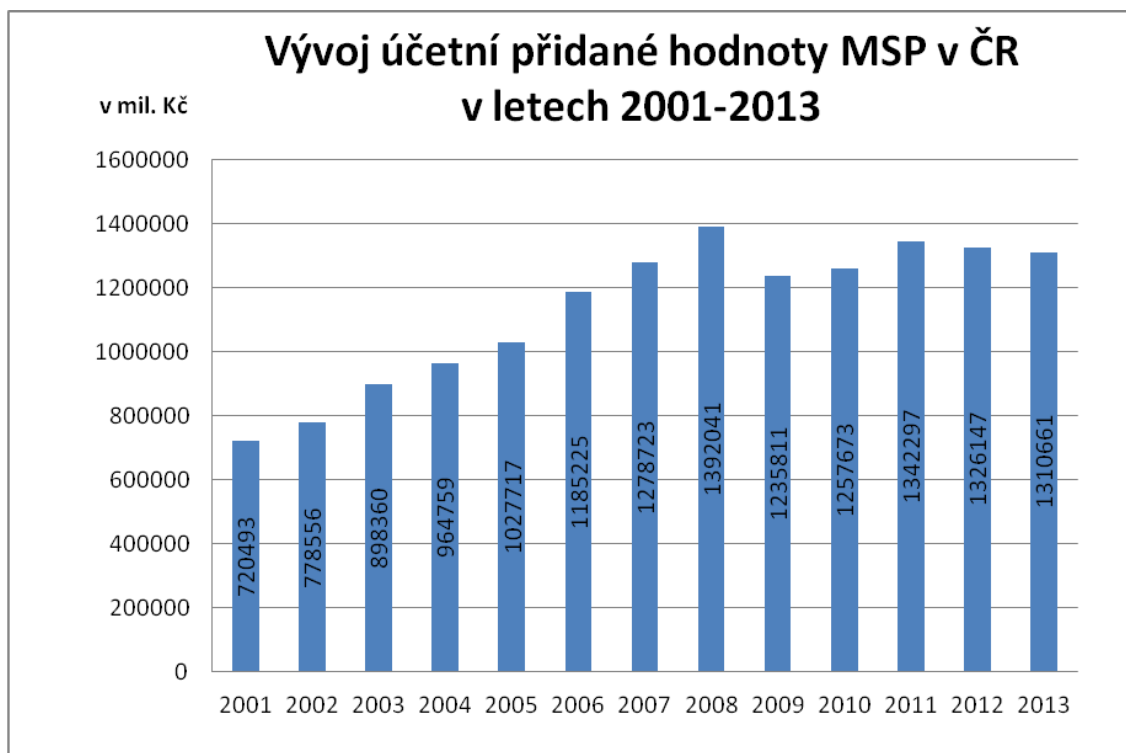


Zdroj: MPO, vlastní zpracování

### Vývoj účetní přidané hodnoty malých a středních podniků

Nyní se podíváme na vývoj účetní přidané hodnoty. Přidaná hodnota u výrobního podniku je dána rozdílem mezi výkony a výkonovou spotřebou. Pokud se podnik zabývá i obchodní činností, připočte se ještě navíc i obchodní marže. Přidaná hodnota slouží k úhradě následujících nákladových položek: osobní náklady, odpisy dlouhodobého majetku, daně a poplatky, ostatní provozní náklady, rezervy a opravné položky z provozních nákladů a převod provozních nákladů. Pokud zhodnotíme výsledky, které lze vidět v následujícím obrázku, můžeme říct několik skutečností. Podíl přidané hodnoty malých a středních podniků na celkové přidané hodnotě tvořil v roce 2013 56,76 %. Největší přidanou hodnotu vyprodukovaly malé a střední podniky v roce 2008. Po tomto roce následoval velký propad o více než 11 %. V roce 2010 se její hodnota opět o něco zvýšila a růst pokračoval i v roce 2011. Avšak následně v letech 2012 a 2013 došlo znova k jejím poklesům. Nejmenší přidaná hodnota byla v prvním sledovaném roce a to byl rok 2001. Údaje v grafu jsou uvedeny v milionech Kč.

Obr. 8 Vývoj účetní přidané hodnoty MSP v ČR v letech 2001-2013

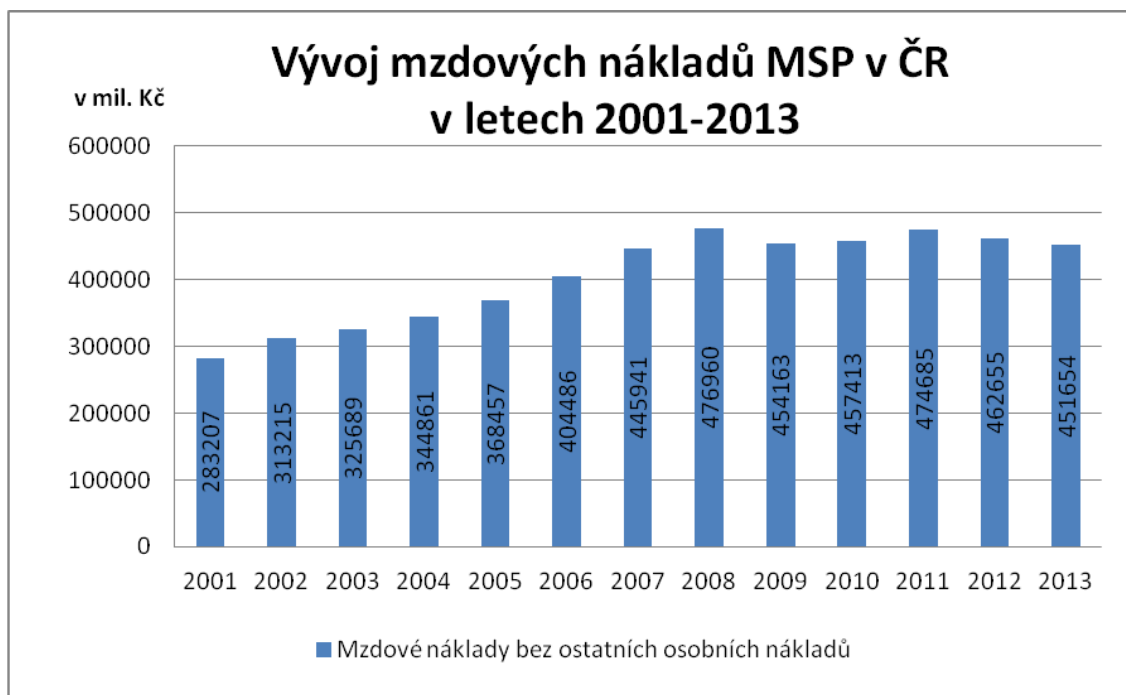


Zdroj: MPO, vlastní zpracování

### **Vývoj mzdových nákladů malých a středních podniků**

Dále se budu zabývat vývojem mzdových nákladů, které se vytvořily v malých a středních podnicích v letech 2001 až 2013. Podle údajů Českého statistického úřadu byly průměrné měsíční mzdy v roce 2013 v sektoru malých a středních podniků 21 313 Kč. Oproti roku 2012 si pracovníci malých a středních podniků pohoršili o 178 Kč, což je pokles o 0,83 %. Oproti malým a středním podnikům byl v roce 2013 celostátní průměr mezd podnikatelské sféry vyšší o 10,6 %. Od roku 2001 až do roku 2008 docházelo k postupnému zvyšování mzdových nákladů. V roce 2009 se snížil počet zaměstnanců a současně s tím poklesly i mzdové náklady. V roce 2010 pokračoval růst této hodnoty a zvýšila se i v roce 2011. V posledních dvou sledovaných letech mzdové náklady opět klesaly. Údaje v následujícím obrázku jsou uvedeny v milionech Kč.

Obr. 9 Vývoj mzdových nákladů MSP v ČR v letech 2001-2013

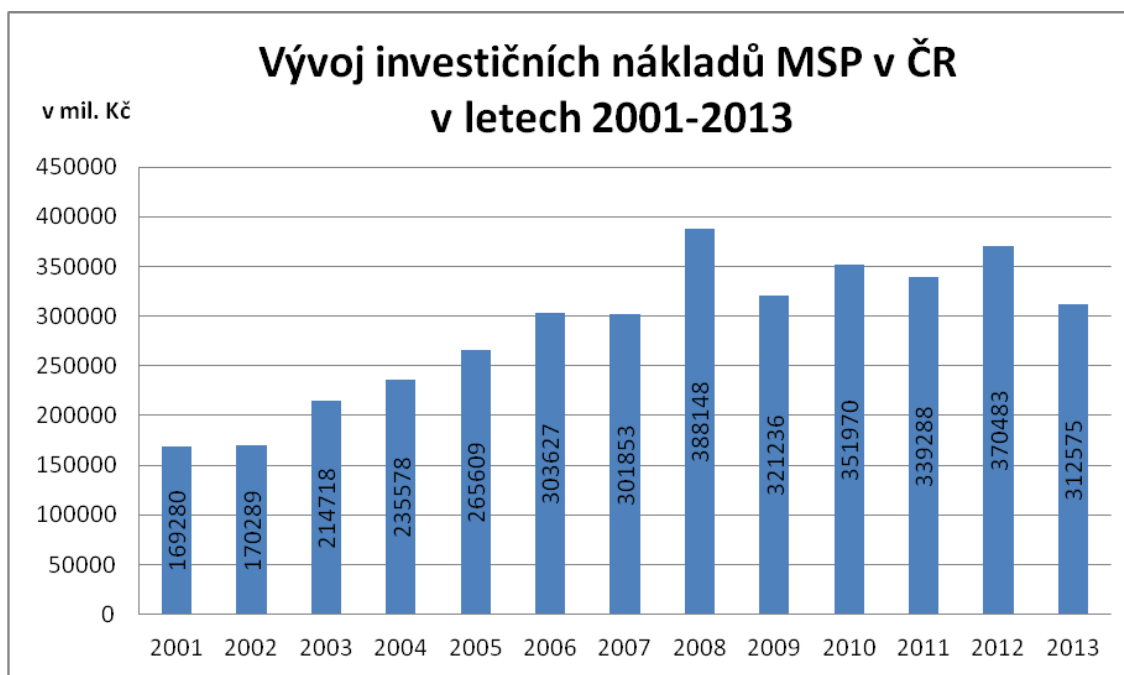


Zdroj: MPO, vlastní zpracování

### Vývoj investičních nákladů malých a středních podniků

Nyní se podíváme na to, kolik finančních prostředků vložily malé a střední podniky do investic. Nejméně podniky investovaly v roce 2001. V následujících letech se investiční náklady zvyšovaly až do roku 2006. V roce 2007 nastal pouze nepatrný pokles tohoto ukazatele. Avšak v následujícím roce došlo k výraznému růstu investičních nákladů a byl to růst o téměř 29 %. V roce 2008 byly investiční náklady nejvyšší. Rok 2009 nebyl zrovna příznivý pro investiční akce a v tomto roce klesly investice o více než 17 % oproti předchozímu roku. Grafické zobrazení vývoje investičních nákladů malých a středních podniků pro roky 2001 až 2013 zobrazuje následující obrázek. Údaje v něm jsou uvedeny v milionech Kč.

Obr. 10 Vývoj investičních nákladů MSP v ČR v letech 2001-2013

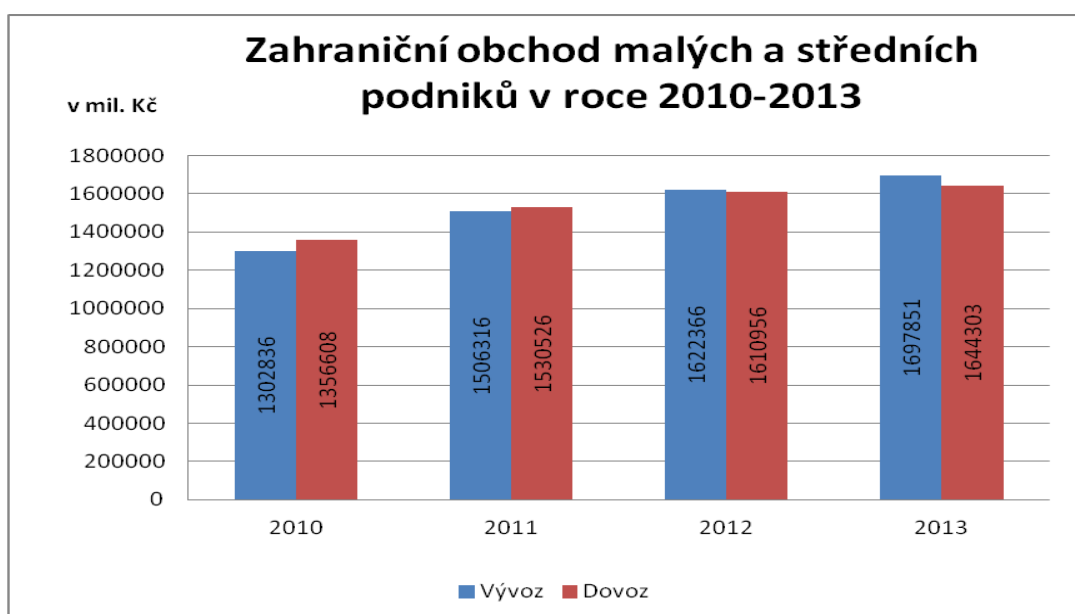


Zdroj: MPO, vlastní zpracování

**Zahraníční obchod**

Následující obrázek zachycuje obchodní bilanci malých a středních podniků v letech 2010 až 2013.

Obr. 11 Zahraníční obchod malých a středních podniků v roce 2010-2013



Zdroj: MPO, vlastní zpracování



Ve všech sledovaných letech docházelo k postupnému růstu hodnot dovozu i vývozu. V letech 2010 a 2011 byl dovoz vyšší než hodnoty vývozu. V letech 2012 a 2013 nastala přesně opačná situace a tentokrát byl vývoz vyšší než dovoz. Po odečtení dovozu (import) od vývozu (export) dostaneme hodnotu čistého exportu. Kladná hodnota čistého exportu znamená kladnou obchodní bilanci a vyvezeme tedy více, než se do České republiky doveze ze zahraničí. Naopak záporná hodnota čistého exportu se označuje jako záporná obchodní bilance a do České republiky je více dovezeno než vyvezeno do zahraničí. Export výrobků a služeb je spojen s přílivem finančních prostředků a je pro ekonomiku příznivější než odliv finančních prostředků ze země. V letech 2010 a 2011 vykazovala Česká republika zápornou hodnotu obchodní bilance, naopak v posledních dvou sledovaných letech byla obchodní bilance kladná.

## 4.2 Marketingový výzkum

Sbírání kontaktů bylo provedeno pomocí databáze firem Amadeus a také prostřednictvím obchodního rejstříku. Jelikož práce není zaměřena na konkrétní odvětví, jedinými omezujícími podmínkami byly:

- aktivní společnosti,
- společnosti, které mají sídlo v České republice,
- počet zaměstnanců a roční obrat splňující kritéria malých a středních podniků,
- soukromé společnosti.

Jelikož se v seznamu vyskytovalo mnoho státních organizací (státní školy, obce, města, atd.), omezila jsem seznam firem pouze na soukromé společnosti. Tímto posledním omezením se seznam firem snížil o téměř polovinu a zůstalo 60 000 společností. Během doby, po kterou marketingové šetření probíhalo, bylo odesláno více než 35 000 dotazníků. Avšak některé emailové adresy již nebyly platné a email nebyl příjemci doručen. Celkem tedy bylo osloveno asi 30 000 společností a zpátky se vrátilo 980 vyplněných dotazníků. Avšak 28 dotazníků bylo z výzkumu vyloučeno, jelikož byly nesprávně vyplněné. 2 dotazníky byly vyloučeny z toho důvodu, že firmy spadaly do kategorie velkých podniků, jelikož počet zaměstnanců byl vyšší než 250 a roční obrat byl větší než 50 mil. EUR. Platných dotazníků bylo tedy 950. Návratnost dotazníků byla pouhých 3,27 %.

Pro získání primárních dat byla použita metoda elektronického dotazování pomocí softwaru Umbrela. Konkrétně jsem použila pravděpodobnostní metodu výběru, která se snaží dosáhnout reprezentativnosti vzorku díky náhodě. Oslovování firem probíhalo prostým náhodným výběrem z upraveného seznamu společností sídlících v České republice. Zpracování primárních dat probíhalo v programu Microsoft Excel a v programu Statistica.

Před samotným sběrem primárních dat bylo sestaveno sedm hypotéz.

**První hypotéza**

H<sub>0</sub>: Zapojení se do zahraničně obchodních operací není závislé na velikosti firmy.

H<sub>1</sub>: Zapojení se do zahraničně obchodních operací je závislé na velikosti firmy.

**Druhá hypotéza**

H<sub>0</sub>: Ochota zapojit se do procesu internacionalizace není závislá na zkušenostech managementu firmy.

H<sub>1</sub>: Ochota zapojit se do procesu internacionalizace je závislá na zkušenostech managementu firmy.

**Třetí hypotéza**

H<sub>0</sub>: Intenzita vnímání rizikových faktorů mezinárodního obchodu není závislá na velikosti firmy.

H<sub>1</sub>: Intenzita vnímání rizikových faktorů mezinárodního obchodu je závislá na velikosti firmy.

**Čtvrtá hypotéza**

H<sub>0</sub>: Ochota zapojit se do procesu internacionalizace není závislá na využívání podpory.

H<sub>1</sub>: Ochota zapojit se do procesu internacionalizace je závislá na využívání podpory.

**Pátá hypotéza**

H<sub>0</sub>: Podíl tržeb ze zahraničního obchodu na celkových tržbách není závislý na době působení firmy na zahraničních trzích.

H<sub>1</sub>: Podíl tržeb ze zahraničního obchodu na celkových tržbách je závislý na době působení firmy na zahraničních trzích.

**Šestá hypotéza**

H<sub>0</sub>: Podíl tržeb ze zahraničního obchodu na celkových tržbách není závislý na intenzitě vnímání rizikových faktorů.

H<sub>1</sub>: Podíl tržeb ze zahraničního obchodu na celkových tržbách je závislý na intenzitě vnímání rizikových faktorů.

**Sedmá hypotéza**

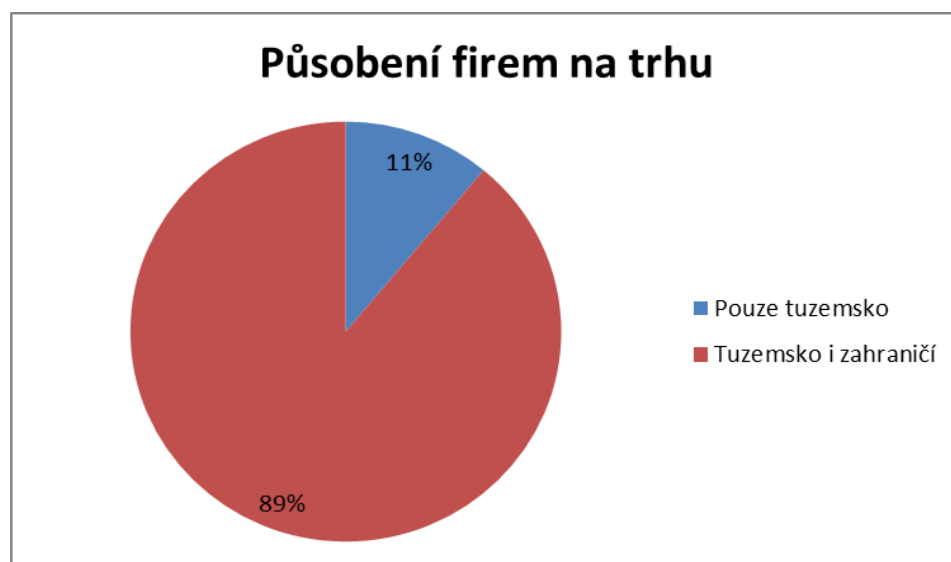
H<sub>0</sub>: Doba působení firmy na domácím trhu nemá vliv na formu vstupu firmy na zahraniční trh.

H<sub>1</sub>: Doba působení firmy na domácím trhu má vliv na formu vstupu firmy na zahraniční trh.

#### 4.2.1 Výsledky dotazníkového šetření

Ihned v úvodu dotazníku byla zařazena filtrační otázka, která rozdělila respondenty na ty, kteří již exportovali své výrobky do zahraniční nebo zde jiným způsobem působí, a na ty, kteří doposud na zahraniční trhy nevstoupili.

Obr. 12 Působení firem na trhu



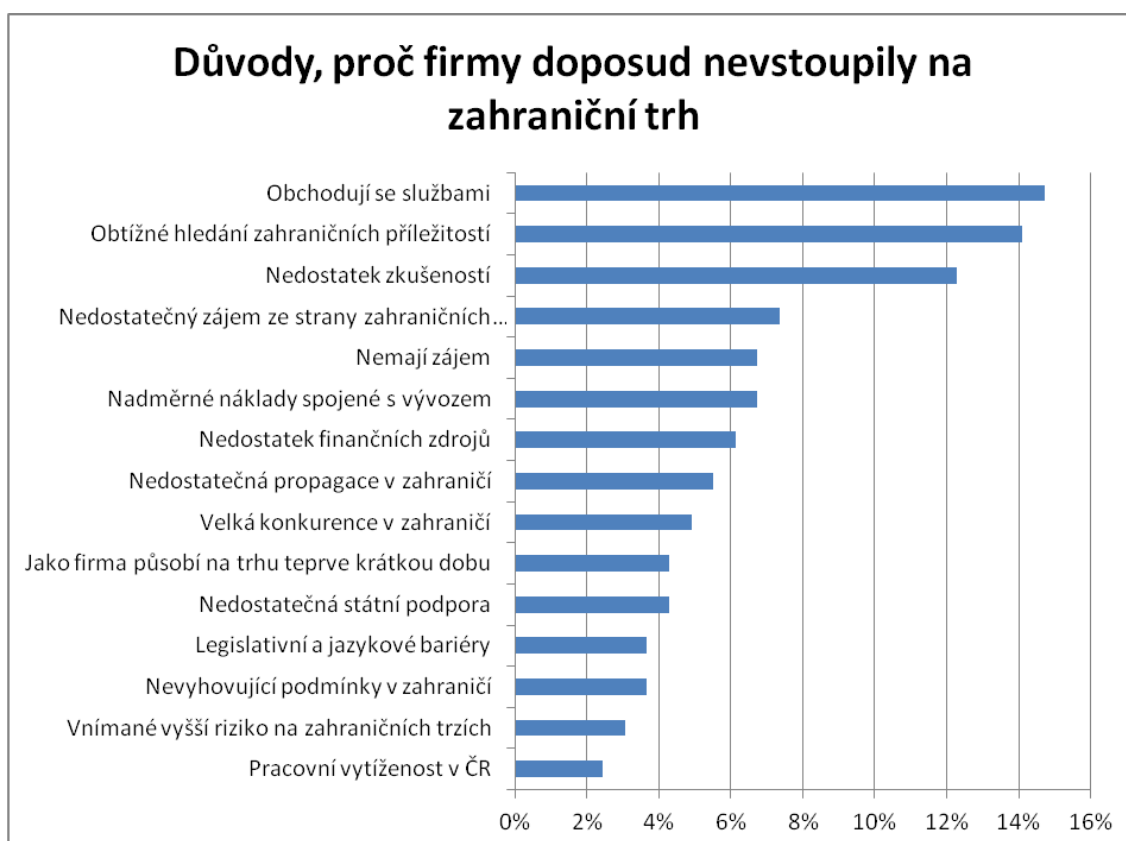
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Z celkového počtu správně vyplněných dotazníků bylo 845 firem, které nějakým způsobem na zahraničním trhu působily nebo stále působí. Zbýlých 105 firem obsluhuje pouze domácí trh. Tato informace je ovšem poněkud zkreslená, jelikož se řada firem nezúčastnila dotazníkového šetření právě z důvodu toho, že na zahraničním trhu nijak nepůsobí.

Důvodů, proč firmy zůstávají pouze na domácím trhu, je hned několik. Na tyto důvody jsem se ptala firem, které do zahraničí své výrobky nevyváží, přičemž těchto firem bylo celkem 105. Nejčastějším důvodem bylo to, že řada podniků bylo nevýrobních a předmětem jejich činnosti je poskytování služeb. U některých případů je možné, aby firmy vyvezli službu. Jedná se například o zakázku pro stavební firmu, aby v jiném státě postavila konkrétní objekt. Avšak 15 % respondentů se soustředí na služby pouze v ČR, proto nemají zkušenosti se zahraničním trhem. Dalším z nejčastějších důvodů je obtížné hledání zahraničních obchodních příležitostí a nedostatek zkušeností. Tyto možnosti označilo 14 % a 12 % respondentů. Jako další důvod uváděli respondenti nedostatečný zájem buď ze strany zahraničních zákazníků, ale i ze strany samotných firem. Některé společnosti jsou pracovním zaneprázdněny na tuzemském trhu nebo jim to předmět jejich činnosti neumožňuje a jednoduše na zahraniční trhy vstupovat nechtějí. Důvodem jsou i zvýšené náklady spojené s vývozem výrobků do zahraničí, na což si stěžovalo 7 % respondentů. 5 % firem, které do zahraničí nevyváží

své produkty, shledávají jako problém nedostatečnou propagaci v zahraničí a problémem je i silnější zahraniční konkurence. Na posledních příčkách se umístily legislativní a jazykové bariéry, nevyhovující podmínky v zahraničí, nedostatečná podpora ze strany státu a také důvod, že firmy jsou na trhu teprve krátkou dobu, nemají ještě vytvořenou image podniku nebo nemají dostatečně rozšířené zákaznické portfolio. Pouze 3 % respondentů, kteří nijak nepůsobí na zahraničním trhu, vnímají vyšší riziko v zahraničí než v tuzemsku.

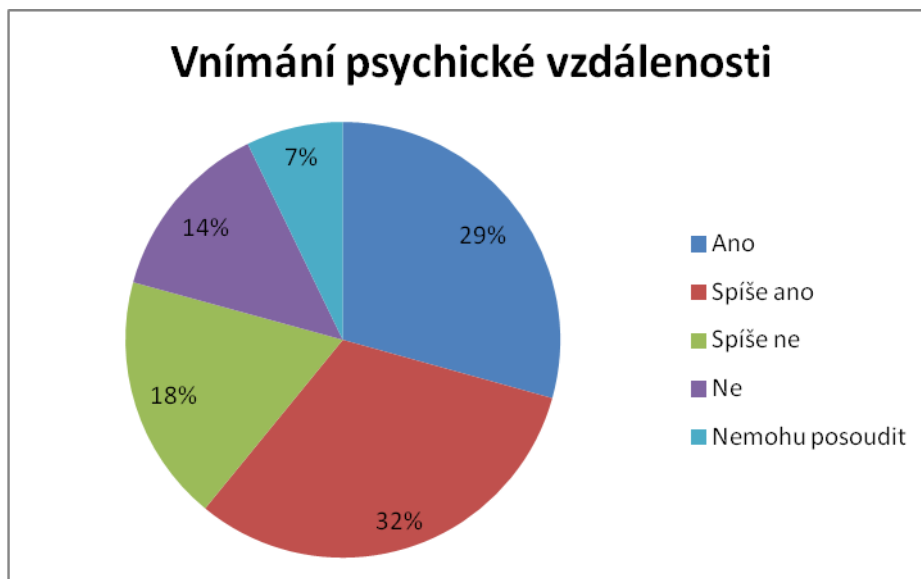
Obr. 13 Důvody, proč firmy doposud nevstoupily na zahraniční trh



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

V kapitole 3.1.1. byl objasněn pojem týkající se psychické vzdálenosti. V dotazníku byly firmy tázány, zda vnímají nižší riziko při obchodování se sousedními státy než se státy, které jsou geograficky vzdálenější. Více než 60 % respondentů s tímto tvrzením souhlasí. Především sousední státy jsou českým firmám dostatečně známé, některé státy mají podobnou kulturu, zvyky a tradice. Dokonce ani jazykové bariéry nejsou tak významné jako v jiných státech. Asi třetina respondentů si nemyslí, že se velikost rizika zvyšuje se vzdáleností ostatních trhů. Zbylých 7 % to nemá možnost posoudit.

Obr. 14 Vnímání psychické vzdálenosti



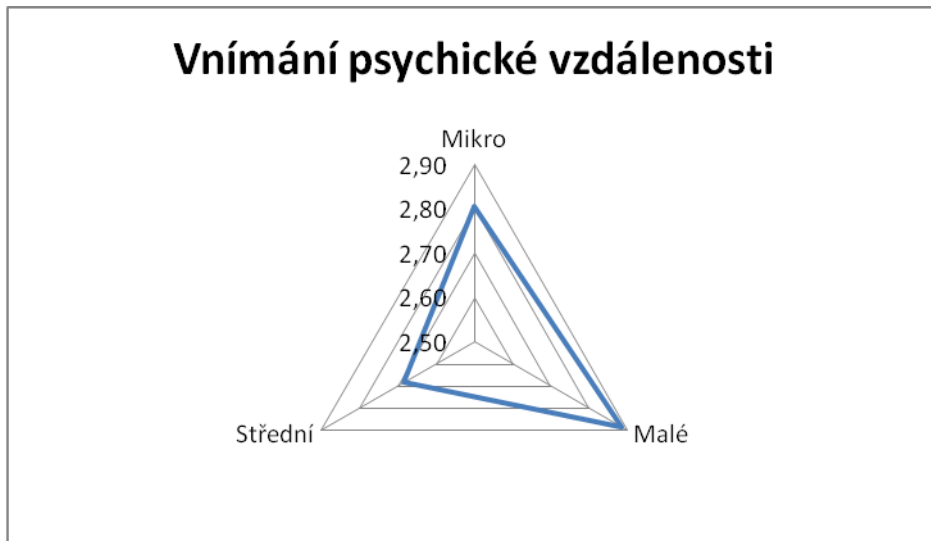
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

V následujícím obrázku je zakresleno, jak v průměru vnímají psychickou vzdálenost společnosti rozdělené podle velikosti. Vliv vnímání byl ohodnocen od 1 do 4 následovně:

- 1 – ne,
- 2 – spíše ne,
- 3 – spíše ano,
- 4 – ano.

Výsledky jsou velmi těsné a liší se pouze v desetínách. Výsledky všech typů společností se nacházejí blíže hodnotě 3 a nelze říci, že čím menší jsou společnosti, tím více vnímají psychickou vzdálenost a naopak. Průměrná hodnota vnímání psychické vzdálenosti malých podniků vyšla 2,88, mikro podniků 2,81 a středních podniků 2,68. Grafické znázornění představuje následující obrázek.

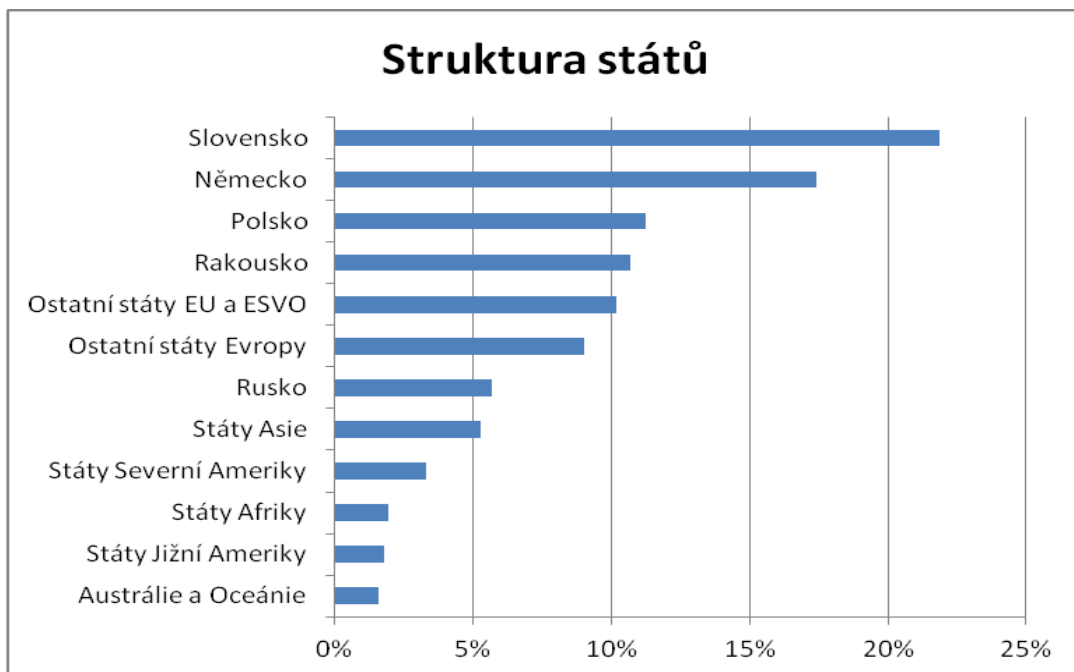
Obr. 15 Vnímání psychické vzdálenosti podle velikosti společností



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

V následujícím obrázku je k vidění procentuální rozložení zemí, do kterých české firmy vyváží své výrobky nebo se jiným způsobem angažují na těchto trzích.

Obr. 16 Struktura států



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Z obrázku je patrné, že firmy nejvíce vyváží do sousedních států. Do Slovenska, Rakouska, Německa a Polska vyváží dvě třetiny respondentů. Zbýlá třetina vyváží i do vzdálenějších zemí. Pokud se podíváme na kontinentální rozložení, jednoznačně je nejvíce zastoupena Evropa. Do evropských zemí vyváží 80 % respondentů, 11 % na asijský kontinent, 2 % do Austrálie a Oceánie, 2 % do Afriky a 5 % respondentů na americký kontinent.

Větší polovina dotazovaných plánuje do budoucna rozšířit své působení i na další trhy. Avšak 48 % respondentů žádné rozšíření neplánuje. Tyto výsledky jsou velice vyrovnané.

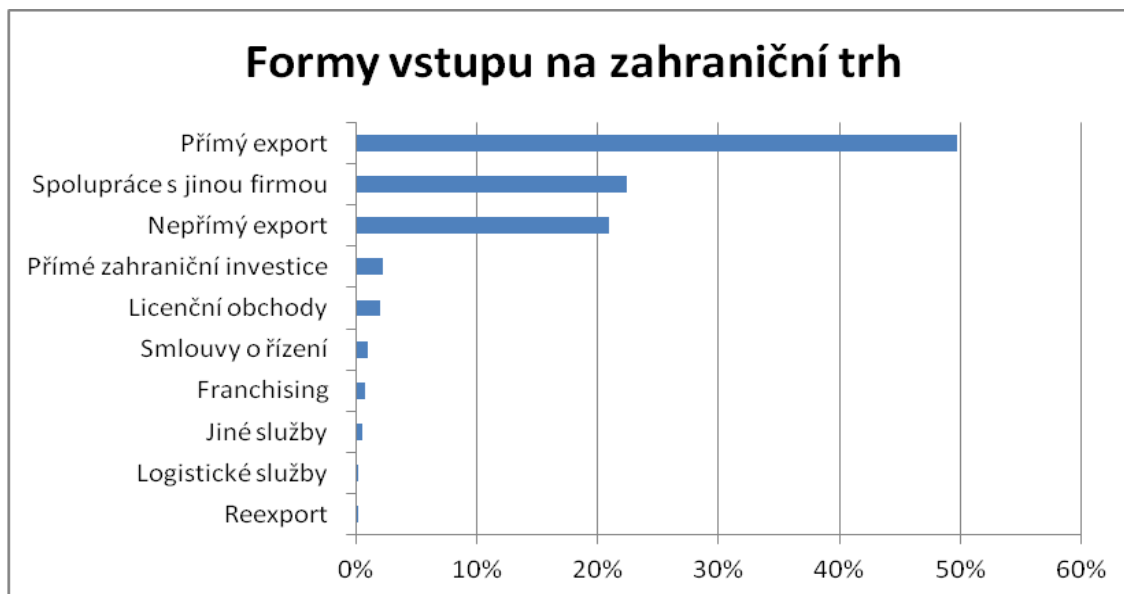
Obr. 17 Rozšíření působnosti firem



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

V kapitole 3.4 byly popsány veškeré možné způsoby vstupu na zahraniční trh. Mezi nejobvyklejší způsob vstupu na zahraničí je přímý export a to se potvrdilo i v tomto výzkumu. Polovina dotazovaných vyváží své výrobky pomocí přímého exportu, 21 % využívá prostředníků, kteří je v zahraničí zastupují prostřednictvím nepřímého vývozu, 22 % respondentů spolupracuje s jinou firmou a společně se podílejí na zahraničním obchodě. Pouze deset respondentů (1 %) je součástí franchisingu. Pouze dvě firmy provádí reexport a dvě firmy vykonávají logistické služby a pouze dopravují výrobky jiných firem do zahraničí. 2 % respondentů vstupují na zahraniční trhy kapitálově náročněji ve formě přímých zahraničních investic. A 1 % dotazovaných vyváží jiné služby (technické služby, servisní činnost a montáže, projektové práce, reklamní kampaně pro zahraniční zákazníky, management consulting, aj.).

Obr. 18 Formy vstupu na zahraniční trh



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Z dotazníku vyplynulo, že nejčastějším důvodem vstupu na zahraniční trh je projevený zájem zahraničních zákazníků. Firmy od zahraničního trhu očekávají rozšíření portfolia zákazníků, rozšíření svého pole působnosti a tím dosažení vyšších tržeb. Na cizích trzích firmy vidí nové podnikatelské příležitosti a zvýšení jejich konkurenceschopnosti. 8 % respondentů zvyšuje expanzí na zahraniční trhy svoji image. 5 % respondentů je k zahraničnímu obchodu donucena malým odbytem a nedostatečným zájmem na tuzemském trhu. Taktéž 5 % respondentů si od působení na zahraničním trhu slibuje možnost prohloubení své specializace. Při zvýšeném objemu produkce mají firmy možnost snížit své výrobní náklady rozpuštěním fixních nákladů do více výrobků a tím zvýšit zisk společnosti. Pouze malá část respondentů se domnívá, že v zahraničí jsou lepší podmínky pro podnikání než na tuzemském trhu.



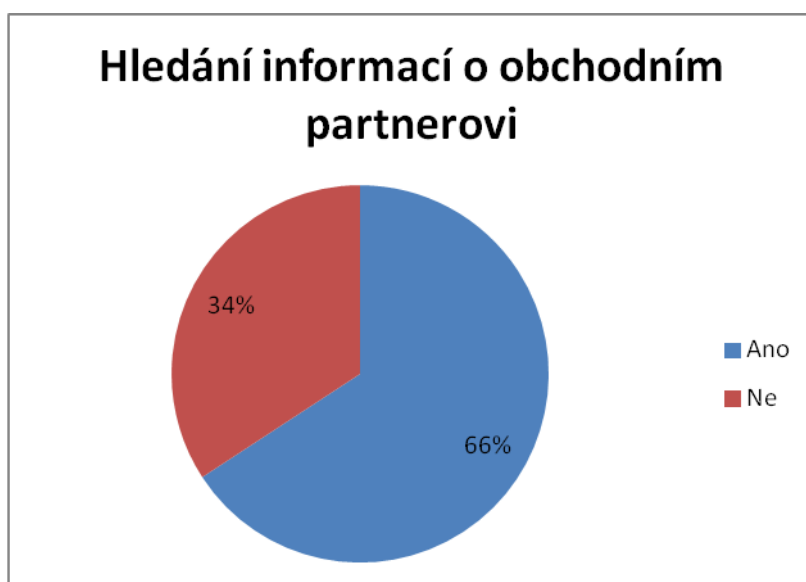
Obr. 19 Důvody vstupu na zahraniční trh



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Pokud chce firma proniknout na zahraniční trh, musí se zabývat některými otázkami ještě před uskutečněním samotného obchodního případu. Především by se měla zabývat spolehlivostí a platební schopností svého zákazníka. Dvě třetiny respondentů si tyto informace zjišťují ještě před uzavřením obchodu.

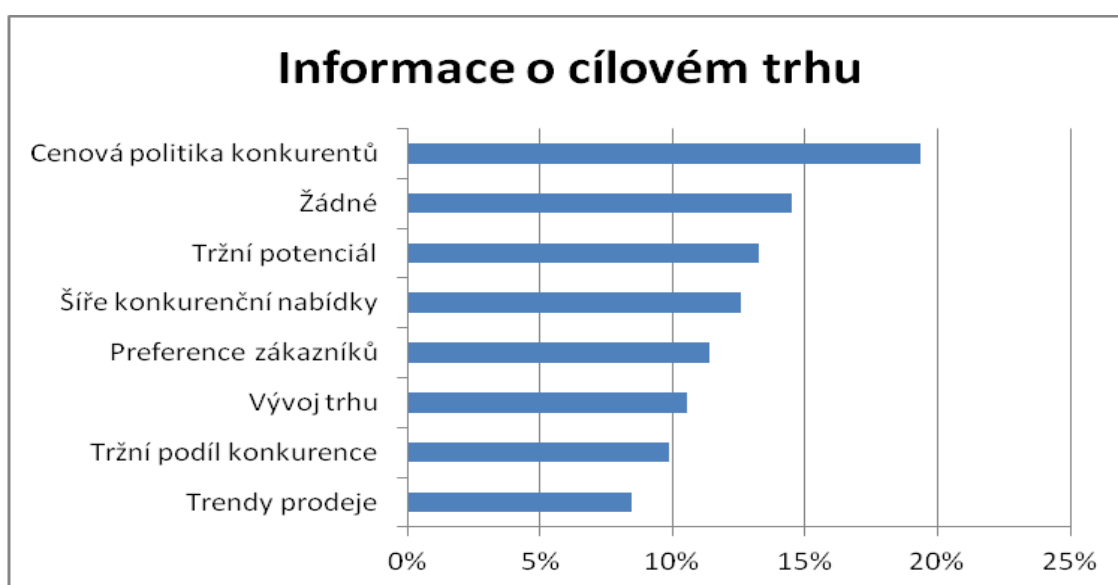
Obr. 20 Hledání informací o obchodním partnerovi



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Mimo informací o zákazníkovi jsou důležité i informace o cílovém trhu. Výsledky dotazníkového šetření nám ukazují, že domácí firmy sledují na zahraničí především cenovou politiku. Firmy mimo cen zahraničních výrobků sledují i velikost nasycenosti trhu, aby se rozhodly, zda má smysl své výrobky umisťovat i do ostatních států. Všechny ostatní odpovědi jsou velice vyrovnané a firmy zjišťují rozmanité informace týkající se trhu, zahraniční konkurence a zahraničních výrobků. Našly se i takové firmy, které před samotným uskutečněním obchodního případu, nezjišťují žádné informace, které by jim lépe pomohly poznat zahraniční trhy. Takovýchto firem je 14 % z celkového množství tázaných firem, které působí na zahraničních trzích.

Obr. 21 Informace o cílovém trhu



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

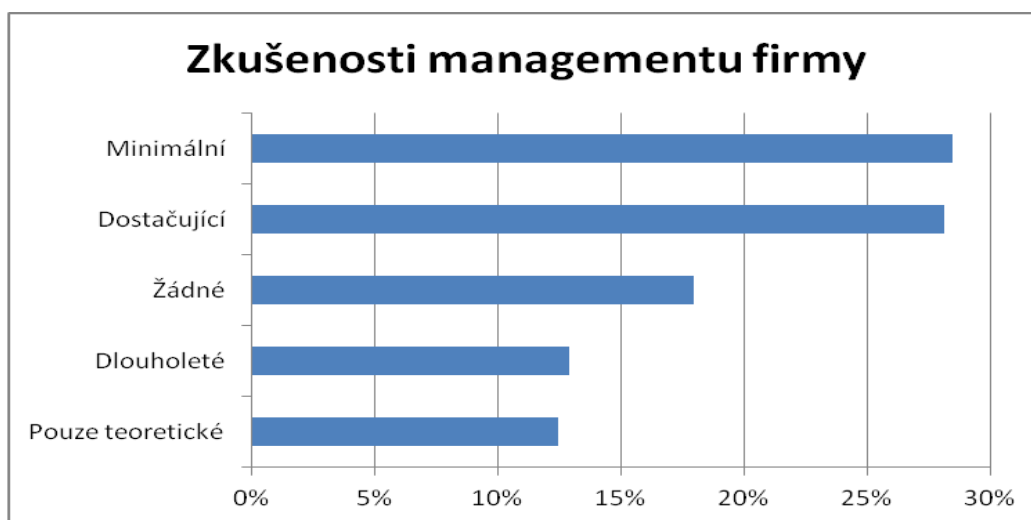
Hlavním pilířem každé společnosti jsou její vlastníci, kteří firmu zakládají, vkládají do společnosti kapitál a přicházejí s hlavní myšlenkou podnikání, dále management, který firmu řídí, a zaměstnanci, kteří tvoří výkonnou složku společnosti. A právě management se velkou částí podílí na úspěchu či neúspěchu firmy a je zodpovědný za svá rozhodnutí. I se zahraničním obchodem je spojeno mnoho rozhodnutí. Management firmy rozhoduje o tom:

- zda vstoupit, na zahraniční trh,
- na který trh (trhy) vstoupit,
- jakým způsobem vstoupit na zahraniční trh,
- jakou obchodní politiku použít. (Machková, 2006)

Zda se management firmy rozhoduje správně, záleží také na jeho předešlých zkušenostech a znalostech. Tyto zkušenosti mohou nabýt po dobu zaměstnání na současné pozici, ale také mohou být i z předešlého zaměstnání.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že před vstupem na zahraniční trh měla necelá třetina firem minimální zkušenosti se zahraničním obchodem. Druhá třetina respondentů disponovala zkušenostmi, které byly dostačující pro uzavření zahraničního obchodu. Pouze 13 % respondentů mělo dlouholeté zkušenosti a 18 % nemělo žádné, když poprvé vstupovali na zahraniční trh.

Obr. 22 Zkušenosti managementu firmy se zahraničním obchodem



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

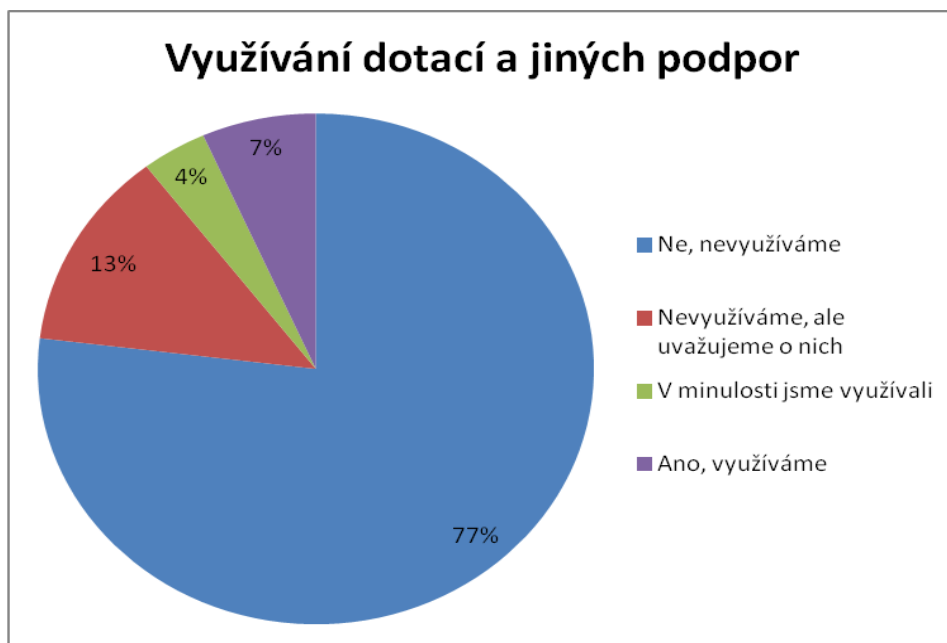
Nyní se podíváme na téma týkající se dotací. Existuje mnoho institucí, které se zabývají podporou pro exportující podniky (CzechTrade, CzechInvest, Česká exportní banka, Exportní, garanční a pojišťovací společnost, aj.). Tyto instituce poskytují nejen poradenství, ale také finanční podporu. Pokud chtějí firmy podpořit svůj export, mohou se obrátit i na ministerstva České republiky. A to konkrétně na Ministerstvo zahraničních věcí<sup>6</sup> nebo na Ministerstvo průmyslu a obchodu<sup>7</sup>. V neposlední řadě mohou využít fondů Evropské unie či podpory poskytované kraji České republiky. Programy na podporu exportu mají za cíl zvýšit konkurenceschopnost tuzemských podniků na zahraničních trzích, umožňují zvyšovat obrat tuzemských firem, podporují využívání obchodních příležitostí a současně přispívají k zapojení českých firem do jednotného vnitřního trhu, ale také do obchodu se třetími zeměmi.

Nabízí se mnoho možností, jak podpořit vývoz firem, avšak z dotazníkového šetření vyplývá, že naprostá většina dotázaných firem v současné době nevyužívá žádné dotace ani jiné podpory. Některé firmy o nich uvažují, avšak nyní jich využívá pouze 7 % dotázaných firem.

<sup>6</sup> <http://www.mzv.cz/jnp/>

<sup>7</sup> <http://www.mpo.cz/>

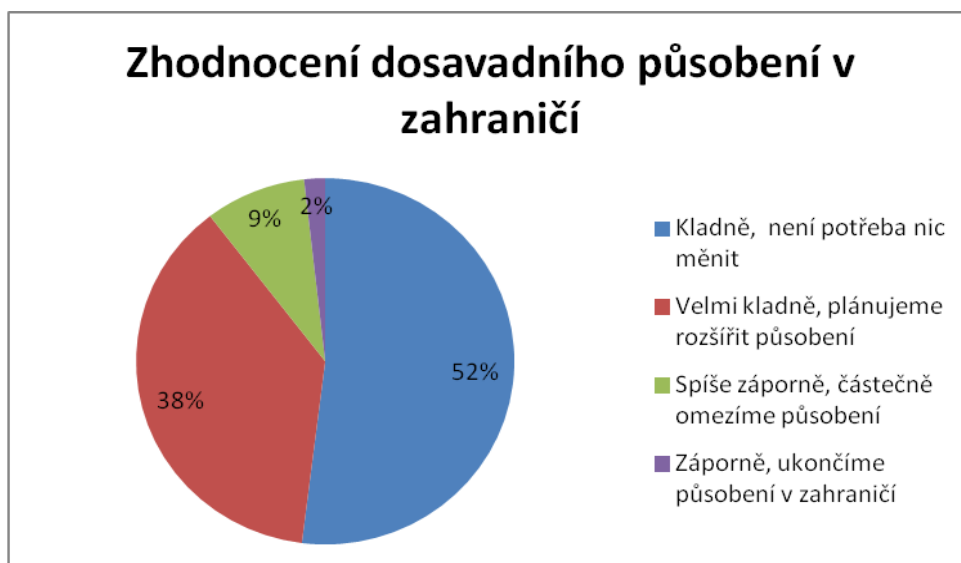
Obr. 23 Využívání dotací a jiných podpor



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Navzdory tomu, že většina firem nevyužívá žádné dotace ani jiné podpory, je 90 % firem s dosavadním stavem spokojena, z toho 38 % v budoucím čase plánuje rozšířit expanzi i do jiných států a zvýšit tak odbyt svých výrobků. Zbýlých 10 % se v zahraničí neprosadilo a částečně nebo zcela ukončí působení na zahraničních trzích.

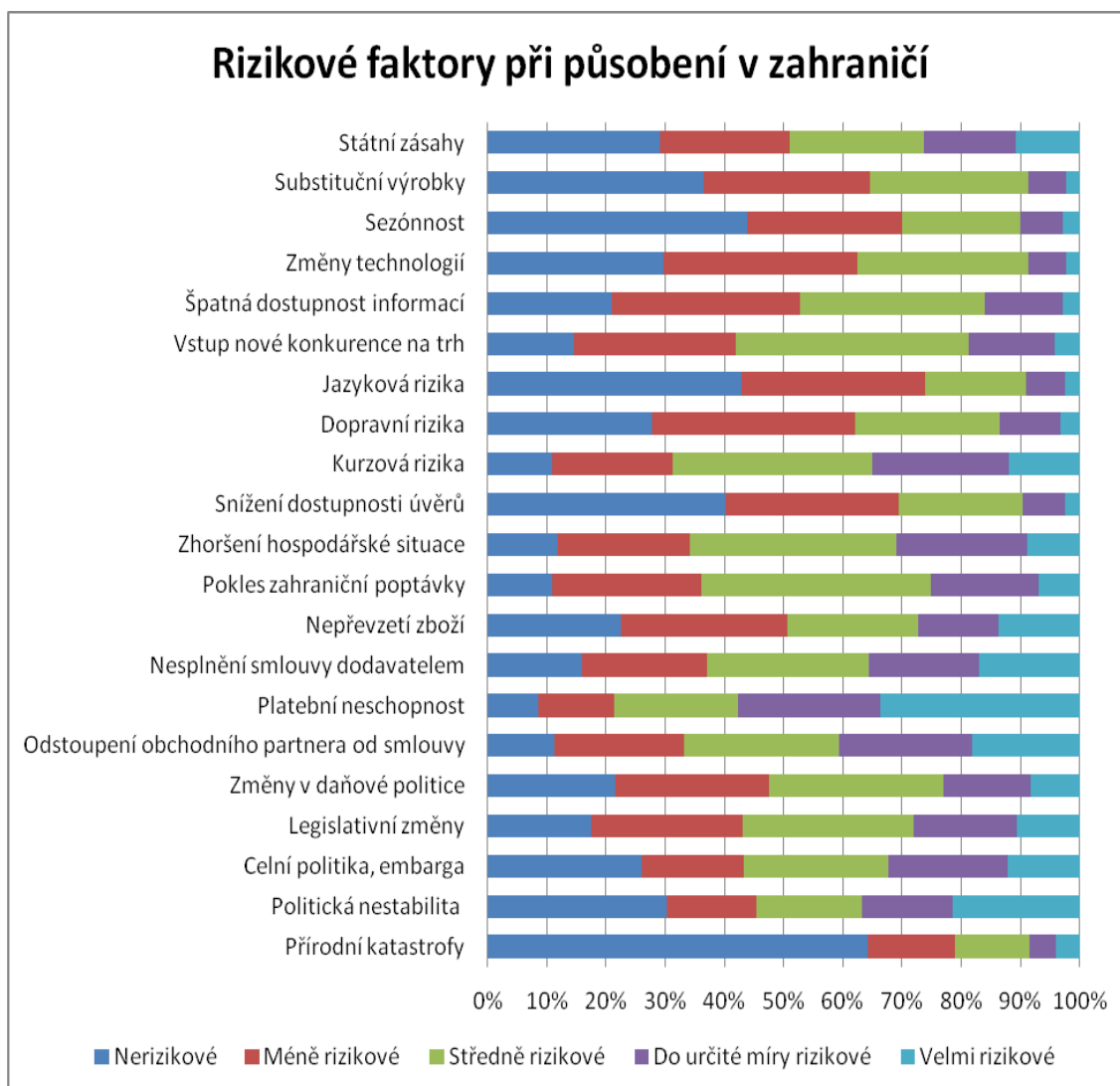
Obr. 24 Zhodnocení dosavadního působení firem v zahraničí



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

V této části práce se zaměřím na konkrétní rizikové faktory, které byly zjištěny v rámci dotazníkového šetření a které ovlivňují tuzemské společnosti během zahraničního obchodu. V průzkumu jsem se dotazovala na 21 rizikových faktorů, avšak je zřejmé, že jich existuje daleko více. Jednotlivé faktory jsou podle subjektivního hodnocení méně či více rizikové a dopad jednotlivých rizik se taktéž liší. Respondenti hodnotili jednotlivé rizikové faktory na hodnotící škále od 1 do 5, přičemž 1 označovala konkrétní faktor jako nerizikový a 5 představovala největší riziko pro daný faktor. Jako nejvíce rizikový faktor respondenti označili platební neschopnost zákazníka. Nejvíce se obávají, že jim obchodní partner sjednanou částku nezaplatí nebo že nedodrží lhůtu splatnosti. Dostí výrazně ovlivňuje jejich rozhodnutí také politická (ne)stabilita v určité zemi. Mezi středně rizikové faktory respondenti označili pokles zahraniční poptávky, vstup nové konkurence na trh, celkové zhoršení hospodářské situace, kurzová rizika, legislativní změny a změny v daňové politice. Mezi nerizikové faktory podle dotazníkového průzkumu patří jednoznačně přírodní katastrofy, sezónnost, jazykové bariéry, snížení dostupnosti úvěrů nebo také hrozba substitučních výrobků. Těchto rizikových faktorů se tázané firmy obávají nejméně. Všechny výsledky lze vidět v následujícím grafickém zobrazení.

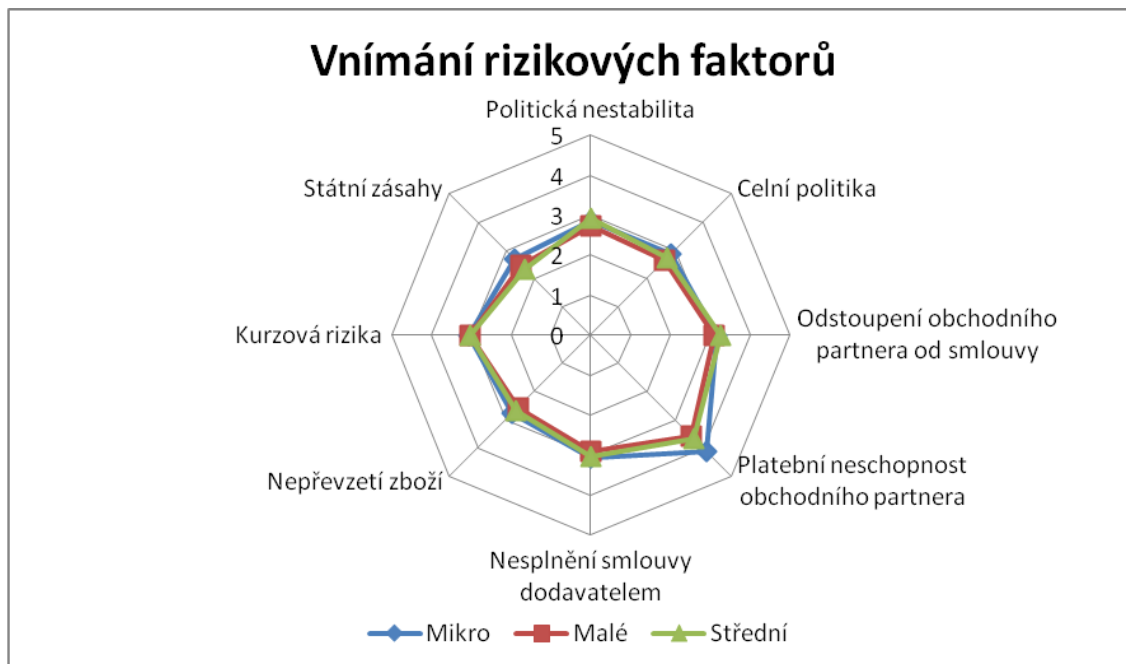
Obr. 25 Rizikové faktory při působení na zahraničních trzích



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Pro další část práce ze všech rizikových faktorů byly vybrány pouze ty klíčové, které se jeví jako nejvíce rizikové. Odpovědi respondentů byly rozděleny do tří skupin podle velikosti subjektů a jejich odpovědi byly zprůměrovány. Grafické zobrazení lze vidět v následujícím obrázku. V grafu se nachází osm klíčových rizikových faktorů a stupnice ohodnocena od 1 do 5, která znázorňuje míru vnímání daných rizikových faktorů. Stejně jako v předchozím případě 1 znamená nerizikový faktor, naopak 5 značí velmi rizikový faktor. Čím vzdáleněji od středu se nachází určitý bod, tím více je daný faktor vnímán jako rizikový.

Obr. 26 Vnímání rizikových faktorů podle velikosti společností

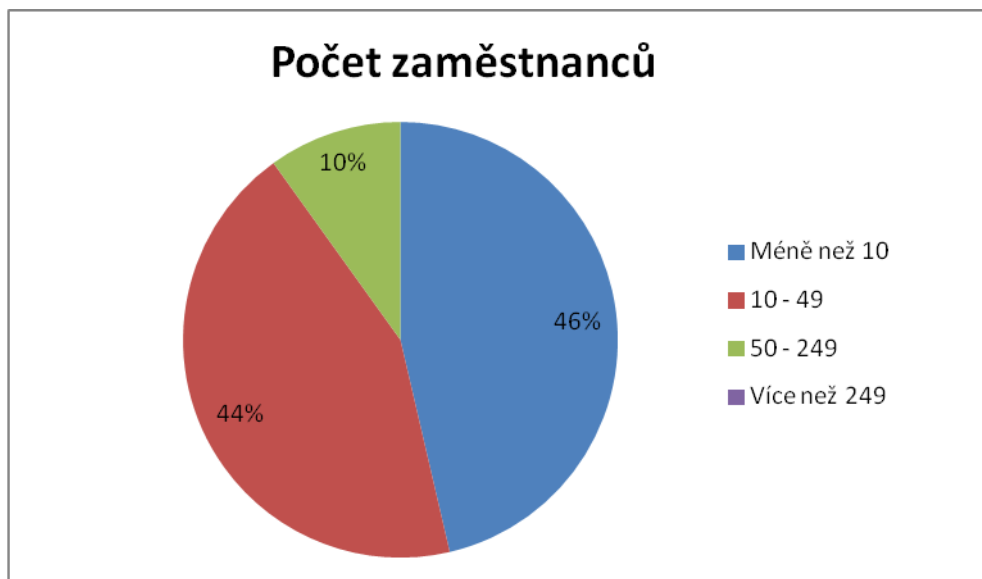


Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Jak lze z grafu vidět, všechny rizikové faktory vnímají společnosti téměř stejně rizikové a ani nezáleží na velikosti dané firmy. Nejvíce riziková se jeví platební neschopnost obchodního partnera a tuto skutečnost vnímají jako více rizikové mikro podniky v porovnání s malými a středními podniky. I státní zásahy vnímají mikro podniky více rizikové než jiné typy podniků, avšak výsledky jsou zde také opět velmi těsné. V průměru se nejvíce žádný z faktorů jako vysoce rizikový a vnímání různých typů společností je dosti podobné.

V následujícím obrázku vidíme rozložení firem podle počtu zaměstnanců. Dotazníkového šetření se zúčastnily převážně mikro podniky, které mají méně než deset zaměstnanců. Další významnou část tvoří malé podniky, kterých je 44 %. Pouze 10 % tvoří podniky střední.

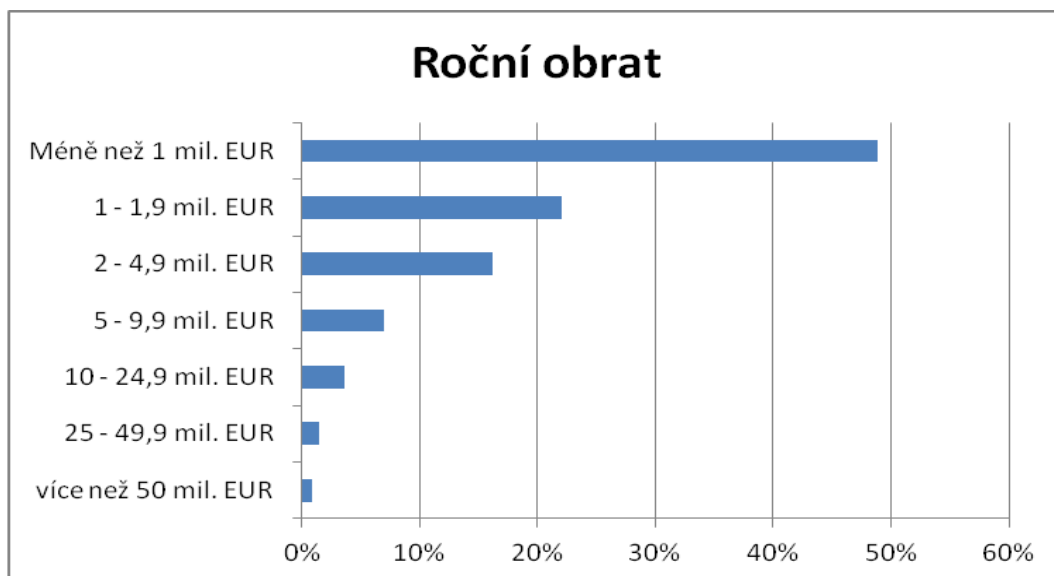
Obr. 27 Počet zaměstnanců



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Strukturu podniků můžeme rozdělit i podle dalšího kritéria a tím je velikost ročního obrátu firem. Jak už bylo zmíněno v kapitole 3.3, mezi mikro podniky se řadí takové společnosti, které mají roční obrat menší než 2 mil. EUR. Malé podniky mají roční obrat menší než 10 mil. EUR, střední menší než 50 mil. EUR. Velké podniky mají výši ročního obrátu větší než 50 mil. EUR.

Obr. 28 Roční obrat



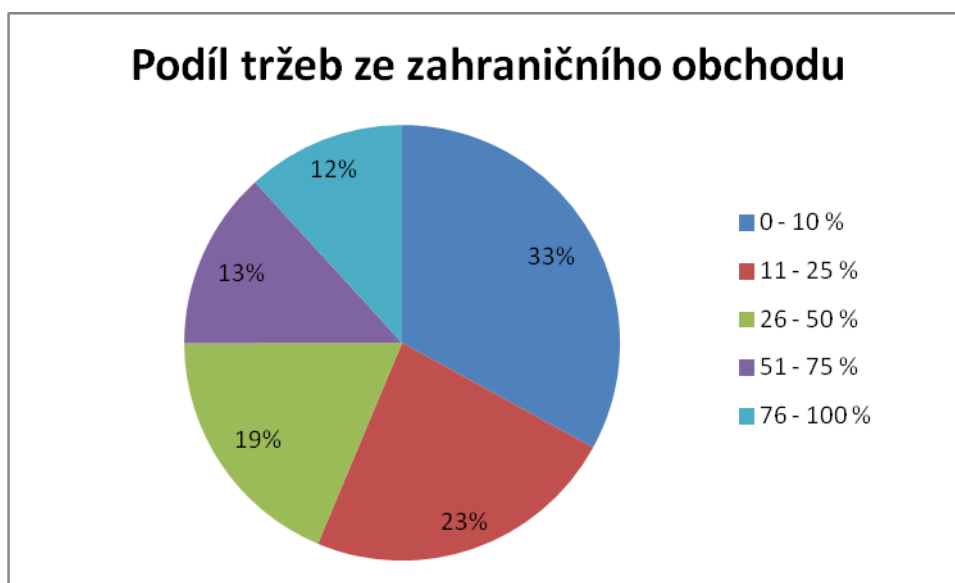
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování



Když roztřídíme firmy podle kritéria týkajícího se ročního obrátu, nejvíce firem zúčastněných dotazníkového šetření jsou mikro podniky. Drobné neboli mikro podniky tvoří 71 %. Malých podniků je celkem 23 % a středních 5 %. Výzkumu se zúčastnilo i 8 podniků (1 %), které mají roční obrát vyšší než 50 mil. EUR, tudíž se řadí mezi podniky velké.

Ty podniky, které exportují své výrobky nebo jiným způsobem působí na zahraničních trzích, byly tázány, jakým procentem z celkových ročních tržeb se v průměru podílí roční tržby ze zahraničního obchodu. Třetina těchto firem má příjem ze zahraničních aktivit menší než 10 %. Avšak zajímavé je, že tržby čtvrtiny firem jsou větší než 50 %. Z toho dokonce 12 % firem odpovědělo, že jejich celkové tržby jsou tvořeny převážně zahraničním obchodem.

Obr. 29 Podíl tržeb ze zahraničního obchodu

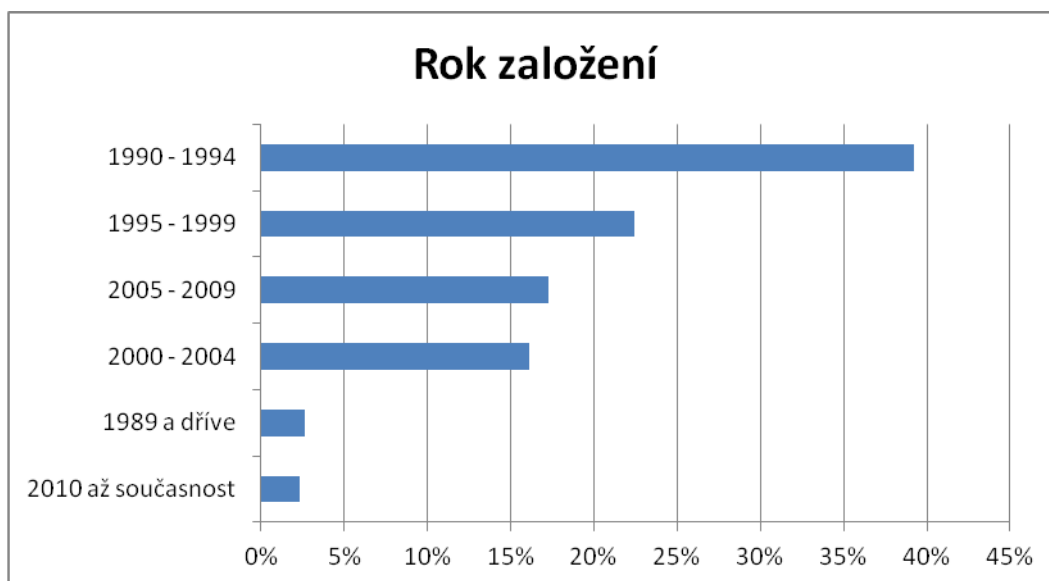


Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Zajímalo mě i to, za jak dlouhou dobu po samotném založení společnosti daný subjekt vstupuje na zahraniční trh. Nejprve jsem však zjišťovala rok založení každé společnosti. Nejstarší společnost byla založena již v devatenáctém století a to v roce 1896. Celkem 610 společností bylo založeno ve dvacátém století a od roku 2000 vzniklo 339 společností. V následujícím grafu vidíme, že nejvíce firem bylo založeno v letech 1990 – 1994. Naopak nejméně firem vzniklo od roku 2010, avšak tento interval je nejkratší, jelikož tvoří pouze roky 2010, 2011 a 2012. V roce 2013 nebyla založena žádná z firem, která se zúčastnila dotazníkového šetření<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Sběr primárních dat probíhal v březnu roku 2014.

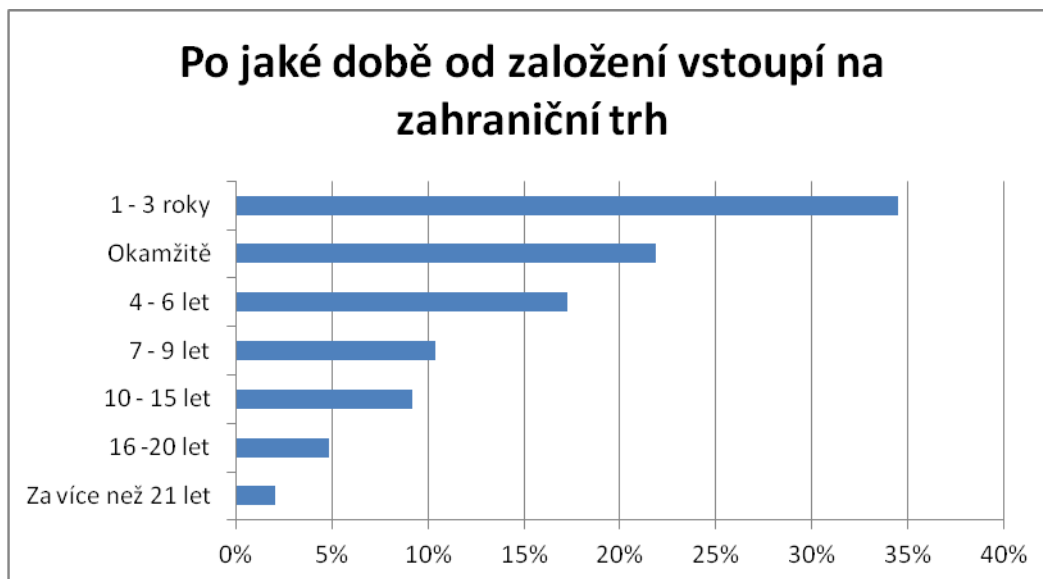
Obr. 30 Rok založení



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Ještě ve stejném roce po svém založení vstoupilo na zahraniční trh 22 % respondentů. Nejvíce firem expandovalo na zahraniční trh po 1 – 3 letech od roku založení. Naopak nejméně firem dlouhou dobu působilo zpočátku pouze na tuzemském trhu a až po více než 21 letech vyvezlo své výrobky do zahraničí. Rekordmanem se stala již zmíněná společnost, která byla založena v roce 1896 a až teprve v roce 1992 vstoupila na zahraniční trh. Zajímavostí je, že v současné době tržby ze zahraničního obchodu této společnosti tvoří 76 – 100 % z celkových ročních tržeb. Jedná se o malou firmu, která má do 50 zaměstnanců a celkové její tržby se pohybují v rozmezí od dvou do pěti milionů EUR. Dále se dotazníkového šetření zúčastnilo dalších sedm firem, které vstoupily na zahraniční trh až po více než padesáti letech po svém vzniku.

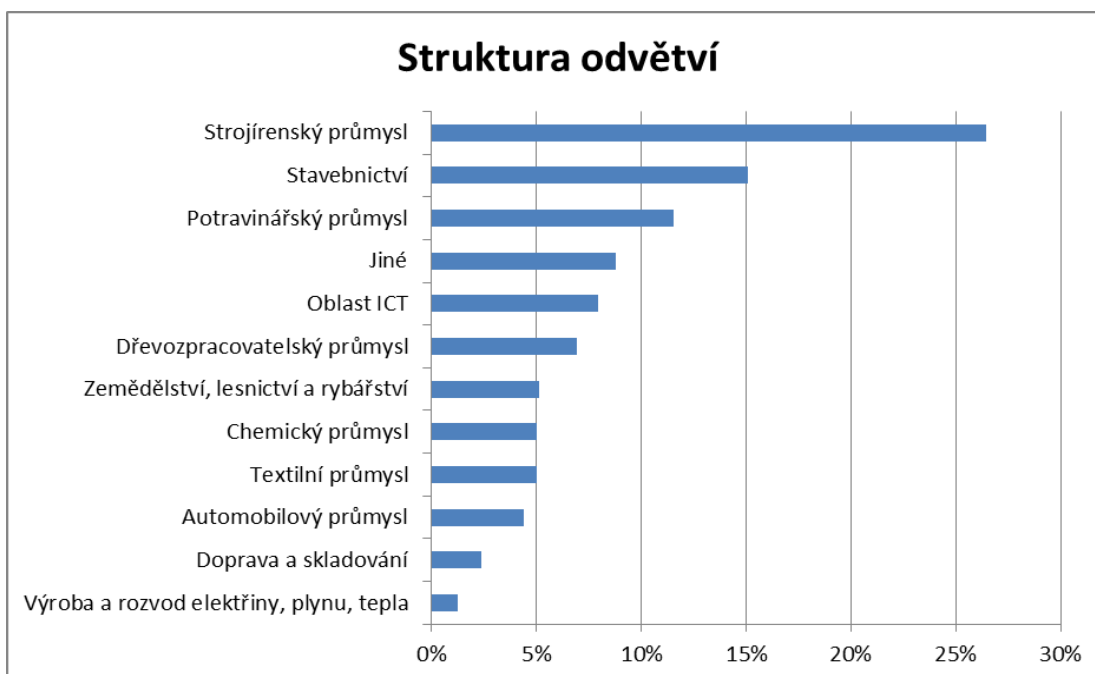
Obr. 31 Po jaké době od založení vstoupí na zahraniční trh



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že největší zastoupení má strojírenský průmysl následovaný stavebnictvím a potravinářským průmyslem. Ostatní odvětví jsou zastoupeny v množství menším než 10 %.

Obr. 32 Struktura odvětví

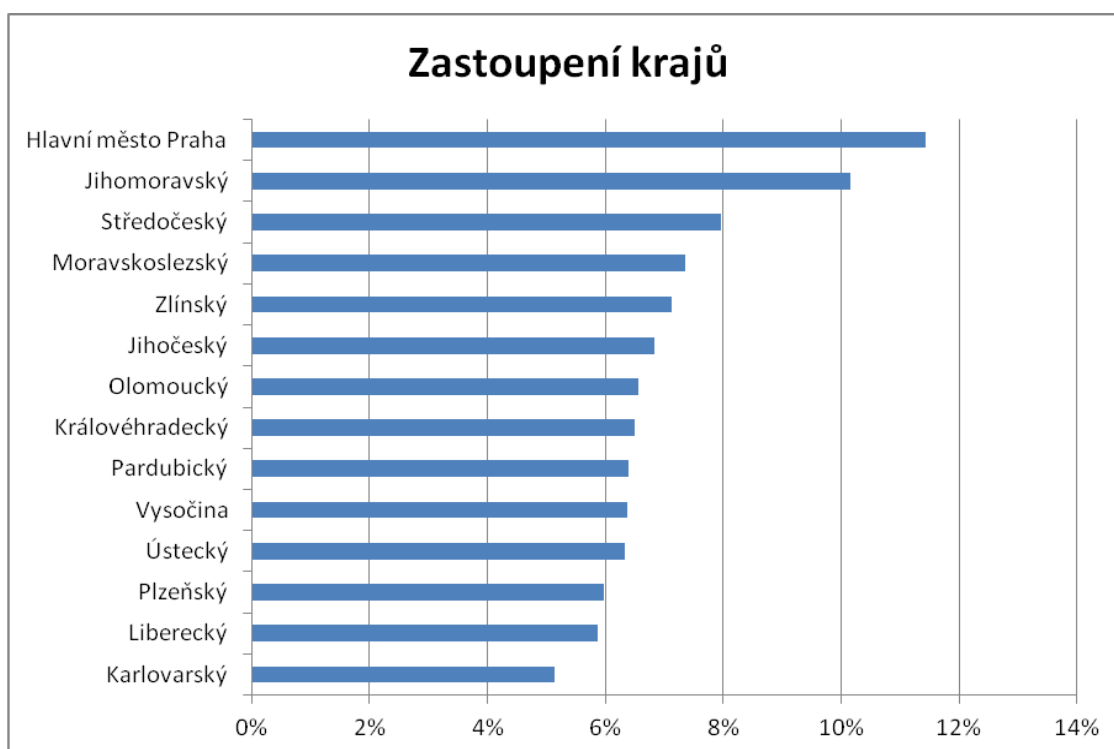


Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Nezařazené odvětví jsem zařadila do možnosti jiné, kam patří například: reklama, marketing, polygrafie, sklářský průmysl, hutnický průmysl, kosmetický průmysl, aj.

V následujícím grafu je zobrazen seznam všech čtrnácti krajů České republiky a u každého kraje je vyobrazen procentuelní počet firem, které sídlí v daném kraji. Většina firem má pouze jedno sídlo, avšak některé společnosti mají zřízené pobočky a sídlí na více územích České republiky.

Obr. 33 Zastoupení krajů



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

#### 4.2.2 Testování hypotéz

V této části práce otestuji předem stanovené hypotézy. Prvním krokem před samotným testováním je správná formulace statistických hypotéz. Při testování klademe proti sobě dvě hypotézy, z nichž jedna je nulová (značíme  $H_0$ ) a druhá alternativní (značíme  $H_1$ ). Nulová hypotéza zkoumá nezávislost zkoumaných proměnných a je ve tvaru: proměnná 1 je nezávislá na proměnné 2. Alternativní hypotéza popírá platnost nulové hypotézy a je tedy jejím opakem. Přijímáme ji po zamítnutí nulové hypotézy a její tvar je: proměnná 1 je závislá na proměnné 2. Druhý krok spočívá ve stanovení hladiny významnosti testu. Hladina významnosti je chyba  $\alpha$  a je stanovena na 5 %, tzn.  $\alpha=0,05$ , a tím dostaneme 95% jistotu správného rozhodnutí. Po určení hladiny významnosti se postupuje v testování hypotéz tím, že se vypočte testovací kritérium, na jehož základě se

rozhodne o platnosti či neplatnosti nulové hypotézy. Obor hodnot testovacího kritéria se dělí na dvě části: kritický obor a obor přijetí. Pokud vypočtená hodnota testovacího kritéria spadá do oboru přijetí, pak testovanou nulovou hypotézu nezamítáme. Avšak pokud vypočtená hodnota testovacího kritéria náleží kritickému oboru, nulovou hypotézu zamítáme a obor hodnot svědčí ve prospěch alternativní hypotézy. Posledním krokem je formulace závěru testování a to se provede tak, že se převede testovací statistika do pravděpodobnostní škály a vypočte se p-hodnota. Hladinu významnosti pak porovnáme s p-hodnotou a rozhodnu, zda nulovou hypotézu zamítnu a přikloním se k alternativní hypotéze nebo zda nulovou hypotézu nezamítnu, tudíž by alternativní hypotéza nepřipadala v úvahu. Pravidlo pro formulaci závěru je pak následující: jestliže p-hodnota je menší než hladina významnosti  $\alpha$ , zamítáme nulovou hypotézu  $H_0$  a přijímáme alternativní hypotézu  $H_1$ . Avšak pokud je p-hodnota větší než hladina významnosti  $\alpha$ , nulovou hypotézu nemůžeme zamítnout a předpokládáme její pravdivé tvrzení. (Neubauer a kolektiv, 2012)

### **První hypotéza**

$H_0$ : Zapojení se do zahraničně obchodních operací není závislé na velikosti firmy.

$H_1$ : Zapojení se do zahraničně obchodních operací je závislé na velikosti firmy.

Při testování první hypotézy byla vypočtena p-hodnota Pearsonova chí-kvadrátu  $p=0,0027$ . Platí tedy, že p-hodnota je menší než hladina významnosti a nulovou hypotézu zamítáme a přistupujeme k hypotéze alternativní. Můžeme tedy s 95% jistotou tvrdit, že zapojení firem do zahraničního obchodu je závislé na jejich velikosti. V tomto případě jsem velikost firmy určovala podle počtu zaměstnanců. V případě posouzení velikosti firmy podle výše ročního obrátu, vyšla p-hodnota  $p=0,00065$ . Výsledek se nezměnil a opět je nulová hypotéza zamítnuta.

### **Druhá hypotéza**

$H_0$ : Ochota zapojit se do procesu internacionalizace není závislá na zkušenostech managementu firmy.

$H_1$ : Ochota zapojit se do procesu internacionalizace je závislá na zkušenostech managementu firmy.

Při testování druhé hypotézy vyšla p-hodnota Pearsonova chí-kvadrátu  $p=0,00001$ . V tomto případě je p-hodnota menší než hladina významnosti a nulovou hypotézu zamítáme. Přikláníme se k alternativní hypotéze a můžeme říct, že ochota zapojit se do procesu internacionalizace je závislá na zkušenostech managementu firmy.

### **Třetí hypotéza**

$H_0$ : Intenzita vnímání rizikových faktorů mezinárodního obchodu není závislá na velikosti firmy.

$H_1$ : Intenzita vnímání rizikových faktorů mezinárodního obchodu je závislá na velikosti firmy.

Při testování třetí hypotézy byly vypočítány p-hodnoty Pearsonova chí-kvadrátu pro jednotlivé rizikové faktory.

Tab. 4 Výsledky třetí hypotézy pro jednotlivé rizikové faktory

Rizikový faktor	p-hodnota	Výsledek	Zamítnutí $H_0$
Přírodní katastrofy	0,09101	$p > 0,05$	Ne
Politická nestabilita v cílové zemi	0,00155	$p < 0,05$	Ano
Celní politika, množstevní omezení	0,00025	$p < 0,05$	Ano
Legislativní změny	0,00003	$p < 0,05$	Ano
Změny v daňové politice	0,00222	$p < 0,05$	Ano
Odstoupení obch. partnera od smlouvy	0,00004	$p < 0,05$	Ano
Platební neschopnost obch. partnera	0,03758	$p < 0,05$	Ano
Nesplnění smlouvy dodavatelem	0,00428	$p < 0,05$	Ano
Nepřevzetí zboží	0,00306	$p < 0,05$	Ano
Pokles zahraniční poptávky	0,00179	$p < 0,05$	Ano
Zhoršení hospodářské situace v cílové zemi	0,00306	$p < 0,05$	Ano
Snížení dostupnosti úvěrů	0,00001	$p < 0,05$	Ano
Kurzová rizika	0,00055	$p < 0,05$	Ano
Dopravní rizika	0,00000	$p < 0,05$	Ano
Jazyková rizika	0,04106	$p < 0,05$	Ano
Vstup nové konkurence na trh	0,00213	$p < 0,05$	Ano
Špatná dostupnost informací	0,02015	$p < 0,05$	Ano
Změny technologií	0,00372	$p < 0,05$	Ano
Sezónnost	0,01634	$p < 0,05$	Ano
Substituční výrobky	0,00028	$p < 0,05$	Ano
Státní zásahy	0,00001	$p < 0,05$	Ano

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Pouze u prvního rizikového faktoru (přírodní katastrofy) vyšla p-hodnota větší než hladina významnosti. Proto v případě tohoto faktoru nezamítáme nulovou hypotézu. U všech ostatních rizikových faktorů nulovou hypotézu zamítáme a přikláníme se k alternativní hypotéze. Kromě přírodních katastrof je vnímání všech ostatních rizikových faktorů závislé na velikosti firmy.

#### Čtvrtá hypotéza

$H_0$ : Ochota zapojit se do procesu internacionalizace není závislá na využívání podpory.

$H_1$ : Ochota zapojit se do procesu internacionalizace je závislá na využívání podpory.

Při výpočtu p-hodnoty pro čtvrtou hypotézu vyšla p-hodnota Pearsonova chí-kvadrátu  $p=0,0000$ . Hladina významnosti  $\alpha=0,05$  je větší než p-hodnota, tudíž nulovou hypotézu zamítáme a přikláníme se k alternativní hypotéze. Můžeme tedy říci, že s 5% rizikem chyby existuje závislost mezi ochotou zapojit se do internacionalizačního procesu a využíváním podpory.

#### **Pátá hypotéza**

$H_0$ : Podíl tržeb ze zahraničního obchodu na celkových tržbách není závislý na době působení firmy na zahraničních trzích.

$H_1$ : Podíl tržeb ze zahraničního obchodu na celkových tržbách je závislý na době působení firmy na zahraničních trzích.

Výsledek p-hodnoty Pearsonova chí-kvadrátu u páté hypotézy vyšel  $p=0,00006$ . Hladina významnosti je větší než vypočtená p-hodnota. Nulovou hypotézu zamítáme, přijmeme alternativní hypotézu a můžeme říci, že podíl tržeb ze zahraničního obchodu je závislý na době působení firmy na zahraničních trzích.

#### **Šestá hypotéza**

$H_0$ : Podíl tržeb ze zahraničního obchodu na celkových tržbách není závislý na intenzitě vnímání rizikových faktorů.

$H_1$ : Podíl tržeb ze zahraničního obchodu na celkových tržbách je závislý na intenzitě vnímání rizikových faktorů.

Opět při testování této hypotézy vypočítáme p-hodnoty Pearsonova chí-kvadrátu pro všechny rizikové faktory zvlášť.

Tab. 5 Výsledky šesté hypotézy pro jednotlivé rizikové faktory

Rizikový faktor	p-hodnota	Výsledek	Zamítnutí H <sub>0</sub>
Přírodní katastrofy	0,75976	p>0,05	Ne
Politická nestabilita v cílové zemi	0,00499	p<0,05	Ano
Celní politika, množstevní omezení	0,71185	p>0,05	Ne
Legislativní změny	0,49278	p>0,05	Ne
Změny v daňové politice	0,00202	p<0,05	Ano
Odstoupení obch. partnera od smlouvy	0,31695	p>0,05	Ne
Platební neschopnost obch. partnera	0,00291	p<0,05	Ano
Nesplnění smlouvy dodavatelem	0,02682	p<0,05	Ano
Nepřevzetí zboží	0,00072	p<0,05	Ano
Pokles zahraniční poptávky	0,00952	p<0,05	Ano
Zhoršení hospodářské situace v cílové zemi	0,45499	p>0,05	Ne
Snížení dostupnosti úvěrů	0,78964	p>0,05	Ne
Kurzová rizika	0,28241	p>0,05	Ne
Dopravní rizika	0,86513	p>0,05	Ne
Jazyková rizika	0,00757	p<0,05	Ano
Vstup nové konkurence na trh	0,17811	p>0,05	Ne
Špatná dostupnost informací	0,06275	p>0,05	Ne
Změny technologií	0,10129	p>0,05	Ne
Sezónnost	0,01502	p<0,05	Ano
Substituční výrobky	0,79880	p>0,05	Ne
Státní zásahy	0,93831	p>0,05	Ne

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Bylo zkoumáno celkem 21 rizikových faktorů. U třinácti z nich vyšla vypočtená p-hodnota větší než hladina významnosti a u těchto faktorů nebudeme nulovou hypotézu zamítat. U zbylých osmi faktorů nulovou hypotézu zamítneme a přikloníme se k alternativní. Pro těchto osm rizikových faktorů, u kterých je výsledek vyznačen zelenou barvou, platí, že je podíl tržeb ze zahraničního obchodu na celkových tržbách závislý na intenzitě vnímání rizikových faktorů.

### Sedmá hypotéza

H<sub>0</sub>: Doba působení firmy na domácím trhu nemá vliv na formu vstupu firmy na zahraniční trh.

H<sub>1</sub>: Doba působení firmy na domácím trhu má vliv na formu vstupu firmy na zahraniční trh.

V rámci dotazníkového šetření bylo vybíráno mezi sedmi možnými formami vstupu na zahraniční trh. Všechny tyto formy vstupu byly testovány v závislosti na době působení firem na domácím trhu. Pro těchto sedm forem vyšly p-hodnoty Pearsonova chí-kvadrátu následovně:



Tab. 6 Výsledky sedmé hypotézy pro jednotlivé formy vstupu na zahraniční trh

Forma	p-hodnota	Výsledek	Zamítnutí $H_0$
Přímý export	0,38890	p>0,05	Ne
Nepřímý export	0,02180	p<0,05	Ano
Licenční obchody	0,02444	p<0,05	Ano
Franchising	0,95612	p>0,05	Ne
Spolupráce s jinou firmou	0,56674	p>0,05	Ne
Smlouvy o řízení	0,74789	p>0,05	Ne
Přímé zahraniční investice	0,55948	p>0,05	Ne

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Pouze v případě nepřímého exportu a licenčních obchodů vyšla p-hodnota menší než hladina významnosti  $\alpha=0,05$ . V těchto dvou případech nulovou hypotézu zamítáme a přijímáme alternativní hypotézu. V ostatních případech, kdy p-hodnota vyšla větší než hladina významnosti, nulovou hypotézu nezamítáme a můžeme s 95% jistotou říci, že doba působení firmy na domácím trhu není závislá na tom, zda firma vstoupila na zahraniční trh formou přímého exportu, pomocí franchisingu, díky spolupráci s jinou firmou, v rámci smlouvy o řízení nebo formou přímých zahraničních investic.

### 4.3 Rizikovost zemí

Řadě rizik lze předcházet mimo jiné i vhodnou volbou země, se kterou chtějí společnosti obchodovat. Pojišťovna EGAP, a. s., o které již bylo zmíněno v kapitole 3.6.3, každoročně provádí průzkum, kde klasifikuje země podle míry teritoriálního rizika. Celkem 171 zemí je řazeno do sedmi kategorií, kde 7. kategorie představují země s nejvyšším rizikem a 1. kategorie s minimální úrovní rizika. Mezi nejrizikovější země řadící se do sedmé kategorie patří například Kuba, Írák, Írán, Afghánistán, Argentina, Bělorusko, Ekvádor, Haiti, Jamajka, Maledivy a několik dalších států. Extrémně rizikové státy jsou Zimbabwe, Súdán, Libérie nebo Somálsko, které se nacházejí v Africe, a rizika spojená s těmito státy jsou nepojistitelná. Naopak do 1. kategorie patří Hong Kong a Tchaj-wan. Existuje i kategorie nula, kam se řadí země, u kterých se neuvažuje existence teritoriálních rizik a pojištění komerčních rizik by mělo probíhat na tržním principu, tj. bez státní podpory. (Egap.cz, 2014)

Zvláštní skupinu představují země v kategorii nula s vysokými příjmy na obyvatele. U těchto zemí platí maximální délka splatnosti úvěru 5 let. Seznam těchto zemí ukazuje následující tabulka<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Údaje jsou platné od 24. října 2014.

Tab. 7 Země v kategorii nula s vysokými příjmy na obyvatele

Austrálie	Japonsko	Rakousko
Belgie	Jižní Korea	Řecko
Česká republika	Kanada	Slovensko
Dánsko	Lucembursko	Slovinsko
Estonsko	Maďarsko	Španělsko
Finsko	Německo	Švédsko
Francie	Nizozemsko	Švýcarsko
Irsko	Norsko	USA
Island	Nový Zéland	Velká Británie
Itálie	Polsko	
Izrael	Portugalsko	

Zdroj: Egap.cz

#### 4.3.1 Vnímání rizikovosti

Jedním z dílčích cílů práce je najít souvislost mezi určenou rizikovostí země a subjektivním vnímáním rizikovosti dané země malými a středními podniky. Objektivní vnímání rizikovosti stanovíme podle údajů, které jsou dostupné na webovém portálu Exportní garanční a pojišťovací společnosti ([www.egap.cz](http://www.egap.cz)). Pro určení subjektivního vnímání rizikových faktorů byla využita data, která byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření. Odpovědi malých a středních podniků, které působí v konkrétní zemi, byly dány do souvislosti s intenzitou vnímání jednotlivých rizikových faktorů. Bylo zkoumáno všech 21 rizikových faktorů, které se vyskytovaly v dotazníku. Intenzita vnímání jednotlivých rizikových faktorů byla hodnocena na škále od 1 do 5, kde 1 představovala nejméně rizikový faktor, naopak 5 značila největší riziko z pohledu jednotlivé firmy. Tudiž vypočtená průměrná hodnota jednotlivých rizikových faktorů se nachází v intervalu od 1 do 5. Pro srovnávání bylo vybráno 6 států a další 3 oblasti, kde malé a střední podniky působí. Jsou to: Slovensko, Německo, Rakousko, Polsko, Rusko, Austrálie, Afrika, Jižní Amerika a Severní Amerika. Výsledky pro jednotlivé státy či oblasti jsou zaznamenány v tabulce č. 8.

Tab. 8 Subjektivní vnímání rizikových faktorů

<b>Rizikový faktor</b>	<b>Slovensko</b>	<b>Německo</b>	<b>Rakousko</b>	<b>Polsko</b>	<b>Rusko</b>	<b>Austrálie</b>	<b>Afrika</b>	<b>Severní Amerika</b>	<b>Jižní Amerika</b>
Přírodní katastrofy	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,9	1,8	1,7	2,0
Politická nestabilita, terorismus	2,8	2,7	2,7	2,8	3,1	3,2	3,3	3,0	3,3
Celní politika, embarga	2,7	2,7	2,8	2,8	3,1	3,0	3,0	3,0	3,3
Legislativní změny	2,8	2,7	2,6	2,8	2,8	2,8	2,7	2,8	3,0
Změny v daňové politice	2,6	2,5	2,5	2,7	2,6	2,5	2,5	2,6	2,6
Odstoupení obch. partnera od sml.	3,1	3,1	3,0	3,2	3,1	2,8	2,8	3,0	3,0
Platební neschopnost	3,7	3,6	3,5	3,7	3,6	3,4	3,4	3,4	3,6
Nesplnění smlouvy dodavatelem	3,0	3,0	2,9	3,1	2,9	2,8	2,7	3,0	3,0
Nepřevzetí zboží	2,7	2,7	2,7	2,7	2,5	2,6	2,6	2,6	2,7
Pokles zahraniční poptávky	2,8	2,9	2,9	2,9	2,9	2,7	3,0	3,0	3,0
Zhoršení hospodářské situace	3,0	3,0	2,9	3,0	3,2	3,2	3,1	3,1	3,2
Snížení dostupnosti úvěrů	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,8	1,8	1,9	2,0
Kurzová rizika	3,0	3,1	3,0	3,0	2,9	2,9	2,9	2,9	3,0
Dopravní rizika	2,3	2,2	2,3	2,3	2,3	2,1	2,3	2,2	2,3
Jazyková rizika	1,9	1,9	1,9	1,8	1,8	1,7	1,8	1,9	1,8
Vstup nové konkurence na trh	2,7	2,7	2,6	2,6	2,7	2,5	2,6	2,7	2,7
Špatná dostupnost informací	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,3	2,6	2,4	2,5
Změny technologií	2,2	2,2	2,1	2,2	2,1	2,0	2,0	2,2	2,0
Sezónnost	2,0	2,0	2,0	2,0	1,8	1,7	1,8	1,9	1,9
Substituční výrobky	2,1	2,2	2,1	2,2	2,1	2,0	1,9	2,1	1,8
Státní zásahy	2,6	2,5	2,4	2,6	2,8	2,5	2,6	2,6	2,7

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Následně byla vypočtena průměrná vnímaná hodnota rizikivosti celkem, jejíž výsledky jsou zaznamenány v tabulce č. 9.

Tab. 9 Průměrná vnímaná hodnota rizik celkem

Austrálie	2,50
Rakousko	2,52
Afrika	2,53
Německo	2,56
Severní Amerika	2,57
Slovensko	2,58
Rusko	2,59
Polsko	2,60
Jižní Amerika	2,64

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Hodnoty uvedené v tabulce jsou seřazeny vzestupně a lze vidět, že výsledky jsou velmi těsné a vnímání malých a středních podniků působících v jednotlivých státech je v určité míře podobné. Nejintenzivněji vnímají rizika podniky působící ve státech Jižní Ameriky. Naopak nejméně vnímají rizikovost takové subjekty, které vyváží své výrobky nebo jinak působí v Austrálii, i přesto že je Austrálie vzdálena od České republiky o více než 14 tisíc km. Zajímavé je, že podle subjektivní rizikovosti, jak ukazuje tabulka č. 9, je Austrálie nejvíce bezpečná, avšak do této země expanduje pouze 47 podniků, což je nejméně ze všech sledovaných oblastí. I přesto se vnímaná rizikovost Austrálie shoduje s údaji EGAP, která řadí Austrálii mezi nejméně rizikové země.

Jak je zobrazeno v tabulce č. 7, patří Slovensko, Německo, Rakousko, Polsko a Austrálie do kategorie nula, u nichž se neuvažuje existence teritoriálních rizik. Rusko se podle údajů EGAP řadí do třetí kategorie, jež se vyznačuje mírnějším stupněm rizikovosti. Severní Amerika se v tabulce č. 9 vyskytuje přímo v jejím středu a hodnotu 2,57 můžeme spojit s výraznějším stupněm vnímání rizika. EGAP řadí USA a Kanadu do kategorie nula, avšak Mexiko se vyznačuje zvýšenou kriminalitou a proto se podle rizikovosti řadí do třetí kategorie. Podle subjektivní vnímané rizikovosti se Afrika překvapivě umístila na předních pozicích tabulky č. 9. Dotázané malé a střední podniky vnímají pouze mírný stupeň rizika, pokud působí v některých z afrických států. Opačného názoru je EGAP, podle které se téměř polovina afrických států řadí do poslední kategorie č. 7 s největším stupněm rizika a ve zbývajících státech je mírný nebo zvýšený stupeň rizikovosti. Jako poslední zbývá Jižní Amerika, která je malými a středními podniky vnímaná jako nejvíce riziková oblast pro vývoz svých výrobků nebo pro jinou formu vstupu na tento trh. V současné době se v Jižní Americe nachází dvanáct samostatných států a podle EGAP se žádný z nich nezařadil mezi nejméně rizikové kategorie. Z toho plyne, že se Jižní Amerika řadí mezi země s mírným a zvýšeným stupněm rizika.

## 5 Diskuze

Stěžejní částí diplomové práce byla praktická část, jejímž úkolem byl sběr a vyhodnocení primárních dat. Pro získání primárních dat bylo využito dotazníkového šetření. Firmy byly oslovovány prostřednictvím e-mailu a kontakty byly získány pomocí databáze Amadeus. Elektronické dotazování má spoustu výhod, mezi které se řadí velmi malá finanční a časová náročnost. Rozesílání emailové pošty je v porovnání s klasickou poštovní korespondencí mnohonásobně rychlejší. Dokonce i vyplněné dotazníky byly v některých případech poslány obratem zpátky. Lze tedy říci, že pokud chceme získat odpovědi respondentů v co nejkratším čase, je dobré využít jako jednu z možností právě elektronické dotazování. Výhodou je i jednodušší zpracování. V mém případě jsem využila software Umbrela, který sesbíraná data uchoval v elektronické podobě, a vyexportovaná data jsem dále zpracovávala v programu Statistica.

Metoda elektronického dotazování je nestranná a není zde možnost ovlivnit respondenta. Na druhou stranu se může objevit tzv. profesní slepota. Potom se může jednoduše stát, že zadané otázky respondent nerozuměl a odpověděl na ni jinak, než bychom si představovali. V tomto případě zde není možnost respondentovi radit a vysvětlovat správné znění otázek během jeho vyplňování. Proto je nesmírně důležité dotazník správně sestavit, aby mu porozuměl každý.

Jako nevýhoda elektronického dotazování je nízká návratnost vyplněných dotazníků. Prostřednictvím emailové korespondence bylo osloveno více než 35 000 společností, avšak email byl doručen přibližně 30 000 z nich. Vyplněných dotazníků se vrátilo 980, avšak některé musely být z výzkumu vyloučeny. Správně vyplněných a použitelných dotazníků bylo nakonec 950. Návratnost dotazníků představovala pouhým 3,27 %. Respondenti pochybují o důvěryhodnosti tazatele a obávají se toho, aby jejich odpovědi nebyly nějakým způsobem zneužity. Je možné polemizovat nad tím, že by návratnost dotazníků mohla být ještě o něco větší, kdyby informace v databázi Amadeus byly častěji aktualizované. V této databázi každým rokem přibývají podnikatelské subjekty a mění se i informace o nich. Avšak domnívám se, že některé informace uvedené v databázi jsou nepřesné. V databázi jsem si vytvořila seznam firem a jedním z požadavků bylo kritérium malých a středních podniků. Pro splnění tohoto kritéria nesměla společnost disponovat větším počtem zaměstnanců než 250, jinak by se jednalo o společnost velkou. I přesto se mezi respondenty, kteří dotazník vyplnili, objevily společnosti, které se neřadí do kategorie malých a středních podniků. Dokonce došlo několik e-mailů od majitelů firem, že jejich společnost již není aktivní, jelikož ukončili svoji podnikatelskou činnost. V sekci kontaktů o společnosti se vyskytovaly e-maily, které již nebyly platné, tudíž jsem neměla možnost oslovit další firmy, které by se zúčastnily dotazníkového šetření.

Dotazník byl omezen svou délkou a počtem otázek, aby neodradil respondenty při jejich vyplňování. Avšak kdyby se jednalo o kvalitnější marketingový výzkum, bylo by potřeba získat detailnější informace a tento výzkum by měl daleko vyšší úroveň. Tato podoba dotazníku slouží pro účely zpracování diplomové

práce a v tomto podání je z mého pohledu účel dostačující a může sloužit jako zdroj informací a jako inspirace pro další výzkumy. Hlavním zájmem byla především jednoduchost a účelnost pokládaných otázek.

Hodnocení rizikových faktorů je velmi subjektivní záležitostí a velmi záleží na tom, kdo dané faktory posuzuje, kdo dotazník vyplňuje a o jakou firmu se jedná. Společnosti, které se na domácím i zahraničním trhu pohybují již řadu let, vnímají rizika více či méně intenzivně než firmy, které se pohybují na trhu krátkou dobu od svého vzniku. Také záleží, v jakém odvětví se daná firma pohybuje. Společným rizikem pro všechna hospodářská odvětví je neznalost, ať už se jedná o neznalost potřebných informací o obchodním partnerovi, neznalost zahraničního trhu, neznalost požadavků zákazníků, neznalost legislativy, neznalost možností zajištění proti nesplnění povinností obchodního partnera, atd.

Jako hlavní důvod, proč chtějí firmy vstupovat i na zahraniční trhy, je především dostatečně velký zájem zahraničních odběratelů. Mezi další důvody se řadí rozšíření portfolia zákazníků, zvýšení obrátu a následně i zisku firem, zvětšení působnosti, nové podnikatelské příležitosti a mnohé další důvody. Mohlo by se zdát, že zvýšená podpora ze strany státu a poskytnuté dotace, zvýší zájem firem exportovat do zahraničí, avšak tento důvod pro export shledávají pouze necelé tři procenta firem. Ve skutečnosti využívá dotace nebo jinou formu podpory 7 % tázaných firem, 13 % uvažuje o jejich využívání a pouze 4 % je v minulosti využívala. To znamená, že v současné době převážná většina firem žádnou formu podpory nevyužívá. Během testování hypotéz byla zkoumána závislost mezi ochotou zapojit se do internacionalizačního procesu a využíváním podpory. Výsledkem testování bylo zamítnutí nulové hypotézy a přijala se hypotéza alternativní. Podle tohoto výsledku je ochota zapojit se do procesu internacionalizace závislá na využívání podpory. Mělo by tedy platit, že čím více bude stát podporovat podnikatelské subjekty v jejich činnosti, aby rozšířily své působení i do zahraničí, tím více subjektů této pomoci bude využívat a bude růst počet firem, které nepůsobí pouze v tuzemsku, avšak vyváží své výrobky i do ostatních států. Avšak podle předchozího zjištění se ne zcela tyto výsledky shodují. Je možné, že při testování došlo k chybě. Jelikož byla připuštěna 5 % možnost chyby, není jistota správného rozhodnutí stoprocentní. Podle odpovědí dotázaných firem, některé z nich zastávají názor, že prosperující firma nepotřebuje pomoc od státu, vystačí si svépomocně, a i přesto může uspět v zahraničí.

Dotazníkovým šetřením byla zjištěna klíčová rizika, která se pojí s mezinárodním obchodem. Nejrizikovějším faktorem byla zvolena platební neschopnost obchodního partnera. Firmy se nejvíce obávají, že za jejich výrobky či služby nedostanou zaplacené nebo toto plnění nebude uskutečněno v dohodnutém termínu. Proti tomuto riziku se společnosti zajišťují 100% platbou předem, což výrazně snižuje riziko nezaplacení. Mezi další klíčová rizika patří nesplnění náležitostí smlouvy, nepřevzetí zboží nebo odstoupení obchodního partnera od smlouvy. Proti těmto rizikovým faktorům se lze také zajistit například jednou z metod uvedených v kapitole 3.6.3. Neopomenutelným rizikovým faktorem spojeným s obchodem přes hranice státu je nepříznivý vývoj měn. Společnosti se také obávají nepřiměřených státních zásahů a velkých množství změn, kterými

stát tyto podniky zahrnuje. Rozhodování podnikatelských subjektů výrazně ovlivňují i změny v legislativě, v daňové a celní politice. Příznivý vývoj mezinárodního obchodu záleží i na politické stabilitě v dané zemi, ale i v zahraničí, jelikož jsou trhy navzájem propojeny a jsou na sobě v určité míře závislé.

Zajímavým zjištěním je fakt, že se vnímání osmi nejvíce klíčových rizikových faktorů téměř neliší v porovnání mezi podniky setříděné podle jejich velikosti.

## 6 Závěr

Hlavním cílem práce byla identifikace rizikových faktorů internacionalizačního procesu malých a středních podniků. Nejprve byly informace čerpány z literárních zdrojů a byly popsány rizikové faktory, které se mohou objevit během tuzemského, ale i mezinárodního obchodu. Následně byly osloveny podnikatelské subjekty a byly zjišťovány subjektivní názory jednotlivých podniků na vnímání závažnosti jednotlivých rizikových faktorů, s kterými se během své činnosti setkaly.

Dílčím cílem práce bylo zjistit, zda malé a střední podniky vnímají menší riziko při obchodování se sousedními státy ve srovnání se státy ostatními, a potvrdit či vyvrátit, zda v internacionalizačním procesu hraje roli tzv. psychická vzdálenost. Tento dílčí cíl jsem zjistila prostřednictvím dotazníkového šetření a vyhodnotila jsem, že psychická vzdálenost má vliv na rozhodování firem, s jakým trhem jsou ochotny vzájemně obchodovat a který trh pro ně představuje příliš velké riziko. Na obrázku č. 15 je znázorněno, že malé a střední podniky vnímají silnější vliv psychické vzdálenosti oproti středním podnikům. Avšak tyto výsledky jsou velice těsné, tudíž nelze potvrdit fakt, že čím menší je podnik, tím větší roli pro něj hraje psychická vzdálenost.

Během zpracování sekundárních dat byly využity internetové portály především Českého statistického úřadu a Ministerstva průmyslu a obchodu. Údaje o ekonomických ukazatelích byly zpracovány od roku 2001 až do roku 2013. Vývoj obchodní bilance byl proveden pro roky 2010 – 2013. U některých ukazatelů se projevila hospodářská krize, která nejvíce zasáhla Českou republiku v roce 2009. V tomto roce klesl například počet zaměstnanců a s tím spojené mzdové výdaje, dále výkony, účetní přidaná hodnota a snížily se i investiční výdaje malých a středních podniků. Naopak v roce 2009 vzniklo více než 32 tisíc nových podnikatelských subjektů oproti předcházejícímu roku.

Malé a střední podniky tvoří tzv. páteř ekonomiky. V České republice v roce 2013 představovaly MSP 99,84 % všech aktivních společností a v těchto podnicích pracuje přibližně 60 % všech zaměstnaných subjektů. Podíl přidané hodnoty malých a středních podniků tvořil v roce 2013 téměř 57 %. Nejen z těchto důvodů jsou MSP pro ekonomiku nesmírně důležité, a proto by mělo být i v zájmu státu, aby mohly MSP účinně rozvíjet své strategie internacionalizace, které by jim umožnily využít výhody a příležitosti světového trhu. Vývoj a růst podniků je nezbytný pro posílení jejich konkurenceschopnosti. Pokud jsou podniky úspěšné a viditelně prosperují, mají velkou šanci být atraktivní pro potenciální evropské či světové investory, které mohou investovat své volné peněžní prostředky právě do těchto MSP.

Sběr primárních dat probíhal v březnu roku 2014 a z přibližně 30 tisíc oslovených subjektů bez rozdílu oboru, ve kterém podnikají, se vrátilo 980 vyplněných dotazníků. Pouze 950 z nich mohlo být použito ke zpracování. Návratnost dotazníků byla 3,27 %. Na tomto šetření se podílelo 46 % mikro podniků, které



mají méně než 10 zaměstnanců. Dále to bylo 44 % malých podniků a pouze 10 % středních podniků.

Z 950 respondentů převážná většina expanduje i na zahraniční trhy. Pouze 11 % subjektů podniká pouze na domácím trhu a mezi důvody, proč nepůsobí i v zahraničí, patří nedostatek zkušeností, nedostatečná zahraniční poptávka, obtížné hledání zahraničních zákazníků nebo třeba fakt, že se společnost zabývá službami, které je nemožné vyvézt do zahraničí. Avšak pouze 3 % respondentů, kteří nijak nepůsobí na zahraničním trhu, vnímají vyšší riziko v zahraničí než v tuzemsku. Podnikatelské subjekty jsou si vědomy, že je zahraniční obchod spojen se závažnějšími riziky než podnikání pouze v tuzemsku, avšak neshledávají to jako hlavní důvod, proč se zahraničnímu trhu vyhýbat.

Na základě získaných dat bylo podniky, které se zúčastňují mezinárodního obchodu, určeno několik klíčových rizik internacionalizačního procesu, mezi které patří:

- platební neschopnost,
- politická nestabilita,
- odstoupení obchodního partnera od smlouvy,
- nesplnění smlouvy dodavatelem,
- nepřevzetí zboží,
- celní politika, embarga,
- státní zásahy,
- kurzová rizika,
- legislativní změny.

Naopak mezi nejméně rizikové faktory můžeme zařadit:

- přírodní katastrofy,
- sezónnost,
- jazyková bariéra,
- snížení dostupnosti úvěrů,
- substituční výrobky.

Podle výsledků dotazníkového šetření vnímají psychickou vzdálenost asi dvě třetiny oslovených firem. Mezi země, kam české subjekty nejvíce vyváží své výrobky, patří především Slovensko, Německo, Polsko a Rakousko. Jedná se o sousední státy, které se nacházejí v nejtěsnější blízkosti České republiky. Na obrázku č. 16 lze vidět pořadí zemí, kam následně české firmy vyváží. Další v pořadí se umístily státy EU, ESVO a ostatní státy Evropy. Pak se působnost českých firem přesouvá dále do Ruska a států Asie, následně na Americký kontinent, do Afriky a nakonec do Austrálie a Oceánie. Lze tedy říci, že nejvíce české firmy expandují na geograficky nejbližší trhy a následně se přesouvají i do geograficky vzdálenějších míst. Z výzkumu je zřejmé, že firmy chtějí v budoucnu rozšířit svoji působnost i do dalších zemí. Můžeme říci, že vnímání psychické vzdálenosti bylo dotazníkovým šetřením potvrzeno a existuje i souvislost s modelem Uppsalské školy (U-model). Tento model popisuje chování firem,

kteří postupnými kroky rozvíjejí své operace i do zahraničí. Nejdříve jsou firmy aktivní pouze na domácím trhu a následně začínají vyvážet do sousedních zemí nebo do zemí, které jim jsou poměrně dobře známé a jsou podobné jejím obchodním praktikám.

Podniky vstupují na zahraniční trhy nejčastěji ve formě přímého exportu. Nezanedbatelných výsledků dosáhly i další dvě možnosti: formou nepřímého exportu nebo spolupráce s jinou firmou. Z dotazníku vyplynulo, že nejčastějším důvodem vstupu na zahraniční trh je projevený zájem zahraničních zákazníků. Podniky od mezinárodního obchodu očekávají rozšíření portfolia zákazníků, rozšíření místa působnosti, díky čemuž dosáhnou vyšších tržeb. Na cizích trzích firmy vidí nové podnikatelské příležitosti a možnost zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Být lepší než ostatní nebo se alespoň přiblížit nejlepšímu, je pro každou společnost velice důležité, jelikož v každém odvětví existují silné konkurenční boje.

Dále byly v práci otestovány předem navrhnuté hypotézy, které přinesly očekávané výsledky. V mnoha případech byla zamítnuta nulová hypotéza o nezávislosti jednotlivých proměnných. Bylo potvrzeno tvrzení ekonomické teorie ohledně fungování Uppsala modelu, mezi jehož znaky se řadí fakt, že mezi největší překážky mezinárodních aktivit patří nedostatek znalostí zaměstnanců firmy a mimo jiné i nedostatek podnikových zdrojů. Pokud zaměstnanci disponují určitými znalostmi o zahraničních trzích, je ochota zapojit se do internacionalizačního procesu větší, než kdyby neměli dostatek těchto informací. Pokud firma disponuje znalostmi a zkušenostmi, lépe porozumí cizímu prostředí a snáze se bude zapojovat do mezinárodního obchodu. To se odvíjí i od velikosti firmy. Čím větší jsou podniky, tím více mají zkušených zaměstnanců, kteří pomáhají firmě k jejímu rozvoji. A jak ukázaly výsledky testu první hypotézy, zapojení firem do zahraničního obchodu je závislé na velikosti dané firmy.

Výsledky testování vyvodily závislost zapojení se do mezinárodního obchodu s využitím státních dotací a jiných forem podpor. Podle oslovených podnikatelských subjektů využívá dotace pouze 7 % firem. Převážná většina dotázaných společností v současnosti nevyužívá žádné dotace, a přesto se zahraničního obchodu zúčastňují a dosahují příznivých ekonomických výsledků. Převážná část firem je se současným stavem spokojena a pouze 10 % podniků plánuje omezit či úplně ukončit své působení v zahraničí.

Jedním z dílčích cílů práce bylo najít souvislost mezi určenou rizikovostí země (objektivní vnímání) a subjektivním vnímáním rizikovosti dané země malými a středními podniky, které se zúčastnily dotazníkového šetření. Data ohledně vypočtené objektivní rizikovosti byly získány na webovém portálu Exportní garance a pojišťovací společnosti. Tato společnost periodicky hodnotí většinu zemí světa, které následně klasifikuje do sedmi kategorií podle míry rizika, se kterou je každý stát spojen. Všechny sousední státy České republiky jsou podle EGAP zařazeny mezi nejméně rizikové země. Naopak mezi rizikovější oblasti patří státy Jižní Ameriky a především státy Afriky. Do těchto oblastí české podniky expandují nejméně.

## 7 Použité zdroje

ANDERSEN, O. *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*. In *Journal of International Business Studies*, 1993, vol. 24, no. 2, p. 209-231. ISSN 0047-2506.

BOUČKOVÁ, J. *Základy marketingu*. 4. vyd. Praha: Oeconomica, 2011, 220 s. ISBN 978-80-245-1760-5.

BÖHM, A., JANATKA, F. *Pojištění úvěrových rizik v mezinárodním obchodě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 204 s. ISBN 80-247-0816-7.

BLOMSTERMO, A., DEO SHARMA, D. *Learning in the Internationalisation process of firms*. Pages 305. ISBN 1 84064 662 4.

ČERMÁK, M. *Řízení informačních rizik v praxi*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2009, 134 s. ISBN 978-80-7399-731-1.

FIGUEIRA DE LEMOS, F., JOHANSON, J., VAHLNE, J.-E. *Risk Management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model*. In *Journal of World business*, 2011, vol. 46, no. 2, p. 143-153. ISSN 1090-9516.

FRIEDMAN, T. L. *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2000, 469 s. ISBN 0-374-18552-2.

HICKS, D. A. *Report of the Defense Science Board Task Force on Globalization and Security*. Diane Publishing, 1999, 137 s.

HODICOVÁ, R. *Psychická distance a internacionalizace malých a středních podniků: empirické šetření na příkladu sasko-českého pohraničí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 272 s. ISBN 978-80-247-3939-7.

JANATKA, F., BÖHM, A., HÁNDL, J. *Komerční rizika v zahraničním obchodu a ochrana proti nim*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2001, 222 s. ISBN 80-86395-14-6.

JOHANSON, J., WIDERSHEIM-PAUL, F. *The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases*. In *Journal of Management Studies*, 1975, vol. 12, no. 3, p. 305-323. ISSN 1467-6786.

- JOHANSON, J., VAHLNE, J.-E. *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. In *Journal of international business studies*, 1977, vol. 8, no. 1, p. 23-32. ISSN 0047-2506.
- JOHANSON, J., VAHLNE, J.-E. *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*. In *Journal of international business studies*, 2009, vol. 40, no. 9, p. 1411-1431. ISSN 0047-2506.
- KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KUBÍČKOVÁ, L. *Faktory úspěchu v internacionalizačním procesu MSP podnikajících v oblasti ICT*. *Acta academica karviniensia*. 2013, XIII, č. 3, s. 119-128. ISSN 1212-415X.
- KULHAVY, E. *Mezinárodní marketing*. 1. vyd. Praha: BABTEXT, 1992, 284 s. ISBN 80-90144-0-3.
- LEONIDOU, L., KATSIKEAS, C. *The export development process: an integrative review of empirical models*. In *Journal of International Business Studies*, 1996, vol. 27, no. 3, p. 517-551. ISSN 0047-2506.
- LOPEZ, L. E., KUNDU, S. K., CIRAVEGNA, L. *Born Global or Born Regional? Evidence from an Exploratory Study in the Costa Rican Software Industry*. In *Journal of International Business Studies*, 2009, vol. 40, no. 7, p. 1228-1238. ISSN 0047-2506.
- MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. aktualit. vyd. Praha: Grada, 2007, 242 s. ISBN 978-80-247-1590-2.
- MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006, 205 s. ISBN 80-247-1678-x.
- MARINGE, F., FOSKETT, N. *Globalization and Internationalization in Higher Education: theoretical, strategic and management perspectives*. 1. vyd, Continuum, London, 2010, 324 s. ISBN 978-1-4411-3277-2.

- MINAŘÍK, B. *Statistika I: Popisná statistika. Druhá část*. 3. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009, 129 s. ISBN 978-80-7375-153-4.
- NEUBAUER, J., SEDLAČÍK, M., KRÍŽ, O. *Základy statistiky: aplikace v technických a ekonomických oborech*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 236 s. ISBN 978-80-247-4273-1.
- OVIATT, B. M., McDOUGALL, P. P. *Toward a Theory of International New Ventures*. In *Journal of International Business Studies*, 1994, 25, 1, s. 45-64. ISSN 0047-2506.
- RUZZIER, M., HISRICH, R. D., ANTONCIC, B. *SME Internationalization Research: Past, Present, and Future*. In *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2006, vol. 13, no. 4, p. 476-497, ISSN 1462-6004.
- ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, 190 s. ISBN 978-80-7400-174-1.
- SHUEY, R., WELLS, G. J., KIELY, R. *Globalization*. New York: Nova Publishers, 2001, 96 s. ISBN 1-59033-128-1.
- SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., c2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- ŠIMKOVÁ, E. *Ekonomika zahraničního obchodu*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005, 124 s. ISBN 80-7041-415-4.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
- VOJÍK, V. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 275 s. ISBN 978-80-7357-534-2.
- ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

## Internetové zdroje

BUŘÍK, L. *Kladné i záporné stránky globalizace*. Finance [online]. 2005 [cit. 2013-11-20]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/51215-kladne-i-zaporne-stranky-globalizace/>.

COMMISSION: COMMISSION RECOMMENDATION. Official journal of the European Union [online]. 2003, p. 36-41 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online]. 2014 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>.

DALY, H. E. *Globalization versus Internationalization*. Global policy forum [online]. 1999 [cit. 2013-12-06]. Dostupné z: <http://www.globalpolicy.org/component/content/article/162-general/27995.html>.

EXPORTNÍ GARANČNÍ A POJIŠŤOVACÍ SPOLEČNOST. *Klasifikace zemí* [online]. 2014 [cit. 2014-11-18]. Dostupné z: <http://www.egap.cz/informace/klasifikace-zemi/index.php>.

MAREK, J. *Kvantifikace rizika a analýza jeho citlivosti v pracovním procesu*. Risk-management [online]. 2005 [cit. 2013-12-29]. Dostupné z: [http://www.risk-management.cz/clanky/riziko\\_v\\_pracovnim\\_procesu.pdf](http://www.risk-management.cz/clanky/riziko_v_pracovnim_procesu.pdf)

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013* [online]. 2014 [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: <http://www.amspace.cz/pripominky-amspace-cr-ke-zprave-o-vyvoji-maleho-a-stredniho?highlightWords=Zprava+MSP+2013>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2012* [online]. 2014 [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://www.amspace.cz/amspace-cr-pripominkovala-zpravu-o-mspace-za-r-2012?highlightWords=Zpr%C3%A1va+v%C3%BDvoji+mal%C3%A9ho+st%C5%99edn%C3%ADho+podnik%C3%A1n%C3%AD+roce+2012>.

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ. [online]. 2014 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: <http://www.mzv.cz/jnp/>.

RODRIGUEZ, V., BARCOS, L., ÁLVAREZ, M. J. *Managing risk and knowledge in the internationalisation process*. Intangible Capital [online]. 2010, vol. 6, no. 2, p. 202-235, ISSN 1697-9818, [cit. 2013-12-29]. Dostupné z: <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/162/122>.

What is an SME? *European Commission* [online]. 2014 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/>.

# **Přílohy**



# A Dotazník

## Průvodní dopis k dotazníku

Vážená paní/Vážený pane,

jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně a pod vedením doc. Ing. Lei Kubíčkové, Ph.D. na Ústavu marketingu a obchodu zpracovávám diplomovou práci na téma „Internacionalizace MSP a identifikace rizikových faktorů“.

Součástí diplomové práce je i dotazníkové šetření, které mi pomůže zjistit potřebné informace, které poslouží k vypracování praktické části. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku na níže uvedeném odkaze. Cílem dotazníku je zjistit, jaké překážky brání zahraničnímu obchodu malých a středních podniků a do jaké míry malé a střední podniky vnímají rizikové faktory internacionalizačního procesu.

Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere nanejvýš 10 minut. Získaná data poslouží pouze k účelu zpracování mé práce a nebudou poskytnuta třetím osobám ani jinak zneužita.

Pokud budete mít zájem o výsledky dotazníkového šetření, vyplňte, prosím, na konci dotazníku emailovou adresu, na kterou budete chtít výsledky zaslat. V případě jakýchkoliv dotazů můžete kontaktovat přímo mě nebo vedoucí mé práce doc. Ing. Leu Kubíčkovou, Ph.D.

Předem Vám velice děkuji za ochotu a čas strávený nad vyplňováním dotazníku.

S přáním hezkého dne  
Bc. Romana Kudláčková

Autor práce:  
Bc. Romana Kudláčková  
Tel.: +420 xxx xxx xxx  
e-mail: xkudlac2@node.mendelu.cz

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

**Dotazník**

1. Exportovali jste již někdy Vaše výrobky na zahraniční trh? Nebo působíte i jinak na zahraničním trhu?  
*Z následujících možností vyberte jednu.*
  - Ano
  - Ne*(Pokud jste odpověděli ano, pokračujte na otázku č. 3.)*
  
2. Jaké jsou důvody toho, že jste zatím nevstoupili na zahraniční trh?  
*Z následujících možností vyberte libovolný počet odpovědí.*
  - Jako firma působíme na trhu krátkou dobu
  - Nedostatek zkušeností
  - Nedostatek finančních zdrojů
  - Nedostatečný zájem ze strany zahraničních zákazníků
  - Obtížné hledání zahraničních obchodních příležitostí
  - Vnímané vyšší riziko na zahraničních trzích
  - Nedostatečná podpora ze strany státu
  - Nadměrné náklady spojené s vývozem zboží do zahraničí
  - Příliš velká konkurence na zahraničních trzích
  - Nedostatečná propagace v zahraničí
  - Nevyhovující podmínky pro obchodování na zahraničních trzích
  - Jiné. Uveďte prosím jaké.....*(Nyní prosím pokračujte při vyplňování na otázku č. 15.)*
  
3. Vyberte, se kterými zeměmi Vaše firma obchoduje.  
*Z následujících možností vyberte libovolný počet odpovědí.*
  - Slovensko
  - Německo
  - Rakousko
  - Polsko
  - Ostatní státy EU a ESVO (Island, Lichtenštejnsko, Norsko, Švýcarsko)
  - Ostatní státy Evropy
  - Rusko
  - Státy Asie
  - Státy Severní Ameriky
  - Státy Jižní Ameriky
  - Státy Afriky
  - Austrálie a Oceánie
  
4. Plánujete do budoucna vstoupit i na další trhy, kde zatím nepůsobíte?  
*Z následujících možností vyberte jednu.*
  - Ano
  - Ne

5. Vnímáte menší riziko při obchodování se sousedními státy než se státy geograficky vzdálenějšími?  
*Z následujících možností vyberte jednu.*
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
  - Nemohu posoudit
6. Jakou formou jste doposud vstoupili na zahraniční trh?  
*Z následujících možností vyberte libovolný počet odpovědí.*
- Přímý export
  - Nepřímý export (pomocí prostředníků, kteří prodávají naše výrobky do zahraničí)
  - Licenční obchody
  - Franchising
  - Spolupráce s jinou firmou
  - Smlouvy o řízení
  - Přímé zahraniční investice (akvizice, fúze, joint-venture, strategické aliance, založení podniku přímo v zahraničí)
  - Jiné. Uveďte prosím jaké.....
7. Jaké faktory Vás motivovaly ke vstupu na zahraniční trh?  
*Z následujících možností vyberte libovolný počet odpovědí.*
- Zvýšení obratu
  - Zvýšení konkurenceschopnosti
  - Zvětšení působnosti
  - Snížení výrobních nákladů
  - Rozšíření portfolia zákazníků
  - Zájem o naše výrobky zahraničních odběratelů
  - Malý zájem o naše výrobky na domácím trhu
  - Lepší podmínky pro podnikání v zahraničí než v České republice
  - Nové podnikatelské příležitosti
  - Prohloubení specializace
  - Zvýšení image podniku
  - Podpora a dotace exportujícím firmám
  - Jiné. Uveďte prosím jaké.....
8. Zjišťovali jste si veškeré možné informace o obchodním partnerovi z jiné země před zahájením obchodu?  
*Z následujících možností vyberte jednu.*
- Ano
  - Ne

9. Jaké informace jste zjišťovali o cílovém trhu před zahájením obchodu?  
*Z následujících možností vyberte libovolný počet odpovědí.*
- Tržní potenciál
  - Vývoj trhu
  - Tržní podíl konkurence
  - Šíře konkurenční nabídky
  - Cenová politika konkurentů
  - Preference cílové skupiny zákazníků
  - Trendy prodeje
  - Jiné. Uveďte prosím jaké.....
  - Žádné informace jsme předem nezjišťovali
10. Jaké zkušenosti měl management Vaší firmy s mezinárodním obchodem před vstupem na zahraniční trh? (Například i z předešlých zaměstnání.)  
*Z následujících možností vyberte jednu.*
- Žádné
  - Pouze teoretické
  - Minimální
  - Dostačující
  - Dlouholeté
11. Uveďte prosím, v jaké míře vnímáte níže uvedené faktory jako rizikové při vstupu na zahraniční trh, a ohodnoťte je na stupnici od 1 do 5. Přičemž 1 znamená nejméně rizikové, naopak 5 představuje maximální riziko.  
*Z následujících možností vyberte pro každý řádek jednu variantu.*
- Přírodní katastrofy
  - Politická nestabilita v cílové zemi, nepokoje, terorismus
  - Celní politika, množstevní omezení, embarga
  - Legislativní změny
  - Změny v daňové politice
  - Odstoupení obchodního partnera od smlouvy
  - Platební neschopnost/nevůle obchodního partnera
  - Nesplnění smlouvy dodavatelem
  - Nepřevzetí zboží
  - Pokles zahraniční poptávky
  - Zhoršení hospodářské situace v cílové zemi
  - Snížení dostupnosti úvěrů
  - Kurzová rizika
  - Dopravní rizika
  - Jazyková rizika
  - Vstup nové konkurence na trh
  - Špatná dostupnost informací
  - Změny technologií
  - Sezónnost
  - Substituční výroby

- Státní zásahy
12. Využíváte některé formy podpory exportu určené pro malé a střední podniky, které vstupují či působí na zahraničním trhu? (Podpora poskytovaná státem, kraji, Evropskou Unií, jiné dotace.)  
*Z následujících možností vyberte jednu.*
- Ano, využíváme.  
 Nevyužíváme, ale uvažujeme o nich.  
 V minulosti jsme využívali.  
 Ne, nevyužíváme.
13. Jak hodnotíte dosavadní působení Vaší firmy na zahraničním trhu?  
*Z následujících možností vyberte jednu.*
- Velmi kladně, plánujeme rozšířit působení na zahraničním trhu.  
 Kladně, není potřeba nic měnit.  
 Spíše záporně, částečně omezíme působení na zahraničních trzích.  
 Záporně, ukončíme působení na zahraničním trhu.
14. V jakém roce poprvé vstoupila Vaše firma na zahraniční trh?  
\_\_\_\_\_
15. Jaký je rok založení Vaší firmy?  
\_\_\_\_\_
16. Kolik zaměstnanců má v současné době Vaše firma?  
*Z následujících možností vyberte jednu.*
- méně než 10  
 10 - 49  
 50 - 249  
 více než 249
17. Jaký je roční obrat Vaší firmy?  
*Z následujících možností vyberte jednu.*
- Méně než 1 mil. EUR  
 1 – 1,9 mil. EUR  
 2 – 4,9 mil. EUR  
 5 – 9,9 mil. EUR  
 10 – 24,9 mil. EUR  
 25 – 49, 9 mil. EUR  
 více než 50 mil. EUR
18. Jakým procentem z celkových ročních tržeb Vaší firmy se v průměru podílí roční tržby ze zahraničního obchodu?  
*Z následujících možností vyberte jednu.*  
*V případě, že jste doposud nevstoupili na zahraniční trh, na tuto otázku neodpovídejte.*
- 0 – 10 %

- 11 – 25 %
- 26 – 50 %
- 51 – 75 %
- 76 – 100 %

19. V jakém oboru působí Vaše firma? (Hlavní činnost podnikání)

*Z následujících možností vyberte jednu.*

- Zemědělství, lesnictví nebo rybářství
- Těžba a dobývání
- Dřevozpracovatelský průmysl
- Stavebnictví
- Potravinářský průmysl
- Strojírenský průmysl
- Textilní průmysl
- Oblast ICT
- Jiné. Uveďte prosím jaké.....

20. Ve kterém kraji/kterých krajích působí Vaše firma?

*Z následujících možností vyberte libovolný počet odpovědí.*

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

21. Pokud máte nějaké poznámky či připomínky, uveďte je prosím zde:

.....

22. Pokud si přejete zaslat výsledky této studie, uveďte zde emailovou adresu, kam chcete výsledky zaslat: .....