

Teritoriální rizika v internacionalizaci malých a středních podniků z odvětví strojírenství

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Martina Toulová

Jiří Jahoda

Brno 2015

Poděkování

Na tomto místě především děkuji vedoucí mé bakalářské práce Ing. Martině Toulové za její ochotu při odborném vedení, připomínky a rady pro zpracování této práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Teritoriální rizika v internacionalizaci malých a středních podniků z odvětví strojírenství** vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

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

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

V Brně dne 20. května 2015

Abstract

JAHODA, J. Territorial risks in the internationalization of small and medium enterprises in the engineering sector. Bachelor thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2015. Bachelor thesis deals with key country risks associated with the internationalization of Czech, from the engineering industry, SMEs and how can eliminate or hedge against them. The theoretical background deals with the concepts of globalization, internationalization, the internationalization of SMEs, on the possibility of entering foreign markets and country risks associated with foreign markets and the possibility of securing against them. In the practical part characterizes the Czech engineering and based on secondary data is treated the development of the main indicators of the internationalization of Czech engineering SMEs. The practical part is based on processing of survey results and individual semi-structured interviews. At the same time, there are specified key country risks which the Czech engineering SMEs face in foreign markets, and other specifications of their internationalization.

Keywords

Globalization, internationalization, small and medium enterprise, country risk.

Abstrakt

JAHODA, J. Teritoriální rizika v internacionalizaci malých a středních podniků v odvětví strojírenství. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015. Bakalářská práce se zabývá klíčovými teritoriálními riziky souvisejícími s internacionalizací českých, z odvětví strojírenství, malých a středních podniků a možnostmi jejich eliminaci či zajištění proti nim. V teoretické části jsou rozebrány pojmy globalizace, internacionalizace, internacionalizace malých a středních podniků, možnosti vstupu podniku na zahraniční trhy a také teritoriální rizika související se zahraničními trhy a možnostmi zajištění proti nim. V praktické části je nejprve charakterizováno české strojírenství a na základě sekundárních dat je zde zpracován vývoj hlavních ukazatelů internacionalizace českých strojírenských malých a středních podniků. Praktická část je založena na zpracování výsledků dotazníkového šetření a osobních polostrukturovaných rozhovorech. Současně jsou zde specifikována klíčová teritoriální rizika, se kterými se české strojírenské malé a střední podniky setkávají na zahraničních trzích a další specifikace jejich internacionalizace.

Klíčová slova

Globalizace, internacionalizace, malý a střední podnik, teritoriální riziko.

Obsah

1	Úvod a cíl práce	9
1.1	Úvod.....	9
1.2	Cíl práce.....	9
2	Teoretická část	11
2.1	Problematika globalizace a internacionalizace	11
2.1.1	Globalizace.....	11
2.1.2	Integrace.....	13
2.1.3	Internationalizace.....	13
2.1.4	Internationalizace malých a středních podniků	14
2.2	Malé a střední podniky.....	16
2.2.1	Vymezení malých a středních podniků.....	17
2.2.2	Společenský přínos malých a středních podniků	18
2.2.3	Obecné výhody a nevýhody malých a středních podniků	19
2.3	Zahraniční obchod	19
2.3.1	Faktory ovlivňující volbu formy vstupu na zahraniční trhy	20
2.3.2	Význam zahraničního obchodu	20
2.4	Možnosti vstupu malých a středních podniků na zahraniční trhy.....	20
2.4.1	Export	21
2.4.2	Licence (Licensing).....	22
2.4.3	Franchising	22
2.4.4	Joint ventures a wholly-owned ventures.....	23
2.5	Riziko a řízení rizik.....	23
2.5.1	Pojem riziko.....	23
2.5.2	Řízení rizik.....	24
2.5.3	Rizika v mezinárodním obchodě.....	25
2.6	Teritoriální rizika a možnosti zajištění proti nim.....	26
3	Metodika	32

4	Praktická část	34
4.1	Charakteristika strojírenského průmyslu v ČR	34
4.2	Výsledky sběru primárních dat.....	38
4.2.1	Stanovení hypotéz.....	38
4.2.2	Tvorba dotazníků	39
4.2.3	Výsledky dotazníkového šetření	40
4.2.4	Sběr dat formou osobních rozhovorů	50
4.2.5	Vyhodnocení osobních rozhovorů.....	51
4.2.6	Vyhodnocení stanovených hypotéz	54
4.3	Návrh opatření proti teritoriálním rizikům	55
5	Diskuze	62
6	Závěr	64
7	Použité zdroje	66
	Přílohy	72

Seznam obrázků

Obr. 1	Vývoj exportu a importu strojírenských produktů v ČR za období 2010-2014 v mld. Kč	35
Obr. 2	Saldo exportu a importu strojírenských produktů za období 2010-2014 v mld. Kč	35
Obr. 3	Nejvýznamnější trhy pro české strojírenské MSP z pohledu exportu	36
Obr. 4	Nejvýznamnější trhy pro české strojírenské MSP z pohledu importu	37
Obr. 5	Vývoj účetní přidané hodnoty MSP v průmyslu v ČR v letech Zdroj: Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020 (2012)	38
Obr. 6	Doba působení dotazovaných firem na zahraničních trzích v letech	41
Obr. 7	Nejvýznamnější zahraniční trhy dle výše dosahovaných tržeb (pro dotázané podniky)	42
Obr. 8	Využívané metody pro řízení rizik dotazovaných podniků	42
Obr. 9	Informační zdroje, odkud dotazované podniky čerpají informace před vstupem na zahraniční trhy	43
Obr. 10	Ošetření kurzových rizik dotázanými podniky	44
Obr. 11	Ošetření rizika neodebrání zboží či nezaplacení zahraniční pohledávky dotazovanými podniky	45
Obr. 12	Komparace vnímání rizika mezi sousedními a ostatními zeměmi dotazovanými podniky	46
Obr. 13	Vnímání potencionálních teritoriálních rizik souvisejících s působením na německém trhu	48
Obr. 14	Vnímání potencionálních teritoriálních rizik souvisejících s působením na slovenském trhu	49

Seznam tabulek

Tab. 1	Stropy (prahové hodnoty) pro MSP	17
Tab. 2	Vztah mezi počtem zaměstnanců a počtem podniků ve skupině za rok 2013 v ČR	18
Tab. 3	Komparace podílu českých MSP na exportu a importu v letech 2007-2012	37
Tab. 4	Vybraná teritoriální rizika působící v internacionalizaci strojírenských MSP	47
Tab. 5	Návrh zajištění proti kurzovému riziku	56
Tab. 6	Návrh členění obchodních partnerů	58

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Malé a střední podniky v současném tržním světě tvoří podstatnou část každé národní ekonomiky. Malé a střední podniky tvoří páteř národního hospodářství. Když se v rámci omezení, kterým je princip malého a středního podnikání, zaměříme ještě na konkrétní oblast, zjistíme, že v České republice je celá řada odvětví, ve kterých jsou české podniky velmi úspěšné a konkurenceschopné. Tato práce je zaměřena na odvětví strojírenství.

Strojírenský sektor reprezentují podniky, které jsou nejen v českém, ale i zahraničním prostředí a podmínkách hodnoceny jako vysoce konkurenceschopné a nejen to, strojírenský průmysl jako celek se významně podílí na celkovém exportu. Průmysl v ČR tvoří zhruba 35 % národní ekonomiky. Průmyslové podniky jsou pro naši ekonomiku přínosné a je proto tedy na místě i k těmto podnikům takto přistupovat a současně jim věnovat takového významu.

Internacionalizační proces v dnešním globalizujícím se světě je téměř nevyhnutelný u každého podnikání. Současné podniky musejí přijmout fakt, že vstup na zahraniční trhy je spojen vždy s určitými riziky. Rizika mohou nabývat mnoho podob. Nejčastější podoby rizika jsou tržní, komerční, kurzová a v současně globalizujícím se světě i riziko teritoriální.

Teritoriální riziko je jev, který se až v takové míře neuvažuje, ovšem pouze do určité doby. S ohlednutím na situace, které se v současné době odehrávají na východě Evropy je nutno položit si otázku, zda přeci jen teritoriální riziko není potřeba podrobněji podnikům v rámci internacionalizace přibližovat a zdůrazňovat. Ano, existují určité možnosti či jakési záruky proti teritoriálním aspektům, jenže má to nějaký faktický význam? Práce se zaměřuje na situaci českých malých a středních podniků podnikajících ve strojírenství, které v procesu internacionalizace expandují na zahraniční trhy, kde současně k teritoriálním rizikům dochází. Práce mapuje situaci, zda tuto problematiku české strojírenské podniky berou na vědomí a jaké jsou jejich praktické zabezpečení.

1.2 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat klíčová teritoriální rizika v internacionalizaci českých malých a středních podniků z odvětví strojírenství. K naplnění hlavního cíle přispívá dosažení několika dílčích cílů.

Prvním dílčím cílem je vymezit teritoriální rizika a identifikovat ta, která jsou klíčová. Klíčová teritoriální rizika vztáhnout ke konkrétnímu zahraničnímu trhu, na které české strojírenské malé a střední podniky vstupují, případně na trhy, kde hodlají tyto podniky zahájit internacionalizační proces.

Druhým dílčím cílem je ověření stanovených hypotéz a následné jejich vyhodnocení. Stanovené hypotézy jsou definovány na základě zjištěných klíčových teritoriálních rizik.

Posledním dílčím cílem je navrhnout, jaká opatření mohou právě malé a střední podniky využít k zajištění se proti zjištěným teritoriálním rizikům. Spolu s tímto je také nutné uvést, které z nabízených možností řešení, jsou právě pro tyto podniky nejvhodnější a dále z jakého důvodu by k nim podniky měly přistoupit.

2 Teoretická část

V teoretické části jsou nejprve definovány pojmy globalizace, integrace a následně proces internacionalizace. Poté následuje definice malých a středních podniků a vysvětlení jejich přínosu pro ekonomiku i společnost. Současně je zde uveden jejich význam a možnosti členění. Další kapitola pojednává o mezinárodním obchodě a možnostech vstupu podniků na zahraniční trhy. Předposlední kapitola se zabývá riziky. Poslední část je věnovaná teritoriálním rizikům, kterým čelí malé a střední podniky v procesu internacionalizace a možnosti zajištění proti nim.

2.1 Problematika globalizace a internacionalizace

Problematikou globalizace se zabývala a neustále zabývá celá řada autorů. Existuje značné množství definic a pojmů, které globalizaci podrobně vystihují, a proto je na místě i v této práci zmínit hlavní specifika globalizace a jejího procesu.

2.1.1 Globalizace

Pojem globalizace je považován za relativně mladý výraz a byl vůbec poprvé použit v roce 1985 americkým ekonomem Theodore Levitem, který jej použil při popisu vývoje světového hospodářství v předminulé dekádě (Kislingerová a Nový, 2005). Globalizaci lze chápat jako transformaci tržních a společenských vztahů v celosvětovém měřítku směrem k větší provázanosti ekonomik i zúčastněných subjektů (Jeníček, 2002).

Globalizace proniká téměř do všech sfér společenského života, bezpochyby existuje celá řada definic a způsobů jejího členění (Kislingerová a Nový, 2005). Podle Pichaniče (2002) je možno globalizaci členit dle následujících hledisek:

- Globalizace ekonomiky.
- Globalizace kultury.
- Globalizace životního prostředí země.

S ohledem na zahraniční obchod a podnikání je pro nás nejpodstatnější právě globalizace ekonomická.

Ekonomická globalizace je obvykle chápána jako proces unifikace (sjednocení) komoditních a kapitálových trhů napříč světovým trhem, kdy současně dochází k eliminaci obchodních či jiných bariér v rámci mezinárodního obchodu a zahraničních investic. Ekonomická globalizace je způsobena buď technologickým pokrokem, který redukuje náklady na dopravu a zlepšuje informační toky nebo politicko-ekonomickými změnami, které jsou založeny na liberalizaci zahraničních investic, odbourávání protekcionismu a migračních pravidlech (Gurgul a Lach, 2013).

Ekonomickou globalizaci lze vysvětlit i jednodušeji, jak uvádí například Nelson (2004), že globalizace je zvyšující se stupeň integrace světových trhů se zbožím, službami a kapitálem. Rovněž globalizace vyvolává novou otázku, kdo jsou

naši zákazníci, potažmo i konkurenti v souvislosti se vznikem nové podoby hypertrhů či megatrhů (Kislingerová a Nový, 2005).

Většina autorů se v závěru shoduje, že globalizaci lze chápat především jako nový rozvojový směr světového hospodářství, který byl vytvořen vlivem komunikačních a dopravních systémů a podpořen jednotlivými politickými kroky, které vedly k liberalizaci obchodních vztahů (Kislingerová a Nový, 2005).

Podnikatelská sféra se ke globalizaci staví následovně. Vystávají zde pro ni dvě možnosti, jak se firmy na trhu mohou zachovat a s danou realitou vyrovnat. Dle Kislingerové a Nového (2005) mohou podnikatelské subjekty ke globalizaci přistupovat jako pasivní nebo aktivní hráči. Firmy, které přistupují pasivně, pouze monitorují vlivy globalizace, čemuž následně přizpůsobují své strategie a chování na trhu. Zde se jedná převážně o malé a střední podniky, které nemají takovou tržní sílu na to, aby se dokázaly aktivně zapojit do globalizačního dění. Krom hlavních příčin, mezi které patří zejména velikost firmy, finanční zdroje, patřičný počet kvalifikovaných pracovníků, patří také nezbytné know-how na to, aby firma mohla expandovat na zahraniční trhy. Aktivně zapojené firmy jsou ty, které se liší hlavně svojí velikostí a v globalizaci spatřují příležitost. Tvrzení o velikosti potvrzuje i fakt, že přechází-li firma od pasivně k aktivně zapojeným, dochází k transformaci její struktury z národní do nadnárodní společnosti.

Kislingerová a Nový (2005) rovněž uvádějí hlavní výhody plynoucí pro firmy, jakožto aktivně zapojeného účastníka, které byly označeny padesáti vedoucími pracovníky globálně aktivních firem:

- Nižší mzdové náklady.
- Lepší přístup k technologiím.
- Snazší přístup k lokálním trhům.
- Nižší daně.

Pozitivní vliv globalizace z ekonomického hlediska potvrzují i Kunešová a Cihelková (2006), neboť na stimul ekonomického růstu má vliv právě internacionalizace podnikání, která je vyvolána liberalizací obchodu.

Kromě podnikatelské sféry je zde také stát aktivním účastníkem. Dopady vyvolané globalizací a internacionalizací mohou způsobit závažné problémy v podobě ztráty suverenity, neboť v globalizačním světě dochází k přerozdělení moci mezi státem a nadnárodními společnostmi (Kunešová a Cihelková, 2006). S výše uvedenými souvislostmi existují i kritické názory na ekonomickou globalizaci, např. Tesárek (2010) na jedné straně uvádí, že nadnárodní společnosti jsou hnacím motorem národních ekonomik, avšak na straně druhé zde vznikají úzké vazby právě mezi těmito společnostmi a vládami, což má za následek vznik lobbystických skupin.

2.1.2 Integrace

Dle Pichaniče (2002) se téměř ve většině definic o globalizaci setkáváme i s pojmem integrace. Globální integrační procesy mají za následek nárůst objemu světové výměny se zbožím.

Vztahem mezi globalizací a (evropskou) integrací se zabývají především obory mezinárodní vztahy a mezinárodní politická ekonomie. Karlas (2003) uvádí, že regionální integrace není v rozporu s globalizací, právě naopak je považována za odpověď, co vlastně globalizace je. Karlas současně podotýká, že neexistuje žádný jednotný konsenzus, který by objasnil, jak třídit různé přístupy vyskytující se v tomto oboru – evropské integrace a globalizace.

Naopak proti tomu se staví Kunešová a Cihelková (2006), které tvrdí, že globalizace je dlouhodobý provázaný trend vývoje ve světové ekonomice, ale spolu s tím podotýkají, že globalizaci s integrací či dokonce s internacionalizací zaměňovat, případně ztotožňovat nelze. Závěrem uvádí, že integrace a internacionalizace jsou jevy, které jsou podřízeny globalizaci.

Jak uvádějí König, Lacina a Přenosil (2011) integrace může nabývat mnoho podob, mezi něž patří například integrace politická, vojenská i ekonomická.

König, Lacina a Přenosil (2011, s. 87) definují, že: *„Ekonomická integrace je proces, v jehož rámci dochází k propojování národních ekonomik prostřednictvím odstraňování překážek pro obchodní výměnu zboží a služeb, toky kapitálu a mobilitu pracovní síly.“* Většina autorů v souvislosti s výše uvedenými pohyby přes hranice národních ekonomik hovoří o tzv. čtyřech svobodách (Fiala a Pitrová, 2009).

K vymezení jednotlivých integračních stupňů se nejčastěji užívá tzv. Ballasovo rozdělení. Jde o rozdělení, které v 60. letech 20. století definoval prof. Bela Ballasa, kde fáze (úrovně) ekonomické integrace jsou následující:

1. Zóna volného obchodu
2. Celní unie
3. Jednotný vnitřní trh
4. Hospodářská a měnová unie
5. Politická unie (König, Lacina, Přenosil, 2011)

2.1.3 Internacionalizace

Zásadní rozdíl mezi globalizací a internacionalizací uvádějí Kunešová a Cihelková (2006). U internacionalizace se jedná o mezinárodní obchod se zbožím, kdy jeho samotná výroba probíhá v rámci národního hospodářství, kdežto u globalizace hranice jednotlivých národních ekonomik nehrají žádnou roli. Výroba zde neprobíhá uvnitř uzavřeného procesu, který je vytýčen hranicemi. Podle Jeníčka (2002) při internacionalizaci dochází k propojování, prohlubování a rozšiřování mezinárodních ekonomických vztahů z pohledu jednotlivého národního hospodářství.

Internationalizace je rovněž silně ovlivněna vědecko-technologickým pokrokem země, čím je vyšší, tím rychlejší je i samotná internacionalizace, dodávají Kunešová a Cihelková (2006). Danou skutečnost potvrzuje i Jeníček (2002), který do-

kládá, že v rozvinutých tržních ekonomikách probíhají silnější internacionalizační procesy, naopak v rozvojových zemích převládají internacionalizační procesy slabší.

Dle Welcha a Loustarinena (1999) proces internacionalizace můžeme jednoduše chápat jako proces, při kterém dochází k nárůstu počtu mezinárodních obchodních operací.

2.1.4 Internacionalizace malých a středních podniků

Proces internacionalizace byl donedávna záležitostí pouze velkých podniků. Důvodem, proč tomu tak bylo, byla výhoda v přístupu ke zdrojům. Ovšem se zvyšující se nabídkou na domácím trhu byly donuceny i malé a střední podniky (MSP) vyhledávat příležitosti na zahraničních trzích (Fink, Harms a Sascha, 2008). Důležitou roli hraje i fakt, že MSP ani mnohdy o internacionalizaci nestojí nebo o ní neuvažují, přestože na domácím trhu v současnosti čelí rozsáhle nebývalé konkurenci ze zahraničí (MPO, 2012). Hlavní motivy k internacionalizaci českých MSP jsou zahraniční poptávka po domácích produktech, nedostatečná poptávka na domácím trhu, zvyšující se nabídka zákazníkům a snaha o růst tržeb (Kubíčková, Votoupalová a Toulová, 2014). Podniky zapojením do internacionalizace posílí svůj ekonomický růst, budou konkurenceschopnější a dojde k podpoře dlouhodobé udržitelnosti podniku (MPO, 2012). MSP mají také významný vliv na hospodářskou ekonomiku země, slouží jako významný stimul ekonomického růstu, zaměstnanosti a inovací (Kubíčková, Votoupalová a Toulová, 2014). Dalšími přínosem MSP pro národní ekonomiku je zvyšující se produktivita práce a tím i dochází k nalézání nových inovačních postupů. V neposlední řadě také můžeme hovořit o blahu, respektive o využití lidského potenciálu k uspokojení seberealizace. To, že máme demokratické prostředí, které je mimo jiné charakterizováno svobodou podnikání, dává možnost lidem uspokojit své vnitřní naplnění z pocitu, že mohou libovolně podnikat (Kislingerová a Nový, 2005). Současně ale Musteen, Francis a Datta (2010) doplňují, že je všeobecně známo, že mezinárodní expanze představuje větší riziko pro MSP, než pro velké či zavedené nadnárodní společnosti.

Internationalizační proces v ekonomické globalizaci slouží firmám jako jeden ze způsobů, jak zůstat konkurenceschopný a udržet si dlouhodobou ziskovost, obzvláště pak pro MSP (Kubíčková, Votoupalová a Toulová, 2014). V brzkém období internacionalizace se může i snížit šance na přežití mladých MSP (Musteen, Francis a Datta, 2010). Současně autoři uvádějí, že raný vstup MSP na zahraniční trh přináší firmám značné zvýhodnění, které spočívá především v potencionálním růstu a získání nových zkušeností oproti domácím firmám, které na zahraniční trhy nezavítaly. Na soudobou realitu upozorňují i Kubíčková, Votoupalová a Toulová (2014) a uvádí, že většina MSP nepůsobí na zahraničních trzích, přičemž s pokračující globalizací je a bude potřeba, aby se podniky realizovaly vzhledem k tomu, že MSP nejsou příliš „chráněny“ před zahraniční konkurencí, která k nám na domácí trh přichází.

Především bariéry jsou to, co MSP zabraňuje v mezinárodním rozvoji nebo přímé účasti v internacionalizačním procesu. Mezi podstatné patří nedostatek

finančních či jiných zdrojů (Kubíčková, Votoupalová a Toulová, 2014). Dle Childa a Hsieha (2014) je největším nedostatkem MSP pro vstup na zahraniční trhy nedostatek informací a také to, že u většiny podniků je vedoucí osoba současně i vlastníkem podniku. Dále autoři dodávají, že osobní charakter a vztah ke společnosti ovlivňuje zásadní strategická rozhodnutí, právě včetně procesu internacionalizace. Výše uvedené poznatky nejsou jen bariérou, ale také i nevýhodou pro MSP. Kromě výše uvedeného bychom mohli uvažovat i další nevýhodné aspekty jako potřebu rychlé návratnosti investic, dále jsou to omezené znalosti o zahraničních trzích a nízká úroveň vztahů s klíčovými partnery. Kontakty bývají nesmírně důležité pro podniky, právě ony upozorňují na vhodné (výnosné) obchodní příležitosti a „díry“ na zahraničních trzích (MPO, 2012). Proces internacionalizace může být podloměn i neochotou samotného managementu vyhledávat příležitosti na zahraničních trzích (Kubíčková, Votoupalová a Toulová, 2014). Musteen, Francis a Datta (2010) dodávají, že MSP bývají obvykle omezeny nejen svými schopnostmi, ale také značně omezeným přístupem ke komplexnějšímu průzkumu trhu a menší schopností najmout pracovníky k asistenci při internacionalizačním úsilí. V reálné ekonomice existuje obrovské množství MSP, pro které je překročení samotné národní hranice nepředstavitelné a tyto podniky jsou plnou svojí mírou závislé pouze na své domácí poptávce (MPO, 2012). Na závěr lze dodat, že i riziko a strach z neúspěchu hrají podstatný faktor (Musteen, Francis a Datta, 2010). Bariérami MSP v internacionalizačním procesu se zabývají i Onkelinx a Sleuwaegen (2008), kteří je člení na interní a externí. Mezi interní bariéry lze řadit i takový fakt, že podniky dosud o přeshraničních obchodech nikdy neuvažovali. Za druhou významnou bariéru autoři považují příliš vysoké vstupní náklady, které jsou s procesem spojeny. Další překážkou pro některé firmy může být kvalita nabízeného produktu. Pokud produkt či služba není konkurenceschopná na tuzemském trhu, pak lze předpokládat, že nebude konkurenceschopná ani na zahraničních trzích. Poslední důležitou bariérou jsou mnohdy omezené zkušenosti podniku samotného a nedostatečná znalost pracovníků se samotným procesem a transformací na zahraniční nabídku. Jako externí faktory pak autoři uvádějí problémy se současnou legislativou a regulacemi, nedostatek informací poskytnuté podnikům, nedostatečná finanční podpora a jazykové či kulturní rozdíly.

Dle Kubíčkové, Votoupalové a Toulové (2014) důvody, které vedou MSP, aby se podílely na internacionalizaci, se liší především odvětvím podnikání, velikostí a strukturou podniku, předchozími zkušenostmi firem či dalšími jinými faktory. Motivace MSP k účasti na internacionalizačním procesu je zde dána do dvou rovin. V první rovině stojí samotné MSP, kde jejich motivace je ovlivněna právě vedením společnosti. V rovině druhé je samotný stát – systém. Vlády jednotlivých zemí vydávají obrovské množství peněžních prostředků, aby podpořily vývoz (ať již přímo či nepřímo). Ovšem pokud bychom obě roviny dali do vzájemné polohy a sjednotili cíle tak, že budou známy motivy, které vedou k internacionalizaci podniků a k tomu efektivně vynaložili vládní prostředky, mohlo by být dosaženo většího stimulu.

Výhody plynoucí z internacionalizačního procesu pro MSP jsou především vyšší výnosy, které současně nesou i blaho pro své národní ekonomiky. Dalšími výhodami jsou pak získané dodatečné kapacity, posílení finanční situace firem a dosažení inovací (Kubičková, Votoupalová a Toulová, 2014). Podle ústního sdělení prof. Ruska (2014) pro MSP, podobně jako pro velké podniky, jsou důležité inovace. Inovace v sobě zahrnují dva důležité aspekty, jedním z nich je technologie a druhým je kreativita. Rusek dodává, že ani jedno bez druhého nemůže fungovat a současně tvrdí, že právě toto je zásadní fakt, proč americké MSP dokázaly z krize vyjít dříve a spolu s tím se dostat do kladných čísel. Inovace dělají podniky více konkurenceschopné, obzvláště pak ty malé a střední. Evropské a potažmo i ty české MSP jsou malými hráči na světových trzích, a právě proto by se měly také více snažit o inovační procesy, které zajistí jejich budoucí růst.

Dle Musteena, Francise a Datta (2010) se východní a střední ekonomiky (včetně ČR) vyznačují značným nedostatkem důvěryhodných institucí vzhledem k získání informací a peněžních prostředků, jako jsou např. banky, obchodní sdružení, agentury pro rozvoj a podnikání aj. Krom toho většina podnikatelů uvádí, že stávající instituce bývají často spojeny s vysokou úrovní nedůvěry k nim samotným.

Často zmiňované motivy strojírenských MSP pro vstup na zahraniční trhy jsou růst tržeb, zahraniční poptávka po produktech firmy, zvyšující se nabídka zákazníkům, konkurenční tlak na domácím trhu a nedostatek poptávky na domácím trhu (Kubičková, Votoupalová a Toulová, 2014). Nejen pro strojírenské podniky, ale taktéž pro ostatní MSP rovněž platí, že hlavním klíčovým motivem celého procesu internacionalizace je získat přístup na nové trhy a to je důvod proč jsou podniky „nuceny“ tento proces podstupovat. Dalším významným motivem je přístup k novému know-how a technologiím. Spolu s vyšší mírou vyspělosti národní ekonomiky jsou podniky, vlivem makroekonomického prostředí dotlačeny k tomu, že musejí zvyšovat i své výrobní náklady v tuzemsku. Toto je další motiv pro MSP, aby zahájily proces internacionalizace, takto dojde k transferu výrobních provozů do levnějších zahraničních lokalit. Jako další podstatné motivy jsou často uváděny přístup ke kapitálu či nové pracovní síle (Onkelinx a Sleuwaegen, 2008).

2.2 Malé a střední podniky

MSP představují převažující část podnikatelských subjektů, nejen napříč celou Evropou, ale i u nás v ČR. MSP představují téměř 99,83 % (k 31. 12. 2013) podnikatelských subjektů, současně tyto subjekty zaměstnávají více než 1,8 mil. osob, což představuje okolo 60 % zaměstnanců naší národní ekonomiky. Tyto podniky se současně podílejí zhruba 36,2 % na tvorbě HDP. Z pohledu internacionalizace a účasti na zahraničním obchodě je patrné, že i zde MSP jako celek hrají významného hráče, na vývozu se podílely 53,6 % a na dovozu 58,4 % (MPO, 2014).

2.2.1 Vymezení malých a středních podniků

Dle Kislingerové a Nového (2005): „MSP představují samostatné podnikatelské jednotky v rukou jednoho nebo několika podnikatelů, s malým počtem pracovníků, relativně malým kapitálem a malým ročním obratem.“ Ovšem od 1. 1. 2004 na území EU vstoupilo v platnost nové doporučení 2003/361/EC, určující, o jaké konkrétní podniky a s jakými kritérii se jedná. Nové definování cílí na posílení konkurenceschopnosti MSP a současně bere v úvahu růst cen i produktivitu (Kislingerová a Nový, 2005). Dle Evropské Komise (EK), (2006) základními faktory, které určují, zda podnik patří do skupiny MSP, jsou počet zaměstnanců a roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy. Jednotlivé stropy (prahové hodnoty) jsou uvedeny v tabulce níže.

Tab. 1 Stropy (prahové hodnoty) pro MSP

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Obrat	Nebo	Bilanční suma
Střední podnik	< 250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR	
Malý podnik	< 50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR	
Mikropodnik	< 10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR	

Zdroj: EK, 2006

Kromě výše uvedených specifík jsou zde i další podrobnosti, které musejí být splněny, aby příslušná podpora ze strany EU mohla být aplikována. Tato kritéria jsou zde proto, aby podpora byla určena pouze podnikům, které ji skutečně potřebují. Specifika zde zohledňují různé vztahy mezi podniky, třídění je následující:

- *Nezávislý podnik* – tj. zcela nezávislý (nevlastní žádné podíly v jiných podnicích a naopak žádné podniky nemají podíly v daném podniku) nebo má méně než 25 % účast v jiném podniku, a naopak jiné podniky nevlastní více než 25 % daného podniku.
- *Partnerský podnik* – tj. vztah, kde je vyšší než 25 % účasti, avšak nepřekračuje 50 % podílu.
- *Propojený podnik* – tj. označení pro podniky, kde je překročena hranice podílu 50 % (EK, 2006).

Mimo pojetí EU lze podniky členit dle přístupu Českého statistického úřadu, který využívá členění, které je totožné se Statistickým úřadem EU tzv. EUROSTAT. Podniky jsou zde děleny do tří skupin, avšak jediným kritériem je pouze počet zaměstnanců:

- *Malé podniky* – do 20 zaměstnanců.
- *Střední podniky* – do 100 zaměstnanců.
- *Velké podniky* – od 100 a více zaměstnanců (Veber a Srpová, 2008).

V českém prostředí lze využít i členění tzv. pragmatické klasifikování, kde u malé organizace je předpokládána nižší míra administrativy (Veber a Srpová, 2008), dělení zavedla Česká správa sociálního zabezpečení (ČSSZ) a je upraveno zákonem č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Podniky člení na dva typy organizací:

- *Malé organizace* – do 25 zaměstnanců.
- *Organizace* – s 25 a více zaměstnanci.

Následující tabulka zachycuje počty podniků s příslušnými počty zaměstnanců v ČR. Z tabulky je evidentní, že největší zastoupení mají podnikatelé bez zaměstnanců. Většinu této skupiny tvoří samostatní podnikající živnostníci. Do jisté míry lze vyzorovat určitou nepřímou úměru mezi velikostí podniku (určena počtem zaměstnanců) a počtem podniků ve skupině. Můžeme prohlásit, že s postupně se zvyšujícím počtem zaměstnanců v podnicích se snižuje počet podniků v dané skupině, které tvoří národní ekonomiku.

Tab. 2 Vztah mezi počtem zaměstnanců a počtem podniků ve skupině za rok 2013 v ČR

Počet zaměstnanců	Počet podniků
0	840 290
1-5	194 196
6-9	28 193
10-49	42 588
50-99	6 923
100-249	3 924
250-999	1 794
1 000-9 999	345
10 000 a více	14

Zdroj: Vlastní práce, vstupní data čerpána z ČSÚ, 2013

Celkový počet MSP (určených počtem zaměstnanců) v absolutním vyjádření činí (v roce 2013) 1 109 191 subjektů, velké podniky poté čítají 2 153 subjektů. MSP zde mají mnohonásobně větší zastoupení a tomu je potřeba věnovat patřičnou pozornost z pohledu národního hospodářství.

2.2.2 Společenský přínos malých a středních podniků

O tom, že MSP přináší prospěch domácím ekonomikám, není zajisté pochyb. Daný prospěch bychom mohli považovat za ekonomický. Vezmeme-li přínosy MSP z jiného hlediska, například společenského, zjistíme, že zde význam může být zcela odlišný. Za společenský přínos je považována především svoboda. Každý občan státu se díky malému a střednímu podnikání může účastnit produktivního procesu, svobodu zde chápeme ve smyslu svobodného uplatnění občanů. Malí a střední podnikatelé nemohou dosáhnout monopolní moci a proto lze tvrdit, že MSP jsou

jakýmsi protipólem ekonomické a politické moci. MSP jsou typicky vlastněny domácími subjekty, nikoliv zahraničními. Což je taktéž velmi významný faktor pro polečnost. Autoři rovněž zdůrazňují, že efekt z podnikání zůstává díky MSP v regionu (Veber a Srpová, 2008).

2.2.3 Obecné výhody a nevýhody malých a středních podniků

Největšími výhodami MSP je flexibilita a schopnost přizpůsobit se požadavkům zákazníků. MSP dokážou velice pružně reagovat na změny v poptávce. Je to dáno tím, že v čele MSP většinou stojí samostatný vlastník, případně úzký management, což vede k tomu, že zde není příliš dlouhý rozhodovací proces. Většina pracovníků uvádí, že preferuje práci v MSP a to proto, že zde mohou být lepší přátelské vztahy. Někdy významnou roli hraje i MSP rodinného charakteru. Zaměstnanci často mívali i vyšší loajalitu k samotnému vlastníkovi MSP, současně v něm mohou spatřovat i významnou osobnost. V neposlední řadě je zde i větší blízkost k samotnému zákazníkovi (Kislingerová a Nový, 2005).

Zásadním omezením je nedostatečná ekonomická a finanční síla, spolu s ní omezené možnosti financování a získávání potřebných zdrojů, dále pak nedostatek odborníků- zaměstnanců, kteří by v podniku byli ochotni působit (Veber a Srpová, 2008). Naopak dle Kislingerové a Nového (2005) mezi největší nevýhody, kterým MSP čelí, jsou druhotná platební neschopnost, další omezení MSP pak vidí zejména s pronikáním na zahraniční trhy a omezené možnosti marketingu. Za významný faktor také považujeme tzv. výnosy z rozsahu, neboť po produktech MSP nemusí být taková poptávka, aby firmy dokázaly co nejefektivněji využít své stroje a zařízení. Ze zjištění Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO, 2013) plyne, že samotní podnikatelé největší nevýhodu vidí v nedostatečném množství zakázek a příliš velké konkurenci.

2.3 Zahraniční obchod

Z pohledu národního hospodářství existují dva pohledy, jak k zahraničnímu obchodu přistupovat. Přístup pasivní a aktivní.

V pasivním přístupu je cíleno na hledisko proporcionality ekonomiky, které zajišťuje mezinárodní obchod při plynulém reprodukčním procesu. Představitelé tohoto tvrzení uvádějí, že země se pomocí zahraničního obchodu snaží získat potřebné suroviny, stroje, potraviny a jiné komodity, které zemi chybí. Současně vývoz je chápán jako určité zlo, které země obětují, aby získaly devizové prostředky potřebné pro dovoz.

Aktivní přístup klade důraz na efektivitu ekonomiky země. Koncept vychází z liberalistického pojetí ekonomiky, kde země se snaží podporovat vývozní programy. Cílem je podporování vývozu a spolu s tím odstraňování překážek a bariér v mezinárodním obchodě. Stát se snaží umožnit firmám co nejsnazší přístup na trhy zahraničních zemí (Svatoš a kol., 2009; Beneš a kol., 2004).

2.3.1 Faktory ovlivňující volbu formy vstupu na zahraniční trhy

Firmy při vstupu za zahraniční trhy musí vždy zohlednit různé faktory a podle toho zvolit patřičnou formu, jak na zahraniční trh proniknout. Danou problematiku často řeší strategický management podniku, který musí vzít v úvahu ekonomickou stránku podniku a vyspělost samotné země. Při volbě strategie pro danou zemi firmy vycházejí z následujících faktorů: obchodněpolitické podmínky; ekonomické, politické a právní prostředí; charakteristika výrobků; charakteristika obchodního partnera; efektivnost vybrané formy podnikání aj. (Machková a kol., 2014).

2.3.2 Význam zahraničního obchodu

K tomu, abychom mohli zhodnotit zahraniční obchod v kterékoli zemi, lze využít několik hledisek: (Svatoš a kol., 2009; Beneš a kol., 2004):

- *Efektivnost* – země se snaží dosáhnout maximálních úspor společenské práce tím, že se soustředí pouze na určité výrobky ve své exportní politice. Na zvolené produkty je uskutečňován výzkum a vývoj. Země své exportní priority zaměřují pouze na vybrané odvětví či obory. Vybranými odvětvími může být např. strojírenství, elektronika či energetika atd. Čím je země menší, tím více by se měla ekonomika státu otevřít a měl by být kladen větší důraz na udržení konkurenceschopnosti v daném odvětví či oboru.
- *Proporcionalita* – základem je patřičná velikost domácího trhu a surovinová základna se soběstačným vývojem v daném státě. Země musí být schopna naprosto sama pokrýt své průmyslové potřeby. Na světě moc takovýchto zemí neexistuje. Mezi nejvýznamnější hráče řadíme např. USA, Čínu a Rusko.
- *Demonstrativní efekt* – vizitka spolu s úrovní rozvinutosti země je dána tím, co se ze země vyváží, hovoříme zde o tzv. výrobním programu státu. Naopak dovozní program země nám řeší proporcionalitu a zrychluje ekonomický růst a rozvoj dovážející země.

2.4 Možnosti vstupu malých a středních podniků na zahraniční trhy

Malým a středním podnikům se v podstatě nabízejí úplně stejné možnosti vstupu na zahraniční trhy, tak jako velkým firmám. Nejdůležitější otázkou zde zůstává, které varianty pro vstup jsou ty nejvhodnější. Klasicky známé možnosti (export-import operace, nekapitálové a kapitálové náročné investice) jsou označovány jako „teorie přístupu velkých firmy“ (Nakos a Brouthers, 2002). Autoři připouštějí, že MSP by se měly specializovat převážně na exportní operace, licence a franchising. Jako nejvhodnější možnost vstupu pro MSP uvádějí Tykesson a Alserund (2001) rovněž licence a franchising. Pro MSP je obvyklé, že prvotní vstup na zahraniční trhy je učiněn prostřednictvím exportních operací, naopak přímé kapitálové investice jsou typické až pro velké podniky (Machková a kol., 2014).

Ty MSP, které mají více diferencovaný produkt, by měly preferovat převážně vstupy na zahraniční trhy přes licence anebo franchising. Když se MSP rozhodnou jít na zahraniční trhy právě přes kapitálové investice tak se vždy jedná o takové trhy, kde je vysoký tržní potenciál. Autoři v závěru porovnávají formy vstupu mezi výrobními MSP a MSP poskytující služby. Uvádějí, že MSP výrobního charakteru (vč. strojírenského průmyslu) přistupují ke kapitálovým zahraničním investicím častěji, než MSP poskytující služby ve střední a východní Evropě. (Nakos a Brouthers, 2002).

Když se, ale vrátíme zpět k podstatě samotného problému – výběru volby vstupu. Tak volba vstupu hlavně závisí na tom, do jaké míry je nabízený produkt inovativní. Firmy, které drží inovativní produkty, využívají mnohem hojněji k vstupu na zahraniční trhy vlastního kapitálu, je to dáno tím, že firmy si chtějí uchránit své know-how. Spolu s tímto faktem je důležité uvést, že MSP dokážou lépe pochopit a uspokojit malé specializované trhy při expanzi než velké firmy (Nakos a Brouthers, 2002). O formě vstupu dále rozhoduje samotný cílový trh a schopnost nést podnikatelské riziko (Machková a kol., 2014).

Zajímavým poznatkem je i to, že velikost firmy a mezinárodní zkušenosti nemají žádný vliv na to, pro jakou formu vstupu na mezinárodní trhy se MSP rozhodnou v prostřední střední a východní Evropy. Nepodstatnost velikosti autoři zdůvodňují tím, že každý MSP trpí omezenými finančními a jinými zdroji. Ke zkušenostem dodávají, že dříve vyvinutá mezinárodní zkušenost, kterou MSP získaly, již dnes platit dávno nemusí s odkazem na turbulentní dobu (Nakos a Brouthers, 2002).

Dle Frynase a Mellahiho (2011) rozdělíme možnosti vstupu firem na zahraniční trhy do pěti základních možností a to: export, licence (licensing), franchising, společné podniky (joint-ventures) a zcela ovládané podniky (wholly-owned ventures).

2.4.1 Export

Jedná se o transfer zboží ze země, kde bylo vyrobeno, do země jiné přes hranice národní ekonomiky. Export je považován za nejjednodušší formu metod zahraničního obchodu, která současně patří i mezi nejméně náročné na potřebu kapitálových investic. Je to nejrozšířenější metoda vstupu na zahraniční trhy, kterou MSP využívají (Frynas a Mellahi, 2011). Dle Kotlera a kol. (2007) lze export členit na nepřímý a přímý. Podniky většinou nejprve realizují nepřímé exportní operace.

U nepřímého exportu jsou důležití tzv. prostředníci, kteří zboží nakupují a dále jej prodávají buďto dalším odběratelům anebo koncovým zákazníkům. Tuto formu využívají hlavně ty podniky, pro které je zahraniční obchod pouze krajní záležitostí (Machková a kol., 2014; Kotler a kol., 2007).

Přímý export využívají ty podniky, které se rozhodnou vše řídit samy. Tato forma bývá spojena s vyšší kapitálovou investicí a vyšším rizikem, výsledkem bývají zpravidla vyšší zisky (Kotler a kol., 2007). Tato varianta bývá využívána pro průmyslové produkty, výrobní zařízení a jiné investiční celky. Přímý export vyžaduje nezbytnou znalost obchodní problematiky tamní ekonomiky a příslušných

zákonů. Obrovskou výhodou zde je možnost kontroly nad distribucí, cenami a podnik zde má zajištěn bezprostřední kontakt se zákazníkem (Machková a kol., 2014).

Existují MSP, které nedisponují znalostmi o zahraničních trzích a o procesu exportu, ale přesto by rády vyvážely. Mohou to být i podniky, které nemají „přebytečný“ kapitál k tomu určený, know-how a nejsou schopny podstupovat značnou část podnikatelského rizika. Těmto podnikům se naskytá možnosti realizovat export v rámci určitého sdružení podniků neboli exportních aliancí. Aliance mají značné vlivy na internacionalizační procesy ve firmách (Freeman, Edwards a Schroder, 2006).

2.4.2 Licence (Licensing)

Jedná se o možnost využití know-how, ochranných známek, patentů, autorských práv a ostatních informací které jsou patentovány. K možnosti využití se dále může vázat nezbytné know-how potřebné k prodeji produktu. Samotná licence často bývá omezena v rámci geografické polohy či případně časovým intervalem.

Společnosti, která tímto způsobem proniká na zahraniční trhy, náleží zisky v podobě autorských odměn (poplatků) na základě množství prodaných výrobků či služeb.

Produkt dosti často musí projít určitými změnami, aby mohl být tamním trhem nabízen. Jedná se o změny, které musejí být provedeny v souladu s tamními zákony a předpisy, což může znamenat dodatečné investice pro podnik. Licence jsou vhodný nástroj pro podniky, které nedisponují dostatečným kapitálem.

Za opodstatněné nevýhody licencí bývá považována především skutečnost, kdy podnik zvolí špatného potencionálního partnera pro licenci. V takovém případě může dojít k poškození pověsti. Dalším rizikem zde může být určitá ztráta technologií případně riziko kvality, kdy produkt na zahraničním trhu není vyrábět v požadované kvalitě.

Licence je vhodný doplněk MSP v rámci vývozních operací, které dokážou rovněž eliminovat podnikatelské riziko tím, že „šetří“ MSP vstupní náklady na zahraniční trhy, protože podniky nejsou nuceny vynakládat takto objemné prostředky. Naopak největší nevýhodou bývají malé dosažené zisky (Frynas a Mellahi, 2011; Tykesson a Alserund, 2011).

2.4.3 Franchising

Franchising je síť malých a středních firem, které nabízejí osvědčené produkty a v podstatě vytváří „jeden velký podnik“ (Harvie a Lee, 2002). Je to fenomén dnešní doby, který je rychle se rozrůstající především v retailingu, hotelnictvím a rychlém občerstvení. Počátky lze i mírně registrovat v průmyslové sféře (Machková a kol., 2014).

Jedná se o druh tzv. licenční smlouvy. Franšizér (nabyvatel franšízy) za úplatu získává podnikatelský koncept, know-how a systém řízení od franšizanta (poskytovatele franšízy). Mezi největší výhody zde patří zavedená marketingová strate-

gie. Výhodou oproti licencím je zde podstatně vyšší kontrola nad samotnou realizací podnikatelské činnosti. Naproti tomu za nevýhodu bývá označen čas, který je potřebný k implementaci franšizy, kterého je zde potřeba daleko více než u licencí (Tykesson a Alserund, 2011). Ovšem, ale pořád z časového hlediska můžeme hovořit o tom, že franchising patří mezi „rychlejší“ formy vstupu na zahraniční trhy. Franšizy mohou poškodit nejen stávajícího franšizéra, ale současně s sebou mohou „strhnout“ veškeré franšizéry a poškodit tak franšizové podnikání jako celek (Frynas a Mellahi, 2011).

2.4.4 Joint ventures a wholly-owned ventures

Jak metoda joint ventures tak metoda „zcela vlastněných podniků“ jsou využívány především velkými nadnárodními podniky. MSP dané možnosti vstupu na zahraniční trhy využívají zcela ojediněle (Frynas a Mellahi, 2011).

Joint ventures je partnerství mezi dvěma a více podniky s cílem vytvořit jeden projekt. Díky joint ventures je možné podnikat i na bázi, kdy jeden ze zúčastněných disponuje volným investičním kapitálem, avšak nemá žádné know-how ani zkušenosti, naproti tomu druhá strana nemá peníze, zato však má produkt. Joint ventures zde může posloužit jako dokonalé spojení těchto subjektů a vytvořit tak jediný podnik. Jako možnost vstupu na zahraniční trhy se tato praktika naskýtá spíše větším společnostem než MSP. Autor se zmiňuje o převážném využití joint ventures ve strojírenských odvětvích (Gutterman, 2001).

Metoda „zcela vlastněných podniků“ je založena na investicích, které vyžadují obrovské kapitálové zdroje. Existují dva přístupy, první tzv. investice na zelené louce (The Greenfield Strategy), kdy podnik zakládá zcela novou společnost v zahraničí. Druhý přístup tzv. metoda akvic a fúzí (The Mergers and Acquisition Strategy), kdy společnost jde na zahraniční trhy skrze nákup slučování tamních společností (Frynas a Mellahi, 2011).

2.5 Riziko a řízení rizik

Téměř každá oblast podnikání je spjata s určitými riziky, platí to jak pro velké, tak malé a střední podniky. Rizika způsobují to, že dosažené výsledky se liší od stanovených cílů a to v kontextu nahodilých jevů. Působení rizika na podnikání může vyústit jak v negativní, tak i pozitivní výsledek. Negativní rizika bývají často označována jako tzv. čistá rizika a jsou to rizika spojená s přepravou zboží a tzv. technickým rizikem. Naopak pozitivní rizika, která jsou často označována jako tzv. spekulativní (jelikož ani pozitivní vývoj odhadnout nelze předvídat) jsou taková, kdy potencionální vývoj je ještě více žádoucí než očekávaný, např. rizika cenová, kurzová a úroková (Machková a kol., 2014).

2.5.1 Pojem riziko

Pro vyjádření rizika neexistuje striktně jednotná definice, řada autorů se ovšem shoduje na tom, že riziko představuje možnou ztrátu. Nejvýstižnější definice je dle

Smejkal a Rais (2013), kteří riziko uvádějí jako nebezpečí vzniku škody, ztrátu, zničení či znehodnocení nebo samotný nezdár v podnikání. Mnoho autorů rovněž uvádí, že riziko je zcela prosté odchýlení skutečného stavu od námi požadovaného. Velikost rizika je definována jako součin pravděpodobnosti výskytu a velikosti hrozící škody.

Dle Machkové a kol. (2014) podnikatelská rizika mohou nabývat dvojí charakter – objektivní a subjektivní. Za objektivní rizika můžeme považovat ta, která podnik nijak není schopen ovlivnit. Daný vývoj situace je pro podnik buď žádoucí či nežádoucí. Naopak na druhé straně hovoříme o rizicích subjektivních. Tato skupina rizik je zcela evidentně závislá na podniku a jeho přístupu. Jedná se o jevy, které podniky dokáže identifikovat a vývoj ovlivňovat.

2.5.2 Řízení rizik

V současném globalizačně-tržním světě je velmi obtížné odhadnout míru rizika a eliminovat tak ztráty z podnikání. Ovšem nepodstupování patřičné míry rizika by pro firmy znamenalo vzdát se investičních příležitostí na nových zahraničních trzích. V mnohých případech bychom mohli dokonce uvést, že podnik by se nechoval racionálně a efektivně (Machková, 2006).

Řízení rizik v kterékoli organizaci se obdobně skládá z následujících kroků: identifikace rizik, jejich analýza a vyhodnocení (Smejkal a Rais, 2013; Korecký a Trkovský, 2011).

V identifikační fázi řízení rizik dochází k vystižení různých forem rizik (hrozeb), která mohou podnik nějakým způsobem poškodit a ohrozit při cestě za sledovaným cílem (Smejkal a Rais, 2013). Identifikace rizika napomáhá snížit stav nejistoty, ve které se podnik nachází (Karlsen a Dahl, 2012). Podnik při úvaze nad potencionálními hrozbami vychází z vlastních zkušeností, ze zkušeností konkurence, z průzkumů, z hospodářských výsledků apod. (Smejkal a Rais, 2013). Ovšem nutné je sledovat i dodavatele či odběratele, zákazníky a ostatní interní aspekty (Karlsen a Dahl, 2012). Vždy záleží na sledovaném cíli a možných dopadech (rizicích) na něj. Pro identifikaci potencionálních hrozeb existuje značné množství metod, nejznámější jsou např. brainstorming, SWOT analýza či metoda Delphi (Korecký a Trkovský, 2011).

Při druhé fázi řízení rizik bývá zformulována jejich analýza a vyhodnocení možných rizikových důsledků (Smejkal a Rais, 2013). Jakou metodu pro samotnou analýzu (zhodnocení) rizika zvolíme, závisí na mnoha faktorech, jako jsou i postoje samotného managementu, včetně jejich sklonu (averzi) k riziku a předchozích zkušeností (Karlsen a Dahl, 2012). Zde se nejčastěji setkáváme s dvojím přístupem. První jsou tzv. kvalitativní metody, tedy metody založené na kvalifikovaném (expertním, profesionálním) odhadu. Druhou skupinu tvoří kvantitativní přístupy, které jsou založeny převážně na matematicko-statistickém zpracování dat (Smejkal a Rais, 2013; Korecký a Trkovský, 2011).

Každé riziko se skládá ze dvou vzájemně provázejících se složek. První složku tvoří míra nejistoty a druhou možné potencionální ztráty. Řízení rizika se v zásadě zabývá otázkou, jak lze učinit omezení, resp. snížení efektu jedné případně obou

složek (Karlsen a Dahl, 2012). Při řízení rizik dochází k mnoha rozhodnutím managementu, riziko je v podstatě „volba“ (zde již můžeme uvést, že se jedná o tzv. třetí fázi řízení rizik), kdy se podnik rozhodne z několika možností, kdy se snaží vybrat právě pro podnik tu nejeftivnější (Smejkal a Rais, 2013; Korecký a Trkovský, 2011). Rozhodnutí o riziku vychází ze zhodnocení cílů (či zisků) a zhodnocení rizik, spolu v součinnosti se strategií podniku. Podnik vyhodnocení situace má k dispozici čtyři zásadní východiska problému, a to: odmítnutí rizika, rozložení (sdílení) rizika, omezení (redukce) a kontrolu rizika či jeho akceptaci (podstoupení) rizika (Karlsen a Dahl, 2012).

Odmítnutí rizika spočívá v tom, že podnik nebude riskovat a nepodstoupí žádnou míru rizika. Riziko není pro podnik výhodné čili ho ani nebude akceptovat. Karlsen a Dahl (2012) uvádějí, že riziko může být spojeno s produktem/službou či samotnou zeměpisnou polohou země.

Metoda rozložení (sdílení) rizik je založena na rozprostření rizika a snížení tak jeho nejistoty. Rozložení je založeno na partnerství s dodavatelem, odběrateli či zákazníky. Řadí se zde i joint ventures (sdílené podnikání), kdy podnik své riziko rozloží mezi další zúčastněné podniky na společném projektu (Karlsen a Dahl, 2012). Tato metoda je založena i na důvěře mezi všemi zúčastněnými, kterým hrozí stejná potencionální rizika. Nevýhodou zde bývá, že zúčastněné subjekty musí zvolit dosti často jednotnou strategii v přístupu (Zhou, 2005). Další variantou jsou partnerské sítě. Tato forma je vhodná pro trhy, kde mohou přetrvávat asymetrické informace (Karlsen a Dahl, 2012).

Varianta pro redukci a kontrolu rizik je vhodná v případě, kdy je podnik si vědom těsné vazby na určité riziko a současná míra rizika je vyšší než míra, kterou je podnik ochoten akceptovat. Řízení zde spočívá na tzv. kontrolních strategiích a znalosti určitých přístupů k rizikům (Karlsen a Dahl, 2012).

Přijetí či podstoupení rizika pro podnik znamená, že akceptuje nějaké přijatelné ztráty, případně získá zasloužené zisky. Je to varianta, kdy i v případě neúspěchu, podnik získává velmi cenné zkušenosti (Karlsen a Dahl, 2012; Smejkal a Rais, 2013).

2.5.3 Rizika v mezinárodním obchodě

Při zahraničních operacích se podniky setkávají s různými druhy rizik. Samotný výčet rizik, na která podnik při svých aktivitách může narazit, není konečný, a proto ani členění či výčet těchto rizik není jednotně ustálený. Existuje značné množství variant, jak by se rizika dala členit. Při posouzení rizika se vždy zvažují různá kritéria, např. měřitelnost, vliv na výsledek, příčiny vzniku apod. (Machková a kol., 2014). Z pohledu mezinárodního obchodu je nejdůležitější riziko členit do následujících kategorií:

- *Rizika tržní* – tento druh rizika je typický i pro podniky, které se neúčastní přeshraničních operací. Riziko je silně spjato s hospodářskou situací nejen samotného ekonomického subjektu, ale i ekonomiky jako celku. Tržní riziko zapříčiňuje podnikům ztráty případně to, že podniky nedosahují patřičně oče-

kávaného výsledku hospodaření. Tržní riziko je vázáno na hospodářské cykly, sezónnost a na vztah mezi nabídkou a poptávkou po produktech společnosti. V přeshraničních operacích se riziko projevuje v době mezi uzavřením a plněním kontraktu. Proti riziku existuje celá řada nástrojů, jak k němu přistupovat (Machková a kol., 2014).

- *Rizika komerční* – někdy také označováno jako riziko výrobní či riziko neodebrání objednaného zboží, případně platební riziko. V mnoha případech hovoříme o stavu, kdy jedna ze zúčastněných stran nedodrží svůj závazek. Pro zajištění se zde využívají nejčastěji dokumentární akreditivy, případně bankovní záruku (Svatoš a kol., 2009).
- *Riziko přepravní* – typické pro mezinárodní obchod s hmotným zbožím. Přepravované zboží může utrpět poškození, zničení či ztrátu. Riziko zde plyne pro osobu, která za něj zodpovídá, většinou to bývá buďto prodávající nebo kupující. Prevence proti riziku spočívá v jasných pravidlech mezi kupujícím a prodávajícím, která jsou zakotvena ve smlouvě, a to tak, že je ujednáno od kdy přechází zodpovědnost z prodávajícího na kupujícího (Machková a kol., 2014).
- *Rizika měnová* – také někdy označovaná jako rizika kurzová. Jsou rizika, která mohou nabývat jak negativních, tak i pozitivních dopadů pro podnik. Vlivem kurzových změn může dojít ke zvýšení nákladů, resp. jejich snížení, které pak zásadně mohou ovlivnit cenu pořízeného zboží. Podniky v kontextu na vývoj kurzu, jako vhodný nástroj využívají buď termínované nákupy anebo termínované prodeje zahraničních měn. Dříve se využívalo taktéž tzv. měnových doložek (Machková a kol., 2014).
- *Rizika teritoriální* – souvisí s nejistotou ekonomického, politického a sociálního vývoje v zemi. Mezi politická rizika řadíme: války, revoluce, změny režimů či jiné obdobné nepokoje. Za sociální riziko považujeme: terorismus, diskriminaci aj. a přírodní rizika mohou nabývat podob jako: zemětřesení, povodeň, hurikány aj. (Svatoš a kol., 2009).

2.6 Teritoriální rizika a možnosti zajištění proti nim

Po uplynutí nedávné hospodářské krize si význam teritoriálního rizika začali uvědomovat nejen samotné banky, pojišťovny a manažeři velkých nadnárodních korporací, ale i ostatní podnikatelé působících na zahraničních trzích (Tokzös, 2014).

Teritoriální riziko se vztahuje k pravděpodobnosti, že obchodní prostředí v určité zemi bude negativně poškozeno, což se negativně projeví na zisku či hodnotě majetku podniku v určité zemi. Do kategorie onoho rizika spadá značné množství jeho podob, které může nabývat, a proto není lehké ho pojmut jako jeden celek (Goyal a Goyal, 2010-11). Rizika se mnohdy navzájem překrývají či doplňují a není jednoduché či dokonce přímo možné riziko konkrétně zařadit do příslušné kategorie. Rizika jsou velmi často navzájem provázána, že spolu navzájem mohou vytvářet i jedno či více kategorií (Meldrum, 2000). Dle Meldruma (2000) se převážně jedná o rizika ekonomická, rizika transferu, kurzová rizika, politická rizi-

ka, riziko svrchovanosti (Sovereign Risk) a riziko polohy či přeshraničních vztahů (Location or Neighborhood Risk). Jednotný recept na ochranu proti všem rizikům takřka neexistuje. Dosti už samotná ochrana proti jednotlivým rizikům je odlišná i pro jednotlivé země a dokonce mnohdy třeba ani neexistuje (Goyal a Goyal, 2010-11).

Ekonomická rizika jsou spjata s ekonomickým růstem, očekávanými návratnostmi investic apod. Často samotné riziko souvisí s monetární či fiskální politikou destinace. Mezi ekonomická rizika můžeme považovat i případné změny v komparativních výhodách země (např. vyčerpání zdrojů či demografické změny). Ekonomická rizika nelze často separovat od politických. Pro analýzu ekonomických rizik se často využívají makroekonomické ukazatele HDP, inflace, nezaměstnanost, bilance exportu vůči importu, úrokové sazby, úroveň zadlužení země apod. (Madura, 2008; Meldrum, 2000).

Politické riziko může být zapříčiněno mnoha způsoby, například nástupem nové vládní garnitury. Na politická rizika je navázána vládní stabilita a posléze stabilita celé země, státní systém, investiční profil a strategie samotné země, vnitřní konflikty, korupce, náboženství, vymahatelnost práva a podnikatelská etika. Mnoho podniků v rámci této kategorie hodnotí i vztah a spolupráci domácí vlády s podniky, které přišly ze zahraničí. Důležité je posuzovat historickou stabilitu země spolu s budoucí predikcí možných konfliktů, včetně válečných i teroristických (Madura, 2008; Goyal a Goyal, 2010-11).

Kurzové neboli devizové riziko souvisí s nepříznivým vývojem kurzu. Je typické pro státy, které mají odlišnou měnu. Existují zde dvě roviny – krátkodobé a dlouhodobé vychýlení z kurzu. Proti krátkodobému vychýlení existují relativně účinné zajišťovací nástroje, zatímco dlouhodobý negativní trend má spíše nežádoucí účinky, které se mohou projevit na životnosti samotného podniku (Meldrum, 2000).

Riziko transferu je takové, které omezuje pohyb kapitálu. Omezení bývá zacíleno na dosažené zisky, dividendy i samotný kapitál. O omezení pohybu kapitálu vždy rozhoduje vláda, proto daný typ rizika lze označit také za politický. Jakýkoliv podnik, který je takto postižen se dostává do velmi svízelné situace, jedná se o velmi kontroverzní krok (Madura, 2008; Meldrum, 2000). V současném tržním prostředí by šlo situaci přirovnat k ruským dceřiným bankovním pobočkám společnosti Sberbank, které působí na území EU, avšak svými zisky nemohou pomoci mateřské společnosti se sídlem v Rusku.

Sovereign Risk (riziko spojeno se suverenitou) je založena na tom, že vláda není schopna dostát svým platebním závazkům. Jde o „zvláštní“ kategorii rizik, avšak spadajících do teritoriálních. Respektive jedná se o stav, kdy stát, je v „rukou“ svých věřitelů (Meldrum, 2000). Současný stav by šel přirovnat k zadluženému Řecku, přičemž na druhé straně stojí eurozóna s Mezinárodním měnovým fondem, jako jeho největší věřitelé.

Riziko přeshraničních vztahů (Location or Neighborhood Risk), kdy dva či více sousedících států spolu nemají dobré vztahy (Meldrum, 2000). Současnou situaci

bychom mohli přirovnat k západním zemím a Rusku. Riziko zde opět v určitém kontextu na politiku.

Každý podnik při úvaze při vstupu na zahraniční trhy by se měl zamyslet nad možnými teritoriálními riziky. Taková to rozhodnutí mnohdy v sobě zahrnují různé analýzy s problémy, které byly popsány výše (Madura, 2008). Všechny analýzy v podobném rozsahu mívají často společný bod zájmu, který ovšem každá společnost sleduje jinde. Důležité je zde analýzu sjednotit a přizpůsobit námi sledovaným cílům, podle toho by měl pak určit i charakter samotné analýzy (Meldrum, 2000).

Na druhé straně je potřeba si uvědomit rozsah a nákladnost takto důsledné analýzy. Je zjevné, že takovéto operace budou provádět pouze velké nadnárodní korporace, jako jsou např. banky a nikoliv „menší“ podniky. Ovšem nutnost stanovení obdobných hypotéz je předpokládána i pro ostatní podniky. Ostatním podnikům by se nabízel alternativa využití ratingových agentur (Bouchet, Clark, Gros Lambert, 2003; Madura, 2008).

Existuje značné množství ratingových agentur, které se mohou lišit tím, že se specializují pouze na určitý druh rizika. Vzhledem ke komplexní podstatě teritoriálního rizika řada ekonomů doporučuje využít především univerzální agentury, které hodnotí riziko komplexně. Světově nejuznávanějšími jsou Moody's, Standard & Poor's a Fitch (Ramadi, 2013). Agentury hodnotí vládu, firmy a podnikatelské prostředí konkrétních zemí. Hodnocení probíhá vždy na základě stanovených kritérií, kde jsou země zařazeny do určitých „pásem“ či „struktur“. Těm jsou přiděleny „známky“, které charakterizují stabilitu ekonomicko-politické situace země a hodnocení podnikatelského prostředí v dané zemi. „Známka“ také udává platební morálku a bonitu firem působících na tamním trhu. „Známky“ jsou určeny také tím, zda se země nachází v investičním či spekulacním pásmu. Agentury rovněž provádějí hodnocení pro dlouhodobé a krátkodobé období (Frenkel, Karmann a Scholtens, 2004).

Z výše uvedeného plyne, že velké nadnárodní korporace mají možnost potenciální teritoriální rizika (hrozby) identifikovat pomocí vlastních zdrojů a informací, kdežto MSP nikoliv. Pro MSP zde existuje možnost využít služeb ratingových agentur. Otázkou zůstává, zda i české MSP těchto služeb využívají či dokonce vědí o této možnosti, kterou agentury nabízejí.

Stáhneme-li problém teritoriálních rizik k českým exportním MSP, zjistíme, že největšími potížemi jsou zde rizika spojena s ekonomickým charakterem. V daném ekonomickém kontextu největším problémem českých MSP s možností zajištění se, je riziko spojeno s platebními potížemi (odběratel nedodrží platební závazky). Další problém, který české MSP postihuje a existuje zde možnost zajištění se, jsou kurzová rizika. Tento druh rizik je zcela běžný kdekoli v jakékoli zemi (EGAP 2015; ČEB, 2012). Poslední méně významné, avšak v současné době velmi ožehavé téma je i riziko spjata s transferem kapitálu (ČT24, 2014). Tento druh rizika je typický pro mimo unijní trh, jelikož v EU v rámci pravidel čtyř svobod existuje volný pohyb kapitálu, tudíž by zde dané problémy neměly nastat (Fiala a Pitrová, 2009). Na závěr, lze uvést, že do teritoriálních rizik spadají i ostatní formy omezení, jako jsou např. cla či kvóty a samozřejmě také velkým problémem pro

podniky může být i změna legislativy. Implementace legislativních změn, které mají dopady na výrobu, mohou podniky dostat do tíživé finanční situace. Na závěr samozřejmě poté politická rizika jako celek, zde lze využít pojištění podnikatelských rizik, které v zemích EU a OECD nabízejí komerční pojišťovny, např. Kupec či mimo země EU a OECD, např. EGAP (Machková a kol., 2014).

Možnosti, které MSP mohou využít pro zajištění se proti platebním potížím způsobeným od zahraničních partnerů, jsou v podstatě identické s těmi, které mohou rovněž využít i velké podniky. Nástroje, které by podniky mohly využít k zajištění se proti budoucím ztrátám plynoucím z platebních problémů, jsou následující (ČEB, 2012; EGAP, 2015; Peníze.cz, 2014; Jílek, 2009):

- *Pojištění pohledávky* – vhodné spíše pro velké než malé a střední podniky. Výše pojistného bývá mnohdy vyšší než samotná marže podniků na produkt. Samotné pojistné bývá ovlivněno hospodářskou situací na trhu. Pojišťovny jsou více vstřícné, k nabízení daných produktů v době hospodářského růstu nežli v recesi (E15.cz, 2013).
- *Exportní odběratelský úvěr (Export Buyer's Credit)* – poskytují banky ve spolupráci s EGAPem. Podstata spočívá v tom, že tuzemskému vývozci pohledávku hradí banka. Banka „přebírá“ riziko místo exportéra a stává se tak novým věřitel vůči zahraničnímu dovozci (ČEB, 2012).
- *Exportní faktoring a forfaiting* – jedná se o odkup krátkodobých či dlouhodobých pohledávek před dobou jejich splatnosti. Odkup provádějí faktoringové či forfaitingové společnosti anebo samotné banky (Jílek, 2009).
- *Bankovní záruka* – jedná se o zajišťovací instrument, který je zprostředkován bankou. V případě, že dovozce (odběratel) zboží neuhradí, je povinna banka dovozce zaplatit za něj. Jedná se o velmi kvalitní a účinný nástroj (Kašparovská, 2010).
- *Dokumentární akreditiv* – jedná se o jednu z variant dokumentárních plateb, jde konkrétně o zajišťovací instrument. Mezi kupujícího a prodávajícího vstupuje banka, která zde výrazně snižuje riziko vůči prodávajícímu. Na základě kontraktu mezi kupujícím a prodávajícím proběhne výměna „dokumentů ke zboží“ a dlužnou částkou mezi subjekty skrze banku. Takto je výrazně sníženo riziko, že obě zúčastněné strany utrpí škodu (Kašparovská, 2010).

V případě, že si podniky nijak své riziko nezajistí, hrozí zde, že inkaso pohledávky vůbec nemusí proběhnout. V případě, že se tak stane, nastávají zde další varianty řešení, jak podniky mohou postupovat. Pohledávka se zde stává nedobytnou a lze využít služeb agentury zabývající se vymáháním pohledávek či insolvenčních společností, sídlících v exportní zemi. V případě neúspěchu poslední variantou bývá soud (E15.cz, 2013).

Existují i jiné „netradiční“ varianty, které mají zabránit nesplnění platební povinnosti, tyto varianty spadají do kategorie kompenzačních obchodů, konkrétně se

jedná o barterové obchody. Takovýto typ obchodů, je aktuálně realizován i českými exportními firmami například na Ukrajině (E15.cz, 2015).

Dalším faktorem, který má negativní vlivy jak na velké tak na MSP jsou kurzová rizika. Kurzová rizika bývají dosti často, řazeny do tzv. úvěrových rizik. Tato rizika mohou být v konečné fázi i pozitivní, ovšem i zde plyne nutnost zajištění se. Předpoklad k zajištění malých podniků je skrze hedging nikoliv skrze spekulativní obchody. Formy zajištění jsou proto realizovány přes pevné termínované operace, kam řadíme forward, futures a swap anebo podmíněné termínované operace, kde se využívají opce (Dvořák, 2003; Vondruška, 2007):

- *Forward* – je založen na pevném směnném kurzu, který je dán dnem uzavření obchodu. Čili dvě strany se zaváží, že v budoucnu proběhne obchod za předem dohodnutý směnný kurz. Z obchodu plyne, že v budoucnu vždy jedna strana trátí a druhé plyne kurzový zisk (Kufa, 2008).
- *Futures* – kontrakt, kdy nejprve proběhne platba za aktuální směnný kurz a dodání zboží je uskutečněno v budoucnu. Zajištění zde spočívá v tom, že podnik zaplatí již předem známou cenu a tímto způsobem se vyhýbá kurzovým ztrátám způsobených v budoucnu. Naopak podnik zde přichází i o možnost realizovat kurzový zisk (Kufa, 2008; Vondruška, 2007).
- *Swap* – neboli „řada“ či „série“ několika forwardových obchodů. Platby probíhají v budoucnu, avšak vždy v několika časových intervalech – rozložení (Vondruška, 2007).
- *Opce* – kupující zde má právo (ne povinnost) uhradit kupní cenu v jednom okamžiku v budoucnu nebo během určitého období v budoucnu. Prodávajícímu náleží opční prémie. Jelikož zde se jedná o mimoburzovní druh kontraktu, podmínky si jednotlivé strany mohou upravit, na rozdíl od burzovních kontraktů. (Kufa, 2008).

Zvýše uvedeného plyne, že hlavní příčinou vzniku kurzových rizik je především časový nesoulad mezi dnem uzavření kontraktu a dnem jeho plnění. Těmito důsledky vzniká fakt, že jedna ze zúčastněných zůstává vždy poškozena (v případě, že každá strana obchoduje v odlišné měně), cílem jsou tyto ztráty co nejvíce eliminovat. Další příčinou vzniku kurzového rizika bývá nadměrné držení peněžních prostředků cizích měn v podniku (Vondruška, 2007).

Rizika spjata s legislativou či politickou nestabilitou je vhodné zajistit některými nástroji, které nabízejí pojišťovny. Taková to rizika vždy spadají do tzv. podnikatelských rizik (EGAP, 2015).

Teritoriální rizika mimo trh EU mají obdobnou podstatu řešení. Avšak významným subjektem je zde Exportní a garanční pojišťovací společnost (EGAP). EGAP je významným poskytovatelem pojištění podnikatelských rizik v zemích mimo EU a OECD. Daná instituce poskytuje obdobné typy pojištění jako komerční pojišťovny na našem území, avšak s tím rozdílem, že v třetích zemích ani samotné komerční pojišťovny nechtějí převzít tak rizikovou úlohu. Daná instituce tak dává nejen velkým, ale i MSP jakousi záruku, že mohou i v rozvojových zemích exportovat a investovat své peněžní prostředky (EGAP, 2015).

Dle Machkové a kol. (2014) jednou z nejúčinnějších strategií proti teritoriálním rizikům je neustálá informovanost. Podniky musejí neustále zjišťovat informace, které jsou spojeny s činností, ve které se podnik v zahraničí realizuje.

3 Metodika

V bakalářské práci bylo využito standardních vědeckovýzkumných metod, jako je syntéza, analýza, dedukce a indukce. Teoretická část je zpracována na základě sběru sekundárních a primárních dat. Sekundární data byla získána převážně z Českého statistického úřadu a zpráv Ministerstva obchodu ČR. Primární data byla získána dotazníkovým šetřením a osobními polostruktrurovanými rozhovory. Poté následovalo vyhodnocení získaných dat. Ke zpracování primárních dat byl použit test o relativní četnosti, Chí-kvadrát test, Kruskalův-Wallisův test a Schefféův test.

Test o relativní četnosti byl využit pro otestování, zda se určitá relativní četnost určitého znaku v základním souboru rovná určitému číslu. V tomto testu je využito testové kritérium:

$$U = \frac{p - c}{\sqrt{\frac{c(1 - c)}{n}}}$$

kde p znamená výběrovou relativní četnost, c znamená hodnotu nulové hypotézy a n je rozsah souboru. Byla využita jednostranná hypotéza, kde byla testována nulová hypotéza $H_0 : \pi = \pi_0$ proti hypotéze alternativní $H_1 : \pi > \pi_0$ (Blašková a kol., 2012).

K otestování nezávislosti slovních znaků, byl využit Chí-kvadrát, který jako testové kritérium používá χ^2 . χ^2 se počítá z kontingenční tabulky. Políčka kontingenční tabulky obsahují podmíněné absolutní četnosti zkoumaného souboru. Pro každé políčko se vypočítá teoretická četnost vyjadřující četnost, která pro dané políčko nastala, pokud by slovní znaky byly nezávislé. Roste-li rozdíl mezi pozorovanými a teoretickými četnostmi, znamená to, že roste i závislost mezi slovními znaky. Kontingence se poté počítá pomocí vztahu:

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(f_{ij} - n_{ij})^2}{n_{ij}}$$

kde f_{ij} jsou pozorované četnosti v políčkách kontingenční tabulky, n_{ij} jsou teoretické četnosti jednotlivých políček kontingenční tabulky $n_{ij} = \frac{f_i * f_j}{n}$, i zde vyjadřuje číslo řádku a j číslo sloupce v kontingenční tabulce, n_j je pak součet četností jednotlivých sloupců kontingenční tabulky, n představuje rozsah zkoumaného souboru. Byla testována nulová hypotéza $H_0 : \text{neexistuje závislost mezi sledovanými znaky}$ proti alternativní hypotéze $H_1 : \text{existuje závislost mezi sledovanými znaky}$. (Blašková a kol., 2012).

Pro otestování hypotézy o neexistenci rozdílu v rozptylu sledovaných proměnných u dat, která nesplňují předpoklad parametrické analýzy rozptylu (ANO-

VA), bylo využito neparametrického Kruskalova-Wallisova testu. Test se využívá pro výběry, které se liší od normálního rozdělení.

$$Q = \frac{12}{n(n+1)} \sum_{i=1}^I \frac{T_i^2}{n_i} - 3(n+1)$$

Kde n je počet prvků z výběru I , T_i představuje součet pořadí těch prvků, které patří do i -tého výběru. Testuje se nulová hypotéza $H_0 : F_1(x) = F_2(x) = \dots = F_k(x)$ proti alternativní hypotéze $H_1 : \text{neplatí } H_0$ (Mrkvička a Petrášková, 2006). V případě, že zamítáme nulovou hypotézu, lze využít post hoc Schefféův test, který určuje statistickou významnost mezi jednotlivými skupinami (Budíková a kol., 2010).

Při testování je důležité určit hladinu významnosti α , tato hladina uvádí pravděpodobnost nesprávného zamítnutí pravdivé nulové hypotézy. Ve všech testech byla zvolena hladina významnosti $\alpha = 0,05$ (Mrkvička a Petrášková, 2006).

Zda hypotézu zamítáme či nezamítáme je určeno p -hodnotou. V případě, že p -hodnota $< \alpha$, pak zamítáme nulovou hypotézu, v opačném případě, kdy p -hodnota $> \alpha$, dochází k nezamítnutí nulové hypotézy (Mrkvička a Petrášková, 2006).

Ve druhé části byly využity kvalitativní metody, polostrukturované rozhovory, které byly vedeny s představiteli podniků.

Nejdůležitější částí bylo, nastudovat patřičnou literaturu, zabývající se danou problematikou a následné sestavení okruhů, dotazovaných otázek. Důležité bylo klást důraz na to, aby jednotlivé dílčí okruhy neměly charakter dotazníku či ankety. Dotazovaný podnik má sám příležitost se k dotázaným otázkám vyjádřit či nikoliv. Pokud podnik sám zvolil dané téma debaty, mohlo se v rámci diskuze zajít podrobněji do problematiky rozebíraného problému. Snahou bylo podniku klást jednoduché otázky, na které by bylo možné reagovat rozsáhlejší odpovědí. Při rozhovoru bylo důležité držet se hlavních diskusních témat, která souvisela s bakalářskou prací. V rámci rozhovoru bylo nutné dodržovat obecnou strukturu, která by měla být při polostrukturovaném rozhovor vedena. Na začátku následoval úvod a představení (Introduction), poté „rozehřátí“ (Warm-up questions), hlavní téma rozhovoru (Main body of interview), poté otázky nespádající do „formální roviny“ (Cool-off) a na závěr uzavření a poděkování za rozhovor (Closure) (Barmara, 2009).

4 Praktická část

V praktické části je popsána na základě sekundárních dat charakteristika, postavení a význam strojírenství v ČR. Poté následuje zpracování výsledků sběru primárních dat pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaných osobních rozhovorů se zaměřením na teritoriální rizika, která jsou vnímána MSP v ČR z odvětví strojírenství při realizování zahraničního obchodu. Na zpracování primárních dat navazují závěrečná doporučení.

4.1 Charakteristika strojírenského průmyslu v ČR

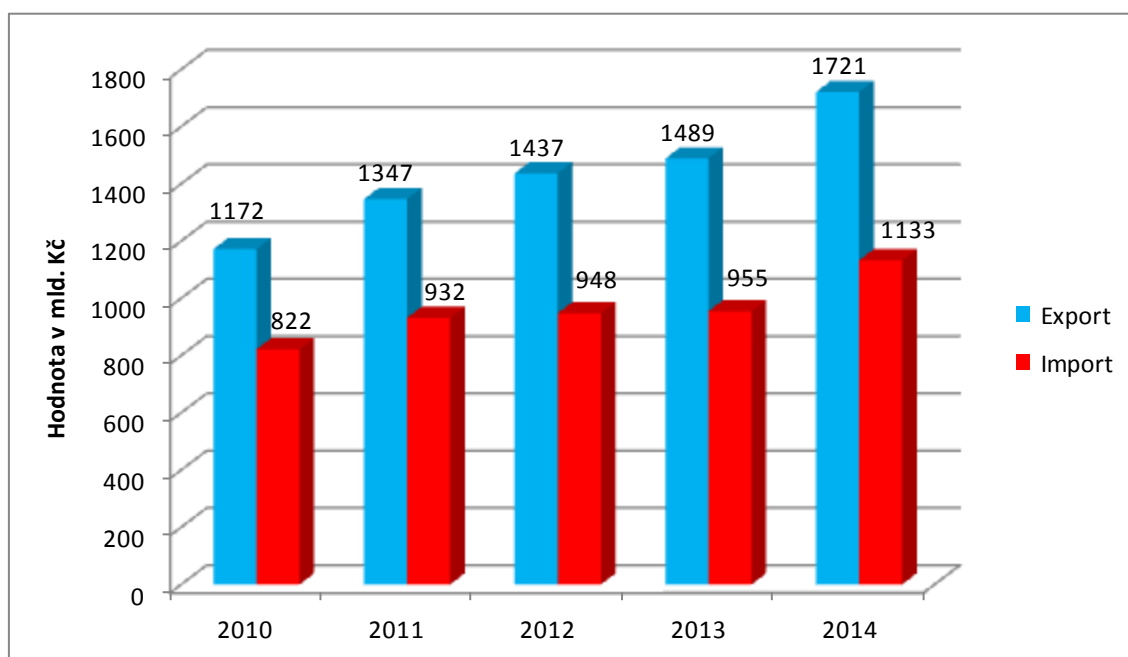
Průmysl v ČR tvoří zhruba 35 % národního hospodářství, podílí se velkou měrou na zahraničním obchodu země a zaměstnává více než 40 % ekonomicky aktivních obyvatel, proto je důležité tomuto oboru přikládat patřičnou pozornost. Do průmyslu obecně spadají následující kategorie: strojírenství, hutnictví, chemický průmysl, potravinářský průmysl, energetika, stavebnictví a spotřební průmysl. Z výčtu je za nejtradičnější odvětví považováno právě strojírenství, kde je největší podíl spjat s automobilovým průmyslem. Současně automobilový průmysl, jakožto strojírenské odvětví má největší zastoupení v exportu ČR (Czech.cz, 2011).

Dlouholetou tradici strojírenství dokazuje i fakt, že ČR je členem CECIMO (European Committee for Cooperation in Machine Tool Industry). Jedná se o evropskou organizaci, která sdružuje přibližně 1 500 podniků v patnácti evropských zemích. Tyto podniky se realizují právě ve strojírenství. Zhruba 80 % těchto podniků jsou MSP. Lze dodat, že ČR je v tomto odvětví je jedinou zemí z východní Evropy, což je bezpochyby pro české podniky velký úspěch (CECIMO, 2012).

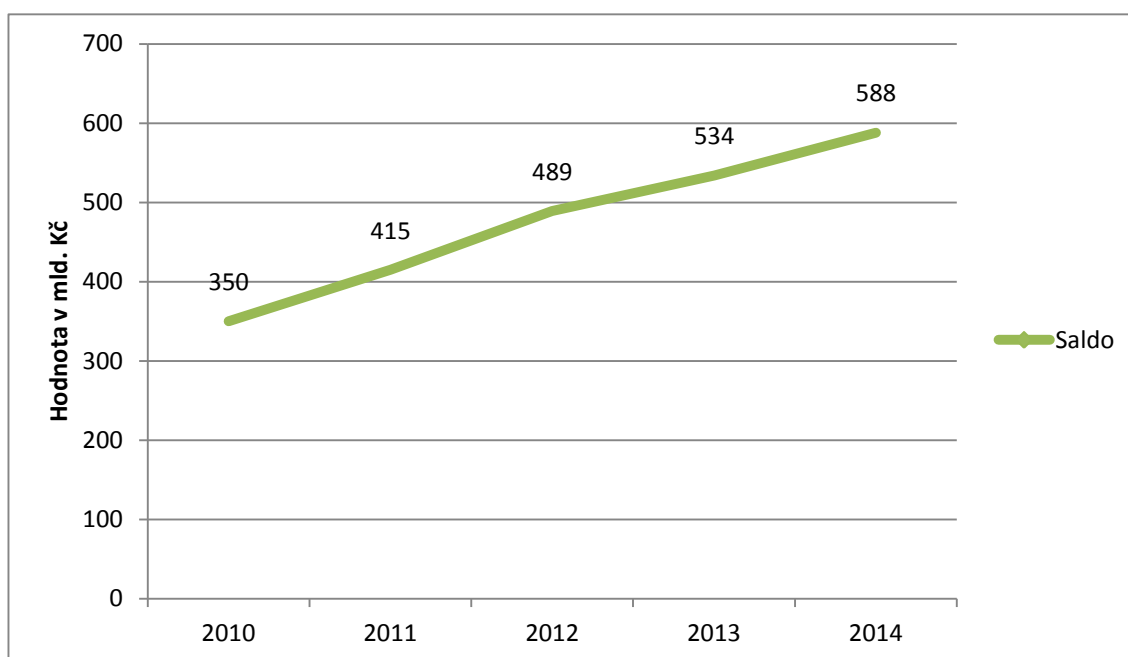
Strojírenství bývá obtížné uchopit jako jeden celek po stránce členění. CZ-NACE řadí obor do sekce C, která nese název Zpracovatelský průmysl. V rámci dané sekce jsou dále jednotlivé strojírenské obory „roztroušeny“ napříč různými skupinami, nejvíce se ho nachází v sekci C – Zpracovatelský průmysl. (CZ-NACE, 2015).

Za rok 2014 ČR exportovala do zahraničí produkty v celkové hodnotě za 3 617 mld. Kč. Produkty strojírenského charakteru z této celkové sumy představovaly zhruba 1 721 mld. Kč, což odpovídá přibližně 48 % (ČSÚ, 2015). Pro představu můžeme říci, že strojírenství se až z jedné poloviny podílí na celkovém vývozu ČR do zahraničí. Následující obr. č. 1 zachycuje vývoj exportu a importu produktů strojírenského charakteru do ČR.

Z grafu je patrné, že export strojírenských výrobků převažuje nad importem, což je jistě pozitivní pro českou ekonomiku. Taktéž lze vyzorovat rostoucí trend strojírenských produktů vyrobených na českém území. Následující graf zachycuje saldo (bilanci) exportu a importu strojírenských produktů. Z grafu lze rovněž vyzorovat rostoucí trend rozdílu mezi vývozem a dovozem.



Obr. 1 Vývoj exportu a importu strojírenských produktů v ČR za období 2010-2014 v mld. Kč
Zdroj: zpracováno dle dat z ČSÚ (2015)

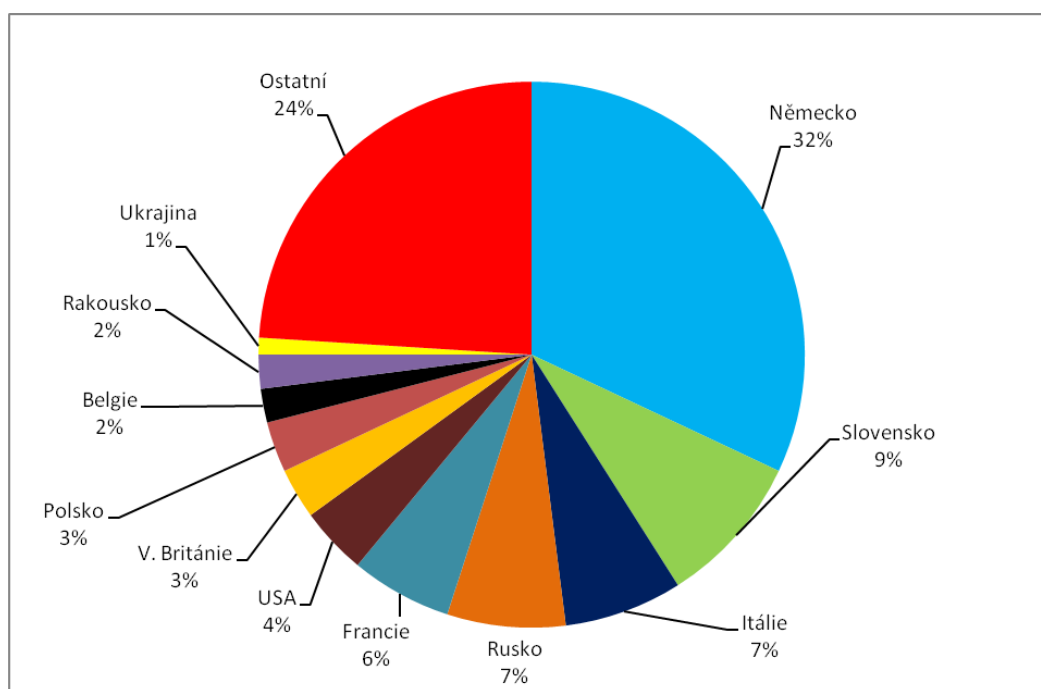


Obr. 2 Saldo exportu a importu strojírenských produktů za období 2010-2014 v mld. Kč
Zdroj: vlastní práce

Pro ČR je velmi významná výroba automobilů, proto většina strojírenských produktů, vyprodukovaných na území ČR tvoří právě osobní automobily. Osobní automobily se rovněž velkou měrou nepodílejí jen na exportu, ale také na importu do ČR (ČSÚ, 2015).

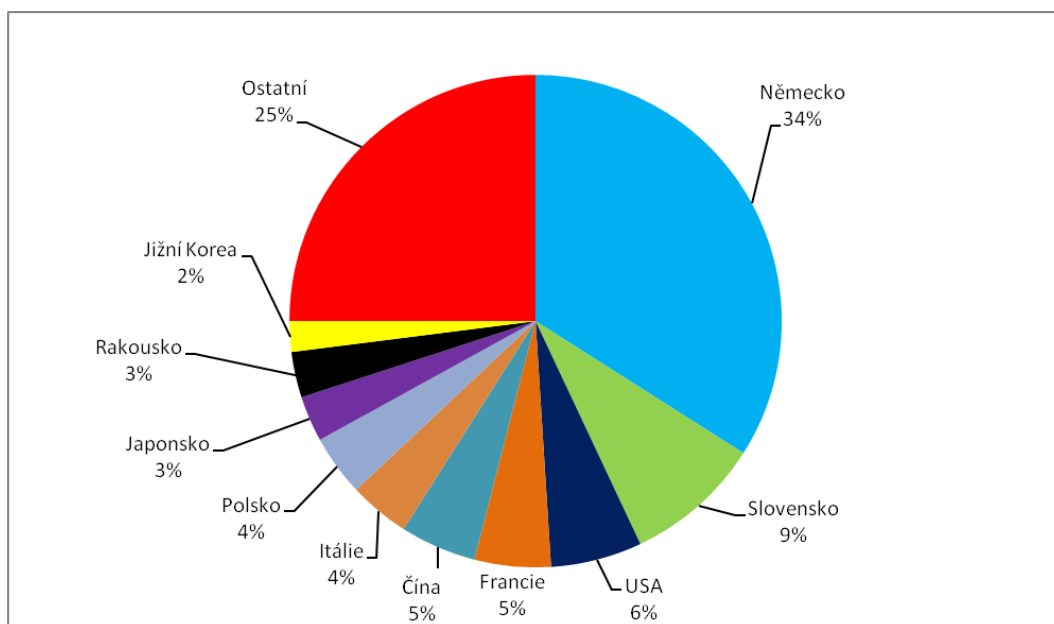
Zaměříme-li se na zahraniční obchodní partnery, zjistíme, že mezi nejvýznamnější exportní trhy pro strojírenské produkty patří tradičně Německo. Podíl jednotlivých exportních trhů tohoto odvětví zachycuje následující obr. č. 2. Největší podíl zde má již zmíněné Německo (32 %), druhý významný trh je Slovensko (9 %), a to zejména díky výraznému exportu osobních automobilů (ČSÚ, 2015). Rusko (7 %) je pro české exportéry významné z důvodu každoročně se zvyšujícího exportu osobních automobilů a zejména také velký podíl zde má vývoz zemědělských a obráběcích strojů (ČSÚ, 2015). Dále Itálie (7 %), Francie (6 %), USA (4 %), Velká Británie (3 %), Polsko (3 %), Belgie (2 %), Rakousko (2 %), Ukrajina (1 %) a dále pak ostatní země (24 %), kde podíl každé země je menší než jedno procento. Významné země v této skupině jsou zbylé evropské země, ale také asijské státy jako Thai-Wan (Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2013, 2014).

Země, ze kterých nejvíce české podniky importují strojírenské produkty, jsou dosti obdobné: Německo (34 %), Slovensko (9 %), USA (6 %), Francie (5 %), Čína (5 %), Itálie (4 %), Polsko (4 %), Japonsko (3 %), Rakousko (3 %), Jižní Korea (2 %) a skupina ostatních zemí (25 %), ze kterých je export menší než jedno procento.



Obr. 3 Nejvýznamnější trhy pro české strojírenské MSP z pohledu exportu

Zdroj: zpracováno dle dat z Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2013 (2014) a ČSÚ (2015)



Obr. 4 Nejvýznamnější trhy pro české strojírenské MSP z pohledu importu
Zdroj: zpracováno dle dat z Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2013 (2014)

Podíl MSP na celkovém exportu je velmi významný a pohybuje se zhruba mezi 45-52 % v letech 2007-2012. Z údajů lze vyzorovat mírně rostoucí trend, což je pro české hospodářství velmi prospěšné. MSP mají větší podíl na importu do ČR oproti podnikům velkým. Je to dáno tím, že MSP dovážejí větší množství spotřebního zboží, které je určeno přímo pro koncové zákazníky. Uvádí se, že ČR je třetí nejotevřenější ekonomika světa, a proto je zde taková závislost importu (ČT24, 2015).

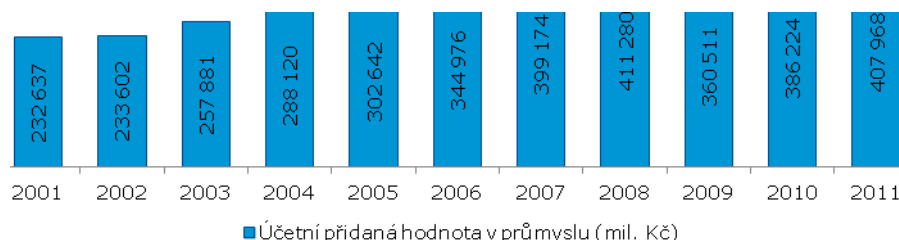
Tab. 3 Komparace podílu českých MSP na exportu a importu v letech 2007-2012

Rok	Podíl exportu MSP v %	Podíl importu MSP v %
2007	45,4	54,5
2008	46,4	56,3
2009	51,1	57,6
2010	51,4	56,2
2011	52,3	56,9
2012	52,4	57,7

Zdroj: zpracováno dle Konceptu podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020 (2012)

Z posledních dostupných makroekonomických údajů, které jsou k dispozici k r. 2011, týkajících se MSP v odvětví průmyslu (včetně strojírenství), lze zjistit,

že počet zaměstnanců je zhruba 598 000, což je významná část ekonomicky aktivních obyvatel. Další důležitý ukazatel je účetní přidaná hodnota, která je znázorněna na obr. č. 5 níže (MPO, 2014).



Obr. 5 Vývoj účetní přidané hodnoty MSP v průmyslu v ČR v letech Zdroj: Koncepte podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020 (2012)
Zdroj: Koncepte podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020 (2012)

4.2 Výsledky sběru primárních dat

Primární data byla získána formou dotazníkového šetření a formou osobních polostrukturovaných rozhovorů s vybranými podnikatelskými subjekty ze sféry strojírenství z kategorie malých a středních podniků v ČR. Výsledky sběru dat jsou rozděleny na dvě části. Část první se zabývá zpracováním výsledků sběru dotazníkového šetření a osobních polostrukturovaných rozhovorů, které byly realizovány ve dvou společnostech, které spadají do kategorie MSP a podnikají ve strojírenství. Bližší charakteristika těchto podniků je popsána v příslušné kapitole.

4.2.1 Stanovení hypotéz

Byly stanoveny následující hypotézy, které byly následně na základě získaných dat z dotazníkového šetření testovány:

Hypotéza 1

H_0 : Méně jak 50 % podniků nemá zajištěné obchodní partnery v jiných zemích, kteří by výrobky odkoupili v případě nahodilých legislativních změn, které by vedly k přerušení/ukončení výroby.

H_1 : Více jak 50 % podniků má zajištěné obchodní partnery v jiných zemích, kteří by výrobky odkoupili v případě nahodilých legislativních změn, které by vedly k přerušení/ukončení výroby.

Hypotéza 2

H₀: Existuje závislost mezi dobou působení podniku na zahraničním trhu a spoléháním se na vlastní zkušenosti a intuice při hledání informací o zahraničním trhu.

H₁: Neexistuje závislost mezi dobou působení podniku na zahraničním trhu a spoléháním se na vlastní zkušenosti a intuice při hledání informací o zahraničním trhu.

Hypotéza 3

H₀: Ve vnímání negativních dopadů kurzového rizika nejsou rozdíly mezi různě velkými podniky.

H₁: Ve vnímání negativních dopadů kurzového rizika jsou rozdíly mezi různě velkými podniky.

4.2.2 Tvorba dotazníků

Sestavení dotazníku týkajících se teritoriálních rizik, bylo prodiskutováno s exportním oddělením společnosti Truss Aluminium Factory a. s. Jedná se o společnost, která taktéž spadá do sféry malých a středních podniků. Společnost začala podnikat v oboru strojírenství již na počátku 90. let a začínala jako tzv. „mikropodnik“. V současné době se jedná o podnik střední velikosti. Samotný podnik bude dále podrobněji popsán v následující kapitole, neboť s podnikem byl veden i osobní rozhovor na dané zpracovávané téma.

Snahou byl klást důraz na faktory, čili na možná rizika, která ovlivňují, případně mohou ovlivnit podniky při realizaci jejich zahraničních obchodních operací. Otázky dotazníku se skládají celkem ze čtyř typů. Jedním typem jsou „identifikačních otázky“. Zde byly podniky dotazovány na základní údaje, tak aby se mohlo určit, zda podnik splňuje potřebná a stanovená kritéria pro zařazení do námi sledovaného výzkumu. Tento okruh je doplněn i o otázky týkající se tzv. míry internacionalizace. Druhý typ otázek je zaměřen na řízení rizik v podniku, a zda se podnik touto problematikou vůbec zabývá. Další okruh otázek je zaměřen na samotná teritoriální rizika, jejich vnímání respondenty a používané formy zajištění proti nim. Dotazované podniky, zde volí, dle nabízených možností, jak by reagovaly, kdyby na trhu nastal určitý teritoriální jev ekonomicko-politického charakteru. Posledním okruhem jsou otázky, které jsou zaměřeny na jednotlivá teritoriální rizika a jejich negativní důsledky. Podniky zde z nabízené číselné škály volí, jak velký význam mají dané faktory na jejich nejvýznamnější zahraniční trh.

Dotazník byl celkem rozeslán 800 společnostem přes elektronickou poštu. Každý email vždy obsahoval průvodní dopis s žádostí o vyplnění dotazníku a elektronický odkaz, skrze který podnik své odpovědi odeslal. Pro sběr odpovědí bylo využito elektronického formuláře od společnosti Google, data byla dále zpracována v aplikaci Microsoft Office Excel. Pro následné testování hypotéz byl využit software Statistica 10.0.

Výběr společností pro oslovení dotazníkového šetření byl prováděn pečlivě dle katalogu strojírenských firem, který je veřejně k dispozici na webu Seznam.cz a databáze Albertino. Navráceno zpět bylo celkem 83 dotazníků. Níže uvedený vý-

počet uvádí průměrnou návratnost dotazníkového šetření. Odvětví strojírenství nebylo jediným kritériem při výběru společností. Z katalogu firem byla rovněž snaha vybrat pouze takové subjekty, které mají vazby na export. Zda společnost exportuje či nikoliv, bylo ověřováno dle informací, které společnost sama v databázi firem zveřejnila, případně dle veřejných webových stránek společnosti. Výše popsaný „filtr“ kritérií byl časově náročný na zpracování dat, ovšem podniky, které se rozhodly navrátit dotazníky zpět, spadaly všechny do kategorie MSP v odvětví strojírenství.

$$\text{Návratnost} = \frac{83}{800} * 100 = 10,38 \%$$

Dotazník kromě klasických výčtů průmyslových odvětví rovněž obsahoval i jednu podsložku samotného strojírenského průmyslu, konkrétně automobilový průmysl.

4.2.3 Výsledky dotazníkového šetření

Nejprve byly vyhodnoceny „identifikační otázky“ pro posouzení do jaké kategorie respondent spadá. Tyto otázky se týkaly: velikosti podniku (podle počtu zaměstnanců), oboru podnikání a velikosti dle obrátu.

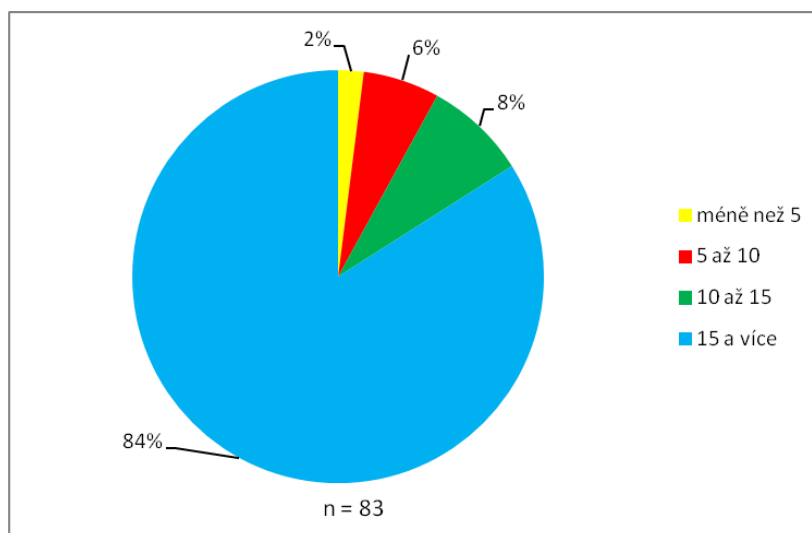
První otázka daného okruhu se týkala celkového počtu zaměstnanců, které podnik celkově zaměstnává. U položené otázky existovaly celkem čtyři nabízené možnosti. Možnosti byly identické se členěním podniku na mikropodniky, malé, střední a velké podniky. Mikropodniky disponují počtem pracovníků od 1 do 9, malé podniky mají počet pracovníků od 10 do 49, střední pak od 50 do 249 a velké podniky mají více než 250 zaměstnanců (viz. teoretická část). Žádný počet odpovědí nebyl zaznamenán u podniků, které by zaměstnávaly právě více než 250 pracovníků, čili veškeré odpovědi, dle počtu zaměstnanců pro nás byly relevantní. Největší zastoupení ve výzkumu, měly podniky, které disponují pracovníky v rozmezí od 10 až 49 zaměstnanců. Celkem bylo zaznamenáno 42 respondentů (51 %). Druhý největší počet odpovědí byl zaznamenán u podniků, zaměstnávajících od 1 do 9 pracovníků. Počet odpovědí byl 34 (41 %). Poslední, nejmenší podíl pracovníků měly „střední“ podniky, kde bylo zaznamenáno 7 odpovědí (8 %). Rozdělení respondentů podle počtu zaměstnanců zobrazuje graf, který je uveden v přílohách.

Předpoklad ročního obrátu u našich pozorovaných podniků byl taktéž naplněn. Veškeré zaznamenané odpovědi byly v intervalu pro MSP. Tržby do 2 mil. EUR uvedl největší počet respondentů a to 71 (86 %). Tržby nad 2 mil. EUR, max. však 10 mil. EUR uvedlo 10 respondentů (12 %) a 2 respondenti (2 %) uvedlo tržby nad 10 mil. EUR, max. však 50 mil. EUR. Rozdělení respondentů do skupin podle obrátu zobrazuje graf, který je uveden v přílohách.

Poslední identifikační otázkou byla kategorie zpracovatelského průmyslu, ve které se podnik realizuje. Klasické strojírenství označilo rovných 75 respondentů (90 %) a zbylých 8 respondentů (10 %) označilo výše zmíněný automobilový průmysl,

který je „podsložkou“ spadajícího právě do strojírenství. Rozdělení respondentů zobrazuje graf, který je rovněž uveden v příloze.

Jak bylo zmíněno, identifikační otázky byly rovněž doplněny i o otázky týkající se míry internacionalizace. Zde jsme nejprve rozdělily respondenty dle období, jak dlouho působí na zahraničních trzích. Výsledky zachycuje následující obr. č. 6.

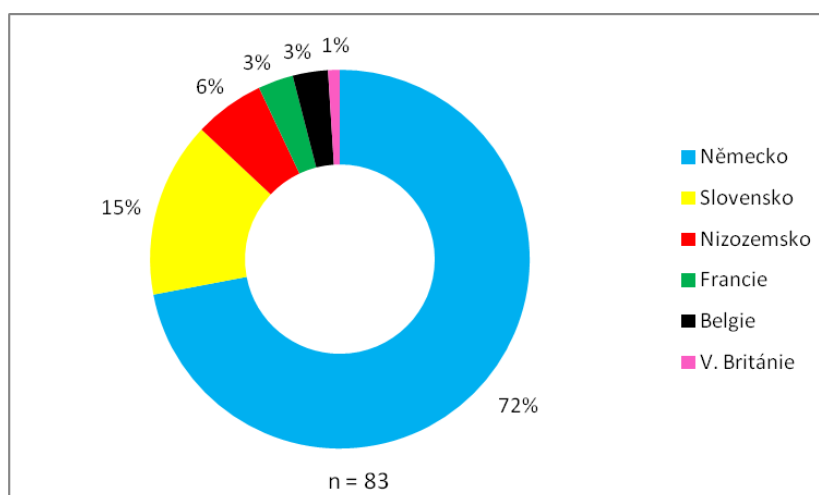


Obr. 6 Doba působení dotazovaných firem na zahraničních trzích v letech
Zdroj: vlastní práce

Z grafu plyne, že největší zastoupení mají podniky, které na zahraničních trzích působí 15 let a více, tuto odpověď zvolilo 70 z 83 respondentů (84 %), 10-15 let 7 respondentů (8 %), 5-10 let 4 respondenti (6 %) a jeden respondent (2 %) méně než 5 let.

U strojírenských MSP z výzkumu vyplynulo, že nejvíce uplatňovanou formou vstupu je přímý export, tuto odpověď uvedlo 79 respondentů, dále nepřímý export pomocí prostředníků uvedlo 8 respondentů a jeden podnik uvedl, že založil pobočku na zahraničním trhu. Výsledky pro ilustraci můžeme vidět na grafu č. XX, který je uveden v přílohách.

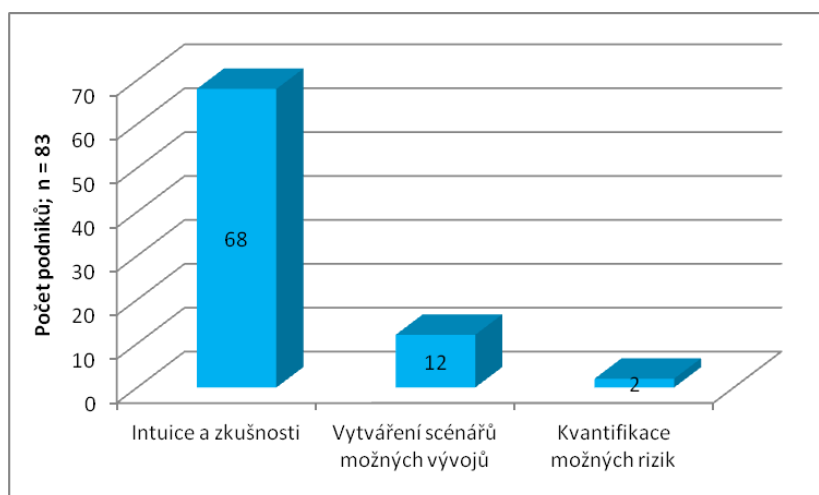
Řada podniků své exportní operace realizuje na mnoha zahraničních trzích. Ovšem za účelem zjištění vnímání rizik pro konkrétní trh, bylo zjišťováno, který trh je pro podniky nejvýznamnější. Významnost zde byla posouzena dle toho, ze které země plynou pro podnik nejvyšší tržby. Za nejvýznamnější zemi pro zahraniční obchod, v odvětví strojírenství bývá tradičně považováno Německo (Panorama zpracovatelského průmyslu 2013, 2014). Tento fakt, také potvrdil tento výzkum. Německo jako nejvýznamnější trh uvedlo 61 z 83 respondentů (72 %). Druhý nejvýznamnější obchodní partner pro dotázané strojírenské podniky je Slovensko – 12 respondentů (15 %). Dále se jedná o země Nizozemsko – 5 respondentů (6 %), Francie – 2 respondenti (3 %), Belgie – 2 respondenti (3 %) a Velká Británie – 1 respondent (1 %). Zmíněné závěry ilustruje následující obr. č. 7.



Obr. 7 Nejvýznamnější zahraniční trhy dle výše dosahovaných tržeb (pro dotázané podniky)
Zdroj: vlastní práce

Další kategorií otázek se týkala řízení rizik, zda se strojírenské malé a střední podniky zabývají možnými riziky vyplývající z internacionalizace ještě před vstupem, resp. vývozem na zahraniční trhy. 70 z 83 dotázaných respondentů (84 %) uvedlo, že zjišťují a zabývají se možnými riziky před vstupem na zahraniční trhy. Zbýlých 13 respondentů (16 %) možné hrozby a rizika spojená se zahraničními trhy nijak nezjišťují či neprověřují.

Podnikům, které opověděli, že se riziky v podniku zabývají, čili že zjišťují možná rizika (70 respondentů; 84 %), byla následně položena otázka, jakým způsobem možná rizika zjišťují a prověřují. Výsledky odpovědí těchto podniků zachycuje níže uvedený graf.



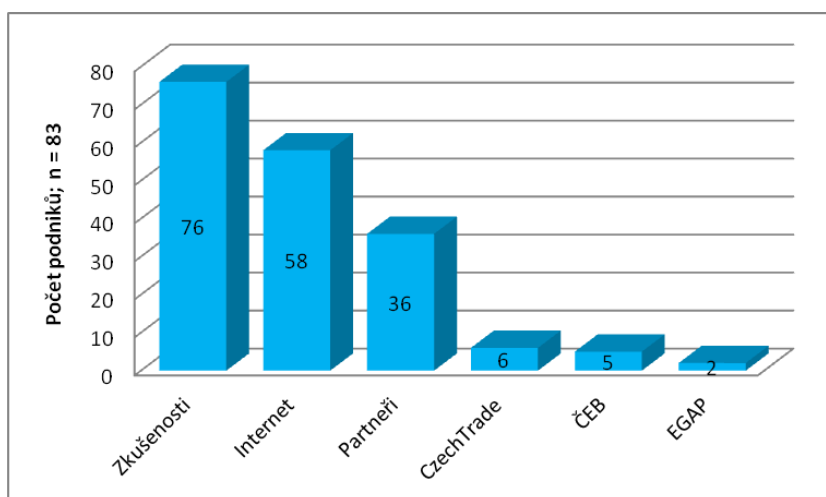
Obr. 8 Využívané metody pro řízení rizik dotazovaných podniků
Zdroj: vlastní práce

68 respondentů ze 70 uvedlo, že možná rizika vyhodnocují z předchozích zkušeností za pomoci intuicí a kvalifikovaných názorů svých pracovníků v podniku.

12 respondentů ze 70 uvedlo, že při zajišťování možných hrozeb či rizik se řídí vytvářením scénářů možných vývoje a tedy i plánů na reakci v případě toho, že nastanou jednotlivé varianty. 2 respondenti ze 70 uvádějí, že kvantifikují možná rizika. Kvantifikace spočívá v kalkulaci dodatečných nákladů, vyvolaných působením rizika. Z toho vyplývá, že pouze 14 respondentů využívá odborné metody v rámci řízení rizik internacionalizace.

Podnikům, které uvedly, že možné hrozby a rizika před vstupem na zahraniční trhy nijak nezjišťují (13 respondentů; 16 %), byla položena otázka proč tak nečiní, z jakého důvodu. Mezi hlavní metody patří: 12 ze 13 respondentů uvedlo, že nemají na zajišťování případných rizik před vstupem na zahraniční trh dostatečný časový prostor. Současně taktéž 12 respondentů uvedlo, že jsou malé podniky a uvádějí, že řízení a zjišťování možných rizik před zahraniční expanzí je spíše pro velké podniky, nikoliv pro malé a střední. 10 respondentů uvádí, že analýza rizik je pro ně zbytečná a že se postačí řídit pouhými zkušenostmi a instinktem. Naopak 9 z dotázaných podniků uvedlo, že by se riziky rády zabývaly v podniku, avšak nedisponují pracovníky, kteří by danou profesi v podniku vykonávali. 5 podniků uvádí, že náklady spojené s řízením rizik by převýšily přínosy, čili řízení či zjišťování rizik před vstupem na zahraniční trhy by pro ně bylo značně nevýhodné. Jeden podnik uvedl, že neví jak a kde si hledat informace o možných rizicích před vstupem na zahraniční trhy.

Poslední otázka v dané kategorii, byla zaměřena na to, kde si strojírenské MSP zjišťují obecné informace před vstupem na zahraniční trhy. Byly tak zjištěny hlavní informační zdroj pro strojírenské MSP, které hodlají na zahraniční trh vstoupit. Vyhodnocení odpovědí na tuto otázku zachycuje následující obr. č. 9.



Obr. 9 Informační zdroje, odkud dotazované podniky čerpají informace před vstupem na zahraniční trhy

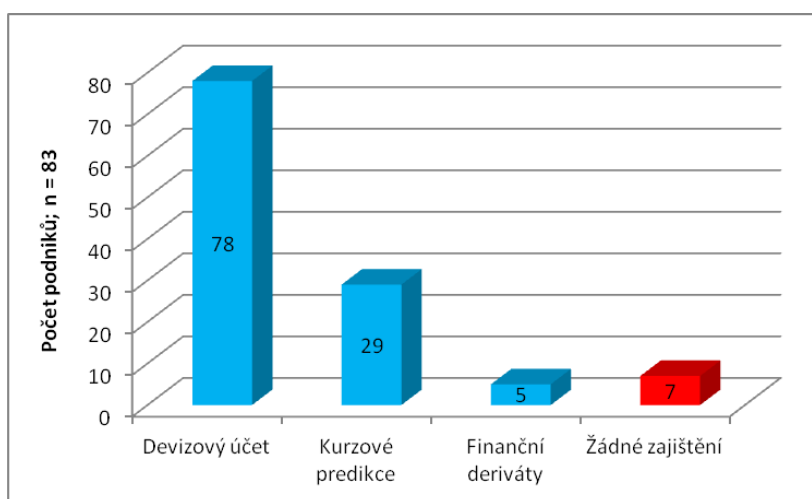
Zdroj: vlastní práce

Z výsledků a následně z grafu plyne, že největší zastoupení zde mají opět zkušenosti a intuice, tuto odpověď zvolilo 76 z 83 respondentů. Spolu s porovnáním doby působení firem na zahraničních trzích, které máme k dispozici z výzkumu, plyne,

že tato odpověď je z části opodstatněná tím, že ve výzkumu je značně množství podniků, které již mají předchozí zkušenosti se zahraničním exportem. Proto lze považovat zkušenosti a intuice do jisté míry také jako kvalitní a plnohodnotný informační zdroj. Na dalším místě se s největším počtem vyplněných odpovědí umístily obecné informace zjištěné podniky z internetu (58 respondentů). Vzhledem k tomu, že tato odpověď není blíže specifikována, nemůžeme usuzovat, kde konkrétně podniky dané informace na internetu zjišťují. 36 respondentů uvedlo, že jako zdroj informací využívají obchodní partnery, které právě určité zkušenosti s daným trhem již mají. 6 respondentů uvedlo, že využívají služeb, které nabízí agentura CzechTrade. 5 respondentů dále využívá služeb České exportní banky a 2 respondenti využívají služeb Exportní a garanční pojišťovací společnosti.

Třetí kategorie otázek je zaměřena na konkrétní teritoriální rizika, se kterými se podniky často setkávají. Závažnými bývají kurzová rizika a riziko spojeno s neodebráním zboží, případně s nezaplacením pohledávky. Kategorie je doplněna i o dvě otázky, jejichž cílem je zjistit zajištěnost podniků vůči legislativním a politickým rizikům. Tyto čtyři otázky mají zmapovat situaci českých strojírenských MSP a jejich zajištěnost vůči základním skupinám teritoriálních rizik.

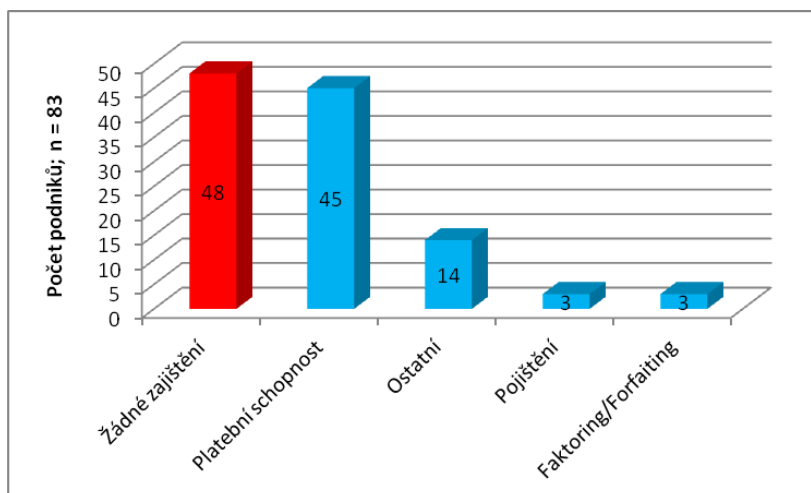
Na otázku zda podnik je zajištěn, případně jak se snaží eliminovat rizika spojená s kurzovými ztrátami, se podniky prostřednictvím dotazníkového šetření, vyjádřily následovně: 78 z 83 respondentů využívá bankovní účet vedený v cizí měně a peněžní prostředky z něj využívají vždy v případě, kdy kurz je výhodný. 29 respondentů se snaží predikovat vývoj měnového kurzu a spolu s tím kontrakty uzavírat za výhodných kurzových podmínek. 5 respondentů se zajišťuje skrze využití finančních derivátů. Mezi nejčastěji využívané deriváty patří forwardy, futures, swapy a opční obchody. 7 respondentů nevyužívá žádná z opatření, která by faktor kurzových ztrát eliminovala. Výsledky jsou shrnuty na obr. č. 10.



Obr. 10 Ošetření kurzových rizik dotázanými podniky
Zdroj: vlastní práce

Dalším teritoriálním rizikem je neodebrání zboží či nezaplacení zahraniční pohledávky. Otázkou, jak danou problematiku ošetřují české strojírenské MSP, bylo zjiš-

těno, že 48 z 83 respondentů nevyužívá žádné zajištění proti danému typu teritoriálního rizika. 45 respondentů uvedlo, že volí taková opatření, že neustále prověřují platební schopnosti zahraničního odběratele. 14 respondentů uvedlo položku ostatní. 4 respondenti ze 14 do této položky vepsali, že danou situaci řeší soudní cestou, případně různými agenturami zabývající se vymáháním pohledávek. 3 respondenti uvedli, že využívají pojištění podnikatelských rizik a současně taktéž 3 respondenti uvedli jako formu zajištění se faktoring či forfaiting zahraničních pohledávek. Odpovědi prezentuje následující obr. č. 11.



Obr. 11 Ošetření rizika neodebrání zboží či nezaplacení zahraniční pohledávky dotazovanými podniky

Zdroj: vlastní práce

U zajištění se proti kurzovým rizikům a proti rizikům souvisejícím s neodebráním zboží či nezaplacení zahraniční faktury lze vyzorovat jistou asymetrii, která je vidět u podniků, které nevyužívají žádné zajištění. V případě kurzových rizik lze vidět, že podniky, které nevyužívají téměř žádné zajištění, je minimální množství, kdežto u rizika, spjata s neodebráním zboží či nezaplacení zahraniční pohledávky je tomu přesně naopak. Zde podniky, které se nezajišťují, převažují.

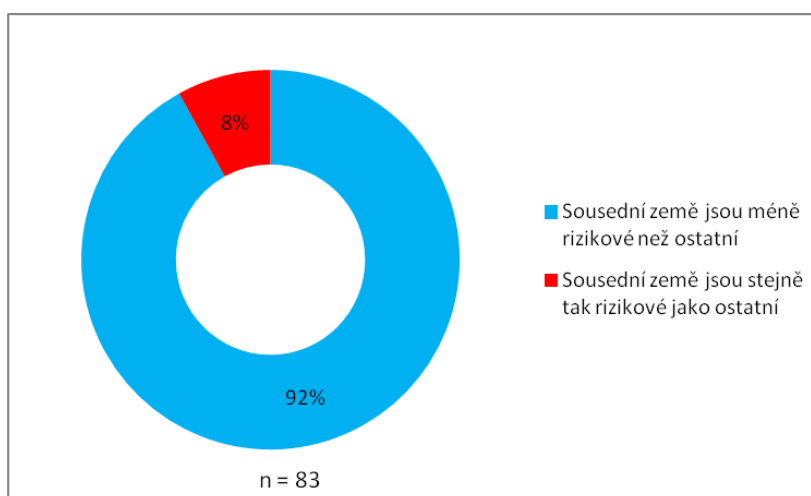
Následující otázky týkající se teritoriálních rizik byly pojaty formou dotazu, jak by se podniky zachovaly, kdyby na zahraničním trhu nastala určitá situace, a to převážně politického charakteru proti kterému se MSP mohou těžko sami bránit.

V prvním případě byl podnik dotázán tak, aby si představil situaci, že nastala nějaká nahodilá změna v zahraniční legislativě. V rámci této zahraniční legislativní změny bude nutno provést změny ve výrobě. Avšak podnik (v rámci naší simulace) má již zainvestované peněžní prostředky ve stávajícím výrobním programu. Otázkou na respondenty bylo, jak jsou proti takovéto situaci zajištěni. 71 z 83 respondentů uvedlo, že mají sjednány obchodní partnery v jiných zemích, kteří by výrobky odkoupili. 18 respondentů uvedlo, že výrobky by dokázaly prodat na tuzemském trhu. 7 respondentů pak uvedlo, že jejich export na zahraničních trzích je minimální, a proto by vývoz dočasně přerušily či rovnou ukončily. 6 respondentů

v takovéto situaci není zajištěno vůbec a 3 respondenti využívají pro tyto případy pojištění podnikatelských rizik.

Ve druhém případě byly podniky dotázány tak, aby si představily, že nějakým nahodilým jevem došlo k nepříznivým politickým událostem. Podnik v této souvislosti (v rámci naší simulace) byl nucen ukončit, případně značně omezit prodej svých produktů na daném trhu. Otázkou na respondenty bylo, jak jsou proti takovéto situaci zajištěni. 73 respondentů uvedlo, že proti takovému riziku nejsou nijak zajištěni. 42 respondentů uvedlo, že mají zajištěny obchodní partnery v jiných zemích, kteří by výrobky odkoupily. 17 respondentů uvedlo, že by výrobky byly schopny prodat na tuzemském trhu. 7 respondentů uvedlo, že jejich export v takovéto situaci je minimální, a proto by vývoz dočasně přerušili, případně ukončili. 3 respondenti jsou pro takový typ situace zajištěni prostřednictvím pojištění podnikatelských rizik.

Daná kategorie otázek byla ještě doplněna o otázku, zda podniky vnímají obchodní operace realizované se svými sousedními obchodními partnery, jako méně rizikové, než jinými zeměmi. Odpověď ano, tzn. obchody se sousedními partnery, jsou námi vnímány jako méně rizikové, než obchody s kteroukoli jinou zemí uvedlo 76 respondentů (92 %). Zbylých 7 respondentů (8 %) uvedlo ne, tzn. mezi sousedními zeměmi a ostatními „nesousedními“ zeměmi není žádný rozdíl z hlediska vnímání rizika spojeného se zahraničním obchodem. Výsledek je ilustrován na následujícím obr. č. 12.



Obr. 12 Komparace vnímání rizika mezi sousedními a ostatními zeměmi dotazovanými podniky
Zdroj: vlastní práce

Podnikům, které uvedly, že se sousední země vnímají jako méně rizikové, než ostatní země, byla následně položena otázka, z jakých důvodů vnímají obchodování se sousedními zeměmi jako méně rizikové. Ze 76 respondentů uvedlo 69, že hlavní výhoda spočívá ve vzdálenosti, kterou musí výrobek překonat. Tato vzdálenost se jeví jako relativně kratší oproti jiným zemím, a proto tato vzdálenost je chápána jako méně riziková nežli do ostatních zemí. 64 respondentů uvedlo, že se sousedními partnery mají dlouhodobé obchodní kontrakty, kde právě tato dlouhodobost

eliminuje vznik rizika. 37 respondentů uvedlo, že sousední země, potažmo podniky ze sousedních zemí, mají lepší platební schopnost, nežli ostatní země. 15 respondentů uvedlo, že v sousedních zemích je snazší vymahatelnost práva oproti jiným zemím. 11 respondentů uvádí jako výhodu znalost tamních jazyků, 7 respondentů stabilní hospodářskou situaci sousedních zemí, oproti ostatním zemím a 3 podniky uvedly ostatní výhody. Do položky „ostatní“ jeden podnik uvedl, že sousední země, oproti jiným zemím mají obdobnou strojírenskou „kulturu“. Což může být chápáno také jako určitý druh výhody, který do jisté míry eliminuje teritoriální rizika.

Poslední okruh otázek byl zaměřen na negativní faktory související s teritoriálními riziky, které se mohou na zahraničních trzích vyskytovat. V dotazníku bylo celkem nabízeno 14 faktorů (jak uvádí následující tabulka) a dotazovaný podnik zde měl za úkol na hodnotící škále reprezentující výši případného negativního dopadu na své zahraniční aktivity, vždy přiřadit jednu konkrétní hodnotu. Počet nabízených hodnot bylo v rozmezí od 1 od 10. Kde č. 1 charakterizovalo zanedbatelný dopad faktoru na podnik a č. 10 velmi významný dopad pro podnik. Cílem otázky bylo vždy zjistit, v jak velké míře má konkrétní faktor negativní vliv a důsledek pro podnik a jeho aktivity na daném trhu. Podnik zde svá rozhodnutí vztahoval ke svému nejvýznamnějšímu zahraničnímu trhu, čili trhu odkud podniku plynou nejvyšší tržby (ze zahraničí).

Vzhledem k tomu, že největší zastoupení zde získalo Německo a Slovensko, analýza následných výsledků byla sestavena pouze k těmto dvěma trhům.

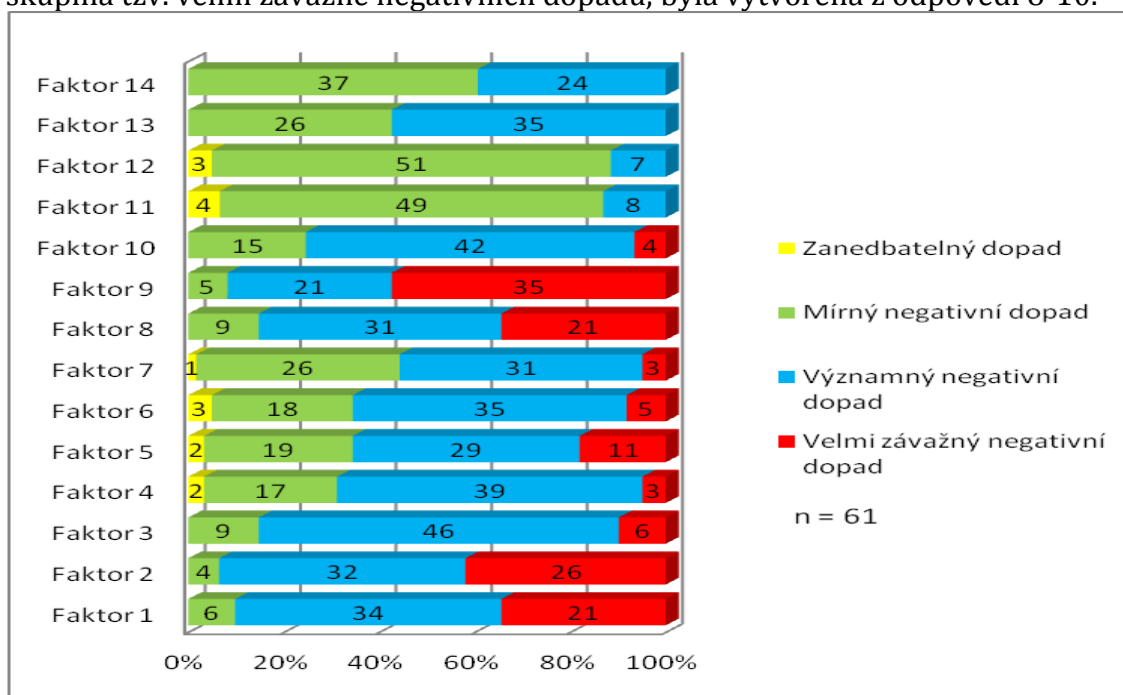
Tab. 4 Vybraná teritoriální rizika působící v internacionalizaci strojírenských MSP

Faktor 1	Nepříznivý vývoj měnového kurzu
Faktor 2	Omezení dovozu (např. cla, kvóty)
Faktor 3	Zhoršení legislativních podmínek
Faktor 4	Zpřísnění požadavků na kvalitu
Faktor 5	Náročnější požadavky na životní prostředí
Faktor 6	Byrokratické administrativní požadavky kladené na dovážející podniky
Faktor 7	Zpřísnění předpisů ohledně bezpečnosti výrobku
Faktor 8	Zhoršení politické stability země
Faktor 9	Zhoršení hospodářské situace země
Faktor 10	Provádění státních zásahů do obchodních vztahů
Faktor 11	Zvýšení rizika platební neschopnosti podniků v dané zemi
Faktor 12	Zvýšení rizika neodebrání zboží podniky v dané zemi
Faktor 13	Rizika spjata s kulturními rozdíly (např. jazyk, náboženství)
Faktor 14	Rizika spjata s přírodními katastrofami

Zdroj: vlastní práce

Obr. č. 13 uvádí vnímání dopadů jednotlivých teritoriálních rizik internacionalizace českými strojírenskými MSP, které souvisejí s působením na německém trhu. Graf

je sestaven z odpovědí respondentů (61), kteří uvedli jako nejvýznamnějšího obchodního partnera zemi Německo. Respondenti byli dotázáni, jak velký negativní dopad na jejich působení na německém trhu by měl výskyt uvedených faktorů teritoriálních rizik. Hodnotící škála byla uvedena v dotazníku od 1 do 10. Číslo 1 znamenalo nevýznamný dopad, číslo 10 velmi významný negativní dopad. Následně pak odpovědi byly rozděleny na 5 skupin. První skupina, tzv. skupina bez významných dopadů byla tvořena odpověďmi 1. Druhá skupina, tzv. skupina mírně negativních dopadů, byla vytvořena odpověďmi z čísel 2-4. Třetí skupina tzv. významně negativních dopadů byla vytvořena z odpovědí číslo 5-7. Poslední, čtvrtá skupina tzv. velmi závažně negativních dopadů, byla vytvořena z odpovědí 8-10.



Obr. 13 Vnímání potencionálních teritoriálních rizik souvisejících s působením na německém trhu

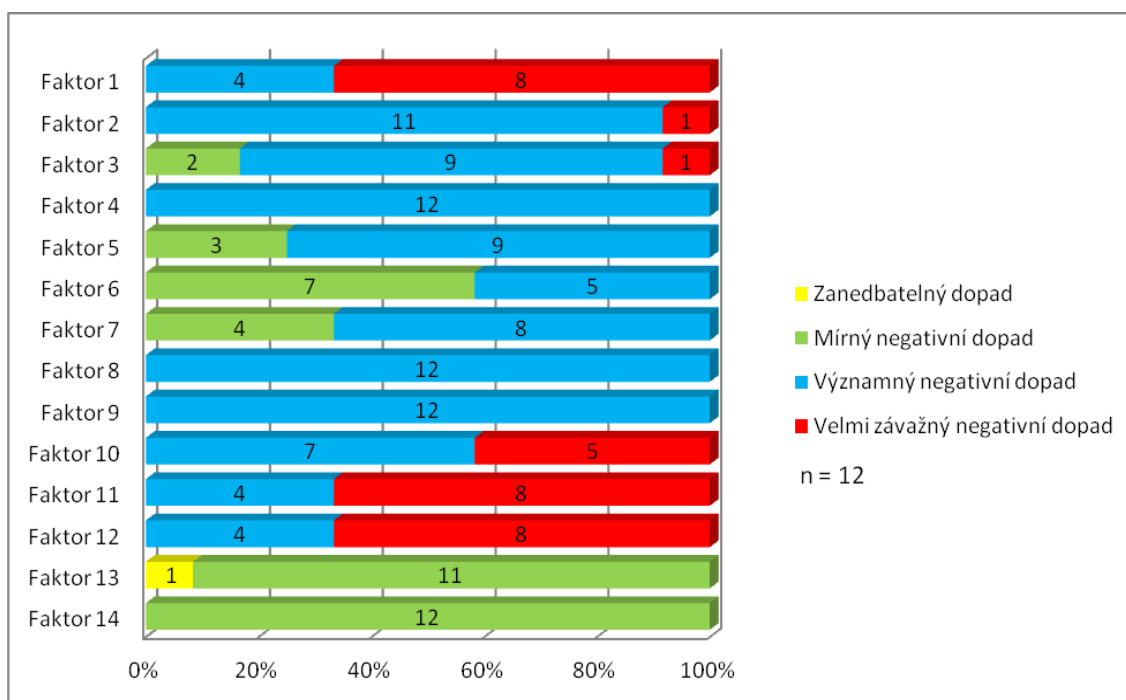
Zdroj: vlastní práce

Z obr. č. 13 lze vidět, že klíčovým rizikem s velmi závažným negativním dopadem pro české strojírenské podniky působící v Německu by mělo zejména zhoršení aktuálního stavu hospodářské situace země – 35 z 61 respondentů (faktor 9). Další významný negativní faktor není nutné uvažovat, jelikož se jedná o omezení mezinárodního obchodu, například v podobě cel či kvót – 26 respondentů (faktor 2). Omezení se ovšem není potřeba obávat, jelikož ČR je členem EU, a proto sdílíme jednotný hospodářský trh. Dalším klíčovým negativním faktorem je kurzové riziko – 21 respondentů (faktor 1), z pozice Německa můžeme o tomto riziku hovořit ve vztahu k euru. Tento negativní důsledek je vyvolán z pohledu exportu posílením koruny vůči euru nebo oslabením eura vůči koruně. Na stejné hladině významu, jako je kurzové riziko, podniky vnímají zhoršení celkové politické situace a stability v Německu – 21 respondentů (faktor 8), kdyby došlo k jejímu narušení.

V neposlední řadě se můžeme zmínit o zpřísnění požadavků na životní prostředí – 11 respondentů (faktor 5), což je podniky taktéž vnímání jako vysoce rizikový jev.

Naopak mezi méně závažná rizika, patří riziko platební neschopnosti (faktor 11), dále pak riziko spojené s neodebráním vyrobeného a „nasmlouvaného“ zboží (faktor 12). Proč tento druh rizika není vnímán negativně, by šlo vysvětlit tím, že podniky rovněž uvedly, že na zahraničních trzích působí převážná většina déle než 15 let a spolu s tím za hlavní výhodu při zahraničních obchodech se sousedními zeměmi považují právě dlouhodobé obchodní kontrakty. Dlouhodobá obchodní spolupráce je založena na důvěře podniků, a proto v této souvislosti se lze domnívat, že dané podniky se rizika spojeného s nepřevzetím zásilky nebojí. Dále malou důležitost dotazované podniky připisují riziku přírodních katastrof, které je dle pohledu méně než poloviny dotázaných spojeno pouze se slabším negativním dopadem. Jedinou ochranou vůči takovému riziku je komerční pojištění. Rovněž tak jako vysoce rizikové dopady jsou významné i středně rizikové dopady. Středně rizikové dopady z výzkumu opět plynou u faktorů spojené se zhoršením legislativních podmínek a politické stability v Německu.

Riziko spojeno s kulturním rozdílem země (faktor 13) a riziko spojeno s přísnějším předpisů ohledně bezpečnosti (faktor 7) jsou pro více než polovinu dotázaných vnímány jako významný dopad a pro zbytek mírný dopad.



Obr. 14 Vnímání potenciálních teritoriálních rizik souvisejících s působením na slovenském trhu

Zdroj: vlastní práce

Obr. č. 14 uvedený výše popisuje situaci na Slovensku. V dotazníkovém šetření uvedlo 12 respondentů, že je pro ně nejvýznamnější trh z hlediska velikosti tržeb

Slovensko. Výsledky jsou zde odlišné oproti německému trhu. Klíčová rizika při hodnocení závažnosti dopadu zde jsou především rizika spojená s neodebráním zboží či neproplacením zahraniční pohledávky. Obdobně zde zůstává taktéž kurzové riziko, které má stejnou hladinu významnosti jako dvě předešlá rizika. Další významný faktor jsou státní zásahy do obchodních vztahů, kde je obava vyšší než u německého trhu. Celkem překvapivý výsledek zobrazuje faktor kulturních rozdílů, který dotázané podniky ohodnotili jako mírně negativní dopad. Nicméně šetření zde bylo učiněno pouze na 12 respondentech, proto zde výsledky nemusí být tak průkazné jako je tomu u německého trhu.

Rizika spojená se zhoršením politické stability země (faktor 8), zhoršením hospodářské situace země (faktor 9), omezením dovozu (faktor 2) a zpřísněním požadavků na kvalitu (faktor 4) jsou hodnocena jako velmi významná. Rizika spojená s byrokratickými požadavky, kladenými na dovážející podniky (faktor 6), rizika spjata s kulturními rozdíly (faktor 13) a rizika spojená s přírodními katastrofami (faktor 14) jsou dotázanými podniky hodnocena jako mírně negativní.

Při srovnání výsledků obou trhů je vidět, že jsou zde značné rozdíly. Rozdíly především v rizicích, které mohou být zapříčiněny politicko-hospodářskými vlivy a riziky, které jsou na straně samotných podniků.

U německého trhu je vidět, že zde se podniky spíše obávají potencionálního zhoršení celkové hospodářské situace. Lze usuzovat, že tuzemským firmám, by se za německý trh, velmi obtížně hledalo náhradu a v důsledku toho se bojí o celkové německé hospodářství, aby si vedlo tak dobře, jako je tomu doposud. Tuzemské firmy zde nevnímají rizika spojená s jednotlivými podnikatelskými subjekty negativně tak jako na Slovensku. U slovenského trhu jsou spíše obavy, které vznikají na straně jednotlivých podnikatelských subjektů, což je spojeno s dodávkou zboží či platbou za dodávku.

4.2.4 Sběr dat formou osobních rozhovorů

Druhá fáze sběru primárních dat byla realizována skrze polostrukturované osobní rozhovory se strojírenskými MSP. Celkem byly vedeny osobní rozhovory se dvěma společnostmi na téma teritoriální rizika a zajišťování se proti nim.

První rozhovor byl veden ve společnosti Truss Aluminium Factory a. s. (dále jen TAF). Společnost vznikla již na počátku 90. let a začínala jako tzv. mikropodnik. Ovšem v roce 2007 došlo k její transformaci a společnost se přeměnila na akciovou. Hlavní příčinou zde byl fakt, že se jedná o rodinný podnik. Veškeré akcie jsou v rukou rodinných příslušníků. Společnost se rozrostla do fáze středního podniku a nyní celkem zaměstnává okolo 220 zaměstnanců, její roční hrubý obrat je v rozmezí 3-5 mil. €. Podnik se primárně zabývá výrobou hliníkových konstrukcí, které následně slouží jako vstupní materiál pro výrobu dalších strojírenských produktů jinými podniky. Čili společnost dodává zcela pouze na B2B trhy. Firma uvádí, že ČR je příliš „malý“ trh proto, aby zde již nadále mohla růst, a to je současně i hlavní důvod, proč přistoupila ke vstupu na zahraniční trhy. Prvotní vstup byl učiněn klasickým přímým vývozem. V současné době se podniku podařilo otevřít i novou pobočku – distribuční centrum, které je situováno v USA. Společnost kromě

USA, dodává se produkty po celé Evropě a nově začala expandovat i na asijské trhy, zejména do Číny. Značná část tržeb, plyne firmě ze zahraničí, odkud pochází zhruba 90-95 % zakázek. Struktura firmy má zaimplementováno i exportní oddělení, kde byl rozhovor uskutečněn.

Druhou společností, se kterou byl veden osobní rozhovor je Galva s. r. o. Tento MSP vznikl v r. 1992 jako živnost, o 10 let později v r. 2002 se taktéž podnik transformoval na společnost s ručením omezeným. Také se jedná o rodinný podnik. Firma se specializuje na zinkování ocelového materiálu a jiných přidružených ocelí a výrobu ložisek. Značná část produktů následně vstupuje do výroby zpracovatelských strojů. Velkou část odběratelů tvoří podniky ze sféry automobilového průmyslu. Firma převážně dodává na B2B trh. Galva zaměstnává do 50 zaměstnanců a roční hrubý obrát nepřesahuje 2 mil. €. Společnost dodává produkty zejména na tuzemský trh. Tržby ze zahraničí jsou zhruba okolo 25 %. Významným zahraničním trhem pro podnik je Německo a Rusko. Společnost nemá vyčleněné pracovníky, kteří by se specializovali na export, tuto činnost vykonávají běžní zaměstnanci, kteří mají na starost administrativu v podniku.

4.2.5 Vyhodnocení osobních rozhovorů

První okruh otázek, který byl položen nezávisle oběma podnikům, se týkal řízení rizik. Podniky byly dotázány, zda se zabývají řízením rizik ve své činnosti, případně do jaké míry se touto problematikou zabývají při vstupu a následně při realizaci zahraničních obchodních operací.

Společnost TAF se k této problematice staví zcela otevřeně a uvádí, že řízení rizik je potřebné. Dodává: „řízení rizik je jakákoliv aktivita, při které se podnik snaží obstarat si informace, tak aby předcházel nenadálým nepříznivým událostem“. Pro tuto firmu to znamená i jakékoliv obstarávání si informací přes internet. „V podniku na to máme lidi, kteří se starají o to, zda je pro nás kontrakt výhodné podepsat či není. V případě, že kontrakt podepisujeme s firmou, se kterou máme zkušenosti, tak v tom nevidíme problém jej nepodepsat“. Ovšem pokud firma zahajuje podnikatelské aktivity se zcela novým subjektem, tak je důležité si jej ověřit, s daným tvrzením souhlasí i podnik. „Pokud jednáte se zcela novým klientem, který má zájem o zboží a pochází z rozvojové země, je nesmírně důležité být o všem informován. Mohlo by se stát, že ve finále nevidíte peníze ani zboží, škody mohou jít do desítek milionů“. Podnik dodává, že pokud uzavíráte kontrakt v Evropě, je zde bezpečno, firmu je možné si dohledat, prověřit si a tudíž riziko je zde podstatně menší, než kdekoliv jinde. Firma k obchodům v Evropě dodává: *Pokud jednáte s velkým známým podnikem, ještě k tomu např. z Německa, tak zde není potřeba provádět žádnou analýzu, že by firma nezaplatila nebo podobně. Máte maximální jistotu, že pokud dodržíte podmínky kontraktu, dodrží je i druhá strana*. Společnost dále uvedla, že informace o obchodních partnerech nejčastěji zjišťuje na internetu, z obchodního rejstříku, insolventního rejstříku a rejstříku DPH. „Jiné zdroje, jak si prověřit klienta v podstatě neexistují“, dodává podnik.

Firma Galva provádí zahraniční obchody pouze se soudními státy a s Ruskem. Sousední státy hodnotí následovně: „Podnikání je zde dosti obdobné jako v ČR, rizi-

ka zde příliš nevyhodnocujeme, v podstatě vůbec“. Ovšem v případě ruského trhu hovoří následovně: *„Zde jsme možná rizika začali vyhodnocovat, až když nám ruské firmy začaly neproplácet faktury“.* Společnost se snaží obracet na obchodní partnery, kteří mají zkušenostmi s podniky, se kterými Galva uzavírá obchody. Letošní rok se obrátila i na EGAP a obchodní komory. Společnost má v Rusku problémy jednak se značným útlumem poptávky a s nárůstem neproplaceným faktur. Rusko sice není pro firmu nejvýznamnější zahraniční trh, ovšem uzavřené kontrakty, kladou určitá specifika na výsledný produkt, a tak pro dané produkty není lehké najít odbytiště jinde.

Dalším okruhem otázek byla kurzová rizika a jejich zajišťování se. Společnost TAF uzavírá velké množství kontraktů, které jsou sjednávány v měně euro a americký dollar. Obě měny si „chrání“ vedením devizových účtů. TAF uvádí: *„Vést účet v cizí měně, to není žádný hedging, to nestačí. Už vůbec ne na dlouhodobé kontrakty. Představte si, že děláte velkou finančně náročnou zakázku a tu zpracováváte rok. Nakoupíte materiál za určitou cenu a k té ceně si přičtete zisk. Vy musíte již na začátku vědět, kolik peněz dostanete na konci. Nestačí spoléhat na to, že máte pouze peníze na účtu, za které pak ani nakoupený materiál nezaplatíte“.* Aby se TAF vyplatilo vést pouze cizí účet, musela by vstupy nakupovat v měně jedné a výstupy by pak musely být prodány v té samé měně. Ovšem společnost má stovku dodavatelů a každý může být z jiného státu. Sjednotit „měnu“ celého kontraktu je nemožné, proto využívá finančních derivátů, zejména forwardy a swapové forwardy.

Společnost Galva vede dolarový a eurový devizový účet. Pro obchodní s partnery v EU využívá eurový a pro obchody s Ruskem dolarový devizový účet. Galva dodává: *„Rubl není stabilní měna a dlouho asi ještě nebude. Rusové vždy více táhli k americkému dolaru než k euru“.* Společnost se snaží vyjít ruským obchodním partnerům vstříc, tudíž proto vede i dolarový účet.

K platební neschopnosti zahraničních odběratelů TAF uvádí, že se snaží vždy uzavřít takové podmínky, které budou výhodné pro obě strany. *„Je lepší se s druhou stranou dohodnout, a dát jí třeba více času, aby peníze na výrobky sehnala, než aby nám pak zůstalo zboží, o které nebude mít třeba nikdo zájem“.* Firma má zkušenosti i s pojištěním pohledávek, ovšem negativní. *„Pojištění pohledávek jsme dříve uplatňovali, ovšem ustoupili jsme od toho, protože nikdy nám nikdo nepojistil celou výši pohledávky“.* Společnost pojištění pohledávek chápe spíše pro velké podniky a dodává, že má i zkušenosti z USA, kde tento nástroj je na mnohem lepší úrovni než v tuzemsku.

Galva nemá s pojištěním pohledávek žádné zkušenosti, taktéž tvrdí, že je to nástroj spíše pro velké podniky. V souvislosti s Ruskem o této variantě zajištění uvažovala, ale nakonec od ní upustila, neboť podmínky se jí zdály být velmi nevýhodné: *„Obzvláště pokud chcete vyvážet do Ruska, když nikdo ani pojišťovny neví, co bude. V našem případě je lepší se z Ruska stáhnout úplně než zbytečně riskovat. Nejen my, ale i ostatní obchodní partneři z brandže soudí, že je lepší se z Ruska dočasně stáhnout. Žádné zajištění pro nás neexistuje. Uvidíme, co bude za 2 až 3 roky, třeba se situace zlepší“.*

Galva má na ruském trhu část neproplacených faktur. Tento problém byl způsoben náhlým oslabením ruského rublu. Firmy měly dostatek peněžních prostředků, ovšem v ruských rublech, ale kontrakty byly uzavřeny v amerických dolarech. Kurz rublu neustále klesal dolů vůči dolaru. „*Firmy nám poté nebyly schopny proplácet faktury. V současnosti je část faktur již zaplacená a část není, vše je pořád v jednání*“. Podnik se snaží vyjít vstříc ruským partnerům a snaží se prodlužovat dobu splatnosti, případně srážkou z konečné ceny za produkt, ovšem na úkor očekávaného zisku. „*Soudní cesta v těchto problémech nemá řešení a obzvláště ne, pokud jde o Rusko, to je úplně jiný svět*“. Společnost v současnosti před dodávkou přijímá platbu předem a poté až dodává zboží. „*Co víme, tak hodně podniků také do Ruska obchoduje formou barterů*“, dodává na závěr firma.

Společnost Galva jedná i s forfaitery, kteří by odkup pohledávek akceptovali. „*Tato varianta je pro nás značně nevýznamná, raději neproplacenou pohledávku podržíme a půjdeme s cenou něco pod zisk, než dostat za zakázku třeba jen 30 % původních nákladů*“, uzavírá Galva.

Dalším rizikovým problémem, které společnosti zmiňovaly je změna legislativy. TAF uvádí, že změna legislativy může zásadně narušit výrobní program a spolu s ním i plán očekávaných tržeb. „*Každá změna v legislativě, která se promítne do změny ve výrobním programu, vede k riziku nižších tržeb v naší společnosti*“. Se změnou legislativy dosti často souvisí požadavky kladené na kvalitu. „*Na evropských trzích, co se naší výroby týče, jsou požadavky na kvalitu téměř sjednoceny, horší je to ve třetích zemích*“. Kvalita zde nesouvisí s tím, že by výrobek byl méněcenný nebo méně kvalitní. Kvalita je zde chápána ve smyslu dodržení určitých norem a výrobních postupů, tak aby výrobek mohl být do cílové země vpuštěn. „*V případě, že dodáváme na asijské trhy nebo na americký trh, je potřeba požadovanou kvalitu dodržet dle tamních předpisů*“. Společnost uvádí, že existuje plno změn, které se dají implementovat buď na stávající výrobní zařízení anebo je potřeba pořídit nové zařízení. V případě pořízení nového, firma se vyjadřuje následovně: „*Zde záleží, o jaký druh zakázky se jedná. Vždy je důležité, aby výnosy převyšovaly náklady. Pokud by to byla jedno narázová zakázka, nemá cenu do obchodu jít, v případě dlouhodobé spolupráce lze o obchodu a o nákupu nových strojů uvažovat*“. Samozřejmě změna legislativy není pouze o změnách ve výrobním programu. Se změnou legislativy bývá spojena i daňová zátěž či byrokratické požadavky kladené na výrobek ze strany státu. „*Existují státy, které mají stabilní daňový systém, čímž nám ulehčují práci. Naopak země, kde se daně mění téměř každý rok, bývají pro nás administrativně náročné a to se projevuje i na postupných nákladech*“. TAF dodává poznámku k českému systému: „*Pro naši zemi je spíše typický daňový chaos, který nám dokládají i naši zahraniční partneři. Platí, že čím více podnikáte na západ, tím více stabilní daňový stát*“. Firma své závěry shrnuje tak, že je důležité mít ujasněny veškeré parametry a podmínky k naplnění kontraktu. Pokud se jedná o nějakou významnou finanční zakázku tak téměř vždy obě strany se snaží najít konsenzus, tak aby jedna strana dostala zaplacenou a druhá strana získala svůj produkt. Pokud společnost dodává výrobky pravidelně a je nějaká změna v legislativě, společnost má „vždy“ dostatek času se připravit a změnu vyhodnotit. „*Legislativní změny na mimo evrop-*

ských trzích mohou nabývat razantnějších dopadů, než legislativní změny na evropských trzích“, uvádí TAF.

Společnost Galva nemá v Evropě taktéž problém se změnou legislativy, v případě, že dojde ke změně, jsou schopni změnu v jisté podobě implantovat na stávajícím výrobním zařízení. „V našem oboru nejde zas tak moc co konkrétně na kvalitě měnit“. Galva na ruském trhu má převážně krátkodobé kontrakty, ovšem jsou založeny na dlouhodobé spolupráci. „Zpracováváme určité produkty, které odkupuje pouze a jen ruský trh, náš sortiment je dosti specifický a věříme, že kdyby na ruském trhu došlo ke změně legislativy v naší činnosti, tak změny dokážeme přizpůsobit“. Společnost žádnou analýzu možných ruských legislativních změn neprovádí a ani se nijak proti změnám nezajišťuje. „Spíše máme problémy s útlumem na straně ruské poptávky, nežli se změnami týkajícími se legislativy“. Společnost plánuje do budoucna vstoupit na nové zahraniční trhy. „My produkt nedokážeme nijak změnit, pouze můžeme hledat nové obchodní partnery na nových trzích“.

4.2.6 Vyhodnocení stanovených hypotéz

Hypotéza 1

Více jak 50 % podniků má zajištěné obchodní partnery v jiných zemích, kteří by výrobky odkoupili v případě nahodilých legislativních změn, které by vedly k přerušování/ukončení výroby.

$$H_0: \pi = 0,5$$

$$H_1: \pi > 0,5$$

$$U = \frac{p - c}{\sqrt{\frac{c(1-c)}{n}}} = \frac{0,855 - 0,5}{\sqrt{\frac{0,5(1-0,5)}{83}}} = 6,468$$

$$\alpha = 0,05 \text{ je } \mu_{1-\alpha} = 1,645$$

Kritický obor je vymezen $W = \{U \geq 1,645\}$. Protože testové kritérium se nachází v kritickém oboru, lze H_0 zamítnout. S 5 % rizikem omylu lze tvrdit, že více než 50 % má zajištěno obchodní partnery v jiných zemích, kteří by výrobky odkoupili v případě nahodilých legislativních změn, které by vedly k přerušování/ukončení výroby.

Hypotéza 2

H_0 : Neexistuje závislost mezi dobou působení podniku na zahraničním trhu a spoléháním se na vlastní zkušenosti a intuice při hledání informací o zahraničním trhu.

H_1 : Existuje závislost mezi dobou působení podniku na zahraničním trhu a spoléháním se na vlastní zkušenosti a intuice při hledání informací o zahraničním trhu.

Nejprve bylo použito kontingenční tabulky a poté chí-kvadrát test dobré shody. Jelikož výsledek Chí-kvadrát testu je 28,29, což je větší než 3,84 (kvantil Personova rozdělení χ^2) nemůžeme H_0 zamítnout. S 5 % rizikem omylu lze tvrdit, že neexistuje závislost mezi dobou působení podniku na zahraničním trhu a spoléháním se na vlastní zkušenosti a intuice při hledání informací o zahraničním trhu.

Hypotéza 3

H_0 : Ve vnímání negativních dopadů kurzového rizika nejsou rozdíly mezi různě velkými podniky.

H_1 : Ve vnímání negativních dopadů kurzového rizika jsou rozdíly mezi různě velkými podniky.

K testování daného kritéria byl použit Kruskalův-Wallisův test tzv. neparametrické ANOVY. P-hodnota vyšla 0,0046, při porovnání s hladinou významnosti: $0,05 > 0,0046$ H_0 zamítáme. Na základě výsledku testu, lze s 5 % rizikem deklarovat, že ve vnímání negativních dopadů kurzového rizika jsou rozdíly mezi různě velkými podniky. Jelikož jsme zamítli nulovou hypotézu, byl využit test vícenásobného porovnání p-hodnot (Schefféův test). Výsledek Schefféova testu ukazuje, že na hladině významnosti 5 % se liší skupiny mikropodniků a středních podniků. Rozdíl u středních podniků není prokazatelný na hladině významnosti 5 %.

Z testu vyplynulo, že je statisticky významný rozdíl na hladině 5 % mezi mikropodniky a středními podniky. Malé podniky se od zbývajících skupin nijak výrazně nelišily.

4.3 Návrh opatření proti teritoriálním rizikům

Za exportní podnik lze považovat jakýkoliv, bez ohledu na to zda dotyčný podnik vyváží pravidelně a jeho tržby ze zahraničí se blíží k 90 % obratu nebo vyváží pouze dvakrát či třikrát do roku. Každý podnik má svá specifika, která bývají ovlivněna nejen právní formou podnikání, ale i předmětem činností. Práce se zabývá strojírenskými MSP, bez ohledu na to zda podnik je právě malý nebo střední. Doporučení, která z práce plynou lze rovněž aplikovat na obdobné podnikatelské aktivity, nejen pouze na strojírenské podniky či podniky ve zpracovatelském průmyslu, ale i na jiné podniky vyvážející na zahraniční trhy.

Problematiku ošetření teritoriálních rizik by šlo rozdělit do více rovin. První možností by mohl být okruh, jenž by se skládal z rizik, pro něž existují nějaká reálná zajištění, která by MSP mohla využít. To jsou taková zajištění, která MSP mohou přijmout či se zabývat jejich možnou aplikací a výhodami z nich plynoucími. Druhým okruhem v rámci zmíněné možnosti by byla rizika, která MSP musejí do jisté míry akceptovat a podstoupit, jelikož zajištění proti nim takřka neexistuje. Případné zajištění je natolik nákladné, že výhody z něj plynoucí by výrazně převyšovaly dosažené zisky, které podnik realizuje ze zahraničního obchodu.

Jinou rovinou členění teritoriálních rizik, a jak by se MSP proti nim mohly zajišťovat, by bylo při zaměření se na samotná „ohniska“ neboli faktory, kterými jsou tato rizika vyvolána. Prvním dílčím okruhem by mohla být rizika spojená se sa-

motnými podnikatelskými subjekty, čili našimi „protějšky“ neboli obchodními partnery, se kterými se obchody uskutečňují. Druhým dílčím okruhem jsou rizika, která jsou na straně státu čili politická rizika. Zde hovoříme o rizicích, které MSP nedokáží ovlivnit.

Možností jak vytvořit podobná dělení existuje zajisté celá řada. Pravděpodobně nejdůležitějším faktorem jsou zde volné peněžní prostředky, kterými podnik disponuje, jelikož od toho, se odvíjí jednotlivé nástroje, které podnik může použít pro svoji ochranu. Proto peněžní prostředky v rámci těchto rozhodnutí lze považovat za zcela nejdůležitější a klíčové.

Návrhy zajištění proti kurzovému riziku

Kurzové riziko bývá vždy podniky velmi negativně vnímáno. Obavy jsou zcela na místě, riziko z utrpění kurzových ztrát se vyskytuje při jakékoliv zahraniční obchodní operaci, která je obchodována v odlišné měně. Každý exportní český MSP čelí těmto problémům, neboť ČR se téměř nachází v obklopení eurozóny. Pro bližší pochopení návrhu řešení jsou podniky rozděleny do dvou skupin, jak uvádí tabulka níže.

Tab. 5 Návrh zajištění proti kurzovému riziku

	Druh operace	Druh zajištění		
		Devizový účet	Finanční deriváty	Predikce kurzu
Podniky vyvážející ojediněle	Běžná zakázka	NE	NE	ANO/NE
	Finančně významná zakázka	ANO/NE	ANO	ANO/NE
Podniky vyvážející pravidelně	Běžná zakázka	ANO	ANO/NE	NE
	Finančně významná zakázka	ANO	ANO	ANO

Zdroj: vlastní práce

První skupina budou podniky, které na zahraniční trhy vyvážejí nepravidelně čili ojediněle. Nepravidelnost zde budeme chápat jako velmi nízkou frekvenci uskutečňovaných zahraničních obchodních operací. Druhou skupinou pak budou podniky, které vyvážejí pravidelně, čili frekvence uskutečňovaných obchodních operací je vysoká.

V případě, že podnik vyvážejí ojediněle do zahraničí a předmětem jeho exportu je zcela běžná zakázka, kterou běžně obchoduje i na tuzemském trhu, pak nějaké „významnější“ zajištění by mohlo být příliš nákladné a bezvýznamné. V takovém případě, by se podniku vyplatilo podstoupit riziko bez zajištění. Čili vedení devizového účtu či volba finančních derivátů nejsou vhodné nástroje. Podnik by pro podobný případ mohl zvolit pouze predikci měnového kurzu, a to tím způsobem, že si zjistí, jaké jsou součas-

né kurzové sazby a jakým trendem jde současný vývoj, tak aby podnik do budoucna věděl, kolik za zrealizovaný obchod může očekávat, případně jaké ztráty mu hrozí.

V případě, že podnik exportuje ojediněle, avšak se mu naskytla významná obchodní příležitost, která spočívá i na finančním významu, je potřeba se zajistit. Podnik v takovém případě může využít devizového účtu. Určitě by podnik měl zvážit i finanční deriváty, které jsou pro daný typ obchodů velmi vhodné a spolu s tím i využít kurzové predikce, tak aby podnik věděl, jakou hodnotu v kontraktu může podnik akceptovat.

Podniky, které na zahraniční trhy vyvážejí pravidelně, tvoří opět dvě skupiny. Do první skupiny spadají opět podniky vyvážející své „běžné“ produkty, čili takové, které pro podnik nepředstavují hrozbu v podobě utrpení významnějších ztrát. Základním předpokladem pro tyto podniky je devizový účet. Pro běžné obchodování není moc významné dělat predikce měnového kurzu, neboť podniky uskutečňují velké množství operací, proto nemá smysl každou operaci zvlášť vyhodnocovat. Podnik v této souvislosti může občas využít finanční deriváty, které zajištění ještě více maximalizují.

Posledním typem jsou podniky, které vyvážejí pravidelně, avšak občas mají zakázky, které jsou významného finančního charakteru. Tyto zakázky mohou podniku přinést velké zisky, ale také podnik dostat do obrovských problémů. Pro takový typ operací je vhodné využít veškeré možné nástroje, které se podniku nabízejí.

Devizové účtu jsou nabízeny bankami, české MSP se nemusejí v této souvislosti pouze obracet na banky v tuzemsku, ale mohou využít i zahraniční banky. Obecně platí, že banky v zahraničí bývají levnější, než ty tuzemské. Podnikatelské účty se pohybují v řádu od nuly do tisíců korun, vždy záleží dle služeb, které klient po bance požaduje. Obrovskou výhodou pro podniky je, že účet lze zřídit takřka během několika hodin přes internet, což je určitá výhoda v rámci manažerských rozhodnutí.

Mezi finanční deriváty, které jak velké, tak i MSP mohou využít, jsou forwardy a swapové forwardy (viz. teoretická část). Výhoda těchto kontraktů spočívá v tom, že podnik předem ví, kolik obdrží za zrealizovanou zakázku, a tudíž podle toho může i přizpůsobit své finanční plánování.

Predikce měnového kurzu, kterou mohou MSP v rámci své analýzy udělat, spočívá ve zjištění aktuálních měnových kurzů a zjistit aktuální měnový vývoj. Existuje celá řada webových stránek, kde se analytici zabývají predikcí měny a podniky těchto informací mohou využít zcela zdarma pro své interní potřeby. Vhodné je využít i web kurzy.cz, kde podnik může vyjít z minulosti a podívat se, jaký byl kurz ve stejném období minulých let. Rozsáhlé analýzy se od MSP očekávat nedají.

Návrhy zajištění proti neproplacení pohledávky

Dalším problémem, se kterými se české MSP setkávají, jsou neproplacené faktury. Tento jev může podnik dostat do druhotné platební neschopnosti. Čili do stavu, kdy podnik nebude schopen hradit své závazky v důsledku toho, že nedokáže realizovat patřičné inkaso od svých odběratelů či zákazníků.

Podniky by měly vlastní interní záznamy o svých obchodních partnerech, tak jako to dělají i některé velké společnosti. Interní záznamy pomáhají předejít problémům s neplatícími podniky, databáze se dají lehce vytvořit v tabulkovém editoru, např. Microsoft Office Excel. Podnik si své obchodní partnery může rozčlenit dle následujících kritérií, jak uvádí tabulka č. 6.

V případě, že podnik jedná se zcela novým obchodním partnerem, tak stojí před otázkou, zda je zapotřebí provést nějakou analýzu a partnera si tímto způsobem prověřit. U velkých známých zavedených společností je zbytečné provádět malými a středními podniky analýzu. U velkých společností je riziko minimální, že nedodrželí smluvní podmínky a nezaplatili včas, spíše se jedná taktéž o MSP, které jsou pro podnik „neznámé“. Základní jednoduchá analýza lze provést skrze obchodní rejstřík, abychom zjistili, zda společnost vůbec existuje, případně zda není v likvidaci. Podnik může využít i dalších externích zdrojů, např. registr plátců DPH, insolvenční rejstřík nebo i zkušenosti od našich obchodních partnerů.

Tab. 6 Návrh členění obchodních partnerů

Nový obchodní partner		Stávající obchodní partner		
Potřeba analýzy?		Žádné problémy	Možnost výskytu problémů	Existence problémů
ANO	NE			

Zdroj: vlastní práce

V případě, že se jedná již o stávajícího obchodního partnera, lze si u něj vést poznámku, zda je řádný platič či zda již v minulosti s ním nějaké problémy byly anebo podniku hrozí možné platební problémy do budoucna.

Proti daným problémům existují dané nástroje:

- *Platba předem nebo zálohová platba*
- *Pojištění pohledávek*
- *Odkup pohledávek (faktoring/forfaiting)*
- *Exportní odběratelský úvěr*
- *Bankovní záruka*

Nejlepším možným nástrojem, jak se MSP mohou zajistit, je požadovat platbu předem, zálohovou platbu a v extrémních situacích i platbu formou barteru. Tyto nástroje jsou zcela bezplatné a pro MSP nejefektivnější. Ostatní nástroje jsou spíše pro velké podniky, často bývají finančně náročné a mnohdy výsledný pozitivní efekt se bývá odlišný od očekávaných představ. Tento nástroj je vhodný pro budoucí obchodní operace, ovšem jak se má zachovat a z čeho má vycházet podnik, který již nějaké zahraniční neproplacené pohledávky drží?

V takovém případě podnik musí vycházet z trhu, na kterém se pohybuje. Pokud se pohybuje na západních trzích, je vhodné zvážit pohledávku prodat nebo prodloužit dobu splatnosti. Soudní cesta není příliš vhodná pro české MSP na západních zahraničních trzích. Soudy bývají sice rychlejší než v tuzemsku, ale bývají více nákladné, proto pokud si podnik nemůže již dále dovolit prodloužo-

vat dobu splatnosti, je vhodné vyhledat zahraniční forfaitingovou agenturu, která by pohledávku byla ochotna odkoupit. Ovšem podnik musí počítat s tím, že podstatnou částku, na kterou pohledávka byla vystavena, nebude proplacena. Podnik proto musí zvážit přínosy a výnosy, zda je výhodnější akceptovat částečnou platbu od forfaitingové agentury.

Pokud se podnik pohybuje na východních trzích, zejména v Rusku či na Ukrajině, je vhodné se s dlužným podnikem dohodnout na prodloužení doby splatnosti, případně sestavit splátkový kalendář a vyjít dlužnému podniku „vstříc“. Tamní podniky mají odlišné problémy než ty západní. Vhodným nástrojem je i sleva z ceny spolu s prodloužením doby splatnosti. Prodat či vymáhat pohledávku od východních obchodních partnerů obtížnější než od podniků ze západních zemí.

Pokud se podnik rozhodne vstoupit na rozvojové trhy, včetně Ruska a nemá jistotu ve svém novém obchodním partnerovi, může se obrátit na EGAP či Českou exportní banku. Tyto společnosti nabízejí produkty, které jsou určeny přímo MSP. V případě, že se MSP dostane do problému, že jeho obchodní partner není schopen uhradit pohledávku, mohou tyto agentury část vzniklých nákladů pomoci uhradit.

V případě, že podnik vstupuje na nové zahraniční trhy, je vhodné využít i webu doingbusiness.com, který vede zajímavé statistiky, např. týkající se průměrné doby splatnosti zahraničních pohledávek.

Návrhy zajištění proti neodebrání zboží

Další kapitolou rizik jsou taková, která mají rozměr politického charakteru. Jak je uvedeno v teoretické části, zde spadají rizika spojená s legislativou, hospodářstvím dané země či její stabilitou.

Již na začátek je nutno uvést, že MSP nejsou na trhu tak velkými hráči, aby mohli být kdykoli proti takovýmto rizikům včas a patřičně zajištěni, mnohdy se to ani velkým nadnárodním koncernům nedaří. Daný typ rizik rozdělme do dvou okruhů. První okruh budou rizika, pro která neexistují reálná zajištění, kterými by se MSP mohly zajistit. Druhým okruhem pak budou rizika, pro která existují reálná zajištění a MSP je mohou využít.

První okruh rizik:

- *Hospodářská stabilita země*
- *Politická stabilita země*
- *Státní zásahy do obchodních vztahů*
- *Války a občanské nepokoje*
- *Rizika spojená s kulturními rozdíly zemí*
- *Teroristická rizika*
- *Přírodní katastrofy*

Druhý okruh rizik:

- *Rizika spojená s legislativou*
- *Rizika spojená s omezením dovozu*
- *Rizika spojená s požadavky na kvalitu*
- *Rizika spojená s normami týkajícími se bezpečnosti výrobků*

U prvního okruhu podnikům nezbyvá, než vždy akceptovat patřičně přípustnou míru rizika a na základě dostupných informací vytvářet finanční rezervy, čímž mohou riziko diverzifikovat. V případě, že se podnik pohybuje po evropských trzích či americkém trhu, rizika s politickým charakterem by neměla nastat. Jelikož se jedná o demokratické země, které mají pevnou demokratickou stabilitu. Navíc západní země bývají vždy součástí nějakého uskupení a mezinárodní obchod zde má jasná pravidla. Pokud podnik realizuje obchodní operace na východních trzích, lze tato rizika pravděpodobněji očekávat, proto by podnik měl vždy zvážit do jaké míry je ochoten daný obchod akceptovat. Podniku je vhodné doporučit, aby před vstupem na východní trhy provedl analýzu celkových případných škod a ztrát, které by mu vznikly, v případě nepříznivého politického vývoje.

U první skupiny jsou také rizika spojená s přírodními katastrofami. Samozřejmě existuje komerční pojištění proti přírodním katastrofám, zde je riziko chápáno jako přírodní katastrofa, např. tsunami či zemětřesení. Tuzemské podniky to většinou poškodí tím, že v dané lokalitě, kde se dané riziko vyskytlo, klesne tuzemským podnikům poptávka po jejich produktech. Další možností vývoje tohoto rizika může být stav, kdy podnik má již uzavřené kontrakty v této lokalitě, ovšem vlivem nahodilých nepříznivých událostí, dodávky zboží neproběhnou, podniku poté vzniknou ztráty.

U druhé skupiny rizik se vyskytuje i riziko spojeno s omezením dovozu. Omezením dovozu je chápáno např. zavádění cel či dovozních kvót na určité výrobky do cílových zemí. Daný druh rizika by také mohl spadat do rizik politických, neboť podniky se proti takovému riziku takřka bránit nemohou. Nutno dodat, že dané riziko ztrácí na významu v zemích EU, neboť zde platí volný pohyb zboží a služeb, proto v EU toto riziko nehrozí. Riziko je typické spíše pro východní trhy, zde podnik musí zvážit, zda je pro něj výhodné realizovat významné a specifické finanční zakázky, pro které by odbyl nenašel v jiných zemích, v případě zavedení kvót v zemi, pro kterou je zakázka realizována.

Posledními riziky u zmíněného okruhu jsou rizika spojená se změnou legislativy, kvality na produkt a bezpečnosti na produkt. Nejlepším nástrojem pro zabezpečení se jsou kvalitní informace, které má podnik včas k dispozici. Dojde-li ke změně, v některé z uvedených oblastí, je důležité, aby podnik situaci vyhodnotil a zjistil, zda implementace nových změn do výroby, přinese plánované zisky. V případě, že změny jsou citelné a podnik by úpravou či investicí do nových výrobních zařízení nic nezískal, je vhodné se porozhlédnout po nových trzích.

V případě, že podnik vyrábí homogenní produkt, který má odbytí téměř na každém zahraničním trhu, nemusí se až tak moc případných změn obávat, neboť postižený podnik může nalézt snadno odbyt v nových zemích.

V případě, že podnik vyrábí diferencovaný či velmi specifický produkt, který má odbytí pouze v konkrétní zemi či zemích. Je vhodné, aby podnik včas případné změny zaregistroval a případné úpravy či investice na výrobním zařízení vyhodnotil, zda se to podniku vyplatí.

5 Diskuze

Již v teoretické části nastal problém, který nejen spočíval v nedostatku dostupné literatury, jak v českém tak i anglickém jazyce, ale problém byl také s dostupností literatury, která by se celkově problematiku teritoriálních rizik zabývala. Značná část teoretické části vychází z odborných článků, které jsou dostupné ve veřejných vědeckých databázích.

Problémem internacionalizace se zabývá řada autorů, ovšem je zpracováno jen velmi málo prací, které by současný pohled na věc posuzovaly z pohledu právě pro malé a střední podniky, konkrétně pak v zemích střední a východní Evropy. Následná volba strojírenského odvětví byla velmi vhodná, neboť strojírenství je nejen tradiční odvětví, ale také velmi rozsáhlý předmět činností pro mnoho malých a středních podniků v ČR. Strojírnost se také ukázalo jako velmi výhodné pro výzkum, neboť řada podniků z dané sféry navrátila dotazník a podařilo se zajistit dva polostrukurované rozhovory na dané téma.

Velkým problémem bylo vymezení samotných teritoriálních rizik, neboť na věc neexistuje ucelený jednotný pohled. V české literatuře se ve většině případů setkáme pouze s politicko-ekonomickými faktory, naopak zahraniční literatura tyto faktory rozšiřuje i o vlivy, které mohou zapříčinit samotné podniky, se kterými jsou vedeny přeshraniční obchody. Cílem této práce bylo taktéž se zaměřit na teritoriální problémy, které ohrožují malé a střední podniky a jaké mají možnosti tato negativní rizika eliminovat.

Teoretické výstupy týkající se možností vstupů na zahraniční trhy jsou taktéž velmi odlišné při pohledu na problematiku jak tuzemskými, tak i zahraničními autory. Existuje celá řada úvah, jak podniky mohou na zahraniční trhy expandovat, ovšem zaměříme-li se na malé a střední podniky, které jsou dosti zejména kapitálově limitované, tak výčet možností je značně omezen.

Praktická část se skládá z dotazníkového šetření z dvou polostrukurovaných osobních rozhovorů. V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 800 podnikatelských subjektů. Navrátilo se celkem 83 vyplněných dotazníků, čili návratnost dotazníků byla zhruba 10,38 %. Výzkum značně obohatily právě osobní rozhovory, které byly vedeny ve strojírenských malých a středních podnicích s vazbou na exportní operace. Na základě menšího počtu respondentů nelze výsledky práce zobecňovat, ale mohou posloužit jako základ pro další výzkum.

Značnou nevýhodou dotazníkového šetření oproti osobním rozhovorům jsou neucelené informace. Existuje celá řada podniků, které mají problémy v rámci teritoriálních rizik, se kterými mají velmi bohaté a praktické zkušenosti. Tyto podstaty mnohdy vlivem zvoleného průzkumu nejde „pochopit“ a ucelit spolu s tím představu, o možných způsobech jejich řešení. Tento problém se podařilo vyřešit právě osobními rozhovory, které přinesly velmi bohaté poznatky z praxe. Dotazníkový průzkum spíše přinesl náhled na jednotlivá teritoriální rizika vztahem k určité konkrétní zemi a popisují situaci konkrétních dotazovaných podniků.

Teoretická část co se způsobů řešení teritoriálních rizik týče, mnoho praktických poznatků bohužel nepřináší. Řada ošetření není pro malé a střední podniky

vhodná anebo jsou vysoce nákladná je využít. V rámci těchto souvislostí byl připůsoben i návrh řešení, který se snaží tento nedostatek uchopit a odstranit.

Danou práci považuji za vhodný přínos, zejména pro problematiku týkající se zmapování konkrétních rizikových faktorů působících na konkrétních zahraničních trzích. Práci je vhodné použít jako vhodný vstup pro další obdobnou analýzu teritoriálních rizika a to nejen pro české strojírenské malé a střední podniky, ale i pro ostatní subjekty působící na zahraničních trzích a to v jakémkoli oboru podnikání a při jakékoli velikosti podniku.

6 Závěr

Malé a střední podniky vytváření „kostru“ národního hospodářství, dokládá to fakt, že tyto podniky tvoří více jak 99 % všech podnikatelských subjektů nejen na území ČR, ale i v celé EU. Hlavním cílem bakalářská práce bylo identifikovat klíčové teritoriální rizika internacionalizace českých strojírenských malých a středních podniků souvisejících s konkrétními zahraničními trhy, na které tyto podniky vstupují. Dalším cílem bylo navrhnout nejvhodnější řešení k zajištění se proti zjištěným teritoriálním rizikům pro tyto zkoumané podniky. Navržená řešení navazuje na poznatky získané zpracováním primárních dat, která byla získána na základě dotazníkového šetření a osobních polostrukturovaných rozhovorů.

Sekundární data byla získána z veřejných zdrojů, převážně z Českého statistického úřadu a zpráv Ministerstva obchodu ČR. Ze zpracovaných sekundárních dat plyne, že pro české strojírenské exportéry je nejvýznamnější tradičně Německo. Téměř 32 % všech strojírenských produktů vyrobených na území ČR, míří právě do Německa. Nezanedbatelnými zeměmi jsou taktéž Slovensko (9 %), Itálie (7 %), Rusko (7 %) a Francie (6 %). Sekundární data charakterizují odvětví a vývoj internacionalizace českých strojírenských podniků.

Pro českou ekonomiku je významný převažující export nad importem strojírenských produktů. Tato převaha se nyní za posledních pět let nachází v neustále rostoucím trendu, což je pro českou ekonomiku velmi přínosné. Poslední známá data za rok 2014 dokládají, že výše exportu strojírenských produktů je 1 721 mld. Kč a import je ve výši 1 133 mld. Kč. Český zahraniční obchod zde vykázal velmi pozitivní saldo ve výši 588 mld. Kč.

Malé a střední podniky jako celek rovněž mají dosti značný podíl na celkovém exportu všech podnikatelských subjektů. Podíl exportu je taktéž dlouhodobě v rostoucím trendu. Poslední známé údaje jsou k r. 2012 a podíl malých a středních podniků na celkovém exportu činí 52,4 %. Podíl dokládá fakt, že podpora a motivace malých a středních podniků k zahraniční expanzi je pozitivní.

Výsledky vyhodnocení dotazníkového šetření, potvrzují, že Německo je skutečně nejvýznamnější zemí pro český export (61 respondentů z 83), na druhém místě pak Slovensko (13 respondentů z 83). Největší část podniků působí na trhu téměř 15 let a více (84 %). Spolu s tímto faktem, je významné se zmínit, že podstatná část podniků při rozhodování o vstupu na zahraniční trhy využívá vlastní zkušenosti (76 respondentů z 83).

Významným zjištěním je, že 92 % podniků vnímá obchodování se sousedními zeměmi jako méně rizikové, než s jakýmkoliv jinými zeměmi. 69 ze 76 respondentů uvádí, že hlavní výhodou je relativně „kratší“ vzdálenost, kterou výrobek při přepravě musí překonat. 64 ze 76 respondentů uvádí, že se sousedními partnery mají dlouhodobé obchodní kontrakty, kde právě tato dlouhodobost je vnímání jako určitá eliminace rizika.

Další část vlastní práce se věnovala jednotlivým teritoriálním rizikům a jejich negativním důsledkům pro podniky realizující se na nejvýznamnějších zahraničních trzích pro české strojírenské exportéry – Německo a Slovensko.

U německého trhu bylo zjištěno, že za klíčové teritoriální riziko je považováno zhoršení aktuálního stavu hospodářské situace země.

Podniky dále za klíčová teritoriální rizika německého trhu považují rizika spojená s měnovým kurzem. Nutno podotknout, že ono riziko je negativně chápáno téměř ve všech zemích, nejen v zemích eurozóny. Tento negativní důsledek je vyvolán z pohledu exportu posílením koruny vůči euru nebo oslabením eura vůči koruně. Na stejné hladině významu, jako je riziko spjata s měnovým kurzem, je i riziko spojeno se obavami ze zhoršení celkové politické situace a stability v Německu. Naopak čeho se české strojírenské malé a střední podniky neobávají, jsou rizika spojená s potížemi na straně samotných podniků, se kterými realizují své zahraniční obchodní operace. Riziko nezaplacení zahraniční faktury či riziko spojeno s neodebráním zboží je hodnoceno jako mírně negativní.

Slovenský trh je zcela odlišný, zde nejvíce respondentů tíží rizika spjatá právě se samotnými podniky. Klíčovými teritoriálními riziky jsou zde obavy z neproplácení faktur či riziko spojeno s neodebráním zboží. Taktéž významnou pozici zde zastává kurzové riziko. Na slovenském trhu nejsou takové obavy ze zhoršení celkové hospodářské situace země či politické stability, tak jak je tomu na německém trhu.

Výsledky získané sběrem osobních polostrukturovaných rozhovorů dokládají, že v zemích EU se není čeho obávat z oblasti politických rizik, které by měly závažné dopady na podnikání. Rozhovory dále dokládají, že řada podniků se bojí o udržení hospodářské stability, zejména pokud jde o německý trh. Z rozhovorů plyne, že většina podniků by obtížně za poptávku na německém trhu hledala vhodnou náhradu.

V závěru bakalářské práce je soubor doporučení, která plynou z výzkumu. Pro ošetření kurzových rizik je navrhován devizový účet spolu s kombinací finančních derivátů a jednoduchou predikcí měnového vývoje, pokud podnik vyváží pravidelně. V opačném případě, pokud podnik uskutečňuje velmi malé množství obchodních operací, je vhodné využít finančních derivátů pro „zafixování“ smluvní ceny v kontraktu.

Podnikům, které vnímají jako klíčová rizika spojena s neodebráním zboží či neproplácením faktur je doporučováno přistoupit k požadavkům na platbu předem či zálohové platby, aby tak podniky mohly tato rizika eliminovat a současně vést evidenci stávajících odběratelů.

Ošetření rizik se změnou legislativy je velice problematické ošetřit, podnikům je navrhováno, aby se snažily získávat veškeré potřebné informace včas, tak aby měly dostatek času pro analýzu a případnou implementaci změn. V rámci analýzy je důležité posoudit, zda se podniku implementace změn vyplatí. Zda je výhodnější pořídit nové výrobní zařízení či postačí inovace stávajícího.

Politicko-hospodářská rizika bývají velmi těžko identifikovatelná a zajištění prakticky pro malé a střední podniky neexistují. Na západních trzích, tato rizika bývají často potlačena demokratickými vlivy. Pokud se podnik pohybuje na východních či rozvojových trzích, lze využít nabízených služeb České exportní banky nebo Exportní a garanční pojišťovací společnosti.

7 Použité zdroje

- BARMARA, M. *Applications of social research methods to questions in information and library science*. Westport CT : Libraries Unlimited. 2009, 421 s. ISBN 9781591585039.
- BENEŠ, V. A KOL. *Zahraniční obchod*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 328 s. ISBN 80-247-0558-3.
- BLAŠKOVÁ, V. A KOL. *Statistika I*. 2. vyd. Brno : Mendelova univerzita v Brně. 2012, 204 s. ISBN 978-80-7375-648-2.
- BOUCHET, M., CLARK, E., GROSLAMBERT, B. *Country Risk Assessment: A Guide to Global Investment Strategy*. Chichester : John Wiley & Sons. 2003, 286 p., ISBN 0-470-84500-7.
- BUDÍKOVÁ, M., A KOL. *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha : Grada Publishing. 2010, 272 s., ISBN 978-80-247-3243-5.
- CECIMO. *Last trends in the European Machine Tool Industry* [online]. publikováno 2008 [2015-01-15]. Dostupné z: <<http://www.cecimo.eu/index.php/machine-tools/datastatistics/latesttrend.html>>.
- CHILD, J., HSIEH, L. *Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis*. Journal of World Business. 2014, v. 49, p. 598-610. ISSN 1090-9516.
- CZECHINVEST. *Agentura pro podporu podnikání a investic. Inkubátory*. [online]. 1994-2015 [cit. 2015-01-23]. Dostupné z <<http://www.czechinvest.org/inkubatory>>
- CZ-NACE. *Kód Nace – Klasifikace ekonomických činností* [online]. publikováno 2015 [2015-03-22]. Dostupné z <<http://www.nace.cz/>>.
- ČESKÁ EXPORTNÍ BANKA. *Malé a střední podniky*. [online]. publikováno 2012 [2015-03-16]. Dostupné z: <<http://www.ceb.cz/co-delame/program-podpory-malych-a-strednich-podniku/>>.
- ČESKÁ EXPORTNÍ BANKA. *Odběratelský úvěr* [online]. publikováno 2012 [2015-03-12]. Dostupné z: <<http://www.ceb.cz/co-delame/uvery/odberatelsky-uver/>>.
- ČESKÁ REPUBLIKA. MINISTERSTVO ZAHRANIČÍ. *Hlavní pilíře českého průmyslu* [online]. publikováno 2011 [2015-01-12]. Dostupné z: <<http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Hlavni-pilire-ceskeho-prumyslu>>.
- ČESKÁ TELEVIZE. *Od soboty nesmí lidé z EU investovat na Krymu* [online]. publikováno 2014 [2015-03-15]. Dostupné z: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/295865-od-soboty-nesmi-lide-z-eu-investovat-na-krymu/>>.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Databáze zahraničního obchodu*. [online]. publikováno 2015 [2015-04-20]. Dostupné z: <<http://apl.czso.cz/pll/stazo/STAZO.STAZO>>.

- DVOŘÁK, P. *Deriváty*. Praha : Vysoká škola ekonomická. 2007, 297 s., ISBN 978-80-245-1033-0.
- EVROPSKÁ KOMISE. *Nová definice malých a středních podniků, Uživatelská příručka a vzor prohlášení* [online]. publikováno 2006 [cit. 2015-01-22]. ISBN 92-894-7917-5. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Fefafd%2F1182414202559.pdf>
- EXPORTNÍ A GARANČNÍ POJIŠŤOVACÍ SPOLEČNOSTÍ. *Produkty pro MSP* [online]. publikováno 2015 [2015-03-12]. Dostupné z: <<http://www.egap.cz/egap-promsp/pojistne-produkty-pro-msp/index.php>>.
- E15. *Jak na zahraniční pohledávky* [online]. publikováno 2013 [2015-02-11]. Dostupné z: <<http://zpravy.e15.cz/pravo-a-byznys/jak-na-zahranicni-pohledavky-999210>>.
- FIALA, P., PITROVÁ, M. *Evropská unie*. 2. vyd. Brno : Centrum pro studium demokracie a kultury, 2009. 803 s. ISBN 978-80-7325-180-2.
- FINK, M., HARMS, R., SASCHA, K. *Cooperative internationalization of SMEs: Self-commitment as a Access factor for International Entrepreneurship*. European Management Journal. 2008, vol. 26, p. 429-440. ISSN 0263-2373.
- FREEMAN, S., EDWARDS, R., SCHRONER, B. *How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization*. Journal of International Marketing. 2006, No. 3, p. 33-63. ISSN 1069-031.
- FRENKEL, M., KARMANN, A., SCHOLTENS, B. *Sovereign Risk and Financial Crises*. Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht London : Springer Science & Business Media. 2004, 258 p., ISBN 3-540-22248-0.
- FRYNAS, J. G., MELLAHI, K. *Global strategic management*. 2. ed. Oxford : Oxford University Press, 2011, 456 p. ISBN 978-0-19-954393-9.
- GOYAL, A., GOYAL, M. *Environment for Managers*. 3rd edition. New Delhi : V.K. (India) Enterprises. 2010-11, 481 p., ISBN 978-93-80006-31-4.
- GUTTERMAN, A. *A short Course in International Joint Ventures*. California : World Trade Press, 2001, 176 s. ISBN 1-885073-61-5.
- GURGUL, H., LACH, L. *Globalization and economic growth: Evidence from two decades of transitiv in CEE*. Economic Modelling. 2014, vol. 36, p. 99-107. ISSN 0264-9993.
- HARVIE, CH., LEE, B. *The Role of SMEs in National Economies in East Asia*. Cheltenham : Edward Elagar Publishing Limited. 2002, 404 p., ISBN 1-84064-324-2.
- JENÍČEK, V. *Globalizace světového hospodářství*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 152 s. ISBN 80-7179-787-1.
- JÍLEK, J. *Finanční trhy a investování*. Praha : Grada Publishing. 2009, 648 s. ISBN 978-80-247-1653-4.
- KARLAS, J. *Globalizace, identita a evropská integrace – Evropa jako globální aktér. Mezinárodní vztahy*. 2003, roč. 38, č. 1, s. 28-51. ISSN 0323-1844.

- KARLSEN, A., DAHL, K. *Risk in the Internationalization Process of Norwegian SMEs*. Trondheim, 2012. Master's thesis. Norwegian University of Science and Technology.
- KAŠPAROVSKÁ, V. *Banky a komerční obchody*. Kravaře : Marreal Servis. 2010, 172 s., ISBN 978-80-254-6779-4.
- KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů*. Praha : Grada Publishing, 2011, 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- KÖNIG, P., LACINA, L., PŘENOSIL, J. *Učebnice evropské integrace*. 3. vyd. Brno : Barrister & Principal, 2011. 468 s. ISBN 978-80-87474-31-0.
- KOTLER, P. A KOL. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha : Grada Publishing, 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KUBÍČKOVÁ, L., VOTOUPALOVÁ, M., TOULOVÁ, M. KEY MOTIVES FOR INTERNATIONALIZATION PROCESS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES. *PROCEDIA ECONOMICS AND FINANCE*. 2014, VOL. 12, P. 319-328. ISSN 2212-5671.
- KUFA, D. *Využití měnových derivátů v mezinárodním podnikání*. Praha, 2008. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů.
- KUNEŠOVÁ, H., CIHELKOVÁ, E. A KOL. *Světová ekonomika. Nové jevy a perspektivy*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 319 s. ISBN 80-7179-455-4.
- MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. A KOL. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 256 s. ISBN 978-80-247-4874-0.
- MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšířené a přepracované vydání. Praha : Grada Publishing, 2006, 205 s. ISBN 80-247-1678-X.
- MADURA, J. *International Financial Management*, Abridged 9 th Edition. Ohio : Cengage Learning. 2008, 544 p., ISBN 978-0-324-593-49-5.
- MELDRUM, D. *Country Risk and Foreign Direct Investment*. Business Economics [online]. publikováno 2000 [2015-03-15]. Dostupné z: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.9987&rep=rep1&type=pdf>>.
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020* [online]. publikováno 2012 [2014-12-11]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument119071.html>>.
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Panorama zpracovatelského průmyslu v ČR 2013* [online]. publikováno 2014 [2015-02-11]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument154179.html>>.
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013*. [online]. publikováno 2014 [cit. 2015-01-23]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/1/Zprava_o_vyvoji_MSP_2013.pdf>

- MRKVIČKA, T., PETRÁŠKOVÁ, V. *Úvod do statistiky*. 2. upravené vyd. České Budějovice : Jihočeský univerzita, 2006, 146 s. ISBN 80-7040-894-4.
- MUSTEEN, M., FRANCIS, J., DATTA, D. K. *The influence of international network on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs*. Journal of World Business. 2010, v. 45, p. 197-205. ISSN 1090-9516.
- NAKOS, G., BROUWERS K., *Entry Mode Choice of SME in Central and Eastern Europe, Entrepreneurship Theory and Practise*. 2002, vol. 27, p. 47-63. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1540-8520.271003/full>.
- NELSON, B. *A Comprehensive Dictionary of Economics*. First edition. Abhishek Publications, 2004. 181 s. ISBN 81-8247-031-5.
- ONKELINX, J., SLEUWAEGEN, L. *Internationalization of SMEs. Gent (Belgium)*, 2008. ISBN 978-90-788-5815-7. Dostupné z: <http://www.flandersdc.be/sites/default/files/Flanders%20DC%20Study%20-%20Internationalization%20of%20SMEs.pdf> Vlerick Leuven Gent Management School.
- PENÍZE. *Pojištění pohledávek: Obrana proti neplacícím zákazníkům* [ONLINE]. publikováno 2014 [2015-01-11]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/podnikani/284934-pojisteni-pohledavek-obrana-proti-neplaticim-zakaznikum>.
- PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd. Praha : Ediční oddělení VŠE Praha, 2002. 106 s. ISBN 80-245-0421-9.
- RAMADY, M. *Political, Economic and Financial Country Risk: Analysis of the Gulf Cooperation*. Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht London : Springer Science & Business Media. 2013, 303 p., ISBN 978-3-319-02176-8.
- RUSEK, A. – *ústní sdělení (profesor na Susquehanna University, USA) dne 25. listopadu 2014*.
- EVROPSKÁ KOMISE. *Nová definice malých a středních podniků, Uživatelská příručka a vzor prohlášení* [online]. publikováno 2006 [cit. 2015-01-22]. ISBN 92-894-7917-5. Dostupné z: https://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Fefafd%2F1182414202559.pdf
- SMEJKAL, R., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing. 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- STUKTURÁLNÍ FONDY EU – PROGRAMY. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: Evropské strukturální a investiční fondy EU*. [online]. 2011 [cit. 2015-01-23]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>
- SVATOŠ, M. A KOL. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 368 s. ISBN 978-80-247-2708-0.

- TESÁREK, S. *Pilíře ekonomické globalizace. Britské listy* [online]. publikováno 2000-08-11 [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <<http://www.blisty.cz/files/isarc/0008/20000811i.html>>. ISSN 1213-1792.
- TOKSÖZ, M. *The Economist Guide to Country Risk*. London : Profile Books. 2014, 268 p., ISBN 978-1-78283-057-3.
- TYKESSON, D., ALSERUND, M. *The Uppsala Model's Applicability on Internationalization Processes of European SMEs Today: A Case Study of Three Small and Medium Sized Enterprises. Lund (Sweden)*, 2011. Dostupné z: <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=2058238&fileId=2436198> Master thesis. Lunds Universitet.
- VEBER, J., SRPOVÁ, J. A KOL. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6
- VONDRUŠKA, F. *Řízení kurzových rizik v exportní firmě*. Praha, 2007. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů.
- WELCH, L., LUOSTARINEN, R. *Internationalization: evolution of a concept*. Beckley, P. J.; Ghauri, P. N. *The internationalization of the firm*. 2. vyd. New York: International Thomson Business Press, 1999, s. 84. ISBN 978-1-86152-401-0.
- ZHOU, X. *Risk Management in Strategic Alliance*. Aarhus, 2005. Master's thesis. Aarhus School of Business.

Přílohy

Přílohy

Příloha 1 - Průvodní dopis

Dobrý den,

jmenuji se Jiří Jahoda a jsem studentem Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně, kde v současnosti zpracovávám bakalářskou práci na téma Teritoriální rizika v internacionalizaci malých a středních podniků v odvětví strojírenství. V rámci svého výzkumu bych Vás rád oslovil o vyplnění následujícího dotazníku, který mi pomůže v rámci mé praktické části a dokončení bakalářské práce.

Cílem bakalářské práce je určit klíčová teritoriální rizika na konkrétních zahraničních trzích a následně navrhnout řešení či ošetření proti těmto rizikům pro malé a střední podniky.

Vyplnění následujícího dotazníku je zcela anonymní, zjištěné údaje budou použity pouze za účelem zpracování bakalářské práce. Údaje nebudou dále šířena ani poskytována jiným osobám.

Vyplnění následujícího dotazníku Vám nezabere déle než 10 minut, v případě zájmu mi zanechte email a já Vám výsledky spolu s doporučeními z daného šetření zašlu.

V případě jakýchkoliv dotazů mne neváhejte kontaktovat.

S pozdravem

Autor bakalářské práce:

Jiří Jahoda

email: xjahoda@node.mendelu.cz

telefon: +420 721 724 535

Vedoucí práce:

Ing. Martina Toulová

email: xtoulova@node.mendelu.cz

Příloha 2 – Dotazník

1. Jak dlouho působí Váš podnik na zahraničních trzích?
Vyberte pouze jednu možnost
 - a) 1-2 roky
 - b) 3-4 roky
 - c) 5-6 let
 - d) 7-8 let
 - e) 9-10 let
 - f) 11-12 let
 - g) 13-14 let
 - h) 15 let a více

2. Jakou formu vstupu na zahraniční trh Váš podnik uplatňuje
Z následujících možností vyberte minimálně jednu možnost, ale můžete vybrat i více nebo všechny možnosti
 - a) Přímý vývoz
 - b) Nepřímý vývoz (pomocí prostředníků)
 - c) Založení pobočky
 - d) Založení nového podniku
 - e) Společný podnik (joint venture)
 - f) Licence
 - g) Franchising
 - h) Jiná forma. Uveďte:

3. Který z daných zahraničních trhů je pro Vás nejvýznamnější z hlediska celkových tržeb?
Vyberte pouze jednu možnost
 - a) Německo
 - b) Slovensko
 - c) Polsko
 - d) Francie
 - e) Rakousko
 - f) Rusko
 - g) Itálie
 - h) Maďarsko
 - i) Belgie
 - j) USA
 - k) Španělsko
 - l) Švýcarsko
 - m) Nizozemsko
 - n) Ukrajina

o) Jiné. Uvedte:

4. Jakým způsobem zjišťujete informace o zahraničních trzích?

Z následujících možností vyberte minimálně jednu možnost, ale můžete vybrat i více nebo všechny možnosti

- a) CzechTrade
- b) Exportní garanční a pojišťovací společnost (EGAP)
- c) Česká exportní banka (ČEB)
- d) Oborová asociace
- e) Od obchodních partnerů
- f) Z předchozích zkušeností
- g) Obecné informace z internetu
- h) Informace o zahraničních trzích nezjišťujeme
- i) Jiné. Uvedte: ...

5. Jak významný negativní dopad na Vaše aktivity na zahraničních trzích/obchodování se zahraničními partnery by podle Vás měl výskyt následujících faktorů?

U každé z nabízených možností vyberte pouze jednu, číslo značí významnost faktoru pro Váš podnik. 1 = faktor je pro nás nevýznamný, 10 = faktor je pro nás velmi významný. Odpověď vždy stáhněte k Vašemu nejvýznamnějšímu zahraničnímu trhu, který jste uvedli v ot. č. 4.

- | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| a) Nepříznivý kurzový vývoj | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| b) Omezení dovozu (cla, kvóty) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| c) Zhoršení legislativních podmínek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| d) Přísnější požadavky na kvalitu výrobku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| e) Náročnější požadavky na životní prostředí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| f) Byrokratické administrativní požadavky kladený na dovoz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| g) Předpisy ohledně bezpečnosti výrobku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| h) Zhoršení politické stability | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| i) Hospodářská situace země | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| j) Státní zásahy do obchodních vztahů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| k) Riziko platební neschopnosti odběratele | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| l) Riziko neodebrání zboží | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| m) Kulturní rozdíly (náboženství, jazyk atd.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| n) Přírodní katastrofy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

6. Jaké nástroje využíváte k zajištění se proti kurzovým ztrátám?

Z následujících možností vyberte minimálně jednu možnost, ale můžete vybrat i více nebo všechny možnosti

- a) Vedeme účet v cizí měně
- b) Odhadujeme vývoj měnového kurzu

- c) Používáme finanční deriváty jako např. forward, futures, swap nebo opce
 - d) Žádné
 - e) Jiné. Uveďte: ...
7. Jaké nástroje využíváte proti neodebrání zboží zahraničním partnerem či nezaplacení zahraniční faktury?
- Z následujících možností vyberte minimálně jednu možnost, ale můžete vybrat i více nebo všechny možnosti
- a) Pojištění zahraničních pohledávek
 - b) Neustálé prověřování platební schopnosti zahraničního odběratele
 - c) Pojištění podnikatelských exportních úvěrů (např. od EGAP)
 - d) Odkup pohledávek před dobou jejich splatnosti (faktoring/forfaiting)
 - e) Dokumentární akreditiv
 - f) Bankovní záruka
 - g) Žádné
 - h) Jiné. Uveďte: ...
8. Představte si, že nastane změna legislativy v zahraničí a bude nutné provést změny ve výrobě. Avšak Váš podnik má již zainventované prostředky ve stávajícím výrobním programu. Jak je proti takovéto situaci Váš podnik zajištěn?
- Z následujících možností vyberte minimálně jednu možnost, ale můžete vybrat i více nebo všechny možnosti
- a) Snažíme se být o změnách informováni, tak abychom se dokázali včas připravit
 - b) Využíváme pojištění podnikatelských rizik
 - c) Máme zajištěné obchodní partnery v jiných zemích, kteří by výrobky odkoupily
 - d) Výrobky by se prodaly na tuzemském trhu
 - e) Podíl exportu na zahraniční trh je minimální, proto bychom vývoz přerušili/ukončili
 - f) Nejsme zajištěni
 - g) Jiné. Uveďte: ...
9. Představte si, že v zahraničí, kde Váš podnik působí, dojde k nepříznivým politickým událostem. Váš podnik bude nucen značně omezit, případně ukončit prodej na daném trhu. Jak je proti takovéto situaci Váš podnik zajištěn?
- Z následujících možností vyberte minimálně jednu možnost, ale můžete vybrat i více nebo všechny možnosti
- a) Snažíme se být o změnách informováni, tak abychom se dokázali včas připravit
 - b) Využíváme pojištění podnikatelských rizik
 - c) Máme zajištěné obchodní partnery v jiných zemích, kteří by výrobky odkoupily
 - d) Výrobky by se prodaly na tuzemském trhu
 - e) Podíl exportu na zahraniční trh je minimální, proto bychom vývoz přerušili/ukončili
 - f) Nejsme zajištěni

g) Jiné. Uved'te: ...

10. Vnímáte obchodování se sousedními zeměmi jako méně rizikové než obchodování s ostatními zeměmi?

Vyberte pouze jednu možnost

- a) Ano
- b) Ne

11. V případě, že podnik odpoví ANO

Uved'te důvody, proč obchodování se sousedními zeměmi je pro Vás méně rizikové?

Z následujících možností vyberte minimálně jednu možnost, ale můžete vybrat i více nebo všechny možnosti

- a) Výhoda spojená se vzdáleností pro přepravu výrobků
- b) Stabilní hospodářská situace země
- c) Politická stabilita
- d) Lepší platební morálka tamních podniků oproti podnikům v jiných zemích
- e) Snazší vymahatelnost práva
- f) Dlouhodobé obchodní kontakty
- g) Znalost jazyka
- h) Jiné. Uved'te:

12. Zabýváte se řízením rizik v podniku? (tj. zjišťujete možné hrozby před vstupem/vývozem na zahraniční trh nějaká rizika)

Vyberte pouze jednu možnost

- a) Ano
- b) Ne

13. V případě, že podnik odpoví ANO

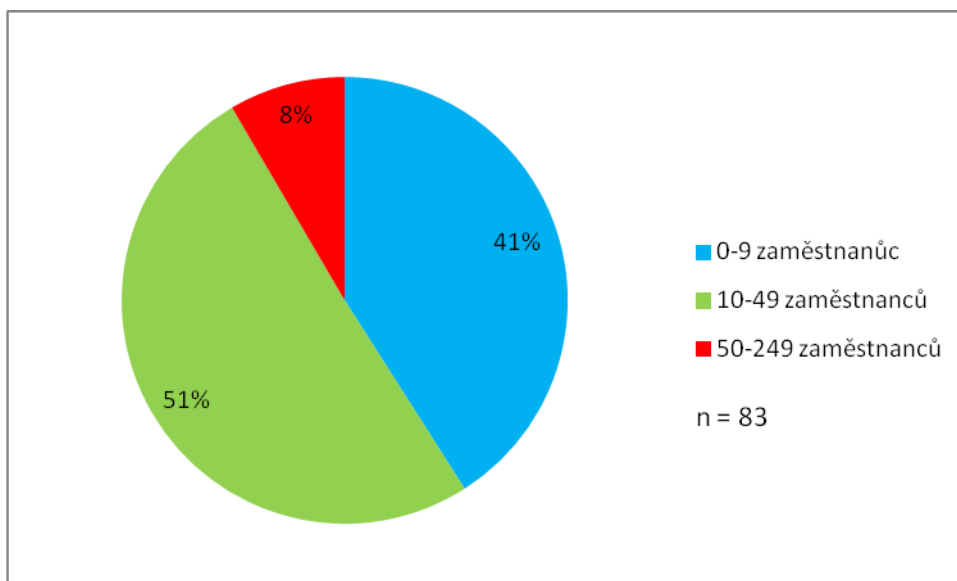
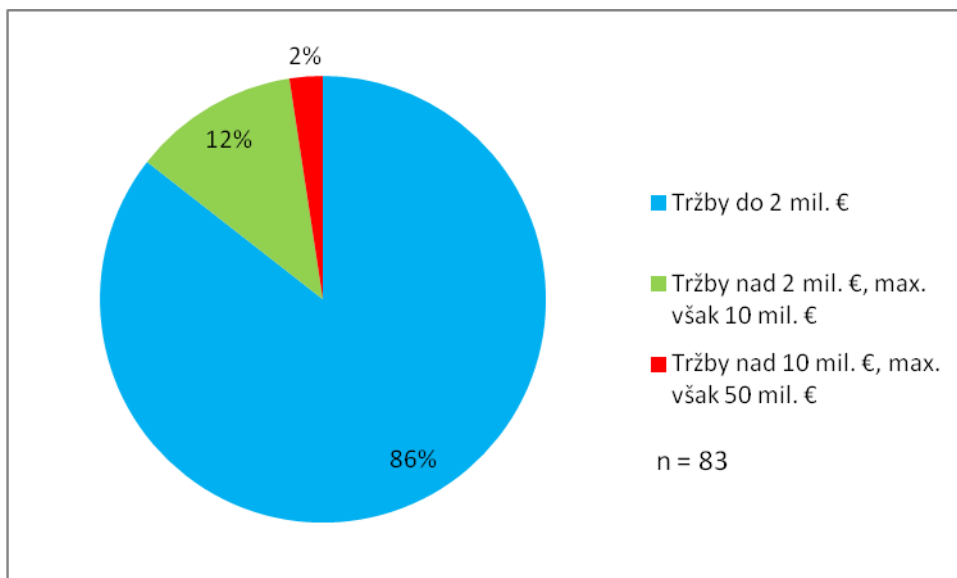
Z čeho vycházíte při zjišťování rizik, před vstupem na zahraniční trhy?

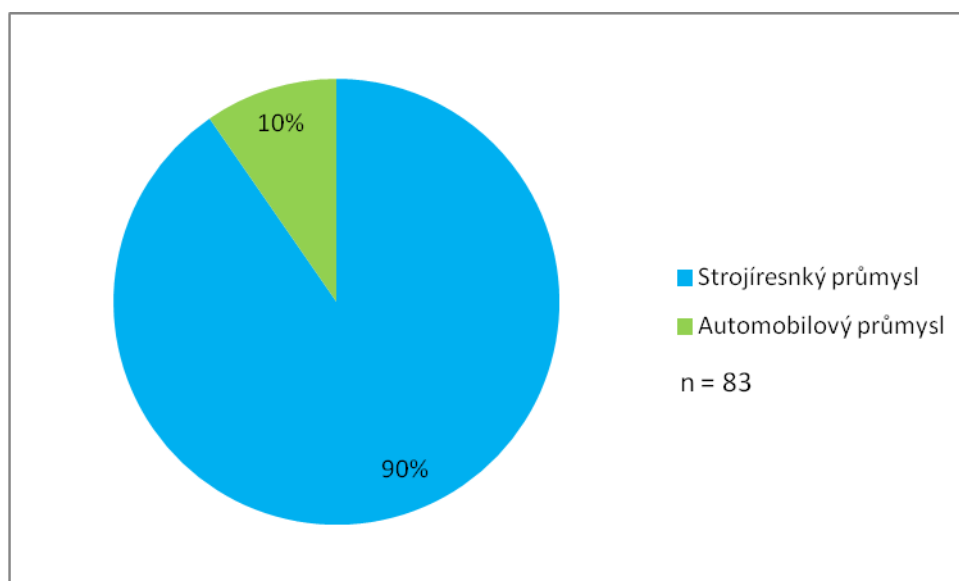
Z následujících možností vyberte minimálně jednu možnost, ale můžete vybrat i více nebo všechny možnosti

- a) Intuice a zkušenosti
- b) Jednoduché metody (rozhodovací stromy, matice rizik apod.)
- c) Vytváření scénářů možných vývoje
- d) Kvantifikace možných rizik (kalkulace dodatečných nákladů vyvolaných působením rizika)
- e) Jiné. Uved'te:

14. V případě, že podnik odpoví NE
Z jakých důvodů se Váš podnik nezabývá možnými riziky před vstupem na zahraniční trh?
Z následujících možností vyberte minimálně jednu možnost, ale můžete vybrat i více nebo všechny možnosti
- a) Nemáme na to pracovníka/y
 - b) Nevíme, jak a kde si zjistit informace
 - c) Analýza rizik nám připadá zbytečná, řídíme se zkušenostmi nebo intuicí
 - d) Nemáme na to čas
 - e) Jsme příliš malý podnik, rizika spojená se zahraniční expanzí se zabývají spíše velké podniky
 - f) Náklady s tím spojené by převýšily přínosy
 - g) Jiné. Uveďte: ...
15. Odhadněte procento tržeb ve Vašem podniku pocházející ze zahraničí
Vyberte pouze jednu možnost
- a) 0-25 %
 - b) 26 -50 %
 - c) 51-75 %
 - d) 76-100 %
16. Kolik zaměstnanců má Váš podnik celkem?
Vyberte pouze jednu možnost
- a) 1-9
 - b) 10-49
 - c) 50-249
 - d) 250 a více
17. Jaký je zhruba roční obrat Vašeho podniku?
Vyberte pouze jednu možnost
- a) Do 2 mil. EUR
 - b) Nad 2 mil. EUR, max. však 10 mil. EUR
 - c) Nad 10 mil. EUR, max. však 50 mil. EUR
 - d) Více než 50 mil. EUR
18. Do jaké kategorie zpracovatelského průmyslu spadá Váš podnik?
Vyberte pouze jednu možnost
- a) Strojírenský
 - b) Automobilový průmysl
 - c) Hutnický

- d) Elektronický
- e) Chemický
- f) Jiné. Uveďte:

Příloha 3 – Rozdělení respondentů podle počtu zaměstnanců**Příloha 4 – Rozdělení respondentů podle výše dosažených ročních tržeb**

Příloha 5 – Rozdělení respondentů dle odvětví

Příloha 6 – Podpora malých a středních podniků v ČR

Podpora MSP v ČR a její členění je velmi spletitá, obecně aktivity týkající se podpory se dělí do následujících tří větví: informační, materiální a finanční podpora. Mezi nejvýznamnější podporovatele MSP v ČR z vládních institucí patří především Ministerstvo obchodu a průmyslu ČR (MPO), Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (MMR), CzechInvest, CzechTrade, Národní vzdělávací fond, Centrum pro regionální rozvoj ČR a informační portály. Důležitou roli hrají i nevládní organizace zabývající se podporou MSP v ČR. Jsou jimi především Hospodářská a agrární komora, Svaz průmyslu a dopravy ČR, Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků ČR, Unie malých a středních podniků a další přidružené organizace (Veber a Srpová, 2008).

Vedle typických institucí – podporovatelů, jsou zde i další sdružení (organizace), která přispívají k rozvoji MSP. Tyto organizace hojně podporují studentské nápady a projekty či start-upy, jde o tzv. inkubátory. Jedná se o inovativní programy, kde dochází k propojení mezi vysokými školami, výzkumnými institucemi a podniky. Základním kamenem inkubátorů jsou inovace a zajímavé nápady (CzechInvest, 2015).

Evropská unie taktéž podporuje MSP v jednotlivých členských zemích a to prostřednictvím operačních programů, které jsou spolufinancovány z Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF). Aktuální operační programy jsou schváleny na období 2014-2020 v souladu s rozpočtovým rámcem EU vždy pro sedmileté období. Pro ČR jsou vyčleněny finanční prostředky ve výši 24 mld. EUR. (MMR, 2011) Do těchto operačních programů (OP) se řadí následující:

- *OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost* – Výše přidělených prostředků pro daný operační program je 4,3 mld. EUR.
- *OP Výzkum, vývoj a vzdělávání* – 2,8 mld. EUR.
- *OP Zaměstnanost* – 2,1 mld. EUR.
- *OP Doprava* – 4,7 mld. EUR.
- *OP Životní prostředí* – 2,6 mld. EUR.
- A další.

Pro rozvoj a činnost MSP je nejdůležitější právě OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Dle zjištění MPO z let 2010-2012 plyne, že české podniky nejsou inovačního charakteru, který je právě nezbytný pro to, aby si podnik udržel svoji konkurenceschopnost (o významu inovací je pojednáno výše). Inovační aktivity v ČR nerealizovalo (ve sledovaném období MPO 2010-2012) více než polovina podniků, konkrétně inovovalo pouze 43,9 % MSP (střední podniky 57,6 % a malé podniky 38,2 %) oproti velkým podnikům (78,7 %). Za předcházející rozpočtové období (2007-2013) bylo konkrétně malými a středními podniky vyčerpáno (autorizováno k proplacení) 36,24 mld. Kč z OP Podnikání a inovace. MPO společně s Vládou ČR pozitivně hodnotí výsledky čerpání peněz (MPO, 2014).

Příloha 7 – Vývojové fáze globalizace

V současné moderní ekonomii lze rozpoznat tři globalizační etapy (fáze). První etapa započala okolo roku 1870 a končí první světovou válkou (1914). Pro onu etapu jsou podstatné dopravní výhody v kombinaci s efektivním využitím nadbytku půdy. V období mezi první a druhou světovou válkou lze zaznamenat útlum v oblasti globalizace, která byla zapříčiněna velkou hospodářskou krizí a posléze i druhou světovou válkou.

Za tzv. druhou etapu lze označit období 1950-1980. Zde po konci druhé světové války se země USA, Japonsko a západní Evropa snaží o obnovu obchodních vztahů. Registrujeme i vznik nových ekonomických uskupení – integrací. Na evropském území se jedná o vznik EHS, v USA pak NAFTA a současně rozvinuté státy integrují do mnoha uskupení v rámci OECD.

Třetí etapa začala v 80. letech minulého století a pokračuje do současnosti. Byl zahájen rozvoj telekomunikačních technologií a velké státy otevřely své národní hranice mezinárodnímu obchodu a investicím (Pichanič, 2002).

Skutečnosti, které stojí za poslední započatou etapou, potvrzuje i Jeníček (2002), který za hlavní projevy globalizace považuje zejména:

- Koncentraci přímých zahraničních investic.
- Zvyšující se závislost států na zahraničním obchodě a přímých zahraničních investicích.
- Rostoucí počet a význam nadnárodních společností.
- Sílící význam vědění a odborných systémů.