



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Diplomová práce

# Internacionalizace v prostředí malých a středních podniků

Vypracoval: Bc. Pavel Hrouda  
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2020

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Pavel HROUDA  
Osobní číslo: E18333  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Téma práce: Internacionalizace v prostředí malých a středních podniků  
Zadávající katedra: Katedra řízení

### Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je analyzovat proces internacionalizace malých a středních podniků v České republice.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma.
2. MSP z pohledu vybraných ukazatelů.
3. Provedení dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení.
4. Komparace výsledků dotazníkového šetření s odbornými studiemi.
5. Stanovení stupně internacionalizace.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Situace MSP v ČR.
5. Proces internacionalizace MSP v ČR.
6. Diskuze.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 str.  
Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Kislingerová, E. (2005). *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck.  
Lasson, T. (2001). *The Real Story of Globalization*. Massachusetts: Cato Institute.

Mulačová, V., & Mulač, P. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada.  
Pichanič, M. (2004). *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck.  
Veber, J., & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2019**

Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2020**



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (23)  
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 31. října 2019

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Písku dne 1. 4. 2020

---

Bc. Pavel Hrouda

## **Poděkování**

Děkuji doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za vedení a revizi této diplomové práce.

Také děkuji kamarádovi Radku Pilečkovi za odbornou pomoc s výběrem vhodných statistických testů a v neposlední řadě rodičům za podporu během celého studia.

## Obsah

1	Úvod.....	4
2	Literární přehled .....	6
2.1	Fenomén globalizace a internacionalizace.....	6
2.2	Znalosti.....	9
2.3	Vzdálenost.....	10
2.3.1	Psychická vzdálenost .....	11
2.3.2	Kulturní vzdálenost.....	11
2.3.3	Institucionální vzdálenost .....	11
2.4	Motivy internacionalizace.....	13
2.4.1	Aktivní motivy.....	14
2.4.2	Reaktivní motivy.....	15
2.5	Bariéry internacionalizace.....	16
2.6	Formy vstupu na zahraniční trh.....	16
2.6.1	Vývozní a dovozní operace.....	17
2.6.2	Vstupy nenáročné na kapitálové investice.....	19
2.6.3	Vstupy náročné na kapitálové investice.....	21
2.7	Rizika v mezinárodním obchodě.....	21
2.7.1	Tržní rizika.....	22
2.7.2	Komerční rizika .....	22
2.7.3	Přepravní rizika.....	22
2.7.4	Teritoriální rizika .....	22
2.7.5	Kurzová rizika.....	23
2.8	Malé a střední podniky.....	23
2.8.1	Vymezení pojmu.....	23

2.8.2	Výzvy internacionalizace MSP.....	24
2.8.3	Skrytí šampióni .....	26
3	Cíl a metodika.....	28
3.1	Cíl diplomové práce .....	28
3.2	Metodika diplomové práce.....	30
3.2.1	Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma .....	30
3.2.2	Malé a střední podniky z pohledu vybraných ukazatelů.....	30
3.2.3	Provedení dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení.....	31
3.2.4	Komparace výsledků dotazníkového šetření s odbornými studiiemi .....	31
3.2.5	Stanovení stupně internacionalizace .....	32
4	Situace malých a středních podniků v České republice.....	35
4.1	Počet aktivních subjektů do 250 zaměstnanců.....	35
4.2	Počet subjektů do 250 zaměstnanců dle CZ NACE.....	36
4.3	Zahraniční obchod malých a středních podniků .....	37
4.4	Zaměstnanost malých a středních podniků v České republice.....	38
4.5	Výkony a účetní přidaná hodnota malých a středních podniků .....	39
4.6	Investice malých a středních podniků .....	41
5	Specifika procesu internacionalizace malých a středních podniků .....	42
5.1	Výsledky dotazníkového šetření .....	42
5.1.1	Úvodní informace .....	42
5.1.2	Doba působnosti na trzích.....	46
5.1.3	Born Globals .....	48
5.1.4	Faktory ovlivňující vstup na zahraniční trhy .....	50
5.1.5	Znalosti .....	51
5.1.6	Vzdálenost .....	53
5.1.7	Motivy internacionalizace.....	55
5.1.8	Pozitivní dopady internacionalizace .....	59

5.1.9	Negativní dopady internacionalizace.....	60
5.1.10	Bariéry internacionalizace .....	62
5.1.11	Klíčové faktory úspěchu internacionalizace .....	63
5.1.12	Formy vstupu na zahraniční trh .....	65
5.1.13	Rizika v mezinárodním obchodě .....	66
5.1.14	Podpora zahraničních aktivit .....	69
5.1.15	Šampióni .....	73
5.1.16	Konkurenční výhoda.....	77
5.2	Srovnání výsledků šetření s vybranými studii.....	77
5.2.1	Studie Kubíčkové, Toullové a Tuzové (2015).....	78
5.2.2	Studie Zapletalové (2012).....	78
5.2.3	Studie Rekové (2016) .....	79
5.3	Stanovení stupně internacionalizace .....	79
6	Diskuze .....	82
7	Závěr .....	88
	Summary.....	89
	Seznam zdrojů.....	90
	Seznam obrázků, tabulek a zkratk	
	Seznam příloh	
	Přílohy	



# 1 Úvod

Téma globalizace všech sfér lidského života a důsledky, jaké globalizace přináší, vzbuzují emoce nejen ve vědeckých kruzích. Ke globalizaci by však nemohlo dojít bez internacionalizace, hospodářského procesu objevujícího se v literatuře od 70. let, který nachází zakotvení v mezinárodních aktivitách podniků.

V mezinárodním managementu existuje mnoho teorií sledujících internacionalizaci z pohledu velkých firem. Zkoumají se motivy internacionalizace, přínosy internacionalizace či rizika. Kapitálově náročné investice umožňující velkým firmám vybudovat v zahraničí dceřiné společnosti jsou v literatuře dostatečně zachyceny. Tvoří ale velké firmy, jejichž podíl v České republice dosahuje pod 0,2 % ([www.mpo.cz](http://www.mpo.cz)), hlavní iniciátory internacionalizace? Určíme-li si kvantitativní kapitálové kritérium pro měření stupně internacionalizace, tak dojdeme k nespornému přínosu velkých firem. Internacionalizace má však mnoho kvalitativních rysů, jež malé a střední podniky pomáhají neodmyslitelně vytvářet.

Analýzou procesu internacionalizace na příkladu vybraných malých a středních podniků v České republice se zabývá i tato práce. Malé a střední podniky tvoří hybnou sílu české ekonomiky, významně se podílí na zaměstnanosti a jsou zdrojem inovací. Navzdory svým kapitálovým omezením dokáží díky husté síti vztahů a mnohých formách podpory úspěšně praktikovat mezinárodní obchod, mají-li k dispozici vhodné podmínky a jsou-li si vědomy rizik, která s sebou internacionalizace přináší.

Práce na důkladné rešerši představí historický vývoj internacionalizace a perspektivy, kterými se ubírá. Budou zkoumány motivy pro internacionalizaci, zvláštní pozornost práce věnuje i znalostem a vzdálenostem coby neodmyslitelným doprovodným pojům. V druhé části teoretické práce dojde k vymezení malých a středních podniků, přičemž představen bude zvláštní fenomén skrytých šampionů, velmi úspěšných „inkognito“ podniků střední velikosti. Zkoumány budou faktory úspěchu, které tyto podniky charakterizují a z nichž se mohou malé a střední podniky na území České republiky poučit.

Vlastní práce ještě jednou shrne důležité postavení malých a středních podniků v České republice na vybraných ukazatelích získaných z dat Českého statistického úřadu a Ministerstva průmyslu a obchodu, načež začne zkoumat specifické charakteristiky internacionalizačního procesu těchto podniků pomocí dotazníkového šetření. Zkoumány

jsou konkrétní internacionalizační motivy, práce neopomíjí vnímání rizika a vzdálenosti, zkoumána je i informovanost ohledně podpory mezinárodního obchodu. Závěr práce bude věnován ukazateli stupně internacionalizace, jenž bude uzpůsoben pro malé a střední podniky a jenž ukazuje jejich konkurenceschopnost na zahraničních trzích.

Na základě výsledků analýzy bude představena současná situace internacionalizačního procesu u malých a středních podniků, porovnaná i se závěry již proběhlých studií na podobné téma. Zde je nutné počítat s omezenou platností v podobě vzorku respondentů, neboť nelze postihnout statisíce subjektů, které do výzkumu spadají. Práce by i přes toto omezení měla ve čtenáři zanechat ucelenou představu o problematice internacionalizace a naznačit další možné cesty k jejímu zkoumání.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Fenomén globalizace a internacionalizace

Před samotným vytyčením klíčových aspektů práce nelze nezačít širším rámcem, neboť právě ten pomůže dodat pojmům obsáhlejší optiku. A chceme-li se bavit o samotné internacionalizaci, nelze vynechat obzvláště skloňovaný fenomén globalizace. Zodpovíme si tak otázky ohledně souvislosti globalizace s internacionalizací, čehož docílíme prostřednictvím vzájemného porovnání obou pojmů.

Oba pojmy nachází v literatuře dostatečný rezonanční prostor. Definovat globalizaci bývá obtížné, neboť definice se soustřeďují na veškeré oblasti společenského života, přičemž definice vyzdvihují mj. hledisko ekonomické. Pichanič (2004) uvádí globalizaci jako „světový proces, který činí svět, jeho ekonomické systémy, jeho národní společenství více uniformním, více integrovaným a více navzájem na sobě závislým.“ Jedná se o více než pouhý pohyb lidí, zboží a myšlenek v rámci světa, přičemž autor rozlišuje globalizaci kultury, ekonomiky a životního prostředí.

Další autoři jako Lasson (2001) a Baylis, Smith a Owens (2016) se v definicích zmiňují zejména o zkracujících se vzdálenostech a vzájemné interakci, přičemž opět staví do popředí mezinárodní a mezikulturní integraci. Z tohoto hlediska bývá globalizace dávána do souvislosti se všemi formami lidské činnosti.

Kislingerová a Nový (2005) uvedli, že globalizace jako pojem byla poprvé použita americkým ekonomem Theodorem Levitem v roce 1985 a byla chápána především v hospodářském kontextu, zatímco v současnosti zasahuje do všech sfér našeho života. Usnadňuje provádět nepřímé strategie v podobě obchodních spojení a spolupráce, integruje společnost na celosvětové úrovni a v neposlední řadě umožňuje propojit výrobu a trhy různých zemí.

Globalizace vede prostřednictvím ekonomiky znalostí<sup>1</sup> a rozvoje informačních technologií k prohloubení mezinárodního obchodu a investic. Její zintenzivnění vede státy k otevření zahraničních trhů a k odstranění tarifních i netarifních obchodních

---

<sup>1</sup> Ekonomika znalostí urychluje globalizaci a přispívá ke společenskému pokroku (Rooney, Hearn, & Ninan, 2005).

překážek. Globalizace podporuje soutěžní prostředí a dává vzniknout harmonizaci jednotlivých trhů (Štěrbová, Černá, Čajka, & Bolotov, 2013).

Globalizace se samozřejmě nesestává z pouhého toku pozitivních změn, ale v ekonomice přináší i určité problémy projevujícími se ve větší či menší míře v podobě ekonomických selhání, která jsou diskutována níže.

Naproti tomu definice internacionalizace se jeví benevolentněji vytyčená, přestože její formy jsou jasněji popsány. Můžeme vycházet z Glauma (1996), který ji pojímá spíše z hlediska hospodářského tvrdě, že se jedná o *rostoucí pozvolnou integraci podnikatelských aktivit do zahraničních ekonomik*. Glaum na ni nahlíží spíše optikou ekonomickou a procesní, přičemž zdůrazňuje časové hledisko a pozvolné aktivity.

I Krystek a Zur (2002) vidí internacionalizaci z její procesní formy a pomocí definice ji udávají jako *postupný proces spojující zahraniční aktivity podniku udržitelnou formou*. Autoři publikací (Glaum, 1996; Krystek & Zur, 2002) se shodují na jejich formách a vidí jako klíčovou roli zahraničních partnerů. Glaum však akcentuje především výkonnostní potenciál spojený s pronikáním na širší geografický prostor, zatímco Krystek a Zur do definice zahrnují i enviromentální souvislosti, které jsou hlavním důvodem, proč bývá upřednostňován protipól internacionalizace, kterým je regionalizace v podobě těsnějších ekonomických uskupení jako např. Evropská Unie.

Další autoři, například Lu a Beamish (2001), dávají internacionalizaci do souvislosti s podnikem a jeho zapojením v rámci mezinárodních transakcí. Jeníček (2002) pak dodává, že stupeň mezinárodních aktivit je obzvláště silný, pokud existuje větší počet vyspělých menších států s liberální ekonomikou, které mezi sebou uskutečňují mezinárodní obchod na bázi kapitálově náročných operací.

Internationalizaci v hospodářském duchu lze chápat ze statického nebo procesního hlediska. Jako stav se projevuje v podobě geograficky rozprostřených podnikových sítí. Procesní hledisko zohledňuje změnu těchto sítí v čase. Jde tedy o podnikové efekty v rámci mezinárodního obchodování a jejich dopady na samotné podniky. Toto hledisko také zavdává podklad pro mnohé empirické modely, neboť je snáze měřitelné (Lu & Beamish, 2001).

Proces internacionalizace tak můžeme na podnikové úrovni sledovat z pohledu nárůstu mezinárodního obchodu a jeho vlivu na vnitrostátní obrat nebo podle počtu zahraničních dceřiných společností. Na úrovni ekonomiky ho můžeme měřit jako objem

přeshraničních přímých nebo portfoliových investic<sup>2</sup> (Glaum, 1996). Krystek a Zur (2002) přidávají další ukazatele, které nerozdělují do jednotlivých hledisek. Patří mezi ně počet pracovníků v zahraničí, míra vlivu zahraničních akcionářů (z pohledu podniku) či podíl exportu (z pohledu ekonomiky).

Jak syntetizovat výše zmíněné informace, aby došlo k zdůraznění podobnosti mezi oběma pojmy, ale zároveň nebyla ztracena jedinečnost globalizace i internacionalizace? Určitý pohled nabízí Kislingerová a Nový (2005), kteří polemizují o tom, že globalizace v současnosti již nebývá považována za ekvivalent internacionalizace světového hospodářství, neboť v případě internacionalizace se mezinárodní obchod uskutečňuje výrobou organizovanou v národní ekonomice, zatímco globalizace nezná hranic a výrobní proces může být uskutečněn v libovolné světové ekonomice, což dodává pojmu globalizace širší rozměr.

Pojem internacionalizace v procesním slova smyslu vede ke globálním problémům, neboť vědecko-technický pokrok umožňuje jeho urychlení, a tím prohloubení globálních problémů pramenících z ekonomického selhání v podobě asymetrií, jež s sebou mezinárodní obchod přináší. Z četných globálních problémů se mohou zdůraznit následující:

- Sociálně-ekonomické (zaostalost rozvojových zemí).
- Chudoba a zadluženost.
- Války a terorismus.
- Populační vývoj (rozmístění obyvatel, stárnutí. . .).
- Potravinový problém.
- Růst spotřeby energie.
- Enviromentální problém (Jeníček & Foltýn, 2010).

Internationalizace se tedy jeví jako určitá podmnožina globalizace, přičemž antonymem globalizace je lokalizace, zatímco regionalizace a s ní spojené mezinárodní organizace tvoří druhou stranu internacionalizace (Školní slovník současné češtiny, 2012). S tímto ryze českým vymezením však souhlasí i zahraniční literatura, kde Krystek a Zur (2002) popisují motto internacionalizace jako „*Think global, act local.*“ Tím dokážeme spojit výhody globalizace a omezit i její nevýhody v podobě nepřizpůsobení se cílovému trhu.

---

<sup>2</sup> Viz kapitola Formy vstupu na zahraniční trh

Výše došlo k vymezení jednotlivých pojmů, další kapitoly (počínaje vývojem internacionalizace uvedeným v příloze 1) se budou zaměřovat zejména na internacionalizaci v její ekonomické a procesní podobě tak, jak se s ní v literatuře nejčastěji setkáváme.

## **2.2 Znalosti**

Proces internacionalizace a jeho úspěch jde významně ovlivnit na jeho počátku díky znalostem jednotlivých aktérů. Znalostním pohledem na problematiku se zabývá i tato část práce.

Jak lze znalosti v kontextu mezinárodních aktivit přiblížit? Jeden pohled nabízí Gottschalk (2005). *Jedná se o aktiva podniku neboli speciální firemní zdroj, který je nepostradatelný pro tvorbu hodnot.* Abychom dosáhli maximalizaci hodnoty, je podle Gottschalka nutné znalosti nejprve identifikovat ve smyslu učinění tohoto aktiva viditelným. Zdrojem znalostí nemusí být jen pracovníci a experti, ale také data a dokumenty.

Po identifikaci následuje zisk znalostí, který se odehrává vně organizace. Jedná se o získávání expertů, přístup k dokumentům aj. Zvýšením znalostí můžeme dosáhnout i jejich vytvořením, například použitím vhodné skupinové kreativní techniky. Dalšími fázemi znalostního procesu jsou organizování, zveřejnění a distribuce. Zde sehrává klíčovou roli management znalostí, který celý proces řídí (Maier, 2007).

Znalosti v organizaci mají různou podobu. Bureš ve své knize nabízí rozdělení znalostí na explicitní, implicitní a tacitní. Explicitní znalosti se vyznačují dobrou strukturou a přenositelností. Vyskytují se v podobě dokumentů, manuálů apod. Implicitní znalosti již nezůstávají zpodobněné přímo, nicméně lze je i přesto na explicitní převést. Jedná se o procesní znalosti, které bývají zakódované v hlavách pracovníků. Tacitní znalosti již v sobě mají prvek zkušenosti a nelze je převést na explicitní. Jedná se o dominantní sféru působení expertů (Bureš, 2007).

Quinn (1996, cituji podle Bureše, 2007) pak doporučuje rozdělovat znalosti z hlediska účelu použití. Je důležité odpovídat na otázky co, jak, kde a proč. Fundovanou typologii nabízí i McFarland a Parker (1990). Podle nich existují znalosti doménové, typické pro řešitele, meta znalosti zabývající se strukturou doménových znalostí, deklarativní znalosti snažící se nalézt pravidla pro doménové znalosti a také znalosti procedurální. Ty se zabývají určitým know-how, praktickým využitím znalostí.

Znalosti spolu s informacemi, zkušenostmi a hmotnými aktivy tvoří základ každé společnosti. Pro úspěšné proběhnutí internacionalizace by měly být znalosti cenné, vzácné, nenapodobitelné a nenahraditelné. Ve znalostním procesu hrají rozhodující znalosti nematerializované, podle výše zmíněných pohledů tedy v tacitní a procedurální podobě. Malé a střední podniky tyto znalosti využijí zejména tehdy, pokud se hodlají profitovat jako tzv. Born Globals<sup>3</sup> Tvoří totiž jádro internacionalizační strategie. Mezinárodní strategický proces je pak tvořen stejnými prvky jako klasický, v podobě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a SWOT analýzy, na jejímž základě se uskuteční výběr trhu pro internacionalizaci, model vstupu a uzpůsobení marketingového mixu. Na závěr dojde k implementaci a kontrole vybrané strategie. Ve všech fázích strategického procesu rozhoduje právě míra znalostí. Ty se mohou během samotného procesu nejen shromažďovat, ale i generovat, pokud jsou jednotlivé kroky prováděny pečlivě (Grigore, Stănculescu, Gagea, & Grigore, 2009).

Generované znalosti mohou být obecného nebo specifického charakteru s vazbou na konkrétní trh. Podnik by se tak neměl bát experimentovat, neboť právě díky proaktivnímu přístupu dosáhne větší hodnoty tržních, a tudíž pro internacionalizační proces důležitějších, znalostí. Experimentální přístup je potřeba aplikovat vždy se vstupem do odlišného tržního prostředí (Johanson & Vahlne, 1990).

Závěrem je možné uvést, že znalosti kopírují mezinárodní strategický proces a uplatní se v každé fázi podnikového rozhodování.

### **2.3 Vzdálenost**

*„Cesta na vzdálenost tisíců mil začíná jediným prvním krokem“* (Lao-C', n.d., cituji podle Ridvalová & Junová, 2011).

S rostoucí globalizací se zdá, jako by pojem vzdálenost ztrácel na důležitosti. S technologickým pokrokem a novými vynálezy se skutečně vzdálenost ve fyzickém slova smyslu ztrácí. Jsou ale všechny výzvy týkající se vzdálenosti překonané?

Vzdálenost v mezinárodním obchodě však neznamena jen překonat hranice států, ale i bariéry v myšlení, kultuře a státoprávním uskupení, které v cizím tržním prostředí brání shromažďování znalostí a etablování nových aktivit. Každá vzdálenost se tak vyznačuje určitými rysy a představuje v procesu internacionalizace novou výzvu (Tallman, 2007).

---

<sup>3</sup> Podniky, u kterých dochází k internacionalizaci aktivit v krátké době po jejich založení (viz příloha 1 Podnikatelské perspektivy [Sharma & Blomstermo, 2003]).

### 2.3.1 Psychická vzdálenost

V literatuře pro bariéru myšlení vyvstal nový konstrukt psychické distance, kterou Hodicová (2011) definuje jako „stav vědomí ve smyslu chápání a porozumění rozdílům.“ Tallman (2007) zmiňuje, že se jedná o posuzování vzdálenosti ve smyslu jedné entity, neboť vzdálenost z pohledu celých ekonomik by podléhala značné redukci.

V psychické distanci se objevují dva efekty, asimilace a předpojatosti. Ty se vzájemně doplňují. Předpojatost vzniká na základě upnutí se k určitému rysu, který dané prostředí charakterizuje, a zanedbání ostatních hledisek. Efekt asimilace naopak vede k zohlednění příliš mnoha hledisek. V obou efektech dochází k prohlubování vzdálenosti ve smyslu zanedbání některých kritérií díky osobnímu (ne)zaujetí. Psychická distance se tak projeví už při formě vstupu na zahraniční trh, kdy na základě převažujícího efektu dojde k vysoké, či nízké kontrole zvolené formy vstupu na trh (Tallman, 2007).

### 2.3.2 Kulturní vzdálenost

Kulturní vzdálenost se zabývá měřitelností kultury. Největší podíl na ní má podle Sousy a Bradleyho (2006) Hofstede, který v 80. letech ustanovil měřitelnost kulturních dimenzí. Jedná se o dimenze mocenské vzdálenosti, individualismu a kolektivismu, vyhýbání se nejistotě a maskulinitě/feminitě. Dimenze požitkářství byla k modelu přidána až v 90. letech díky výskytu čínských firem na mezinárodním trhu.

Původně byla kulturní vzdálenost součástí vzdálenosti psychické, ale díky její obsáhlosti se stala osamoceným pojmem. Podniky uvažující o internacionalizační strategii by si měly porovnat analýzu kulturního prostředí své a cílové země. Sousa a Bradley (2006) dále zmiňují, že podobnou analýzu nikoliv z pohledu kultury, ale jednotlivce, lze uskutečnit i u psychické distance, což je dáno blízkostí obou pojmů.

### 2.3.3 Institucionální vzdálenost

Státoprávní uskupení tvoří základ institucionální vzdálenosti, kterou Kostova (1999, cituji podle Parietti, 2017) definuje jako *rozdíl institucionálních profilů mezi dvěma zeměmi*. Tyto profily se zrcadlí ve třech dimenzích: regulativní, kognitivní a normativní.

Regulativní dimenze se sestává z pravidel a zákonů společnosti, které jsou vydávány prostřednictvím vlády. Zahrnuje ale i nepsaná pravidla společnosti. Kognitivní složka se zabývá poznávacími složkami společnosti v podobě symbolů, způsobu myšlení, rituálů a mýtů. Normativní pilíř reflektuje společenské hodnoty jako normy, zvyky a obyčeje



(Parietti, 2017). Každá z těchto dimenzí se projevuje jiným způsobem, jak ukazuje tabulka číslo 1.

Tabulka 1: Dimenze institucionální vzdálenosti

Omezení	Formální	Neformální	
Dimenze	Regulativní	Kognitivní	Normativní
Oblast	Pravidla, zákony	Způsob myšlení a vnímání světa	Sociální hodnoty
Původ	Vláda	Vzdělávání	Socializace
Stupeň formalizace	Vysoký	Střední	Nízký
Stupeň nehmatatelnosti	Nízký	Střední	Vysoký (daný strukturou země)
Stupeň formality	Vysoký	Nízký	Nízký

Zdroj: (Parietti, 2017)

Kromě rozdělení do těchto dimenzí můžeme na institucionální vzdálenost nahlížet jako na formální a neformální. Neformální vzdálenost je velice blízká kulturní a lze ji stěží jasně vymezit. Bývá dávána do souvislosti s pojmem governance<sup>4</sup> a hodnotově ji můžeme získat aproximací výsledků formální vzdálenosti. Formální vzdálenost se sleduje indexy a lze ji objektivně zhodnotit. Příkladem může být hodnocení efektivity vlády, politické stability, regulace kvality, indexy korupce a zodpovědnosti. Na tyto ukazatele by se měly podniky vstupující do procesu internacionalizace zaměřit především (Parietti, 2017).

Jak můžeme vidět z celkového souhrnu, podniky 21. století se potýkají se zcela jedinečnými formami vzdálenosti, a to ne vždy měřitelnými. Vzdálenost v procesu internacionalizace tedy neznamená jen sledovat vybrané ukazatele, ale i být si vědom i zcela subtilních rozdílů a ty ve své internacionalizační strategii uvážit.

<sup>4</sup> Governance představuje tradice a instituce, pomocí kterých je ve státě vykonávána pravomoc (Parietti, 2017).

## 2.4 Motivy internacionalizace

Vyvíjet řadu mezinárodních aktivit stojí velké úsilí, zdrojů a vytrvalosti. Firmy musí pečlivě zvážit, zda jsou ochotny podstoupit nezanedbatelné množství změn. K tomu potřebují dostatečné množství pobídek, které internacionalizace přináší.

Motivy pro internacionalizaci jsou předmětem výzkumu řadu let. Podle Tuzové, Toulové a Kubíčkové (2017) mohou být definovány jako *interní a externí faktory ovlivňující zahájení, rozvoj a udržování mezinárodních aktivit*. Tyto faktory nejsou závislé na velikosti podniku.

Zejména v posledních desetiletích se firmám v České republice otevřely zcela nové možnosti díky otevřením hranic, liberalizaci obchodu, integrační politiky EU, ale také tlaku na změnu cenové politiky. Domácí trh již mnohdy nestačí uspokojit strategické cíle podniku, neboť s přibývajícím množstvím konkurentů se stává přesyceným. Touha po větším prostoru pro realizaci zisku tvoří prvotní základní motiv (Hansmeier, 2008). V současné době lze nalézt i další podstatné motivy. V literatuře se setkáváme s rozdělením na aktivní (push) a reaktivní (pull) motivy (Alon, Jaffe, Prange, & Vianelli, 2017).

Aktivní motivy pramení z vnitřního rozhodnutí firmy a vztahují se k podnikové schopnosti rozeznat marketingové příležitosti a vlastní konkurenční výhodu. Reaktivní motivy jsou odpovědí firmy na změny na domácím i zahraničním trhu (Kubíčková, 2013).

Hollensen (2008) vidí reaktivní motivy jako vnější internacionalizaci a dodává, že aktivní motivy by pro každou firmu měly být primárním zdrojem. Příklady v obou kategoriích ukazuje následující tabulka číslo 2.

Tabulka 2: Rozdělení motivů internacionalizace

Aktivní motivy	Reaktivní motivy
<p>Vidina zisku</p> <p>Vidina růstu</p> <p>Jedinečný produkt</p> <p>Úspory z rozsahu</p> <p>Daňové úlevy</p> <p>Znalosti o cílovém trhu</p> <p>Redukce rizika prostřednictvím diverzifikace</p> <p>Redukce nákladů</p> <p>Prestiž</p>	<p>Konkurence na domácích trzích</p> <p>Stěhování strategických partnerů do zahraničí</p> <p>Volná kapacita</p> <p>Zahraniční objednávky</p> <p>Malá vzdálenost na zahraniční trh</p> <p>Zákonná opatření na domácím trhu</p> <p>Náhoda</p>

Zdroj: Vlastní zpracování podle Hollensen (2008) a Kubíčková (2013)

#### 2.4.1 Aktivní motivy

Vidina zisku již byla zmíněna, ta se nejvíce týká malých a středních podniků a je silně spojena s vidinou růstu. Toho bývá dosaženo nejčastěji prostřednictvím exportních aktivit. V případě úspěšného exportu a zvýšením zisků dochází i k růstu firmy. Klíčovým faktorem bývá pohyblivost měnového kurzu, která na malé a střední podniky působí především.

Řízení rizik souvisí s rozptýlením rizika s cílem zbavení se absolutní závislosti na domácím trhu. Podnik se stává méně citlivým na cyklické změny v domácí ekonomice a může více optimalizovat rizikové portfolio.

Úspory z rozsahu jsou spojené se zvyšováním výstupu firmy. Zvyšováním výstupu je možné značně redukovat výrobní náklady. Tento motiv vede firmy k zvýšení exportních aktivit a pozdějšímu zakládání dceřiných společností a výrobních center v zahraničí. Úspory z rozsahu tak souvisí s motivem redukce nákladů.

Redukce nákladů se dosáhne tehdy, kdy firma přenesení část svých aktivit do zemí s levnější pracovní silou a snazším přístupem k ostatním výrobním zdrojům. Tento motiv s rostoucím uvědoměním spotřebitelů vykazuje klesající účinnost.

Daňové úlevy souvisí s jinými legislativními podmínkami pro odvod daní či přestěhováním sídla firmy do daňového ráje. Pomocí legislativních opatření a mezinárodních dohod, například antidumpingových opatření WTO, dochází k oslabování tohoto motivu, který má blízko k motivu ziskovému.

S rozšiřováním svých aktivit se stávají i produkty a služby firmy známější, bývají rozpoznávány a vyžadovány větším množstvím zákazníků. Systematické marketingové působení může určit povahu těchto produktů, zvýšit prestiž, a tím vytvořit vyvolat u konkurence určitý tlak.

Do aktivních motivů řadíme i již zmiňovaný pojem znalosti o cílovém trhu a také konkurenční výhodu spojenou s jedinečným výrobkem či službou (Hollensen, 2008; Kubíčková, 2013).

#### **2.4.2 Reaktivní motivy**

Mezi reaktivní motivy řadíme konkurenci na domácích trzích. Firma se může obávat ztráty podílu na trhu ve prospěch konkurence využívající například úspory z rozsahu. Konkurence může pocházet i ze zahraničí a tvořit tak pozitivní vzor úspěšného internacionalizačního procesu a posilovat pozitivní vliv mezinárodního obchodu.

I stěhování se strategických partnerů a jiných stakeholderů do zahraničí tvoří důležitý reaktivní motiv. Obzvláště, disponuje-li podnik pouze omezeným počtem odběratelů, kteří změnili své sídlo či je závislý na dodávkách určité suroviny, jejíž získání se stalo na domácím trhu obtížné.

Nevyužité kapacity a nadprodukce výrobků zakládají důvod k hledání nových odbytových trhů. Kumulace kapitálu a nedostatečná odezva zákazníků na domácích trzích vedou firmy k porozhlédnutí se pro odbyt svých produktů v zahraničí.

Zvyšování množství zahraničních objednávek tvoří nátlak na firmy k přehodnocení svých aktivit. Zvýšený zájem o firemní produkty v zahraničí vede k zaměření se na cílových zahraniční trh a zvyšování povědomí o firemních produktech.

Malá vzdálenost na zahraniční trh souvisí s nízkou fyzickou, psychickou, kulturní i institucionální vzdáleností k cílovému trhu. Firma tak vyvine menší úsilí k průzkumu trhu, použije zavedené postupy, distribuční cesty, aj.

Motiv náhody v podobě nově vzniklých příležitostí (například setkání vhodného zahraničního partnera) a změna zákonů ve prospěch vývozních operací doplňují paletu reaktivních motivů (Backes & Uschi, 2000; Hollensen, 2008; Kubíčková, 2013).

Jiné rozdělení nabízí Hansmeier (2008) a sestává se z motivů obchodních, průmyslových, životního prostředí a příležitostných. Otázka životního prostředí a společenské zodpovědnosti firem nabývá v dnešní době zásadního významu a tlumí tak dopady některých aktivních motivů, zejména redukce nákladů a růstové možnosti.

Motivy můžeme rozdělit podle Kubíčkové (2013) i na krátkodobé a dlouhodobé a dále na interní a externí mající analogii k aktivním a reaktivním motivům.

## **2.5 Bariéry internacionalizace**

Síla motivace bývá redukována i v podobě bariér vstupu do internacionalizačního procesu.<sup>5</sup> Podle Tuzové et al. (2017) jsou hlavními bariérami pro malé a střední podniky nedostatek zkušeností a znalostí. Bariéry mají i jiná dělení, např. na interní a externí, podle toho, zda jsou závislé na domácím či zahraničním trhu. Kubíčková (2013) rozděluje interní bariéry na:

- Funkční v podobě nedostatku financí a lidských zdrojů.
- Marketingové související s marketingovou koncepcí 4P.
- Procesní pramenící z neinformovanosti o určitých postupech a neznalost zákonů.

Externí bariéry lze rozdělit na:

- Vládní v podobě proexportních či protekcionalistických opatření.
- Bariéry prostředí v podobě odlišného politického, ekonomického, sociálního a legislativního přístupu na cílovém trhu.
- Bariéry mající původ ve struktuře zákazníků a konkurentů podniku.

Pro překonání všech těchto překážek firma potřebuje uvědomělý přístup managementu znalého použití strategických i ekonomických nástrojů (Kubíčková, 2013).

## **2.6 Formy vstupu na zahraniční trh**

S procesem internacionalizace souvisí i jeho perspektivy (podrobně popsány v příloze 1) a činnost firem na mezinárodních trzích. Jakým způsobem tuto činnost zahájí, závisí na jejich strategii, jež musí zohlednit finanční možnosti podniku, jeho zdroje, předmět

---

<sup>5</sup> Bariéry úzce souvisí s riziky v mezinárodním obchodě, o kterých pojednává podkapitola Rizika v mezinárodním obchodě.

činnosti, popřípadě bariéry, kterým musí podnik čelit. Souhrnně hovoříme o interních (podnikových) a externích faktorech závisících na prostředí. V nabídce má podnik k dispozici řadu možností, jak na zahraniční trh vstoupit, od vývozních a dovozních operací přes vstupy nenáročné na kapitálové investice až po náročné kapitálové vstupy vhodné pro velké podniky (Machková, 2015).

### **2.6.1 Vývozní a dovozní operace**

Vývozní a dovozní operace tvoří nejjednodušší variantu vstupu na zahraniční trh, neboť nevyžadují prakticky žádné investice. Před zahájením vývozu a dovozu však musí být vykonána pečlivá analýza trhu, na jejímž základě dojde k adaptaci marketingové strategie (Machková, Černošková, Sato, Malý, & Sedláček, 2014).

Vochozka a Mulač (2012) uvádí členění na prostředníky, výhradní prodejce, obchodní zástupce, komisionáře, mandátáře, piggyback a exportní aliance. Jedná se o formy nepřímého vývozu. Machková (2015) doplňuje i přímý vývoz.

#### **Prostředníci**

Prostředníci jsou vhodní u firem postrádajících vlastní exportní oddělení. Jako prostředník je označena osoba obchodující vlastním jménem na vlastní účet a riziko. Jako odměna za podstoupené riziko slouží cenová marže v podobě rozdílu mezi nákupní a prodejní cenou.

Využití prostředníka je výhodné z hlediska eliminace rizik. Tato forma se doporučuje i pro výrobní podniky s limitovanými činnostmi obchodního oddělení (Vochozka & Mulač, 2012). Jako nevýhodu zmiňuje Machková (2015) určitou ztrátu kontroly nad marketingovou strategií a abstrahování od potřeb zákazníka.

#### **Výhradní prodejci**

Výhradní prodejci vstupují do vztahu s podniky na základě rámcových smluv o výhradní distribuci, jejichž forma není v českém právním řádu pevně ukotvena. Z názvu je patrné, že se jedná o závazek dodavatele dodávat své produkty výhradně smluvnímu odběrateli. Rámcová smlouva se sepisuje písemně a měla by specifikovat co nejvíce náležitosti, například druh produktu, smluvní území a dobu trvání. Jako samozřejmost se bere stanovení dodacích a platebních podmínek, organizace prodeje či povinnosti distributora a smluvních pokut. Nutná je i hranice maximální ceny za odběr, aby se předešlo komplikacím s omezením volné soutěže. Tato hranice pak bude dodržena v jednotlivých kupních smlouvách, které se na základě rámcové smlouvy o distribuci uzavírají.

Výhodou pro dodavatele je využití zavedených distribučních cest umožňujících vstupy na vzdálené trhy a omezení rizika platební neschopnosti zahraničních zákazníků. Naopak existuje riziko zablokování distribučních cest, pokud se vývozce zavázal více smlouvami (Machková et al., 2014; Machková, 2015).

### **Piggyback**

Piggyback tvoří zvláštní formu výhradní distribuce v oblasti spotřebního zboží. Znamená spolupráci několika firem ze stejného oboru podnikání za účelem vývozu. Zkušenější firma obvykle za rozumnou úplatu poskytuje své distribuční cesty menším firmám, které se tak mohou zaštitit známým jménem a rychleji proniknout na zahraniční trh.

Velké firmy piggyback využijí, pokud si přejí doplnit sortiment produktů. Často ale vytvářejí cenový tlak na své partnery a požadují po nich velké objemy zboží (Machková, 2015). Podle Štracha (2009) mohou piggyback využívat i velké firmy mezi sebou v případech, že chtějí uspořit na nákladech pro méně významné zboží.

### **Obchodní zástupci**

Firmy také mohou využívat služeb obchodních zástupců, kteří uzavírají smlouvy jménem zastoupeného a na jeho účet. Opět zde záleží na vymezení smlouvy, typu zastoupení (obvykle nevýhradní s možností využití služeb i jiných zástupců) a výběru obchodního zástupce. Zástupci plní požadavky zastoupeného a inkasují odměnu v podobě provize (Machková, 2015).

### **Komisionářské a mandátní smlouvy**

Komisionářská smlouva se liší od zastupitelské tím, že komisionář se zavazuje k uzavření konkrétní smlouvy pro komitenta (firmu), nikoliv pouze příležitosti k jejímu uzavření. Komisionář také uzavírá smlouvu vlastním jménem a na účet komitenta, což je paralela se smlouvou o obchodním zastoupení. Firma by si měla ohlídat míru samostatnosti komisionáře, aby mohla plně využívat výhod v podobě jeho distribučních cest a kontaktů.

Obdobně lze pouze mezi podnikateli uzavřít mandátní smlouvu, kde mandatář uzavře na účet mandanta konkrétní smlouvu, tentokrát, a zde je rozdíl oproti smlouvě komisionářské, jménem mandanta (Machková, 2015).

### **Exportní aliance**

Pro malé a střední podniky ze stejného oboru podnikání se vyplatí uzavřít exportní alianci definovanou agenturou CzechTrade. Spolu tak mohou vyvíjet úsilí například v oblasti

průzkumu trhu, mezinárodní logistiky či personalistiky, což firmám ušetří náklady. Výhodou je i zlepšení vyjednávací pozice, reputace a dosažení výhodnějších cen. Nevýhodou může být ztráta suverenity a utlačování méně vlivných členů aliance (Machková et al., 2014).

### **Přímý vývoz**

Přímý vývoz je nákladnější varianta vývozních a dovozních operací. Používá se u náročných průmyslových výrobků a výrobních zařízení, které jsou prodávány přes samotnou infrastrukturu podniku bez přítomnosti prostředníka. Často si povaha dodávek přítomnost výrobce přímo vyžaduje. Výhodou je přímý kontakt se zákazníkem zvyšující jeho loajalitu a možnost volby vlastních distribučních cest (Machková, 2015).

### **2.6.2 Vstupy nenáročné na kapitálové investice**

Vstupy nenáročné na kapitálové investice pomáhají prezentovat výrobky na zahraničních trzích těm firmám, které si nepřejí využívat formu vývozních operací. Oproti investičně nákladným variantám dochází k eliminaci rizika plynoucího z nestability prostředí (Vochozka & Mulač, 2012).

Machková (2015) vytyčuje příklady v podobě licencí, franšíz, smluv o řízení, outsourcingu a mezinárodních výrobních kooperací.

### **Licence**

Licence na základě povolení poskytovatele umožňuje nabyvateli vykonávat jinak nedovolené činnosti. Platí i pro nehmotné statky, kdy opravňuje k užívání vynálezu chráněného např. patentem. Licence k využívání průmyslového vlastnictví jsou odlišné u:

- Patentů, jež chrání vynálezy světově nové.
- Průmyslových vzorů používaných pro vnější úpravu výrobku.
- Užitných vzorů souvisejících s technickým řešením výrobku.
- Ochranných označení (Machková, 2015).

Možné jsou i nepravé licence k využití know-how. Všechny tyto typy průmyslového vlastnictví mají stanovenou dobu platnosti ochrany danou zákonem. Malé a střední podniky si touto formou mohou za licenční poplatek obstarat zahraniční výnosy z prodeje bez nutnosti kapitálových investic. Licence se také využívá u trhů s protekcionistickými



vládními opatřeními, nestabilních trhů či recipročních obchodů na bázi vzájemné výměny (Machková et al., 2014).

### **Franšízing**

Franšízing je oproti licencím, vztahujících se na nehmotné statky, více propracovaným vztahem mezi poskytovatelem franšizy (franšizérem) a jejím nabyvatelem (franšizantem). Obvykle se uplatňuje u obchodního podnikání, méně často v oblasti výroby, a vzniká na základě licenční smlouvy. Ta nemá přesně stanovenou podobu, její minimální obsah stanovuje Evropský kodex etiky franšizingu (Štrach, 2009).

Franšizant nabytý podnik řídí, je oprávněn vkládat do něj své zdroje a využívat zkušeností poskytovatele. Za tuto svobodu musí vykonávat podnikatelskou strategii poskytovatele a podrobovat se jeho školením a koncepci. Franšízing je vhodný pro velké i malé podniky. Malým firmám snižuje riziko podnikání a velkým umožňuje rychlejší internacionalizaci (Machková et al., 2014; Machková, 2015).

### **Outsourcing**

Outsourcing znamená přemístění části aktivit na externí organizaci, od které zadávající firma nakupuje výsledky těchto aktivit. Na rozdíl od prostého nákupu se jedná o dlouhodobý vztah na základě smluvního závazku mezi zadavatelem (komitentem) a dodavatelem (komisionářem). Outsourcing se principálně využívá u výrobních a personálních činností (Dvořáček & Tyll, 2010).

### **Smlouvy o řízení**

Smlouvy o řízení fungují na bázi franšizingu a týkají se poskytování řídicích znalostí a manažerů na určitou dobu. Jsou typické pro vyspělé země. Odměnou za poskytnutí znalostí bývá stanovené procento obratu, podíl na zisku nebo získání části akcií (Machková, 2015).

### **Výrobní kooperace**

Výrobní kooperace využívají rozdělení procesu výroby mezi výrobce z různých zemí, a to bez kapitálového propojení či sloučení. Výrobci tak využívají výhod plynoucích z rozdílných nákladů komponentů, možností financování a rozšiřování výrobních kapacit. Díky výrobním kooperacím dochází ke zvyšování kvality, a tím i hodnoty výrobku pro spotřebitele (Machková, 2015).

### **2.6.3 Vstupy náročné na kapitálové investice**

Kapitálové neboli investičně náročné vstupy na zahraniční trhy představují vrchol internacionalizačních aktivit. Nejčastěji mají podobu přímých (viz příloha 1) a portfoliových investic.

Vzhledem ke stupni kapitálové náročnosti se jedná o doménu finančně silných (velkých zahraničních) firem, mezi které se malé a střední podniky většinou nezařazují, práce je tudíž zmíní pouze výčtem. Více se tématice věnuje např. Machková (2015) či Štrach (2009).

Jako portfoliová investice se označuje investice do nákupu akcií a jiných cenných papírů. Mezi přímé kapitálové investice řadíme fúze, akvizice, společná podnikání (joint ventures), strategické aliance a investice na zelené louce.

Fúze znamenají sloučení (přechod aktiv a pasiv) nebo splynutí (vznik nového subjektu) více podniků. Pod pojmem akvizice rozumíme převzetí fungujícího podniku nebo jeho části. Joint Ventures mají za cíl realizovat společný podnikatelský rámec mezi různými podniky, naopak strategické aliance se týkají pouze vyspělých zemí a velkých podniků.

Investice na zelené louce se týkají založení podniku v zahraničí a bývají podporovány státní politikou, jelikož přináší do země kapitál a zvyšují zaměstnanost. Souvisí s již mnohokrát zmiňovaným pojmem dceřiná společnost. Jedná se o právně nezávislý podnik, který v zahraničí ručí investovaným kapitálem a daní zde své příjmy. Mateřská společnost se na něj podílí aspoň 50 % kapitálu (Machková, 2015; Štrach, 2009; Kutschker & Schmid, 2008).

Lze dospět k závěru, že s rostoucím stupněm internacionalizace roste potřeba hmotných i nehmotných zdrojů. Kapitálová struktura, výrobní program a lidské zdroje nadále zůstávají stavebními jednotkami každé internacionalizační strategie (Krystek & Zur, 2002).

### **2.7 Rizika v mezinárodním obchodě**

Jmenovali-li jsme bariéry, kterým podniky uvažující o internacionální strategii musí čelit, nelze vynechat i rizika vyvstávající z činnosti na mezinárodních trzích. Rizika neodmyslitelně patří k podnikání a je třeba znát jejich vliv na podnik. Machková, Černošlávková, Sato, Kouba a Malý (2010) o rizicích říkají, že jde o „*rozhodování zaměřená do budoucnosti a subjekt, který rozhoduje, nemá jistotu, v jakých podmínkách*

*se bude jeho rozhodnutí uskutečňovat a zda bude možno splnit stanovené cíle.*“ Úloha risk managementu spočívá v hledání rizikových oblastí a možnostech, jak jim zabránit.

Rizika v podnikání můžeme dělit na ovlivnitelná, typická pro vnitrostátní obchod, a neovlivnitelná u mezinárodního obchodu (Vojík, 2007). Mezi ně můžeme zařadit:

- Rizika tržní.
- Rizika komerční.
- Rizika přepravní.
- Rizika teritoriální.
- Rizika kurzová.
- Ostatní rizika (Machková et al., 2010).

### **2.7.1 Tržní rizika**

Tržní rizika souvisí se změnami trhu. Před vstupem na trh je třeba uskutečnit marketingový průzkum a sledovat jednotlivé složky marketingového mixu. Důraz je třeba klást na strukturu dodavatelsko-odběratelských vztahů, preferenci spotřebitelů, cykly ekonomiky i na změny cen a nákladů. Jedině tak lze efektivně těmto rizikům předcházet (Machková, 2015).

### **2.7.2 Komerční rizika**

Komerční rizika bývají nazývána jako rizika zahraničních partnerů, neboť znamenají pro podnik ohrožení v podobě neplnění závazků partnery. Každé uzavření smlouvy by mělo spočívat na vzájemném pochopení a poznání smluvních stran i pečlivém právním vyhotovení. Důležité je i pravidelné prověřování druhé strany a vzájemná důvěra (Machková, 2015).

### **2.7.3 Přepravní rizika**

Přepravní rizika nese v závislosti na formě smlouvy prodávající nebo kupující. V dopravě je třeba sledovat mezinárodní obchodní doložky INCOTERMS, dbát na pečlivý výběr dopravce a hmotné zboží před přepravou vhodně zajistit. Doporučuje se zvážit odpovídající pojištění (Machková, 2015).

### **2.7.4 Teritoriální rizika**

Teritoriální rizika jsou vázaná k určitému prostředí a mají územní platnost. Jedná se o přírodní katastrofy či změny v politicko-ekonomické situaci, které se obtížně předvídají, nicméně se frekventovaně vyskytují. Obrana proti nim spočívá ve shromažďování informací o daném území.

Z ekonomického hlediska do kategorie řadíme rizika transferu (embarga, devíz), z politického například války či administrativní zásahy státu. V současnosti existují agentury (např. Moody's) udělující zemím rating na základě jejich rizikovosti (Machková et al., 2010).

### **2.7.5 Kurzová rizika**

Kurzová rizika tvoří bezesporu významnou část rizik v mezinárodním obchodě. Velké firmy je mohou ovlivnit rozložením svých aktivit na více trhů, pro malé podniky se nabízí sledování měnové struktury svých pohledávek, případně jejich prodej. Měnový kurz podléhá výkyvům a nezávisí jen na ekonomické situaci. K diverzifikaci je vhodné používat i zajišťovací nástroje v podobě termínovaných prodejů a opcí umožňujících koupit nebo prodat měnu k předem danému datu za stanovený kurz (Machková, 2015).

V mezinárodním obchodě existují i další rizika související např. s odpovědností či kulturní vzdáleností, použitím jazyka, symbolů, aj. Svou úlohu s ohledem na způsob vypořádání se s rizikem má i osoba podnikatele, která obzvláště u malých a středních podniků hraje důležitou roli (Kubíčková, 2013).

Chceme-li po vymezení problematiky internacionalizace objasnit i pojem malých a středních podniků, je nutné pokračovat další kapitolou.

## **2.8 Malé a střední podniky**

### **2.8.1 Vymezení pojmu**

Za malý a střední podnik (dále MSP) práce považuje kritéria daná doporučením EU. Podle doporučení Evropské komise se za MSP považuje takový podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho aktiva v korunovém vyjádření nepřesahují 43 milionů EUR, nebo jeho obrat (příjmy) nepřesahují 50 milionů EUR korunového ekvivalentu.

Jako malého podnikatele označuje osobu, která zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jeho aktiva, nebo obrat nepřesahují 10 milionů EUR.

Drobný podnikatel tvořící mikropodnik pak zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho aktiva, nebo obrat nepřesahují 2 miliony EUR.

Definice ukládá i požadavek nezávislosti, který z kategorie MSP vylučuje ty podniky, u kterých více než 25 % podílu na hlasovacích právech či základním kapitálu vlastní velká firma.

Pokud podnikatelé vedou účetní evidenci, tyto údaje zjistí z řádně sestavené a potvrzené účetní závěrky z předchozího období. Podnikatelé vedoucí daňovou evidenci evidují údaje v přiznání k dani z příjmů za poslední uzavřené zdaňovací období. Začínající podnikatelé stanoví tyto údaje pro příští účetní/zdaňovací období vlastním kvalifikovaným odhadem. U zaměstnanců rozhoduje kritérium zaměstnávání na plný pracovní úvazek, jinak se použije zlomková hodnota (COMMISSION RECOMMENDATION, 2003).

Veber a Srpová (2005) dodávají, že pro výpočet aktiv a čistého obratu se sčítají hodnoty malého a středního podnikatele i za všechny jeho podíl na základním kapitálu či hlasovacích právech přesahující 25 %. Jedná se o podíl na ovládané osobě. Korunový ekvivalent se přepočítává kurzem Evropské centrální banky k 31. 12. roku předcházejícímu rozhodnému období.

MSP se vyznačují i kvalitativními determinanty. Mezi ně patří osoba podnikatele, která významně působí na celý podnik. Nedochozí zde k oddělení vlastníka od manažera. Podnik také tvoří poměrně rozsáhlou síť kontaktů, díky kterým dokáže efektivně reagovat na změny i přání zákazníků, jimž přizpůsobuje nabídku produktů. Přesto je nabídka MSP spíše méně diverzifikovaná a samotný podnik tak netvoří významný podíl na trhu (Mugler, 1999). Význam MSP spolu s výhodami a nevýhodami lze dále nastudovat v příloze 1).

### **2.8.2 Výzvy internacionalizace MSP**

Úspěch každé internacionalizační strategie MSP spočívá v uvědomění si popsaných charakteristik v příloze 1. Umné využití silných stránek podniku k dosažení nových příležitostí pomáhá zmírnit dopady ohrožení a regulovat slabé stránky.

Po dobu 20. století docházelo k protekcionistickým opatřením ekonomik a ve světě se prosazoval trend podpory konkrétních odvětví. Tato podpora však mnohdy čítala nestrukturalizované programy a podniky postrádaly jasné direktivy, pomocí kterých by internacionálně agitovaly. V dnešní době mají MSP možnosti využít specializovaných agentur a programů, ovšem čelí dalším výzvám v podobě nutnosti adaptování se na změny související se znalostní ekonomikou. Znalosti v mezinárodním obchodě znamenají komparativní výhodu. K jejímu dosažení čeká mnoho odvětví restrukturalizace, náhrada kapitálu prací a změna volby zahraniční lokace. Poptávka po inovativních produktech, na které se MSP často zaměřují, roste spolu s kupní silou

obyvatel tranzitivních ekonomik, ovšem uspokojit tuto rostoucí poptávku může být problémové. MSP musí sledovat technologický pokrok, adaptovat se na změny a zvyšovat svou aktivitu na mezinárodních trzích některou z forem popsaných v podkapitole 2. 6. Samozřejmostí je sledování příležitostí na zahraničních trzích a jejich hbité využití dříve, než se jich chopí velké firmy (Etemad & Wright, 2003).

Keuper a Schunk (2009) zmiňují, že výzvou mohou být i chybějící mezinárodní zkušenosti, pokud podniky hodlají zavést internacionalizační strategii poprvé. Firmy mohou špatně interpretovat signály trhu, podcenit vzdálenosti a na tomto základě uspíšit formu vstupu. Upnutí se na jeden klíčový trh a zanedbat ostatní aktivity zase přináší problémy plynoucí z nedostatečné diverzifikace.

Dále by se MSP neměly nechávat strhnout ke spontánní změně strategie, pokud internacionalizace nepřináší očekávané výhody. Konzistentnost a vytrvalost představují serióznější přístup oproti podléhání nárazovým výkyvům. Naproti tomu je třeba odhadnout dlouhodobě neperspektivní situaci a ze zahraničního trhu odstoupit před prohloubením ztrát. Taková situace může nastat v důsledku pohybů zabraňující internacionalizaci celého odvětví (Keuper & Schunk, 2009).

Gutmann (2000) vidí problém související s charakteristikami MSP v podobě deficitů v manažerském rozhodování, nepropracované organizační struktury a nedostatečné míry dělby práce, které spolu s finančními deficity představují riziko pro stupeň internacionalizace, jehož další složky tvoří míra regionálních rozhodnutí a internacionalizační fáze.

Opět je nutné, aby měl management vypracovanou strategii a dostatečný přehled o trhu. Důležitá je potřeba motivovaných a specializovaných pracovníků. Jejich kompetence a zkušenosti (například s cílovým trhem) je třeba dostatečně využít a rozvíjet. MSP by zároveň neměly přecenit své finanční možnosti a uvědomit si, že internacionalizace je dlouhodobý proces a jako takový vyžaduje dlouhodobou vázanost finančních prostředků, které pak mohou chybět jinde (Gutmann, 2000).

Podniky musí čelit i výzvám daným vnějším prostředím v podobě ekonomických, politických i technologických změn. Ty mohou být ovlivněny místem a formou podnikání, přičemž k překonání nedostatku znalostí by se nejprve měl volit postupný vstup na trh v podobě nepřímého vývozu. Jednotná úspěšná strategie k překonání všech

výzev nelze být podle Adama (2004) stanovena paušálně, neboť vždy bude záviset na okolnostech, ve kterých se daný MSP nachází.

V další podkapitole práce představí problematiku skrytých šampiónů (diskutována je v Příloze 1 i problematika zahraniční podpory v České republice).

### **2.8.3 Skrytí šampióni**

Závěrem lze zmínit elitu mezi MSP v podobě skrytých šampiónů, kteří jsou významnými hráči světového obchodu, ovšem zůstávají skryti široké veřejnosti. O tomto konceptu pojednává přední německý marketingový specialista Hermann Simon (2009), který jmenuje i konkrétní podniky patřící do této skupiny (například Technogym, Orica, Ulvac). Tyto podniky dokáží ve svém segmentu zaujmout i více jak 90% tržní podíl (který nekoreluje se stejně vysokým ziskem [*sic!*]), ale přesto svým názvem neevokují konkrétní spojení s pojmem „úspěšný“.

Skrytí šampióni dále dokáží překonat přímou konkurenci a vytvořit si silné pouto k zákazníkům. Dosahují úspěchů pomocí strategické orientace na cíl, jejich strategie je jasně formulovaná a cíle dostatečně ambiciózní. Kladou důraz na vzdělávání pracovníků a jejich připravenost na změny a v neposlední řadě dokáží vytvořit silnou sounáležitost mezi pracovníky a podnikem. V podniku pak probíhá vzájemná podpora a otevřená komunikace, inovace jsou vítány (Pittrof, 2011).

Další kritéria pro zařazení mezi skryté šampióny udává Simon (2009). Podniky by měly splňovat obrat pod tři miliardy EUR, ale měly by zaujímat přední místa ohledně tržního podílu na světovém trhu (často se jedná o tržní niky). Zároveň by jejich jméno nemělo být příliš proslavené. Ve své podstatě se jedná o spojení kvalitativních vlastností středních podniků s kvantitativní charakteristikou velkých korporací.

Tuto myšlenku podporují i Bathelt a Glückler (2003), podle kterých mohou skrytí šampióni vzniknout zredukováním velkého koncernu, nebo naopak expanzí MSP na perspektivní zahraniční trh. Toho dosáhnou soustředěním se na omezenou paletu propracovaných produktů a úzký segment trhu.

Skryté šampióny by měly podle Simona (2009) MSP identifikovat, sledovat a učit se z jejich úspěchů. Jasný postup, jak se stát skrytým šampiónem, však Simon nedefinuje, přesto by se podle něj měly MSP zaměřit na tržní niky, zákazníky, inovace, kvalitu a hloubku propracovanosti produktů a personální řízení. Tak se jejich šance na vznik nového skrytého šampióna zvýší.

Teoretická část práce představila pojem internacionalizace, jeho složky, modely a determinanty, věnovala se i problematice MSP a výzvám, kterým v procesu internacionalizace čelí. Hlavní myšlenkou prostupující jednotlivé kapitoly se stal nehermetický koncept internacionalizace, který je otevřen dalším vlivům a zkoumáním. V následující části práce dojde k analýze hlavních charakteristik internacionalizace s ohledem na prostředí České republiky.



## **3 Cíl a metodika**

### **3.1 Cíl diplomové práce**

Cílem práce je analyzovat proces internacionalizace malých a středních podniků v České republice. V návaznosti na cíl práce byly stanoveny následující dílčí cíle a hypotézy:

Dílčí cíle:

- Zjistit, zda podniky působící na zahraničním trhu více využívají implicitní znalosti než podniky působící na tuzemském trhu.
- Zjistit, zda je geografická vzdálenost pro podniky méně důležitá než kulturní nebo institucionální.
- Zjistit, zda je export hlavní volbou pro podniky chystající se vstoupit na zahraniční trh,
- Zjistit, zda je kvalita vnímána jako hlavní konkurenční výhoda u podniků chystajících se vstoupit na zahraniční trh a u podniků působících na zahraničních trzích.

Hypotézy:

#### **Hypotéza A**

H<sub>0</sub>: Podíl prodejů pocházejících ze zahraničně obchodních operací na celkovém objemu prodejů není závislý na tom, zda se podnik zabývá řízením rizik, či nikoliv.

H<sub>1</sub>: Podíl prodejů pocházejících ze zahraničně obchodních operací na celkovém objemu prodejů je závislý na tom, zda se podnik zabývá řízením rizik, či nikoliv.

#### **Hypotéza B**

H<sub>0</sub>: Zastoupení aktivních motivů nesouvisí s tím, zda podnik působí pouze na tuzemském, nebo i na zahraničním trhu.

H<sub>1</sub>: Zastoupení aktivních motivů souvisí s tím, zda podnik působí pouze na tuzemském, nebo i na zahraničním trhu.

#### **Hypotéza C**

H<sub>0</sub>: Počet zemí, ve kterých podnik působí, nemá vliv na poměr zahraničních prodejů k celkovým prodejem podniku.

H<sub>1</sub>: Počet zemí, ve kterých podnik působí, má vliv na poměr zahraničních prodejů k celkovým prodejem podniku.

### **Hypotéza D**

H<sub>0</sub>: Mezi tuzemsky působícími podniky a těmi chystajícími se vstoupit na zahraniční trh není rozdíl z hlediska využívání finanční či informační podpory.

H<sub>1</sub>: Mezi tuzemsky působícími podniky a těmi chystajícími se vstoupit na zahraniční trh je rozdíl z hlediska využívání finanční či informační podpory.

### **Hypotéza E**

H<sub>0</sub>: Pozice podniku na domácím trhu nezávisí na zahraničním obchodu podniku.

H<sub>1</sub>: Pozice podniku na domácím trhu závisí na zahraničním obchodu podniku.

### **Hypotéza F**

H<sub>0</sub>: Víra, že i malý či střední podnik dokáže zaujmout pozici vůdce na daném trhu, není závislá na počtu vykazovaných rysů skrytých šampionů u příslušného podniku.

H<sub>0</sub>: Víra, že i malý či střední podnik dokáže zaujmout pozici vůdce na daném trhu, je závislá na počtu vykazovaných rysů skrytých šampionů u příslušného podniku.

### **Hypotéza G**

H<sub>0</sub>: Časový horizont mezi založením podnikatelského subjektu a jeho realizací prvních mezinárodních podnikatelských aktivit nezávisí na velikosti podnikatelského subjektu.

H<sub>1</sub>: Časový horizont mezi založením podnikatelského subjektu a jeho realizací prvních mezinárodních podnikatelských aktivit závisí na velikosti podnikatelského subjektu.

### **Hypotéza H**

H<sub>0</sub>: Rozhodování o začátku realizace zahraničních podnikatelských aktivit není nezávislé na motivu vstupu na zahraniční trhy, konkrétně doba mezi založením podniku a vstupem na zahraniční trh není závislá na podílu aktivních motivů.

H<sub>1</sub>: Rozhodování o začátku realizace zahraničních podnikatelských aktivit je nezávislé na motivu vstupu na zahraniční trhy, konkrétně doba mezi založením podniku a vstupem na zahraniční trh je závislá na podílu aktivních motivů.

Vybrané výzkumné hypotézy byly statisticky ověřeny. Mezi ověřovací metody se zařadily deskriptivní statistika, metoda lineární regrese, Pearsonův  $\chi^2$  test o nezávislosti, parametrický test jednofaktorové ANOVY, neparametrický Kruskal-Wallisův test, mediánový test a test analýzy rozptylu. Použity byly i vybrané testy normality dat

(Kolmogorovův-Smirnův a Shapiro Wilkův test). Postup a interpretace jednotlivých testů jsem průběžně uváděny v kapitole 5. Dále se těmito testy zabývají například Hendl (2015) či Bárta (2016).

K naplnění cíle dále došlo pomocí uplatnění postupů uvedených v podkapitole 3.2.

### **3.2 Metodika diplomové práce**

Metodiku diplomové práce tvoří sada postupů a technik uplatněných v rámci dosažení cíle práce. Jednotlivé metodické kroky práce jsou popsány v následujících podkapitolách.

#### **3.2.1 Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma**

K získání dostatečného teoretického zázemí potřebného pro provedení empirické části práce došlo ke studiu odborné literatury. Teoretická část práce je pomyslně rozdělena na dvě části – internacionalizaci a malé a střední podniky (v teoretické části práce uváděných pod zkratkou MSP).

Pro první část bylo použito rozsáhlé množství zahraničních materiálů čítající knihy, e-knihy, periodika, články a webové zdroje. Přístup k těmto materiálům tvořila databáze e-knih EBSCO eBooks a Google Books, dále také webový vyhledávač Google Scholar. Materiály byly také získané prostřednictvím Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích či zakoupeny.

Na rešerši ohledně malých a středních podniků byla použita převážně domácí literatura, neboť se jedná o frekventovaně zpracovávané téma. Do této kapitoly byla zařazena i problematika internacionalizace v podobě výzev a skrytých šampionů.

Studium odborné literatury zároveň tvořilo první krok k sepsání práce a probíhalo v termínu červenec–říjen 2019.

#### **3.2.2 Malé a střední podniky z pohledu vybraných ukazatelů**

Empirická část práce začíná obecným úvodem do situace malých a středních podniků pomocí analýzy kvantitativních údajů Českého statistického úřadu a Ministerstva průmyslu a obchodu. Tato část má za úkol ze širšího kontextu uvést čtenáře do kontextu tohoto druhu podnikání v rámci České republiky před kapitolami pracujícími s primárními daty sesbíranými v rámci samotné práce. Jedná o uvedení důležitosti malých a středních podniků a jejich zahraničních aktivit (zahraniční obchod, ekonomická fakta).

### **3.2.3 Provedení dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení**

Ke sběru primárních dat posloužil sestavený dotazník. Byly vypracovány tři verze dotazníku, jednotlivé verze sloužily pro tuzemské podniky, pro podniky chystající se na zahraniční trhy a pro podniky působící na zahraničních trzích. Jednotlivé verze se lišily počtem otázek a jejich formulací, neboť pro podniky působící na zahraničních trzích byly zařazeny dodatečné otázky týkající se stupně internacionalizace. Dále byly použity uzavřené a polouzavřené otázky, které lze lépe statisticky vyhodnotit, ale také otázky otevřené sloužící ke zjištění stupně internacionalizace. Do dotazníku byly zařazeny otázky filtrační a jedna kontrolní otázka. Obsahem otázek se staly kapitoly nastíněné v literárním přehledu práce. Dotazníky byly sestaveny za pomoci formulářů Google a byly distribuovány elektronickou formou na emailové adresy podniků, které byly získány z databáze Merk. K vyhodnocení dat posloužil MS Excel a statistický software SPSS.

K sesbírání primárních dat za pomoci dotazníků došlo v měsících prosinec 2019 až leden 2020. Dotazník byl rozeslán 6000 českým firmám (po testování na vzorku deseti firem), které databáze Merk vyhodnotila, že spadají do kategorie malých a středních podniků. Použita byla firemní emailová adresa (vzor dotazníků je uveden v příloze číslo 3). Celkem se vrátilo 212 odpovědí, návratnost dotazníků tak činila 3,5 %, což je vzhledem k délce dotazníku a povaze otázek dobrý výsledek. Celkem bylo před vyhodnocením dat vyřazeno 18 respondentů z důvodu malé relevance poskytnutých odpovědí. V průběhu vyhodnocování dotazníku bylo dále vyřazeno pět podniků z důvodu nespádání do kategorie malých a středních podniků. Celkem bylo získáno 93 relevantních odpovědí od podniků působících na zahraničních trzích, 13 odpovědí od podniků chystající se vstoupit na zahraniční trhy a 83 odpovědí od tuzemských podniků. Z vybraného vzorku tak převažovaly podniky působící na zahraničních trzích. K výsledkům sběru primárních dat je nutné přistupovat s rezervou, neboť byl získán pouze zlomek odpovědí z celkového počtu aktivních podnikatelských subjektů v České republice (viz následující kapitola).

### **3.2.4 Komparace výsledků dotazníkového šetření s odbornými studii**

Relevantní výsledky získané z dotazníkového šetření jsou porovnány s významnými studii provedenými na různé aspekty internacionalizace malých a středních podniků v České republice. Tyto studie byly postaveny na podobném nebo větším vzorku firem a byly publikované v posledních deseti letech.

Studie Zapletalové (2012): Dojde k porovnání faktorů ovlivňujících rozhodování o začátku internacionalizace podnikových aktivit a k porovnání průměrného počtu let od založení po první realizaci zahraničních aktivit. Porovnány budou i vybrané testované hypotézy.

Studie Kubíčkové, Toulové a Tuzové (2015): Autorky se zabývaly přínosy internacionalizace (včetně podniků aktuálně nepůsobících na zahraničních trzích). Zkoumaly také otázku negativních dopadů internacionalizace. Porovnány byly i rizika a bariéry v procesu internacionalizace a klíčové faktory úspěchu na mezinárodních trzích.

Studie Rekové (2016): Reková zkoumala fenomén Born Globals a povědomí o něm mezi malými a středními podniky. Po vzoru Kubíčkové et al. (2015) se také zabývala otázkou bariér internacionalizace.

### **3.2.5 Stanovení stupně internacionalizace**

Vysoký stupeň internacionalizace ovlivňuje firemní strategii, kulturu i myšlení managementu (Adam, 2004). Otázkou je měřitelnost tohoto stupně. V literatuře nepanuje shoda ohledně spolehlivého vyjádření stupně internacionalizace. Pro vyjádření stupně internacionalizace práce použije modifikovaný postup podle Sullivana (1994) a postup podle Demela (2014). Níže jsou rozepsány jednotlivé postupy.

$$\text{Sullivan (1994): } DOI = FSTS + FATA + OSTS + TMIE + PDIO \quad (1)$$

*Vysvětlivky: DOI = stupeň internacionalizace, FSTS = poměr zahraničních prodejů (exportu) k celkovým prodejem, FATA = poměr zahraničních aktiv k celkovým aktivům, OSTS = podíl zahraničních dceřiných společností (afiliací) k celkovému počtu dceřiných společností (afiliací), TMIE = zahraniční zkušenosti top managementu, PDIO = kulturní a psychická vzdálenost trhu, na kterém podnik působí*

Výsledek je číslo v rozmezí intervalu nula (žádná zahraniční aktivita) a pět (úplná internacionalizace).

Sullivanův postup je spíše poplatný pro velké firmy, problémem je stanovení hodnot subjektivního atributu zkušeností top managementu, neboť je otázkou, zda manažerské zkušenosti skutečně přispívají k rychlejší internacionalizaci. Existuje řada studií snažících se o vyvrácení tohoto ukazatele (Ramaswamy, Kroeck, & Renforth, 1996).

Z literatury vyplývá (viz. Mugler, 1999), že u malých a středních podniků je často vlastníkem představitelem vrcholového managementu, proto se bude u indexu TMIE počítat se

zahraniční zkušeností vlastníka (manažera) k celkové zkušenosti v roli vlastníka (manažera). Tomuto indexu bude na základě kritiky v odborné literatuře z hlediska jeho důležitosti přiřazena jiná váha (viz tabulka číslo 3).

Jelikož je Sullivanův výpočet poplatný spíše velkým firmám, bude upravena i váha indexu OSTTS (viz tabulka číslo 3), protože z komentáře Vebera a Srpové (2005) k vymezení malých a středních podniků je zřejmé, že pokud malý a střední podnik vlastní více jak 25 % podílu na základním kapitálu či hlasovacích právech jiné společnosti, sčítají se tyto hodnoty pro výpočet čistého obrátu nebo aktiv, jež jsou klíčové právě pro zařazení podniku jako malého nebo středního. To prakticky eliminuje možnost dceřiných společností a významně snižuje možný počet afiliací.

Tabulka 3: Upravené váhy indexů DOI

Ukazatel	Váha
FSTS	0,25
FATA	0,25
OSTS	0,10
TMIE	0,15
PDIO	0,25

Zdroj: vlastní

Pro stanovení PDIO budou použity kulturní dimenze dle Hofsteda (viz podkapitola Kulturní vzdálenost.), počet bodů bude přiřazen na základě odchylky hodnot jednotlivé dimenze dané země od hodnot téže dimenze pro Českou republiku (viz tabulka číslo 4). Porovnání dimenzí České republiky a zahraničí proběhne na stránkách Hofstede Insights („Compare Countries“, c2019). Čím větší je kulturní rozdíl, tím více znalostí, zkušeností a technik musí být vynaloženo, internacionalizace se tak zvyšuje. Jedná se o alternativní přístup k Sullivanovu rozdělení světa do deseti geografických zón.

Tabulka 4: Způsob výpočtu indexu PDIO

Kulturní rozdíl dimenze zahraničí od dimenze ČR	Body
≤ 5 %	0
≤ 10 %	0,1
≤ 20 %	0,2
≤ 30 %	0,3
≤ 40 %	0,4
≤ 50 %	0,5
≤ 60 %	0,6
≤ 70 %	0,7
≤ 80 %	0,8
≤ 90 %	0,9
≤ 100 %	1

Zdroj: vlastní

$$\text{Demel (2014): } DOI = FSTS + FOTO + FATA + FETE + FIPTIP \quad (2)$$

Vysvětlivky: *DOI* = stupeň internacionalizace, *FSTS* = poměr zahraničních prodejů k celkovým prodejm, *FOTO* = poměr zahraničních kanceláří k celkovým kancelářím, *FATA* = poměr zahraničních aktiv k celkovým aktivům, *FETE* = poměr zahraničních pracovníků k celkovým pracovníkům společnosti, *FIPTIP* = poměr duševních vlastnických práv uplatněných v zahraničí k celkovým duševním vlastnickým právům společnosti

Výsledek je opět poplatný intervalu od nuly (žádná internacionalizace) do pěti (úplná internacionalizace).

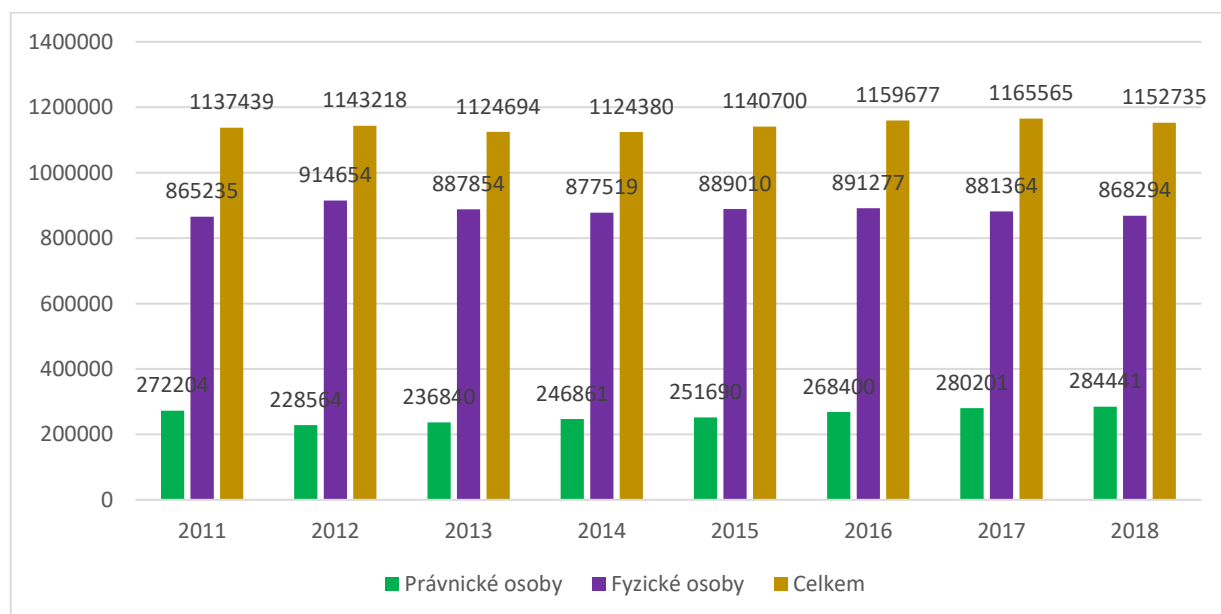
Demelův model odstranil subjektivní položku manažerských zkušeností a představuje tak věcnější pohled na problematiku. Představuje nový ukazatel FOTO, který pracuje s „kancelářemi“, které mohou mít podobu nejen podobu dceřiných společností a afiliací, ale také poboček (filiálek). Demelův model je vhodný jak pro velké, tak pro malé a střední podniky.

## 4 Situace malých a středních podniků v České republice

V práci je mnohokrát zmíněna důležitost malých a středních podniků (dále v empirické části jako MSP) pro ekonomiku a podnikání v podobě snižování nezaměstnanosti pomocí vytváření pracovních míst společně s příležitostmi zahraničního obchodu. Tato část práce na vybraných ukazatelích přenesla výše uvedená tvrzení do kvantitativní podoby. Zároveň se jedná o zobecnění situace na celý stát a o předstupeň dotazníkového šetření, které blíže zkoumá vzorky jednotlivých podniků a týká se i kategorií zde uvedených.

### 4.1 Počet aktivních subjektů do 250 zaměstnanců

Obrázek 1: Počet aktivních subjektů s 0-250 zaměstnanci v letech 2011-2018



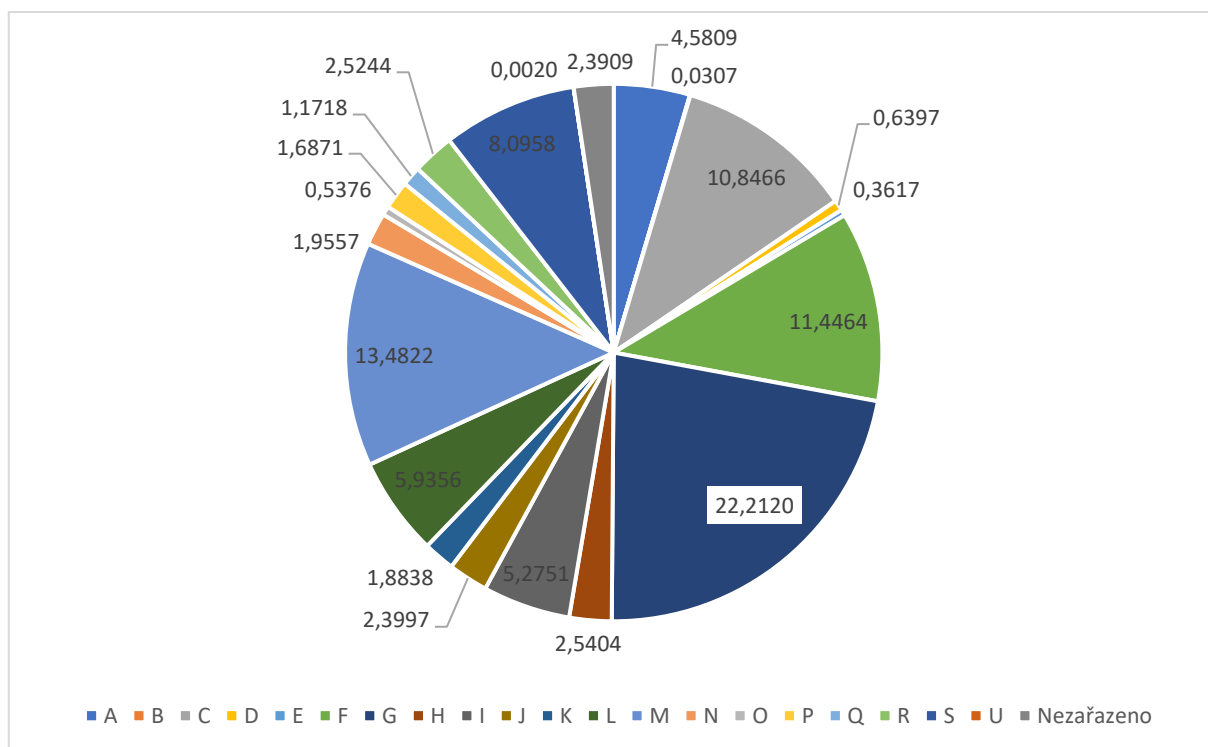
Zdroj: upraveno dle MPO (2019)

Ministerstvo průmyslu a obchodu (dále MPO) vypracovalo vývoj aktivních subjektů na území České republiky. Z obrázku číslo 1 můžeme pozorovat, že počet právníckých osob vykazuje od roku 2012 rostoucí tendenci, naopak počet fyzických osob klesá. Rok 2018 byl s 1.152.735 subjekty o 1,2 % slabší než rok 2017. Celkem se MSP podílely na celkovém počtu subjektů 99,8 % v roce 2018, tento podíl zůstává prakticky stejný jako předchozí rok.



## 4.2 Počet subjektů do 250 zaměstnanců dle CZ NACE

Obrázek 2: Klasifikace subjektů do 250 zaměstnanců dle CZ NACE v roce 2018

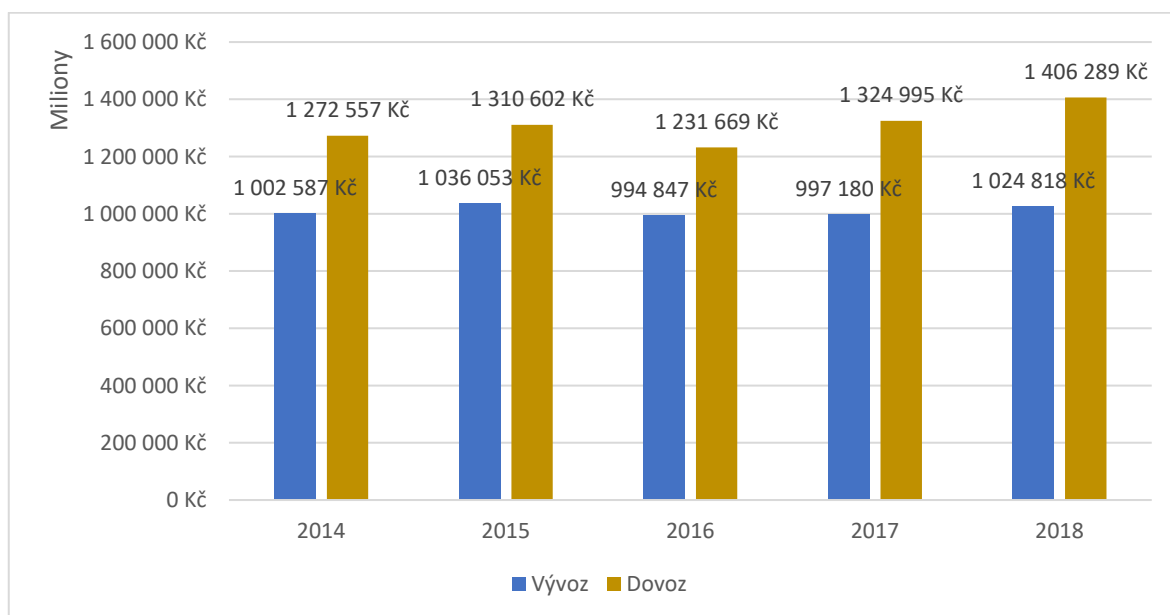


Zdroj: upraveno dle ČSÚ (c2020)

Tento obrázek číslo 2 ukazuje procentuální strukturu jednotlivých kategorií registrovaných subjektů za rok 2018 dle klasifikace CZ-NACE. Celkem byl posuzován počet registrovaných subjektů na území České republiky v roce 2018, který činil 2 887 000 (se zahrnutím všech subjektů do 250 zaměstnanců). V zemědělství (sekce A) bylo zapsaných 132 252 subjektů (4,6 %). Průmysl (sekce B až E) se podílel na celkovém počtu subjektů 11,88 % s celkovým počtem 342 937 subjektů. Stavebnictví (sekce F) se věnovalo 330 457 subjektů (11,45 %). Sekce G představující obchod představovala 22,21% podíl s 641 259 subjekty. Sekce H-K (doprava, ubytování, komunikační a peněžní činnosti) dosáhla 12,1% podílu s 349 296 subjekty. Další kategorií jsou tržní služby (sekce L-S) s počtem subjektů 1 021 714 a s podílem 35,39 %. Kategorie U představuje činnosti exterritoriálních organizací, těm se věnovalo pouhých 59 subjektů (0,002 %). 2,4 % subjektů nebylo zařazených do žádné z uvedených kategorií. Činnosti domácností jako zaměstnavatelů (sekce T) ČSÚ neevidoval. Z přehledu lze dovodit, že tržní služby a obchod jsou převažující náplní činnosti subjektů do 250 zaměstnanců.

### 4.3 Zahraniční obchod malých a středních podniků

Obrázek 3: Zahraniční obchod MSP v letech 2014-2018



Zdroj: upraveno dle MPO (2019)

Situace MSP v případě vývozu a dovozu je opačná oproti velkým podnikům. Zatímco u velkých podniků převažuje vývoz, v případě MSP se jedná o dovoz (viz obrázek číslo 3). Také podíl MSP na vývozu (28 %) a dovozu (40 %) je menší než u velkých podniků. V případě přímého vývozu došlo v roce 2018 ke zvýšení, výrazně se však zvýšil i dovoz. Zatímco celé hospodářství v roce 2018 vykazovalo kladné saldo zahraničního obchodu, u MSP stále převažuje dovoz nad vývozem. Podíl MSP na celkovém dovozu a vývozu ukazuje následující tabulka číslo 5.

Tabulka 5: Podíl MSP na celkovém dovozu a vývozu v letech 2014-2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Vývoz	32 %	31 %	30 %	28 %	28 %
Dovoz	42 %	41 %	39 %	40 %	40 %

Zdroj: upraveno dle MPO (2019) a ČSÚ (c2020)

Z tabulky číslo 5 je patrné, že dovoz MSP představuje výrazný podíl na celkovém dovozu, naopak vývoz u MSP má klesající tendenci, neboť přestože se absolutní hodnota vývozu u MSP za rok 2018 zvýšila, růst celkového vývozu převýšil růst vývozu MSP.

Dle teritoriální struktury převažoval za rok 2018 zahraniční obchod se státy s vyspělou ekonomikou (USA, Kanada, EU-28) s 92,1 % vývozu a s 68,7 % dovozu. Do rozvojových

zemí směřovalo 3,3 % vývozu a dováželo se z nich 8,7 % zboží. Německo nadále zůstává hlavním obchodním partnerem ČR (ČSÚ, c2020).

#### 4.4 Zaměstnanost malých a středních podniků v České republice

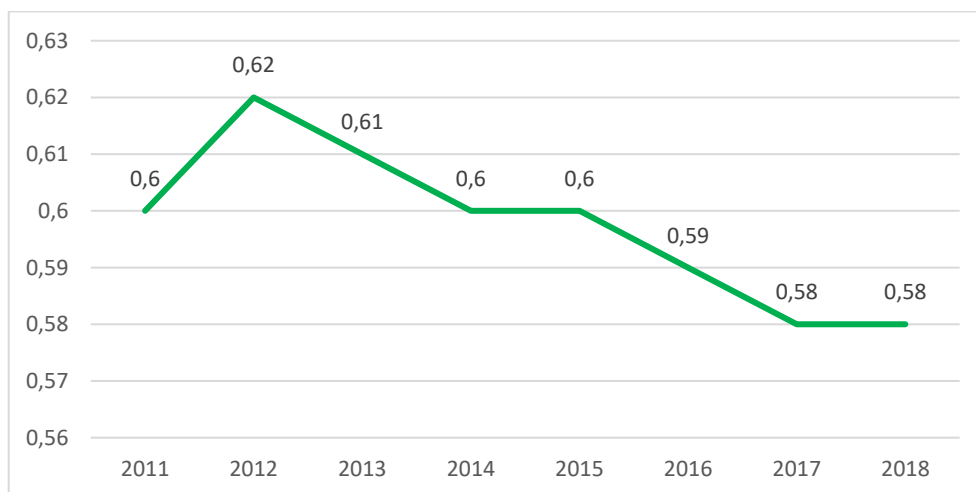
Tabulka 6: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2011-2018

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Zaměstnanci MSP (v tis.)	1820	1875	1832	1821	1840	1863	1858	1878
Zaměstnanci celkem (v tis.)	3038	3037	2998	3014	3084	3146	3206	3255

Zdroj: upraveno dle MPO (2019)

Z tabulky číslo 6 je patrný růst zaměstnanosti MSP v roce 2018 oproti roku 2017. Také absolutní hodnota zaměstnanosti MSP vykazuje v roce 2018 v rámci sledovaného období nejvyšší hodnotu. K tomu, abychom posoudili podíl zaměstnanosti MSP na celkové zaměstnanosti, slouží následující obrázek číslo 4.

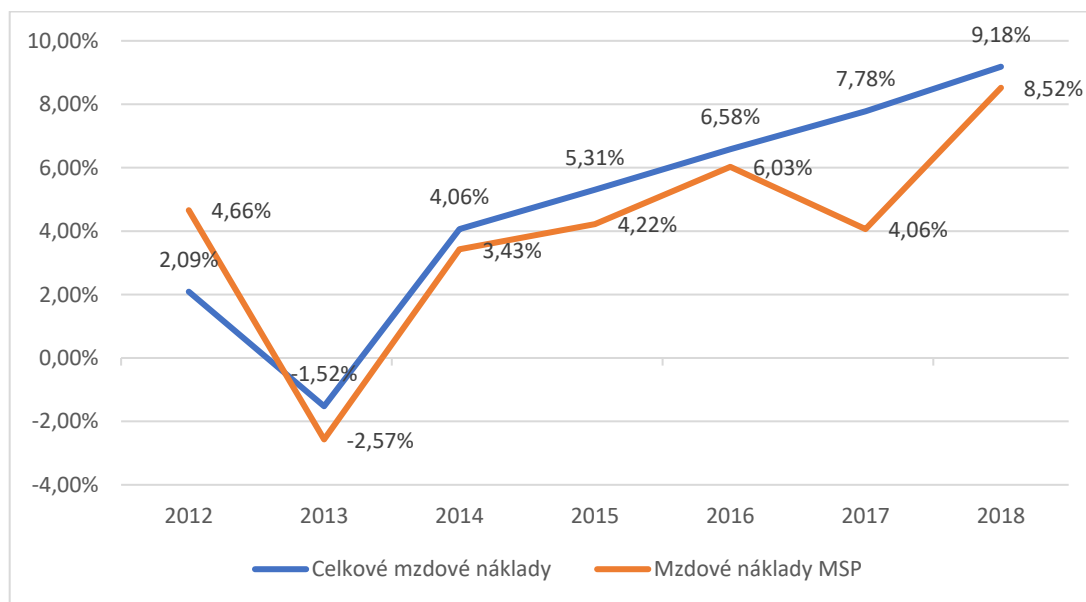
Obrázek 4: Podíl zaměstnanosti MSP na celkové zaměstnanosti v letech 2011-2018



Zdroj: upraveno dle MPO (2019)

Z něj je patrné, že ačkoliv počet zaměstnaných MSP v roce 2018 vzrostl, celkově podíl zaměstnaných osob vykazoval konstantní tendenci, celkově od roku 2012 dokonce klesající trend. Celkově však MSP stále zůstávají významnými zaměstnavateli a vytváří více pracovních míst než velké firmy.

Obrázek 5: Procentuální vývoj mzdových nákladů v letech 2012-2018



Zdroj: upraveno dle MPO (2019)

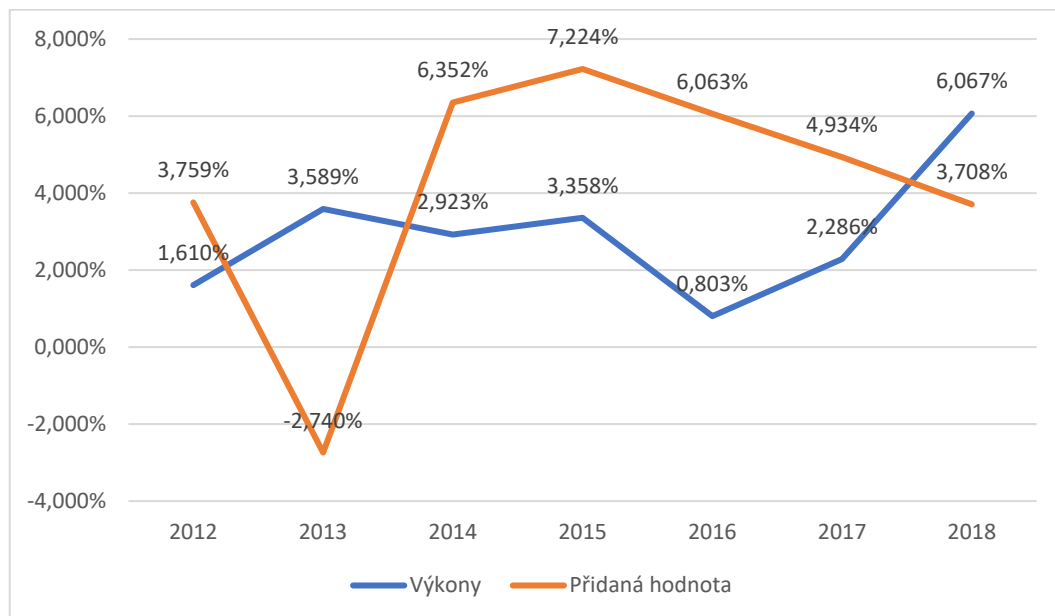
Vzhledem k nadpoloviční většině zaměstnanců pracujících pro MSP je struktura mzdových nákladů rozšiřujícím pohledem na problematiku zaměstnanosti. Celkem činily mzdové náklady v roce 2018 - 1.198.242 mil. Kč, z toho mzdové náklady MSP tvořily 50,8 % s výší 609 235 mil. Kč. Ještě v předešlém roce to však bylo 51,1 % a 561 403 mil. Kč (ČSÚ, c2020). Poměr mzdových nákladů MSP vůči celkovým nákladům se tak snižuje díky tomu, že růst mzdových nákladů ve velkých firmách dlouhodobě převyšuje růst mzdových nákladů v MSP. To lze vidět na obrázku číslo 5, kdy jedině v roce 2012 za sledované období převýšil růst nákladů MSP celkové mzdové náklady (tedy i s velkými firmami). Lze snadno dovodit, že velké firmy si mohou dovolit vyplácet vyšší mzdy, což může být dáno odvětvím, ve kterém působí a produktivitou zaměstnanců, kteří ve velkých firmách pracují. Velké firmy také snáze realizují úspory z rozsahu a mohou tak mzdové náklady zvyšovat snáze než MSP.

#### 4.5 Výkony a účetní přidaná hodnota malých a středních podniků

Následující obrázek číslo 6 ukazuje vývoj výkonů a účetní přidané hodnoty. Přidaná hodnota (hodnota přidaná vlastní činností podniků) zažila významný pokles v roce 2013, po kterém v roce 2014 následoval strmý růst, což lze přičíst rostoucím obchodním maržím a snížené výkonové spotřebě. Pokles přidané hodnoty v roce 2013 se dotkl zejména průmyslu (viz obrázek číslo 7). V absolutním vyjádření dosahovala přidaná hodnota MSP v roce 2018 - 1.785.986 mil. Kč a výkony 5.083.589 mil. Kč. V roce 2012 přitom činila

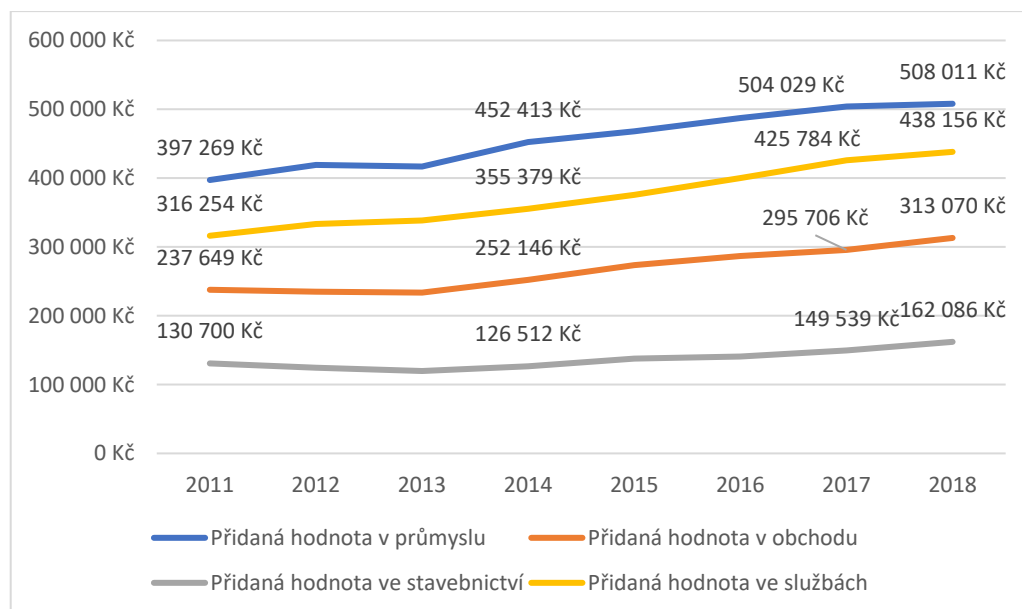
přidaná hodnota 1.344.581 mil. Kč a výkony 4.151.379 mil. Kč (MPO, 2019). Zejména výkony (v peněžních prostředích výnosy) zaznamenaly za sledované období značný růst.

Obrázek 6: Meziroční procentuální změna výkonů a účetní přidané hodnoty v letech 2012-2018



Zdroj: upraveno dle MPO (2019)

Obrázek 7: Vývoj přidané hodnoty MSP v jednotlivých kategoriích v letech 2011-2018



Zdroj: upraveno dle MPO (2019)

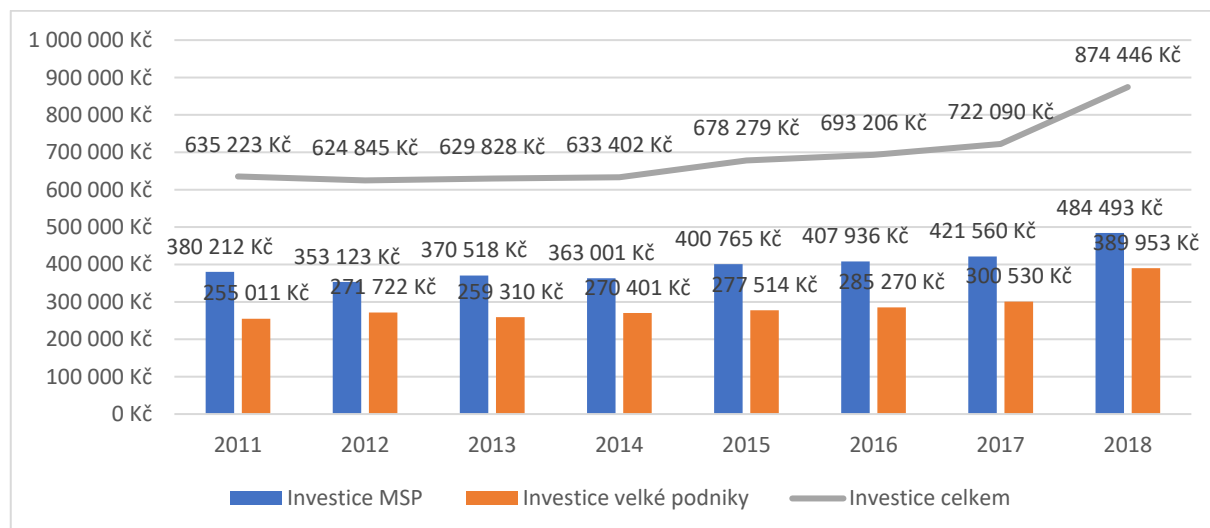
Na obrázku číslo 7 vidíme strukturu přidané hodnoty v průmyslu, stavebnictví, obchodu a službách v mil. Kč. Všechny ukazatele mají od roku 2013 rostoucí tendenci, zajímavý

je však procentní podíl přidané hodnoty v těchto sektorech na celkové přidané hodnotě. Zatímco přidaná hodnota průmyslu dosahovala v roce 2011 37 % z celkové přidané hodnoty, v roce 2018 to bylo už jen 35,8 % a oproti přechozím letům stále klesá. Naopak přidaná hodnota obchodu s 22 % zaznamenala oproti roku 2017 nárůst, stejně jako přidaná hodnota služeb. Stavebnictví v roce 2018 doznalo přírůstek 0,6 % na 11,4 %, což bylo způsobeno zejména hospodářskou expanzí. Celkově lze tedy pozorovat ústup přidané hodnoty průmyslu na úkor služeb a obchodu, byť průmysl stále tvoří značnou část celkové přidané hodnoty.

#### 4.6 Investice malých a středních podniků

Literární rešerše uvádí, že MSP jsou hlavními hybateli ekonomického pokroku, což lze spatřit na investicích na obrázku číslo 8 u investic MSP, které převyšovaly v celém sledovém období investice velkých podniků. Pokles investic byl u MSP zaznamenán v roce 2012 a dále v roce 2014, u velkých podniků byl patrný pokles v roce 2013. V roce 2011 představovaly investice MSP 60 % všech investic, v roce 2018 to bylo již jen 55,4 %. V předchozích letech se tento poměr pohyboval kolem 58 %, MSP tak v roce 2018 nestačily tempu růstu investic velkých podniků, které v roce 2018 činilo 29 % (oproti 21 % u MSP).

Obrázek 8: Vývoj investic v letech 2011-2018 v milionech Kč



Zdroj: upraveno dle MPO (2019)

## 5 Specifika procesu internacionalizace malých a středních podniků

V následující kapitole dojde k určení specifík procesu internacionalizace včetně určení stupně internacionalizace a porovnání výsledků s vybranými studiemi.

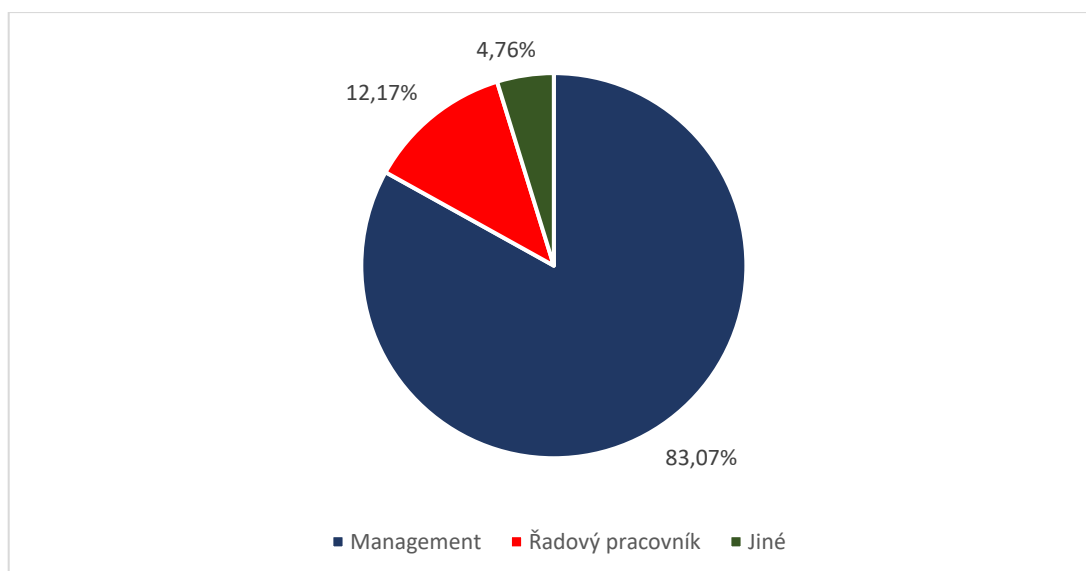
### 5.1 Výsledky dotazníkového šetření

#### 5.1.1 Úvodní informace

Na začátek dotazníku byly umístěny základní otázky týkající se charakteristiky respondenta. Vzhledem ke způsobu sběru primárních dat je klíčové, aby data odpovídala zaměření práce v podobě MSP.

#### Pozice respondenta ve firmě

Obrázek 9: Pozice respondenta ve firmě

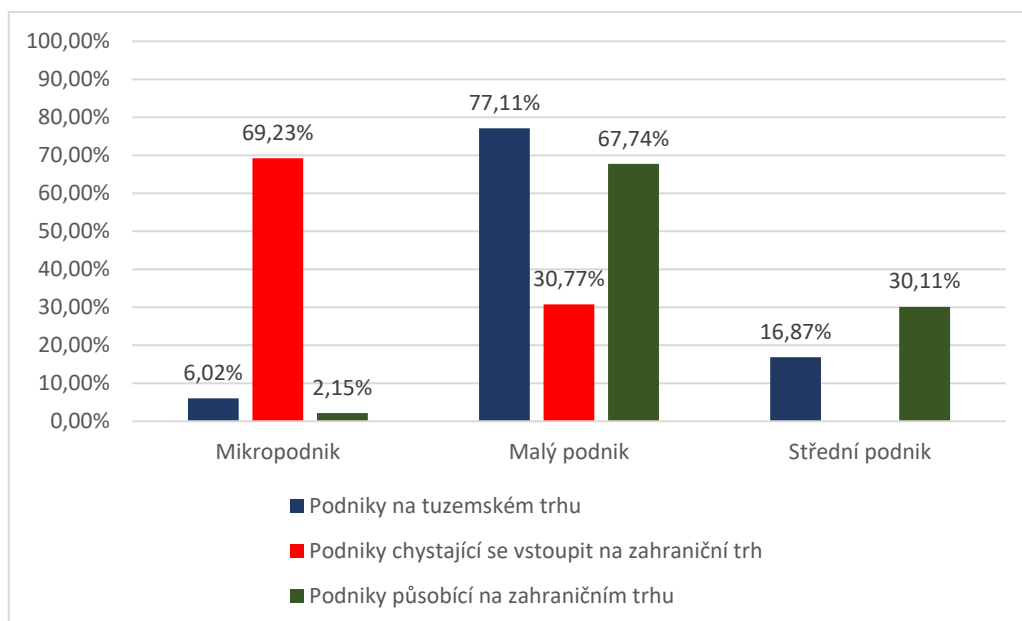


Zdroj: vlastní

První otázka se týkala pozice respondenta ve firmě. Dá se předpokládat, že fundovanější odpovědi poskytne management nežli řadový pracovník. Na obrázku číslo 9 lze vidět, že v 83 % případů byly odpovědi poskytnuty managementem, konkrétně 157 odpovědí ze 189. Řadoví pracovníci tvořili s 12 % (23 odpovědí). Zbytek tvořily alternativní odpovědi respondentů, jež by se mnohdy daly zahrnout pod management. Jednalo se o pozice jako senior adviser, jednatel a majitel či člen představenstva. U podniků chystajících se na zahraniční trhy (dále zkratka ZT) tvořily odpovědi manažerů 84 %, nejméně manažerských odpovědí (82 %) se dostalo od podniků působících na ZT.

## Velikost podniku dle počtu zaměstnanců

Obrázek 10: Velikost podniku dle počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní

První filtrační otázka se týkala velikosti podniku. U dotazníků požadujeme MSP dle definice nastíněné v literárním přehledu. Počet zaměstnanců je první kritérium, které musí být bezpodmínečně splněno. V souvislosti s touto otázkou byla eliminována jedna odpověď od podniku působící na tuzemském trhu. Obrázek číslo 10 ukazuje velikost podniku z hlediska počtu zaměstnanců a typu podniku. Ne více než 10 zaměstnanců (tudíž mikropodnik) s počtem devíti odpovědí byla hlavní volba podniků chystající se vstoupit na ZT. U této skupiny je však nutno počítat s menším počtem celkových odpovědí. V absolutním vyjádření tak z hlediska počtu zaměstnanců nacházíme odpovědi od malých podniků (do 50 zaměstnanců). Volbu do 250 zaměstnanců (střední podnik) nevolil ani jeden podnik chystající se na ZT.

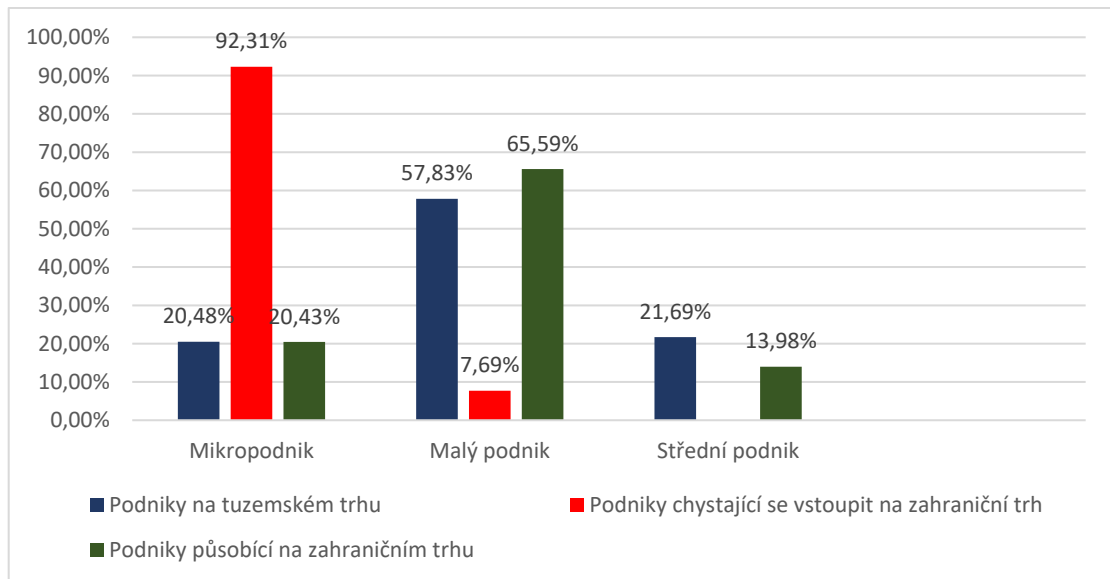
## Velikost podniku dle obrátu

Tato otázka cílí na další vymezení MSP z hlediska obrátu. Velkým podnikům (s hodnotou obrátu za minulé účetní či zdaňovací období nad 50 milionů EUR) byla následně položena otázka na velikost aktiv, neboť z definice MSP stačí splnit jedno z těchto kritérií. Pro pět podniků z tuzemského trhu (5,7 %) a čtyři podniky ze ZT (4,1 %) se zároveň jednalo o ukončení dotazníku, neboť i otázka na hodnotu aktiv ukázala na jejich zařazení do velkých podniků. Odpovědi opět vykazují podobnou strukturu jako v předcházející otázce, u podniků na chystajících se na ZT převažují mikropodniky (obrat do dvou



milionů EUR), u ostatních dvou kategorií se jedná o malý podnik s obrátem do deseti milionů EUR.

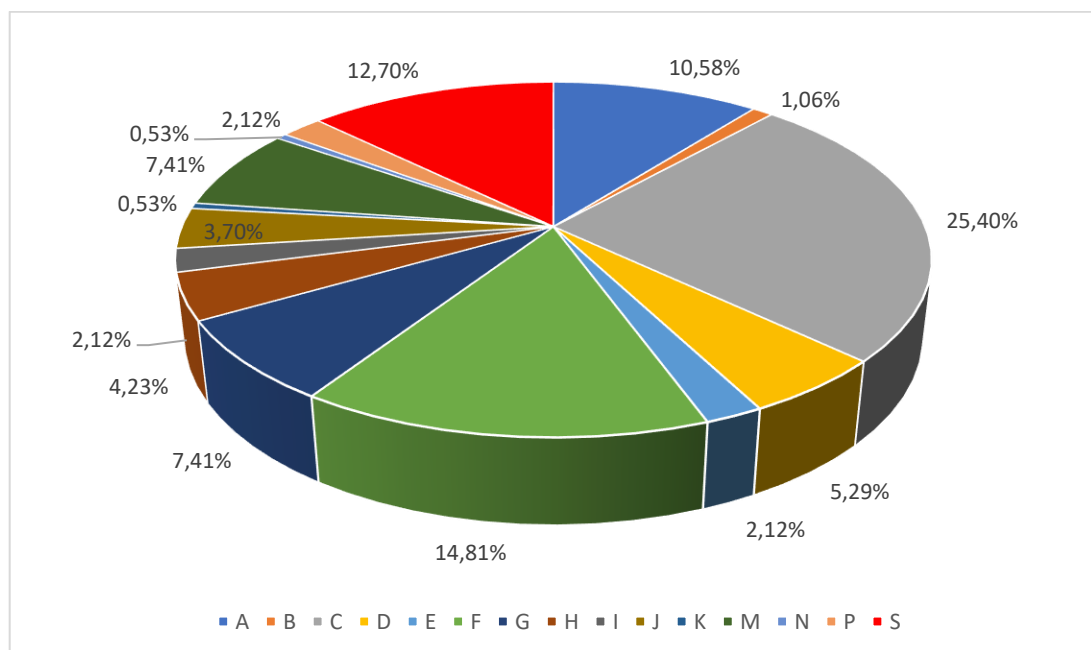
Obrázek 11: Velikost podniku dle obrátu



Zdroj: vlastní

### Zařazení činnosti podniků dle CZ NACE

Obrázek 12: Činnosti podniků dle CZ NACE



Zdroj: vlastní

Poslední úvodní otázka mířila na druh činnosti podniku dle klasifikace CZ NACE. Na obrázku číslo 12 máme procentuální zastoupení uvedených kategorií pro všechny typy

podniků. S 25 % dominovala kategorie C (zpracovatelský průmysl), kterou nejvíce volily podniky působící na ZT. Majoritní zastoupení měla kategorie F (stavebnictví) se 14,81 %. Třetí nejvýznamnější kategorií byla kategorie S (ostatní činnosti, například opravy PC aj.) s 12,7 %. V odpovědích chyběly kategorie L (činnosti v oblasti nemovitostí), O (veřejná správa), Q (zdravotní péče), R (zábavní činnosti), T (domácnosti jako zaměstnavatelé) a U (exteritoriální organizace). Dá se říci, že kategorie odpovědí proporcionálně odpovídají zastoupení podniků na českém trhu, který demonstrovala předcházející kapitola 4.

V rámci úvodních otázek byly podniky působící na ZT dále dotázány na země, ve kterých působí (viz příloha 4) a na poměr k zahraničním prodejm vůči celkovým prodejm. Výsledná data posloužila k vyhodnocení statistické hypotézy C, která tvrdí, že počet zemí, ve kterých podnik působí, nemá vliv na poměr zahraničních prodejů k celkovým prodejm podniku. K ověření hypotézy byla použita metoda lineární regrese.

Obrázek 13: Výsledky modelu lineární regrese

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,149 <sup>a</sup>	,022	,011	,29752

a. Predictors: (Constant), Počet zemí

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,180	1	,180	2,036	,157 <sup>b</sup>
	Residual	7,966	90	,089		
	Total	8,147	91			

a. Dependent Variable: Zahraniční prodeje

b. Predictors: (Constant), Počet zemí

Zdroj: vlastní

Na přiloženém obrázku číslo 13 je vyhodnocení hypotézy metodou lineární regrese. Pearsonův korelační koeficient R je roven 0,149, což ukazuje slabou pozitivní závislost. Koeficient determinace  $R^2$  je roven 0,022, což značí, že počet zemí, ve kterých podnik působí, vysvětluje 2,2 % variability poměru zahraničních prodejů. Signifikance regresního modelu je rovna 0,157, tj. model není statisticky významný na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . I přes existenci slabého vztahu tak nezamítáme nulovou hypotézu

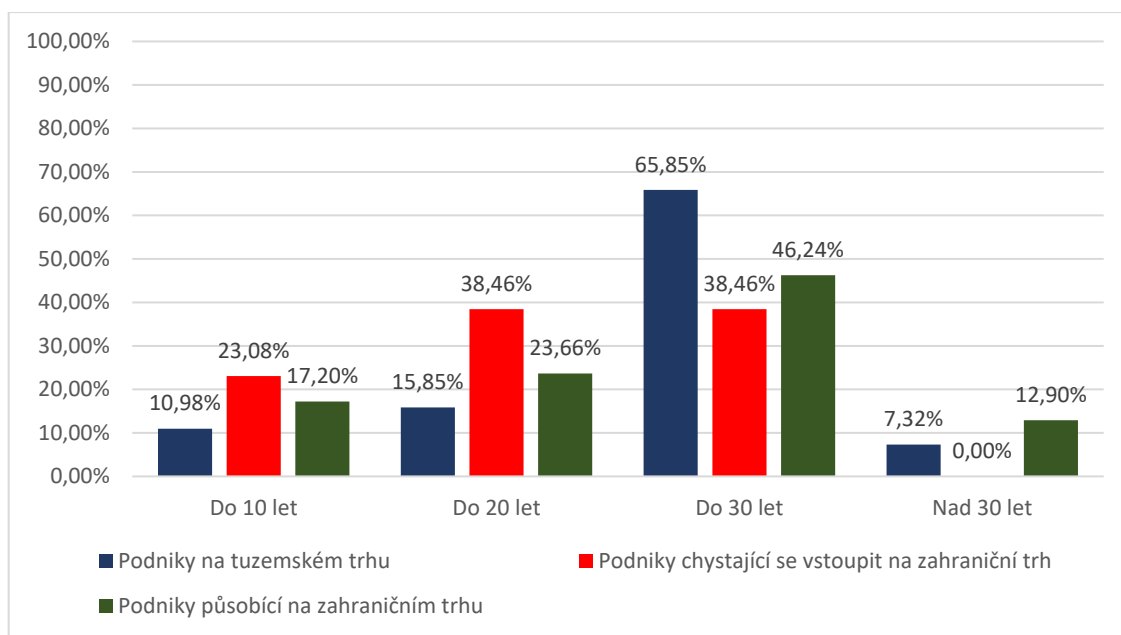
o nezávislosti a můžeme říct, že **počet zemí, ve kterých podnik působí, nemá vliv na poměr zahraničních prodejů k celkovým prodejm podniků.**

### 5.1.2 Doba působnosti na trzích

Následující otázky již směřovaly k samotnému procesu internacionalizace a jeho struktuře.

#### Doba působnosti na tuzemském trhu

Obrázek 14: Doba působnosti všech typů podniků na tuzemském trhu



Zdroj: vlastní

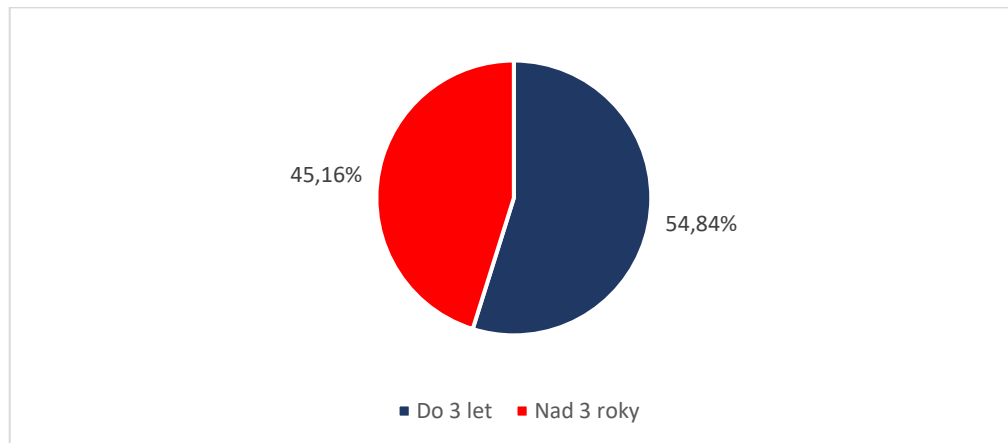
Obrázek číslo 14 ukazuje dobu působnosti jednotlivých typů podniků na tuzemském trhu. Nejvíce podniků (zejména tuzemských) bylo založeno v 90. letech. Tuto odpověď zvolilo 54 respondentů tuzemských podniků z 83 možných. Našly se ale i historicky bohaté podniky, 12,9 % podniků působících na ZT mělo historii delší než 30 let, jeden z nich dokonce uvedl 258letou tradici. Podniky chystající se vstoupit na ZT nebyly starší více jak 30 let.

#### Prodleva se vstupem na ZT

Další otázku obdržely pouze respondenti podniků působících na ZT. Jednalo se o dobu vstupu na ZT. Do tří let od založení jich na ZT vstoupila většina (51 z 93), tj. 54,84 % (viz obrázek číslo 15). Jedná o tzv. Born Globals podniky představené v literárním přehledu. Vzhledem k tomu, že Born Globals podniky tvoří perspektivu ekonomického růstu a představují technologický vývoj, je jejich nadpoloviční počet indikátorem, že

i česká ekonomika dosahuje hodnot typických pro západní země. Tyto podniky také bývají tržními vůdci na tržních místech (což zodpoví otázka ohledně pozice na trhu). 45,16 % podniků pak vstoupilo na ZT v pozdější fázi, jeden podnik uvedl, že na ZT vstoupil až 157 let po založení.

Obrázek 15: Doba vstupu na zahraniční trh



Zdroj: vlastní

Na tomto místě je možno ověřit statistickou hypotézu G, která tvrdí, že časový horizont mezi založením podnikatelského subjektu a jeho realizací prvních mezinárodních podnikatelských aktivit nezávisí na velikosti podnikatelského subjektu. Postup ověření hypotézy je patrný z obrázku číslo 16.

Předpokladem k ověření hypotézy byla jednofaktorová analýza rozptylu ANOVA. Z obrázku číslo 16 je však patrné, že díky nesplněné podmínce normality díky signifikanci menší než 0,001 (podmínce pro využití ANOVY) musíme použít neparametrický test. Vzhledem ke třem nezávislým výběrům byl vybrán Kruskal-Wallisův test pro více nezávislých výběrů. Tento test porovnává průměrné pořadí podniků v dané skupině („Ranks“) při seřazení všech podniků podle hodnoty sledovaného ukazatele. Signifikance Kruskalova-Wallisova testu je 0,728, tj. vyšší než stanovená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ , a tedy nulovou hypotézu o nezávislosti nelze zamítnout. Přitom nejsou statisticky významné rozdíly mezi velikostními skupinami. Dodatečně byl proveden ještě mediánový test („Frequencies“). Při něm byl určen medián časové prodlevy a následně bylo dovozeno, kolik podniků v dané skupině má velikostní hodnotu menší, nebo větší. U středních podniků test ukázal, že 14 podniků má při realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit kratší časový úsek a 11 delší, nicméně díky výsledkům předchozích testů zde není dostatečná statistická významnost ani

závislost. Můžeme tedy nezamítnout nulovou hypotézu a říct, že **časový horizont mezi založením podnikatelského subjektu a jeho realizací prvních mezinárodních podnikatelských aktivit nezávisí na velikosti podnikatelského subjektu.**

Obrázek 16: Postup ověření hypotézy G

		Tests of Normality					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
velikost podniku		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
časová prodleva	mikro	,260	2				
	male	,244	63	,000	,707	63	,000
	střední	,307	25	,000	,534	25	,000

a. Lilliefors Significance Correction

		Ranks	
velikost podniku		N	Mean Rank
časová prodleva	mikro	2	47,00
	male	63	44,10
	střední	25	48,92
Total		90	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

časová prodleva	
Kruskal-Wallis H	,635
df	2
Asymp. Sig.	,728

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: velikost podniku

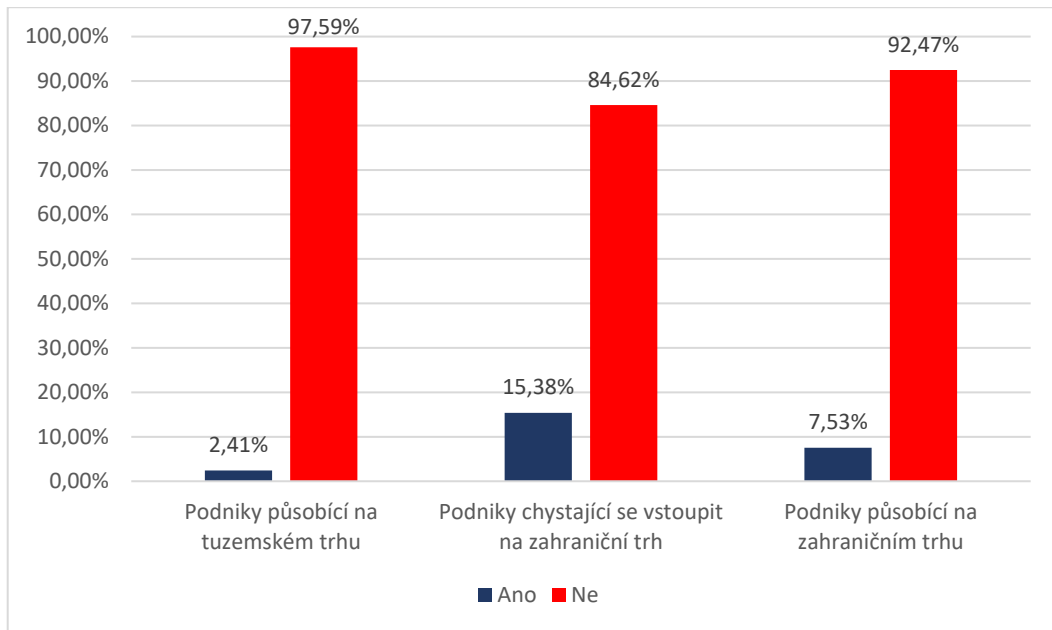
		velikost podniku		
		mikro	male	střední
časová prodleva	> Median	1	31	11
	<= Median	1	32	14

Zdroj: vlastní

### 5.1.3 Born Globals

Vzhledem k vysokému počtu Born Globals podniků u firem působících na ZT byla položena otázka o obeznámení se s tímto pojmem, a to všem třem typům podniků. Předpoklad byl, že podniky působící na ZT budou s Born Globals více obeznámeny než podniky tuzemské. V procentuálním vyjádření sice ano, i tak je míra znalosti tohoto pojmu mezi podniky velmi malá, což je patrné z obrázku číslo 17. Více než 91 % podniků nezná tento pojem, u podniků chystajících se na ZT se zdá situace lepší (15 %), v absolutním vyjádření však pojem znají pouze dva respondenti z 13. Podniky působící na ZT se sice chovají jako Born Globals, spíše jsou však řízeny vlastní potřebou než inspirací ze zahraničí.

Obrázek 17: Povědomí o Born Globals



Zdroj: vlastní

Obrázek 18: Postup ověření hypotézy E

**Pozice \* Druh Crosstabulation**

Pozice			Druh		Total
			tuzemske	zahranicni	
slabá	Count		10	7	17
	Standardized Residual		,7	-,7	
spíše podprůměrná	Count		4	10	14
	Standardized Residual		-1,0	1,0	
průměrná	Count		41	36	77
	Standardized Residual		,8	-,7	
nadprůměrná	Count		26	31	57
	Standardized Residual		-,2	,2	
tržní vůdce	Count		2	9	11
	Standardized Residual		-1,4	1,3	
<b>Total</b>	Count		83	93	176

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,776 <sup>a</sup>	4	,100
Likelihood Ratio	8,203	4	,084
N of Valid Cases	176		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,19.

Zdroj: vlastní

V souvislosti s Born Globals byla dále podnikům položena otázka ohledně ohodnocení své pozice na trhu (od jedné indikující slabou pozici do pěti značící tržního vůdce). Výsledky posloužily k ověření statistické hypotézy E, která tvrdí, že pozice podniku na domácím trhu nezávisí na zahraničním obchodu podniku. K ověření hypotézy byla použita analýza kontingenčních tabulek a  $\chi^2$  test.

Na obrázku číslo 18 vidíme hodnoty standardizovaných reziduí, které ukazují, v jakých buňkách kontingenční tabulky je více, nebo naopak méně podniků, než by se očekávalo v případě rovnoměrného rozložení a nezávislosti pozice na trhu na typu podniku. Nejvýraznější odchylky můžeme spatřovat v kategorii tržní vůdce, kde je celkem 11 podniků, přičemž devět z nich působí na zahraničním trhu a pouze dva nikoliv. Naopak u slabé pozice na trhu můžeme spatřovat převahu tuzemských podniků. V provedeném  $\chi^2$  testu máme hodnotu „p-value“ rovnou 0,100, která je vyšší než stanovená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ , tj. nezamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti a můžeme tvrdit, **že pozice podniku na domácím trhu nezávisí na zahraničním obchodu podniku.**

*(Pozn. Pokud bychom pracovali na hladině významnosti  $\alpha = 0,1$ , již bychom nulovou hypotézu o nezávislosti zamítali a platila by alternativní hypotéza předpokládající závislost. Celkově tedy LZE pozorovat určitou pozitivní souvislost v tom smyslu, že podniky působící na ZT mívají silnější pozici na trhu).*

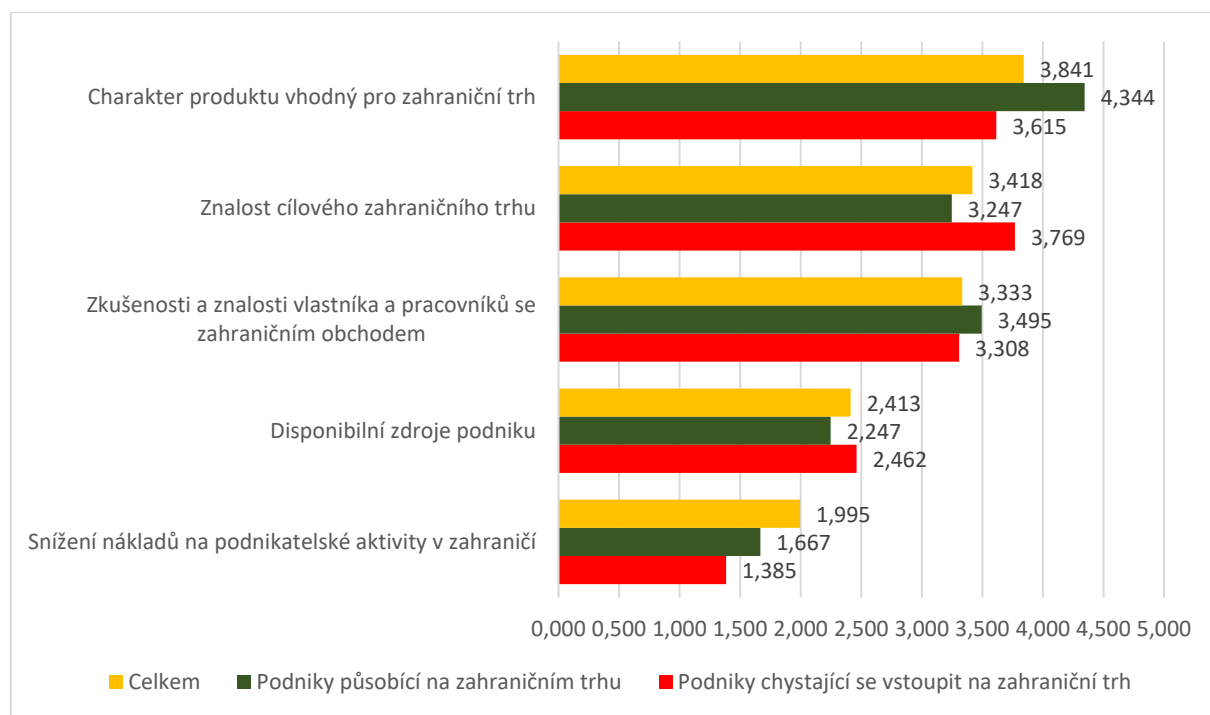
#### **5.1.4 Faktory ovlivňující vstup na zahraniční trhy**

Další úsek dotazníku se zabýval impulsy, které přiměly podniky ke vstupu na ZT. Na základě literárního přehledu a studie Zapletalové (2012) bylo vybráno pět faktorů, které podniky měly seřadit dle důležitosti (1-5, z nichž pět představoval nejdůležitější faktor). Obrázek číslo 19 zobrazuje hodnocení faktorů podniky chystající se vstoupit na ZT a působící na ZT (do celkového pořadí se ještě promítají odpovědi tuzemských podniků na obrázku neuváděných z důvodu malé relevance).

Charakter produktu vhodný pro mezinárodní trh byl celkově nejvíce důležitý, zvláště pro podniky působící na ZT s důležitostí 4,344. Tyto podniky volily také jako další nejdůležitější faktor zkušenosti manažera se zahraničním obchodem (3,495). Naopak pro podniky chystající se na ZT je prioritní znalost cílového zahraničního trhu (stejně jako pro tuzemské) s důležitostí 3,769, charakter produktu řadí až na druhé místo a zkušenosti a znalosti manažera až na místo třetí. Podniky tuzemské a chystající se vstoupit na ZT (tedy dosud bez zkušenosti se ZT) vnímají impulsy odlišně od podniků

působících na ZT. Naopak všechny typy podniků se shodly, že snížení nákladů na podnikatelské aktivity v zahraničí (různými formami, např. offshoring) nejsou dostatečným impulsem pro vstup na ZT.

Obrázek 19: Faktory ovlivňující vstup na zahraniční trhy



Zdroj: vlastní

### 5.1.5 Znalosti

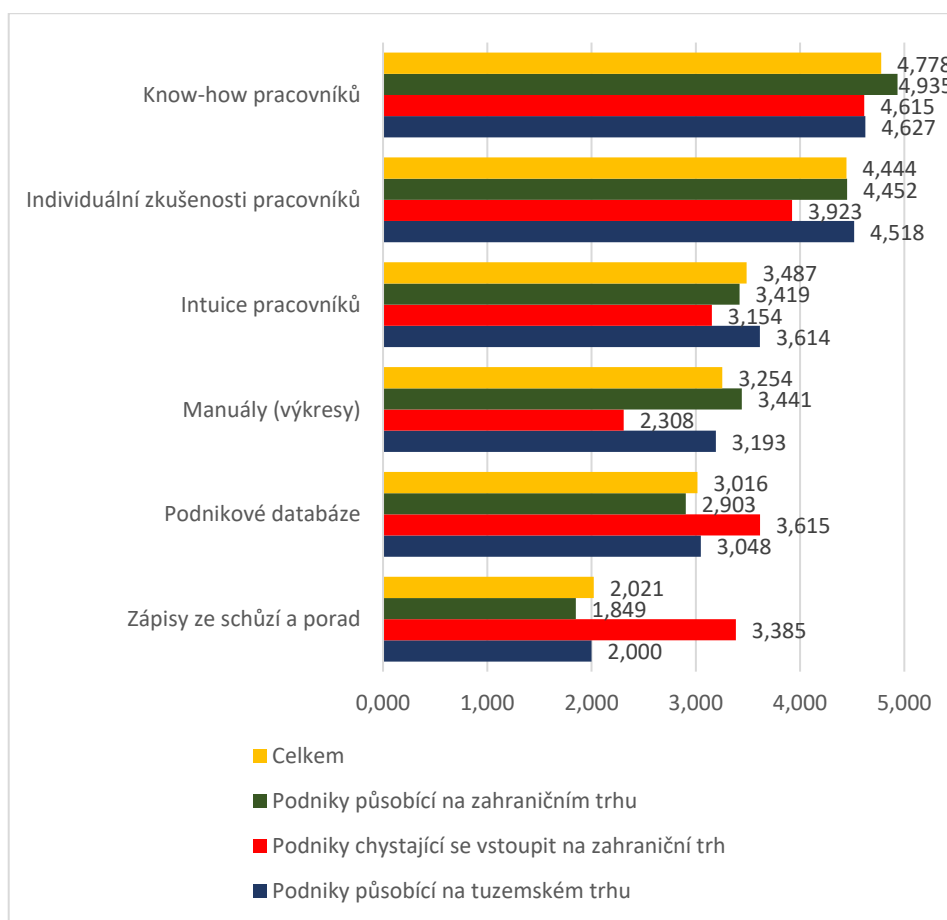
Jedním z přínosů této práce je definování znalostí v souvislosti s internacionalizací u českých podniků. V literárním přehledu je nastíněno možné členění, přičemž jako stěžejní se jeví dělení znalostí na implicitní a explicitní. Implicitní znalosti jsou hůře měřitelné, obtížně přenositelné, ale pro proces internacionalizace velmi důležité. Došlo tak k vymezení šesti hlavních kategorií zdrojů znalostí tak, jak je představuje obrázek číslo 20. Všechny typy podniků byly vyzvány k seřazení důležitosti výše uvedených položek od 1 do 6 (jedna nejméně důležitá položka, šest nejvíce důležitá položka).

Know-how pracovníků (implicitní znalost) bylo zvoleno všemi kategoriemi jako nejdůležitější zdroj znalostí, zejména na něj spoléhají podniky působící na ZT s důležitostí 4,935. Individuální zkušenosti pracovníků byly všemi typy podniků zvoleny na druhé místo, přičemž se opět jedná o druh implicitní znalosti. Zajímavé je, že tuzemské podniky zvolily na třetí místo s důležitostí 3,615 intuici pracovníků, která je považována za klíčovou implicitní znalost internacionalizace, například u podniků chystajících se



na ZT byla intuice zvolena až na 5. místě s důležitostí 3,154. Ty naopak preferovaly explicitní znalosti v podobě zápisů ze schůzí a porad (důležitost 3,385), které u zbývajících kategorií skončily až na posledním místě. Celkově nejvíce implicitních znalostí volily podniky působící na ZT s důležitostí 4,269, čímž se nepatrně odlišily od tuzemských podniků, které implicitním znalostem přisoudily důležitost 4,253. Implicitní znalosti tvořily pro všechny typy podniků hlavní zdroj informací, u podniků chystajících se na ZT však byla překvapivě pozorována větší tendence ke spoléhání se na externí znalosti vzhledem ke zbývajícím dvěma typům podniků.

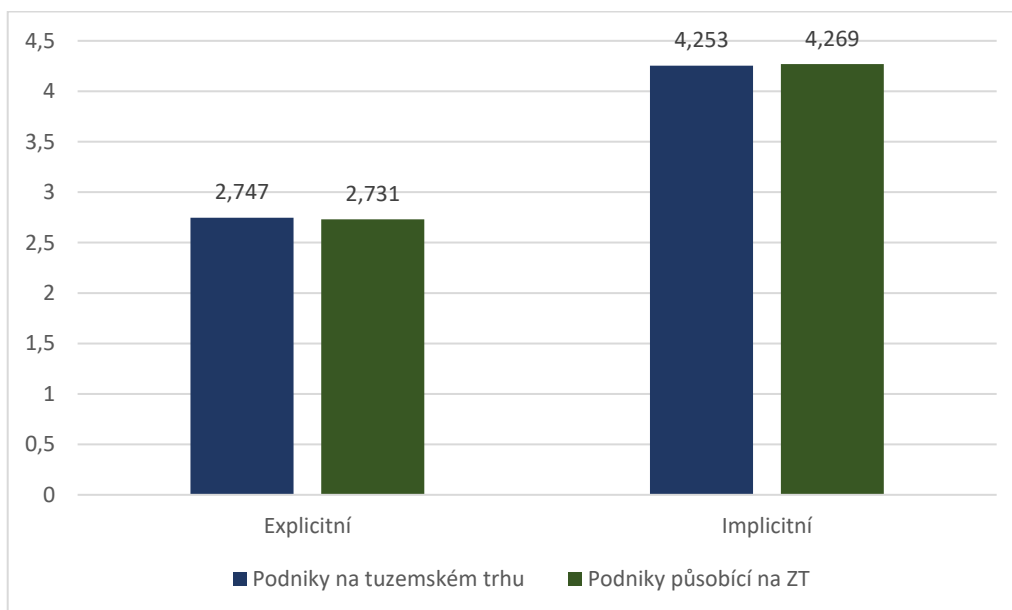
Obrázek 20: Znalostní faktory



Zdroj: vlastní

Jeden dílčí cíl předpokládá, že podniky působící na ZT využívají více implicitní znalosti než podniky působící na tuzemském trhu. Z příloženého obrázku číslo 21 však vyplývá, že se využívání znalostí mezi těmito skupinami nijak významně neliší.

Obrázek 21: Využití znalostí podniky



Zdroj: vlastní

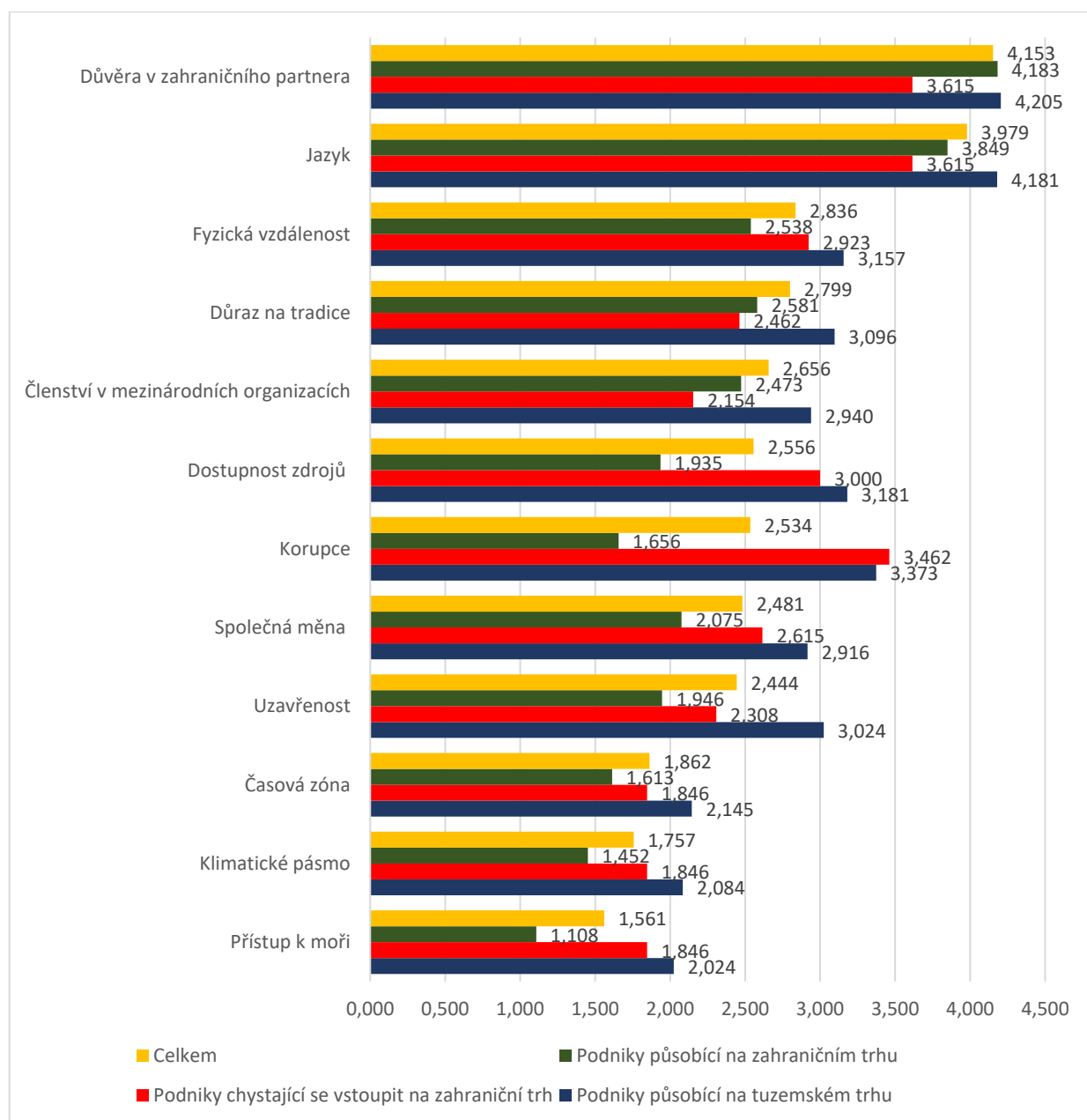
### 5.1.6 vzdálenost

Dalším klíčovým bodem práce se stala vzdálenost coby neodmyslitelná výzva procesu internacionalizace. Práce rozlišuje vzdálenost geografickou, kulturní (psychickou) a institucionální. Literatura se věnuje zejména vzdálenosti kulturní a institucionální a ponechává geografickou vzdálenost stranou ve víře technologického pokroku, který způsobuje oslabování tohoto typu vzdálenosti ve prospěch zbývajících dvou (třech). A tak se následující otázka věnovala ověření tohoto předpokladu. Podniky byly vyzvány udat, do jaké míry položky prezentované na obrázku číslo 22 ovlivňují jejich mezinárodní obchod (od jedné – nejméně do pěti – nejvíce), v případě tuzemských podniků byla otázka položena v hypotetické rovině. Autor se rozhodl vybrat čtyři nejdůležitější položky reprezentující vždy jednu kategorii vzdálenosti.

Výsledky prezentované na obrázku číslo 22 udávají, že kulturní vzdálenost je prioritní u podniků působících na ZT (první tři položky, důvěra v zahraničního partnera, jazyk a důraz na tradice, spadají právě pod tuto vzdálenost). Důvěra v zahraničního partnera je přitom nejdůležitější pro všechny typy podniků. Podniky působící na ZT zvolily důraz na tradice na 3. místo s důležitostí 2,581, tato položka se přitom u tuzemských podniků objevuje až na šestém místě (má ale váhu 3,096, což je způsobené tím, že podniky působící na ZT výrazně více upřednostňovaly důvěru v zahraničního partnera a jazyk). Čistě geografické faktory (časová zóna, klimatické pásmo, přístup k moři) skončily

u všech tří typů podniků na posledních místech, a to poměrně výrazně. Geografická vzdálenost tedy skutečně nehraje rozhodující roli, byť položka fyzická vzdálenost (spadající do geografické) se u podniků působících na ZT zařadila před všemi formami institucionální vzdálenosti (důvěra v zahraničního partnera, společná měna, členství v mezinárodních organizacích a korupce). Právě u položky korupce je zajímavý rozdíl vnímaný tuzemskými podniky, u kterých se řadí na třetí místo s důležitostí 3,373, a podniky působící na ZT, které jí dávají důležitost pouhých 1,656. Tím se významně odlišují od ostatních dvou typů podniků.

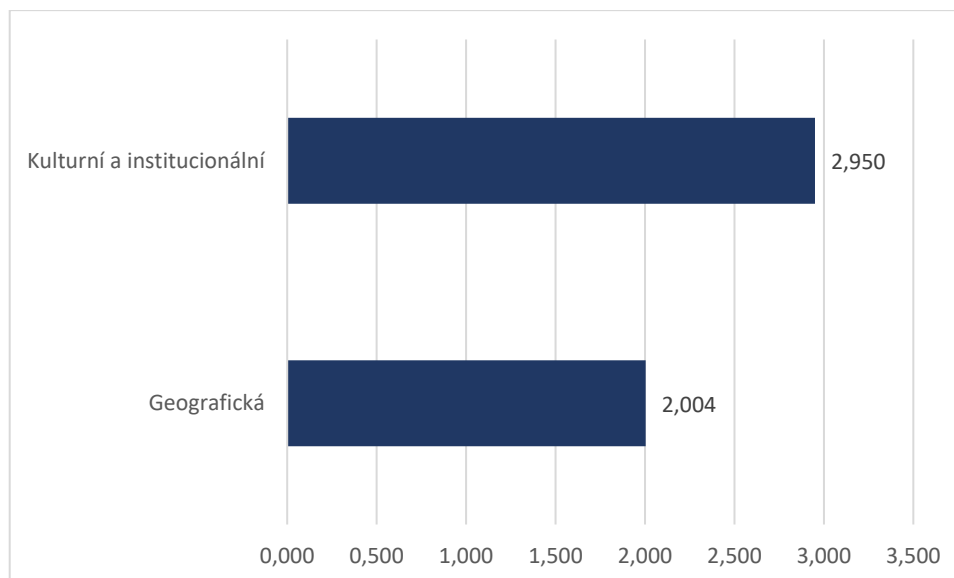
Obrázek 22: Faktory vzdálenosti



Zdroj: vlastní

Se vzdáleností byl stanoven dílčí cíl, který představuje domněnku, že geografická vzdálenost je pro podniky méně důležitá než institucionální a kulturní. Tuto domněnku můžeme jednoznačně potvrdit z následujícího obrázku číslo 23.

Obrázek 23: Vnímání typů vzdálenosti



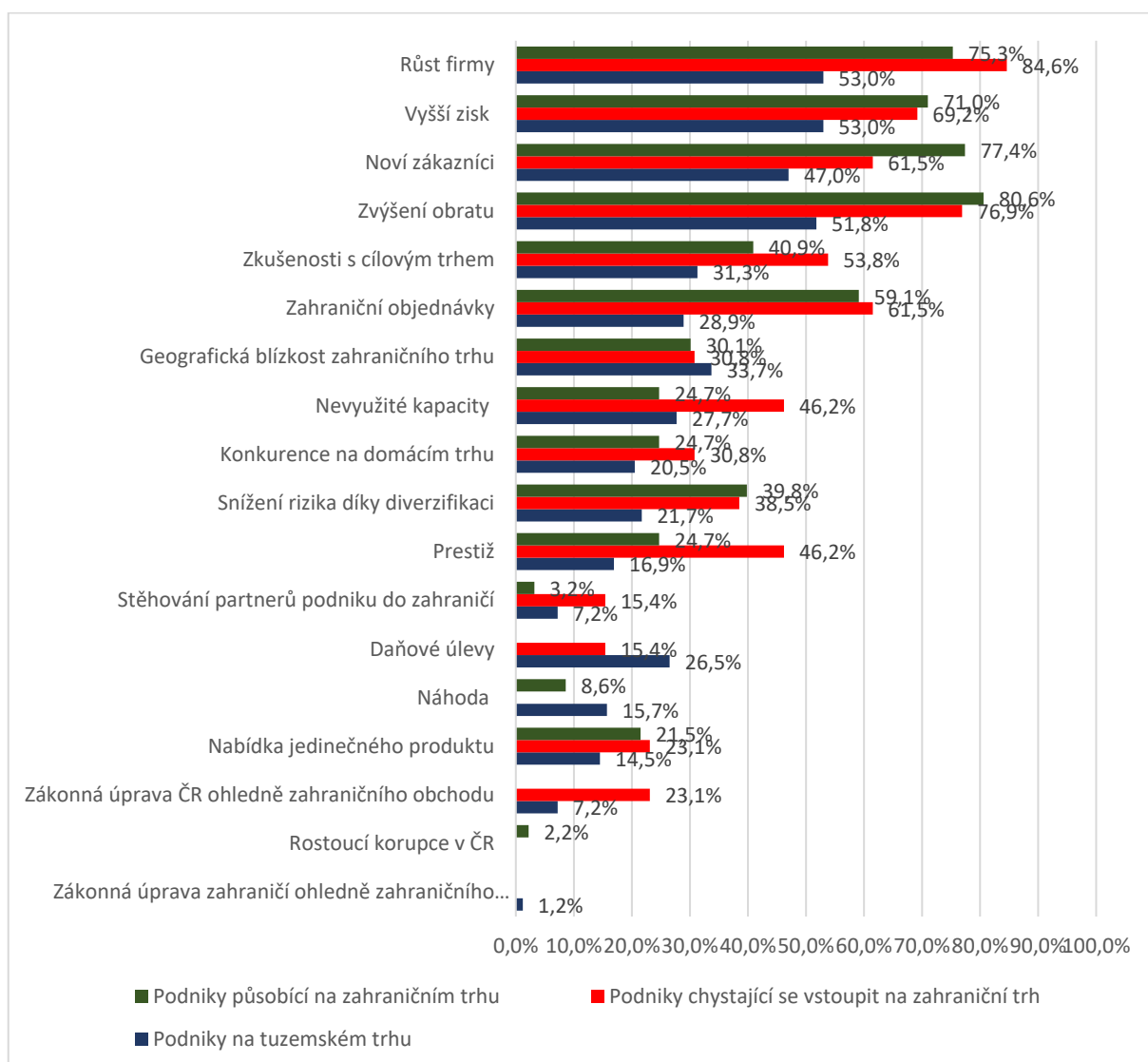
Zdroj: vlastní

Ten ukazuje důležitost jednotlivých druhů vzdáleností. Ta byla získána z hodnocení každého aspektu představující typ vzdálenosti podnikem dle důležitosti od 1-5. Následně došlo k vynásobení důležitosti počtem podniků volící danou důležitost a následně takto získané číslo vydělit celkovým počtem podniků (189) k získání celkové důležitosti. Jak již bylo naznačeno v předchozích řádcích, podniky výrazně preferovaly zejména kulturní vzdálenost před geografickou.

### 5.1.7 Motivy internacionalizace

Podnikat na ZT lze účinně zejména tehdy, je-li podnik vhodně motivován. V následující části podniky vybraly z možností všechny motivy, které se jich osobně týkaly. U tuzemských podniků otázka směřovala na to, co by je motivovalo ke vstupu na ZT. Na obrázku číslo 24 je zobrazen přehled motivů a míra jejich volby v procentech pro každý typ podniku. Motivů lze dle literatury rozdělit na aktivní a reaktivní, přičemž aktivní motivy vytváří pro internacionalizaci příznivější podmínky.

Obrázek 24: Přehled motivů internacionalizace



Zdroj: vlastní

Podniky působící na tuzemském trhu volily jako nejčastější motivy vyšší zisk, růst firmy a zvýšení obratu, tyto tři motivy volilo přes 50 % podniků. Zároveň je můžeme zařadit mezi aktivní motivy. Podniky chystající se na ZT vidí jako nejčastější motiv růst firmy (84,6 %), podniky působící na ZT se nejvíce rozhodly pro přístup k novým zákazníkům (80,6 %). V obou případech se jedná o aktivní motivy. Tuzemské podniky dále velmi preferovaly jako motiv pro vstupu na ZT geograficky blízký trh (33,7 %), tento motiv skončil u podniků působících na ZT až na 8. místě (30,1 %). Tyto podniky také přidaly vlastní motivy, konkrétně korupci v ČR (2,2 %), která se řadí mezi reaktivní motiv. Jeden tuzemský podnik také zmínil jako reaktivní motiv zákonnou úpravu na cílovém ZT.

Mezi alternativní odpovědi se dály zařadila dostupnost zákazníků cenících si našich služeb (na obrázku zařazena pod mezinárodní objednávky u podniků působících na ZT) a ztráta stávajících odběratelů u tuzemských podniků (na obrázku je pod odpovědí stěhování partnerů do zahraničí, tedy opět reaktivní motiv). Tuzemské podniky ve více jak 15,7 % věří na náhodu (např. inspiraci jiným podnikem), u podniků chystajících se na ZT se tento motiv vůbec nevyskytuje a podniky působící na ZT ho volily jen v 8,6 % případů. Tento motiv řadí literatura mezi reaktivní. Zajímavá byla možnost daňových úlev, která by motivovala 26,5 % tuzemských podniků. U podniků působících na ZT se přitom tento motiv nevyskytoval vůbec, tzv. daňové ráje nejsou pro MSP důvodem k podnikání na ZT.

Podniky chystající se na ZT uvedly v průzkumu celkově nejvíce motivů (průměrně 6,8 motivu na 1 podnik), následované byly podniky působícími na ZT (5,8 motivu na 1 podnik). Tuzemské podniky byly v udávání motivů nejzdrženlivější (4,6 motivu na 1 podnik). Celkově nejvíce aktivních motivů uvedly podniky působící na ZT, a to 401 (při počtu respondentů 93). Tuzemské motivy přitom aktivní motivy volily v počtu 262 při počtu respondentů 83.

V rámci motivů nesmíme zapomenout na statistickou hypotézu B, která tvrdí, že zastoupení aktivních motivů nesouvisí s tím, zda podnik působící na tuzemském, nebo i zahraničním trhu. K ověření hypotézy použijeme dvouvýběrový t-test s nerovností rozptylů.

Obrázek 25: Vyhodnocení hypotézy B

Group Statistics						
Druh		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
podíl aktivních	T	82	,689900309717	,280963522347	,031027230544	
			383	230	169	
	Z	93	,752237040140	,176556425989	,018308048514	
			266	676	554	

Levene's Test for Equality of Variances						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-Tailed)
podíl aktivních	Equal variances assumed	13,582	,000	-1,778	173	0,077
	Equal variances not assumed			-1,730	133,026	0,086

Zdroj: vlastní

Z výsledku testu na obrázku číslo 25 lze vyčíst, že průměrný podíl aktivních motivů je u tuzemských podniků 69 % a u zahraničních 75 % (hodnota „Mean“). Hodnota „p-value“ Levenova testu je menší než 0,001, tj. zamítáme shodnost rozptylů a dále nás zajímá hodnota signifikance pro odlišné rozptyly, která je rovna 0,086. To nám značí, že v případě hladiny významnosti  $\alpha = 0,05$  není hodnota signifikantní, nicméně na hladině významnosti  $\alpha = 0,1$  signifikantní je. Závislost, kterou nám test ukazuje, je pozorovatelná, ačkoliv na statistické hladině významnosti hraniční. Můžeme tak zamítnout nulovou hypotézu a tvrdit, že podniky působící na zahraničním trhu mají větší zastoupení aktivních motivů, tedy že **zastoupení aktivních motivů souvisí s tím, zda podnik působí pouze na tuzemském, nebo i zahraničním trhu.**

Na tomto místě se v souvislosti s předchozími otázkami můžeme zaobírat i statistickou hypotézou H, která tvrdí, že rozhodování o začátku realizace zahraničních podnikatelských aktivit není nezávislé na motivu vstupu na zahraniční trhy, konkrétně doba mezi založením podniku a vstupem na zahraniční trh není závislá na podílu aktivních motivů. K ověření hypotézy posloužila lineární regrese na obrázku číslo 26 zkoumající závislost časové prodlevy na podílu aktivních motivů.

Obrázek 26: Vyhodnocení hypotézy H

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.064 <sup>a</sup>	.004	-.007	18,8742

a. Predictors: (Constant), podíl aktivních

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	132,919	1	132,919	,373	0,543 <sup>b</sup>
	Residual	32061,350	90	356,237		
	Total	32194,269	91			

a. Dependent Variable: Léta

b. Predictors: (Constant), podíl aktivních

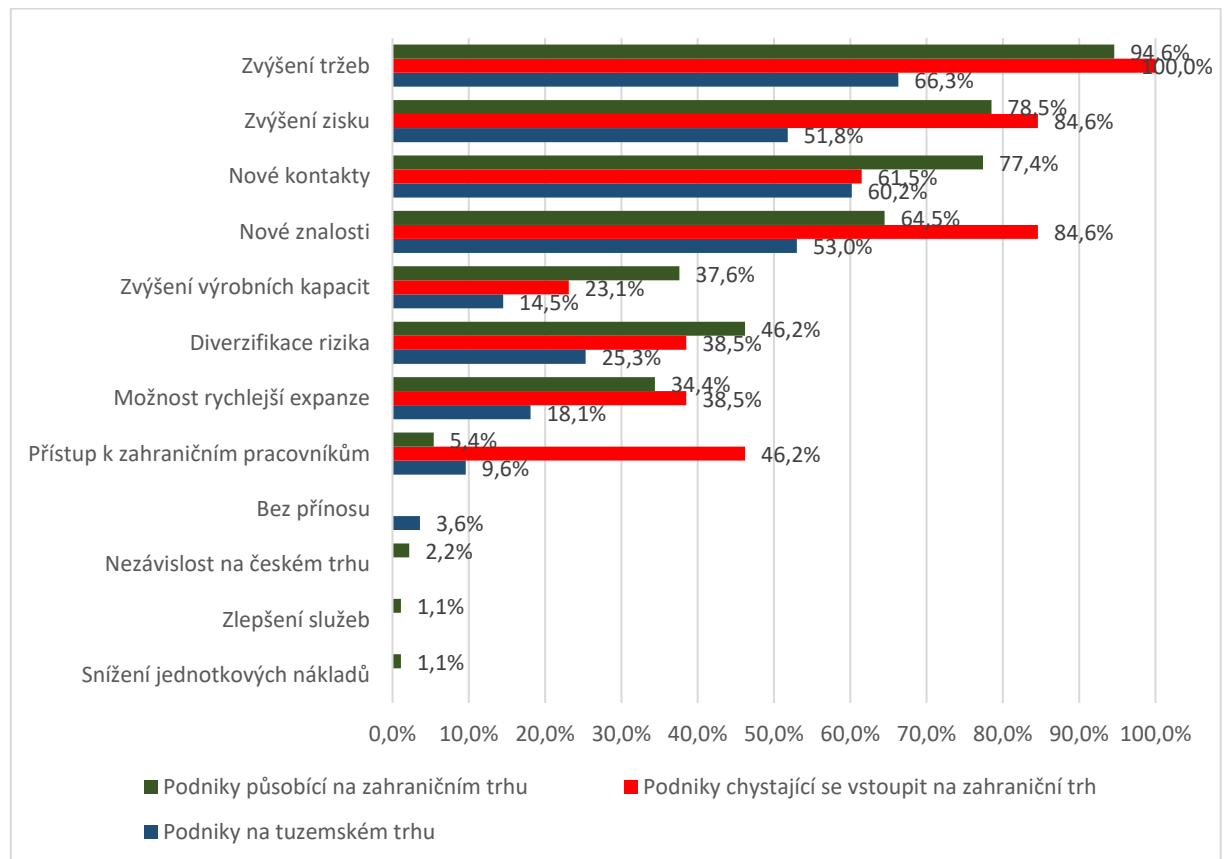
Zdroj: vlastní

Z obrázku vidíme, že hodnota Pearsonova korelačního koeficientu R je rovna 0,064 (větší než stanovená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ ), tj. existuje zde velmi slabá pozitivní závislost. To je zajímavý výsledek, neboť v rozporu s logickými předpoklady vlastně udává, že větší podíl aktivních motivů vede k delší časové prodlevě mezi založením

podniku a vstupu na ZT. Nicméně podíváme-li se na hodnotu „p-value“ (0,543), která je větší než stanovená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ , nezamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti a můžeme říct, že **doba mezi založením podniku a vstupem na zahraniční trh není závislá na podílu aktivních motivů.**

### 5.1.8 Pozitivní dopady internacionalizace

Obrázek 27: Přehled pozitivních dopadů internacionalizace



Zdroj: vlastní

Po vzoru proběhlých studií práce zkoumala i pozitivní důsledky, které internacionalizace měla pro podniky působící na ZT. Zároveň je práce srovnala s očekávanými pozitivy pro podniky chystající se na ZT a pro tuzemské podniky. Podniky mohly vybrat libovolný počet pozitivních dopadů včetně možnosti přidání vlastních dopadů.

Z obrázku číslo 27 je patrné, že zvýšení tržeb očekává každý podnik chystající se na ZT a skutečně pro více jak 94 % podniků působících na ZT představuje zvýšení tržeb pozitivní dopad. Tuzemské podniky byly v hodnocení pozitivních dopadů celkově zdrženlivější, zvýšení tržeb by jako pozitivní dopad očekávalo 66,3 % podniků. Následují pozitivní dopady v podobě zvýšení zisku a navázání nových kontaktů, které jsou ale



celkově méně důležité pro podniky chystající se na ZT, ty naopak jako přínos působení na ZT uvádějí rozšíření znalostí (84,6 % oproti 53 % u tuzemských podniků a 64,5 % u podniků působících na ZT). Do této otázky také částečně zasahoval motiv zahraniční objednávky, jelikož pro 37,6 % podniků působících na ZT je pozitivní dopad zvýšení výrobních kapacit. Na opačný pól se řadí přístup k zahraničním pracovníkům, kterého by nejvíce využily podniky chystající se na ZT (v šesti odpovědích ze 13), pro ostatní dva typy podniků se však jedná o jednotky procent (navzdory faktu, že na zkušenosti a intuici pracovníků se spoléhá mnohem více podniků, viz podkapitola znalosti). Dále obrázek zaznamenává i vlastní odpovědi respondentů, například pro tři tuzemské podniky by internacionalizace nepřinesla žádný přínos, naopak u podniků působících na ZT se jedná o další přínosy v podobě nezávislosti na českém trhu, zlepšení služeb (po vzoru zahraničí) a snížení jednotkových nákladů (tyto podniky snáze dosahují úspor z rozsahu).

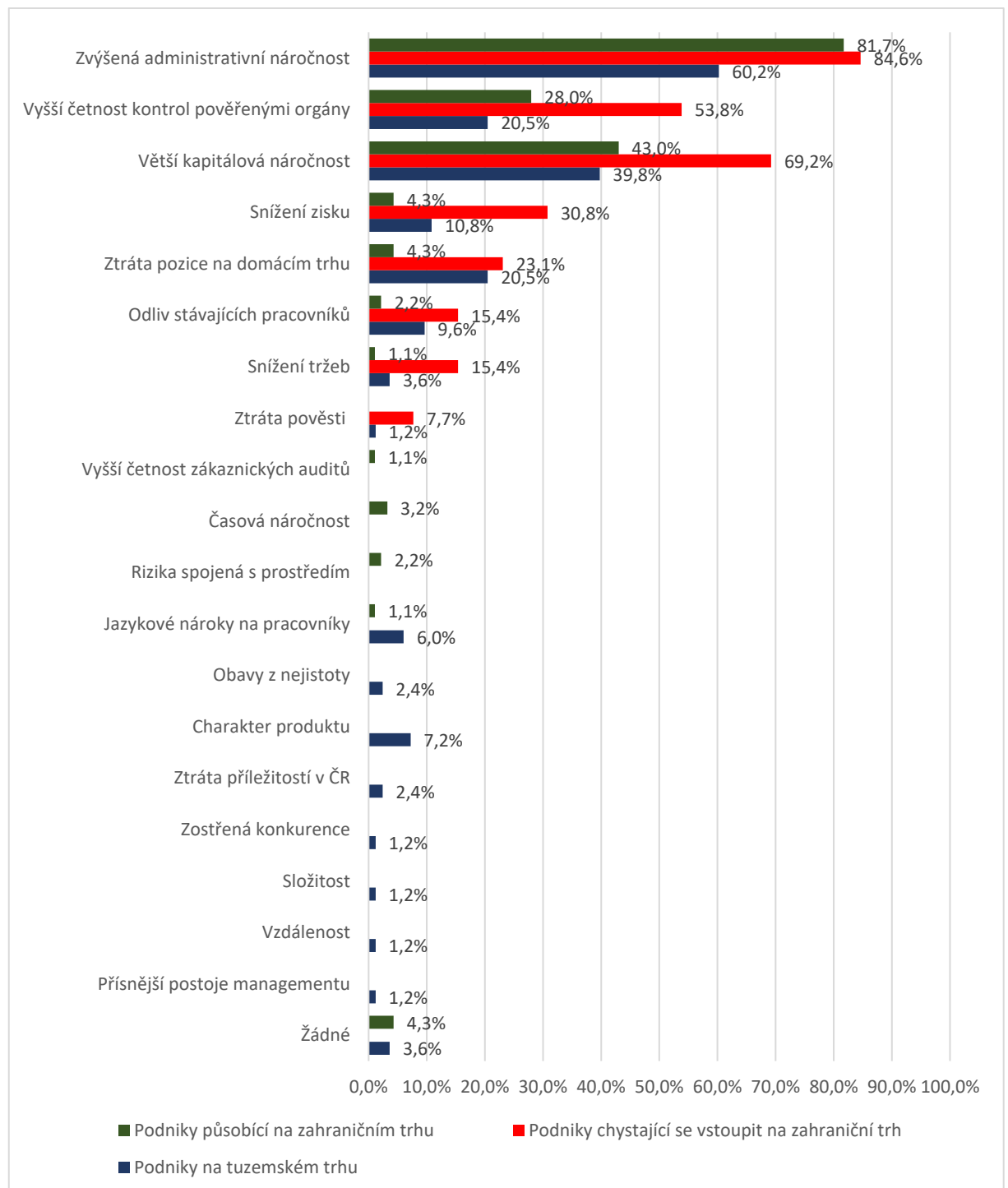
#### **5.1.9 Negativní dopady internacionalizace**

Bavili jsme se o pozitivních dopadech, nutně tak musela vyvstat otázka na negativní dopady. Podniky opět mohly udat libovolný počet důvodů, které vidí jako stinné stránky internacionalizace. Při prvním pohledu na obrázek číslo 28 je jisté, že negativních dopadů je početně více (zvláště za přispění tuzemských podniků), ovšem v procentuálním vyjádření lze spatřit tři hlavní negativní dopady v podobě zvýšené administrativy (jeden podnik vysloveně uvedl souvislost s technickými limity), větší kapitálové náročnosti (která může být vnímána také jako bariéra) a vyšší četnost kontrol pověřenými orgány. Naopak z předdefinovaných odpovědí se podniky nejméně obávají ztráty pověsti v souvislosti s působností na určitém ZT. Z vlastních odpovědí je odpověď „žádné negativní dopady“ u tuzemských podniků ve 3,6 % překvapivá, méně překvapivé jsou další negativní dopady, které tuzemské podniky udaly. Jednalo se o překonávání vzdáleností, obecnou složitost (pro jeden zemědělský podnik), obavu z nejistoty (v souvislosti s nutnou bdělostí při koordinaci aktivit), ale také obavu ze ztráty příležitostí v České republice (daný podnik totiž přímo má vyhraněnou licenci na prodej produktu pouze pro český trh). Pod odpovědí charakter produktu jako negativní dopad se skrývá nevhodný produkt pro internacionalizaci, např. produkt legislativně uplatněný pouze v České republice, prodej tepla aj.

Podniky působící na ZT vyjmenovaly menší počet negativních dopadů, zejména nutnost pořádat kurzy pro zvýšení jazykové vybavenosti, rizika spojená s prostředím v podobě

nevymahatelnosti některých pohledávek či zpoždění některých závazků (vysloveně uvedené byly pokuty za rychlost).

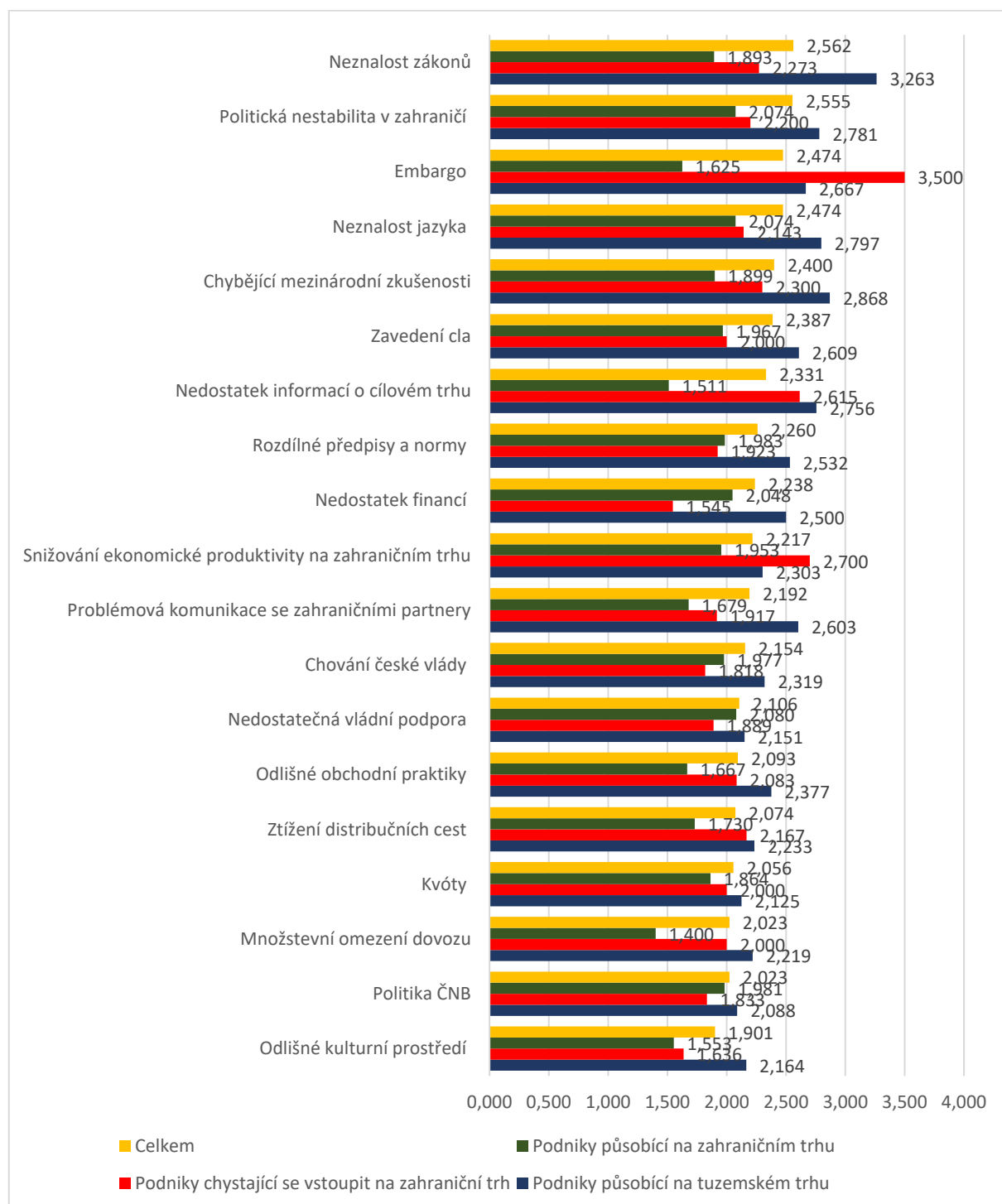
Obrázek 28: Přehled negativních dopadů internacionalizace



Zdroj: vlastní

## 5.1.10 Bariéry internacionalizace

Obrázek 29: Přehled bariér internacionalizace



Zdroj: vlastní

Dále bylo ve výzkumu zjišťováno, jak moc vnímají podniky dané bariéry, přičemž mohly ohodnotit jejich důležitost od 1 do 4. Vzhledem k tomu, že pro každý podnik neplatí

všechny bariéry, byla možnost i odpovědi 0 (nerelevantní), taková odpověď pak nebyla započítána do celkové důležitosti bariéry.

Neznalost zákonů byla s důležitostí 3,263 s přehledem hlavní bariérou internacionalizace, následovaná chybějícími mezinárodními zkušenostmi (2,868) a neznalost jazyka (2,797). U podniků chystajících se vstoupit na ZT hrála prioritní roli protekční politika státu v podobě embarga (3,5), následovaná chybějícími mezinárodními zkušenostmi (2,3) a neznalost zákonů (2,273). Podniky působící na ZT vnímaly jako hlavní bariéry politickou nestabilitu v zahraničí a neznalost jazyka (oboje 2,074), následovanými zavedením cla (1,967). Můžeme si všimnout, že tuzemské podniky dávaly bariérám celkově vyšší důležitost a že vnitřní bariéry hrají pro podniky působící na ZT menší roli než pro ostatní dva typy podniků.

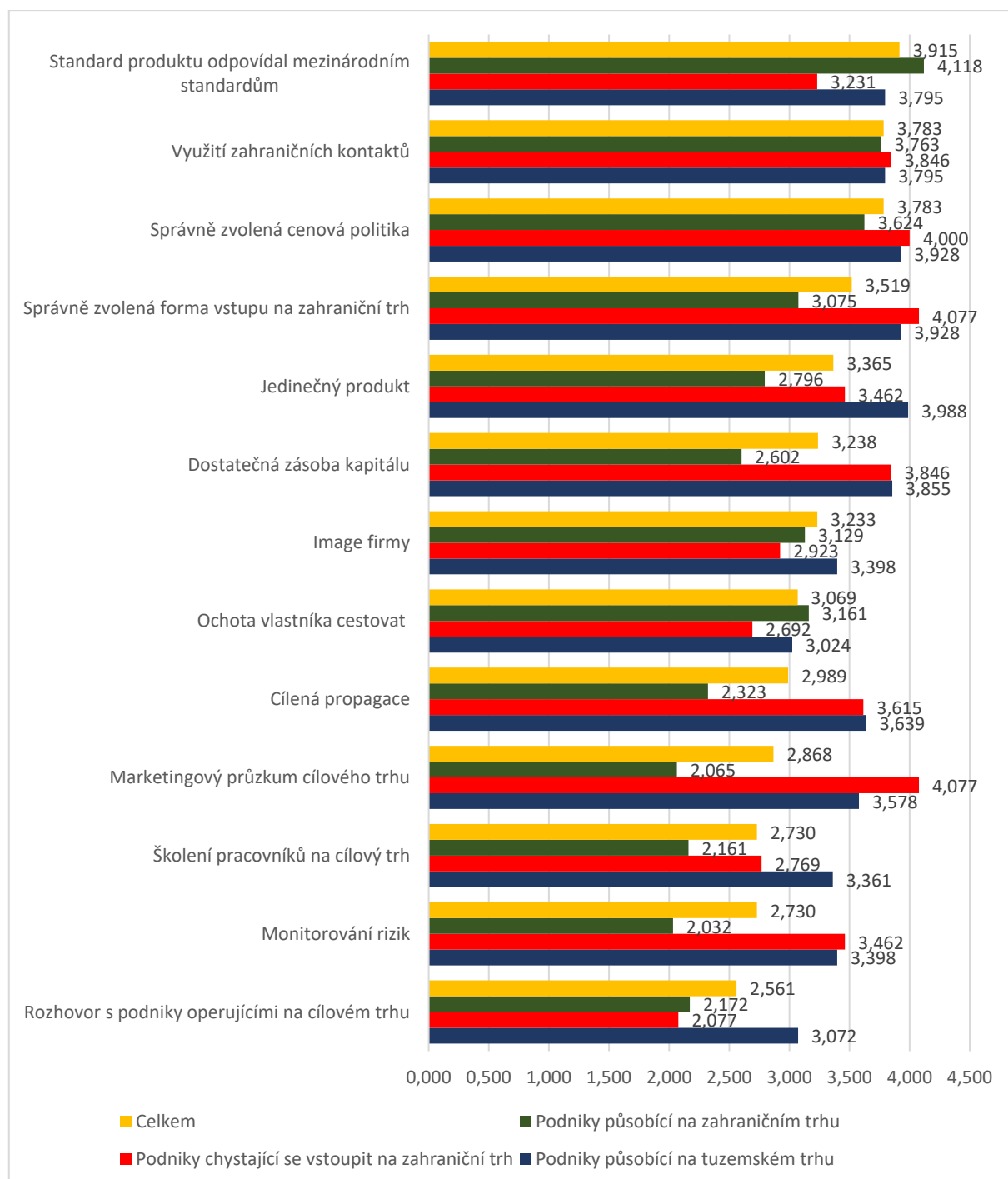
Mezi nejméně závažné bariéry se z tuzemského hlediska zařadila politika ČNB a kvóty, u podniků chystajících se na ZT kromě politiky ČNB i odlišné kulturní prostředí, které hrálo minoritní roli spolu s množstevním omezením dovozu i pro podniky působící na ZT. Všechny tři kategorie podniků se jako bariéra z větší části netýkalo embargo, u tuzemských podniků ještě kvóty a u podniků působících na ZT množstevní omezení dovozu. Naopak problémová komunikace se zahraničními partnery představuje pro české podniky nejvíce dotčenou bariéru, v hodnocení se jí bojí hlavně tuzemské podniky (2,603).

#### **5.1.11 Klíčové faktory úspěchu internacionalizace**

Dále práce zkoumá, jaké faktory stojí za úspěchem internacionalizace podle jednotlivých typů podniků. Mezi klíčové faktory úspěchu dle obrázku číslo 30 řadí podniky působící na ZT vhodně zvolený produkt (4,118), využití zahraničních kontaktů (3,763) a správně zvolenou cenovou politiku (3,624). Jako nejméně důležité položky hodnotily monitorování rizik (2,032) a marketingový průzkum cílového trhu (2,065). Marketing a risk management tak dle zkušeností těchto podniků nehraje při internacionalizaci zásadní roli. Mnohem menší roli, než u zbývajících dvou typů podniků, hraje dle podniků působících na ZT i dostatečná zásoba kapitálu (2,602). Naopak podniky chystající se na ZT vnímají marketingový průzkum cílového trhu jako zásadní faktor úspěchu (4,077) spolu s vhodně zvolenou formou na ZT (4,077). To si lze vysvětlit tím, že jsou ve fázi, kde tyto položky řeší nejvíce. Naopak jako nejméně důležité faktory vyjmenovaly spolu s tuzemskými podniky ochotu vlastníka cestovat a rozhovor s podniky operujícími na cílovém trhu. Ochota vlastníka cestovat přitom dle podniků působících na ZT tvoří

poměrně zásadní roli (na 4. místě dle důležitosti). Při odpovídání na daný problém vykazovaly tuzemské podniky mnohem větší rovnováhu v hodnocení jednotlivých faktorů oproti ostatním dvěma typům podniků.

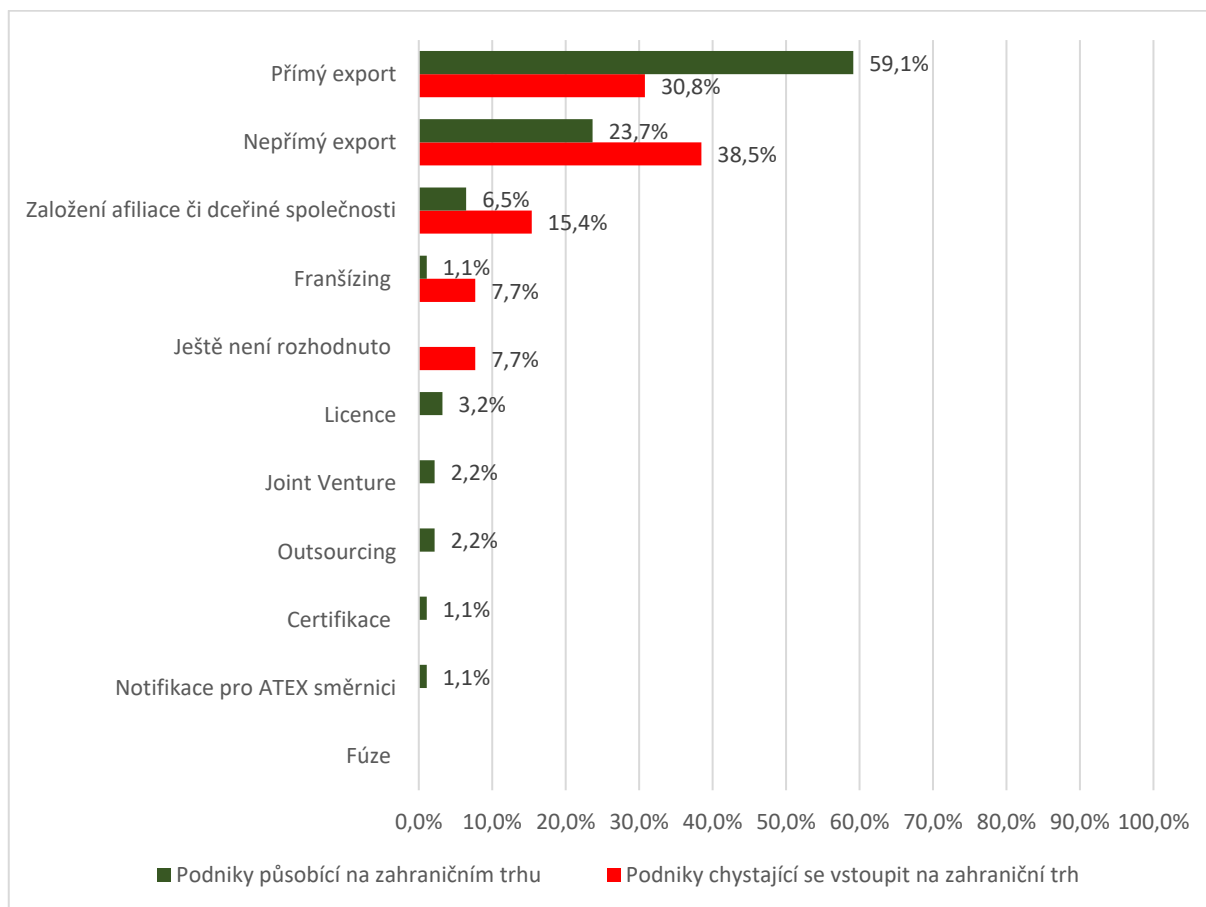
Obrázek 30: Přehled klíčových faktorů úspěchu internacionalizace



Zdroj: vlastní

### 5.1.12 Formy vstupu na zahraniční trh

Obrázek 31: Forma vstupu na zahraniční trh dle typu podniku



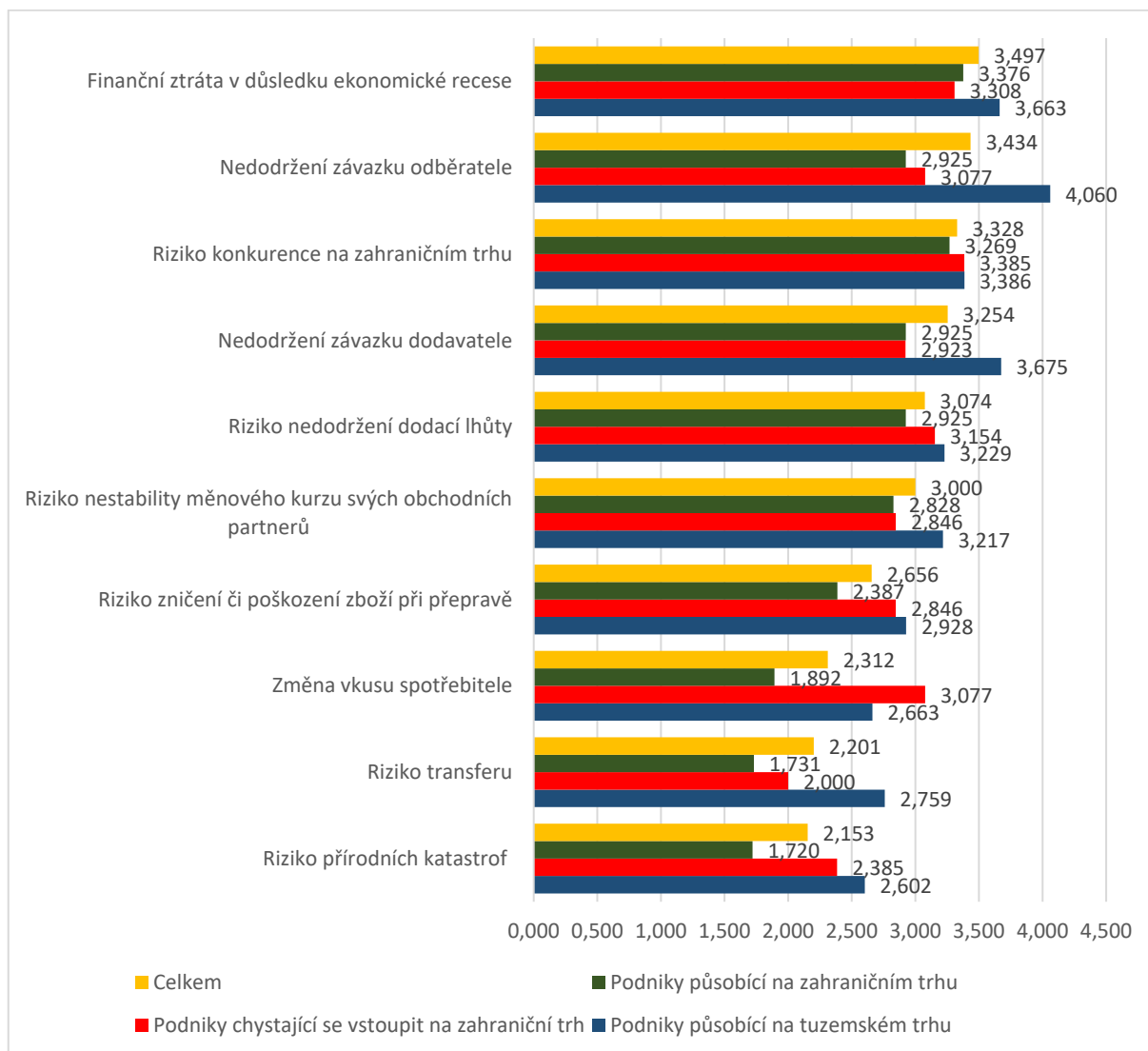
Zdroj: vlastní

Empirická část práce se dále věnuje možnosti formy vstupu na zahraniční trh. Podniky mají možnost volby přímého či nepřímého (přes prostředníka, zástupce aj.) exportu, dále pomocí vstupů nenáročných na kapitálové investice (licence, franšízing...) a pomocí kapitálově náročných vstupů (afiliace, fúze, joint ventures...). Z obrázku číslo 31 je patrné, že export představuje pro obě skupiny prioritní volbu, což je vzhledem k MSP očekávaný výsledek. Překvapivé je, že dva podniky chystající se na ZT se rozhodly pro kapitálově náročný vstup, stejně jako šest podniků již působících na ZT. Jeden podnik chystající se na ZT ještě není rozhodnutý o formě vstupu na trh. Mezi vlastní odpovědi od podniků působících na ZT se řadí certifikace a notifikace, obě dvě formy stejně jako licence patří ke vstupům nenáročným na kapitálové investice.

Vztáhneme-li tento obrázek k dalšímu dílčímu cíli, můžeme dojít k závěru, že **export je hlavní volbou pro podniky chystající se vstoupit na ZT.**

### 5.1.13 Rizika v mezinárodním obchodě

Obrázek 32: Přehled rizik internacionalizace



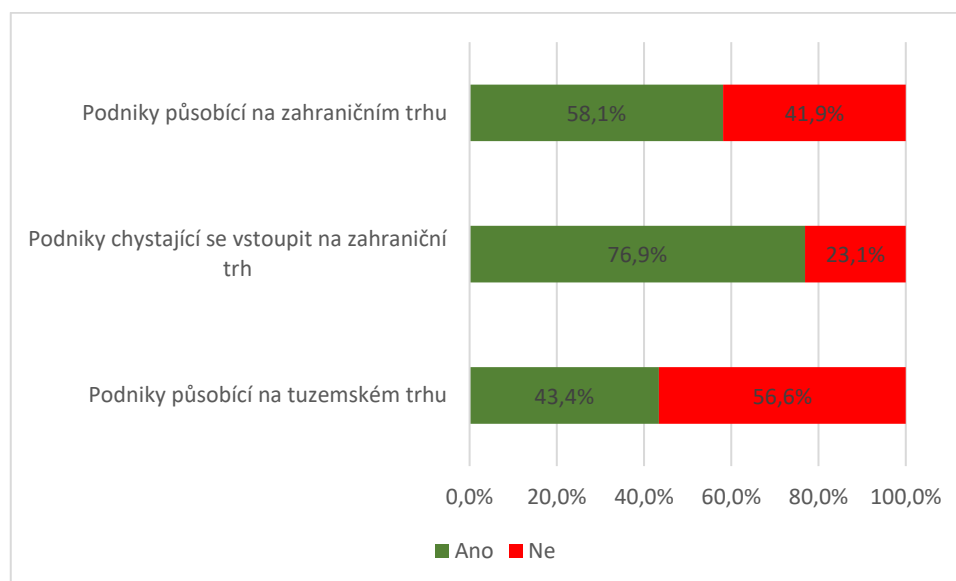
Zdroj: vlastní

Výzkum se dále zabíral riziky v mezinárodním obchodě. Respondenti byli dotázáni, jak významnou roli (jedna = nevýznamná, pět = klíčová) hrají podle nich rizika zobrazená na obrázku číslo 32 v mezinárodním obchodě. Začneme opět s podniky působícími na ZT.

Ty se nejvíce obávají ekonomické recese a s ní spojené finanční ztráty (3,497), dále se obávají nedodržení závazků odběratelů v podobě komerčního rizika (3,434) a konkurence na ZT jako tržního rizika (3,328). Zde lze připomenout, že monitorování rizik (viz předchozí dotazy) nejsou u podniků působící na ZT prioritní, stejně jako marketingový výzkum, přitom právě ten je úspěšnou prevencí předcházení tržním rizikům, která byla

těmito podniky nejvíce volena. Naopak teritoriální rizika (transfer, přírodní katastrofy) nehrají pro podniky prioritní roli. Tuzemské podniky se více obávají komerčních rizik (nedodržení závazku odběratele či dodavatele). I v této otázce je patrný fakt, že tuzemské podniky vnímají daná rizika celkově jako více závažná než podniky působící na ZT. Jak se toto odráží vůči zdrojům vyčleněním na řízení rizika ukazuje následující obrázek číslo 33.

Obrázek 33: Zdroje vyčleněné na rizika



Zdroj: vlastní

Na obrázku můžeme vidět, že ačkoliv tuzemské podniky vnímají rizika s mezinárodním obchodem závažněji než podniky působící na ZT, na domácím trhu se cítí poměrně bezpečně, neboť pouze 43,4 % tuzemských podniků má vyčleněné zdroje na řízení rizik oproti 58,1 % podniků působících na ZT. Podniky chystající se na ZT berou rizika, která je čekají, mnohem vážněji, vyčleněné zdroje na rizika má 76,9 % těchto podniků.

V souvislosti se zdroji vyčleněnými na rizika lze ověřit hypotézu A, která tvrdí, že podíl prodeje pocházející ze zahraničních obchodních operací není závislý na tom, zda se podnik zabývá řízením rizik, či nikoliv. Podniky v dotazníkovém šetření byly totiž mj. dotázány na podíl prodeje ze zahraniční vůči celkovému objemu prodeje.

K ověření hypotézy posloužil dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů (pracovalo se opět na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ ).



Obrázek 34: Vyhodnocení hypotézy A

		Group Statistics				
		Zabývá se rizikem	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Podíl zahraničních prodejů	0		53	,4819	,30960	,04253
	1		39	,5436	,27675	,04432

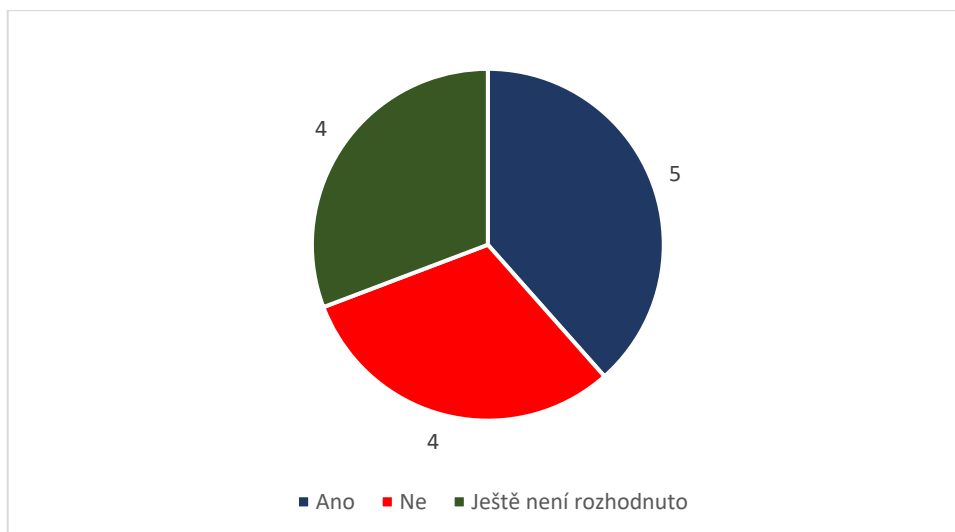
		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Podíl zahraničních prodejů	Equal variances assumed	1,407	,239	-,987	90	,326
	Equal variances not assumed			-1,005	86,566	,318

Zdroj: vlastní

Z provedeného Levenova testu pro shodnost rozptylů (obrázek číslo 34) můžeme říci, že nezamítáme shodnost rozptylů, jelikož signifikace 0,326 je vyšší než stanovená hladina významnosti. Nezamítáme tedy nulovou hypotézu a můžeme tvrdit, že **podíl prodejů pocházející ze zahraničních obchodních operací není statisticky signifikantně závislý na tom, zda se podnik zabývá řízením rizik, či nikoliv.**

#### Dodatečné zdroje na řízení rizik

Obrázek 35: Dodatečné zdroje na řízení rizik

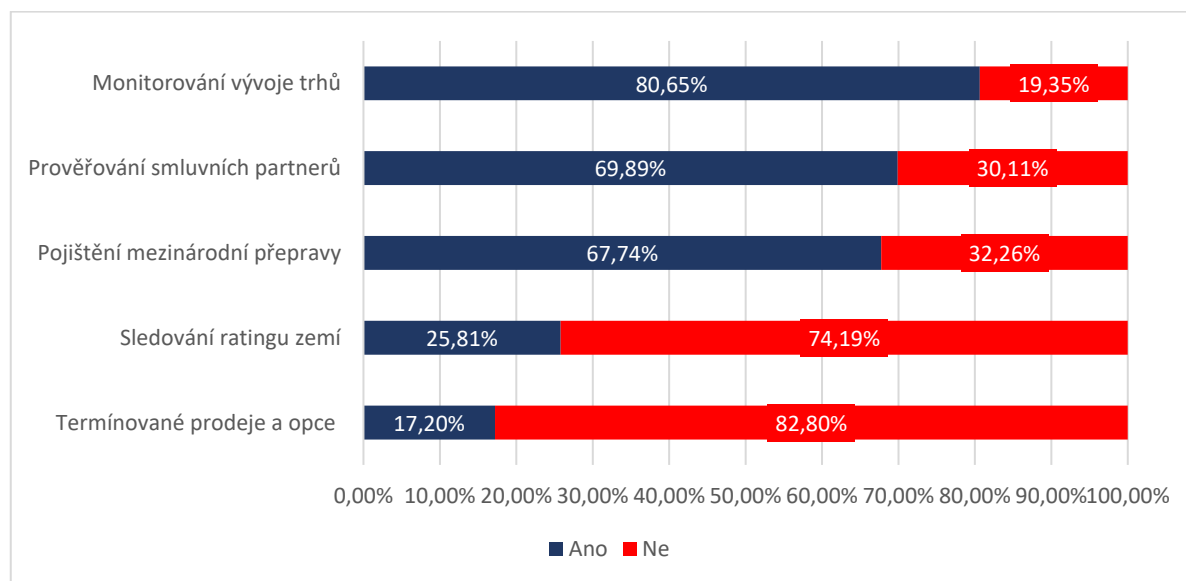


Zdroj: vlastní

Další otázka v souvislosti s riziky cílila na vyčlenění dodatečných zdrojů rizik u podniků chystajících se na MSP. Zde byly odpovědi poměrně vyvážené, obrázek číslo 35 ukazuje, že čtyři respondenti ještě nejsou rozhodnuti a čtyři respondenti dodatečné zdroje vyčleňovat nehodlají. Pět respondentů se chystá dodatečné zdroje vyčlenit.

### Zajištění rizika

Obrázek 36: Zajištění rizika



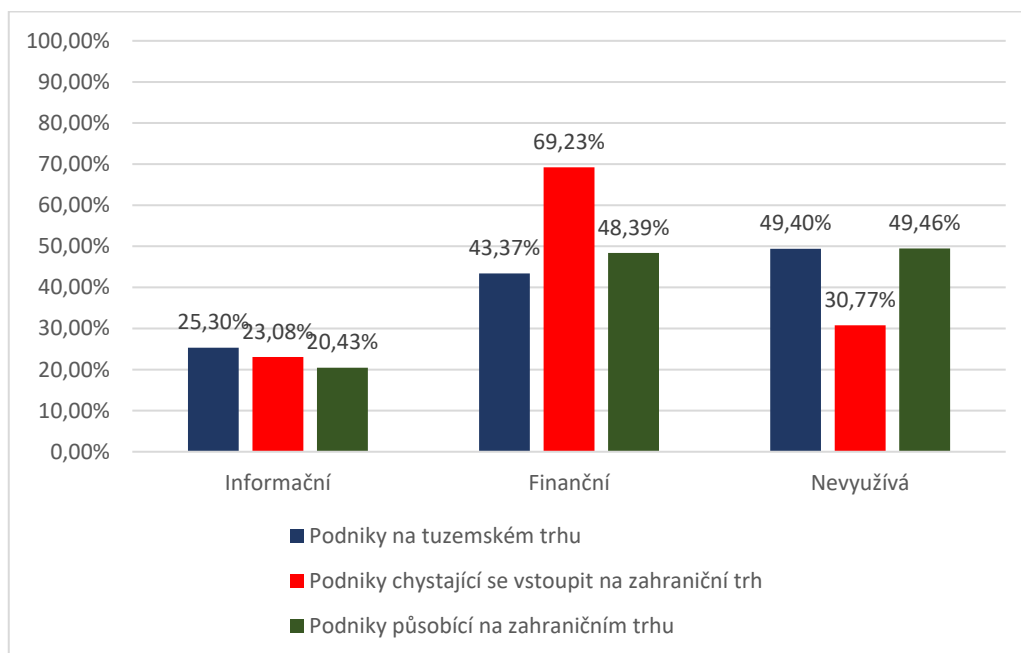
Zdroj: vlastní

Následující výzkumná otázka byla určena podnikům působících na ZT. Jednalo se částečně o kontrolní otázku v rámci monitorování jednotlivých druhů rizik. Kurzovní riziko je podniky zajišťováno nejméně, pouze 17,2 % podniků využívá termínovaných prodejů či opcí. Jako univerzální se jeví sledovat suverénní rating států vydávaný některou z agentur (např. Moody's). Tyto ratingy v sobě nesou monitorování více druhů rizik, přesto je MSP využívají pouze v 25,81 % případů. Naopak podstatně lépe si vedla přepravní rizika (zajištěna pojištěním v 67,74 % případů) a komerční rizika (prověřování smluvních partnerů). Tržní rizika byla pro skupinu těchto podniků nejdůležitější, což odpovídá i počtu podniků monitorující vývoj trhů (80,65 %). V souvislosti s touto otázkou lze připomenout, že ačkoliv pro tyto podniky není klíčový faktor úspěchu monitorování rizik, nějakou formou tyto rizika monitoruje (zajišťuje) většina z nich.

#### 5.1.14 Podpora zahraničních aktivit

V teoretické části práce byly zmíněny podpory zahraničních aktivit v rámci ČR. Následující dotazy byly věnovány této problematice.

Obrázek 37: Využití forem podpory



Zdroj: vlastní

První dotaz se týkal formy podpory. Ta může být finanční (dotace, úvěry...) či informační (porady, školení...). Informační podpora bývá cenným pomocníkem v procesu internacionalizace (obrázek číslo 37), přesto ji využívá pouze 20,43 % podniků působících na ZT. Naopak finanční podpora bývá využívána častěji, zvolilo ji devět podniků chystající se na ZT. V téměř polovině případů však tuzemské podniky a podniky působící na ZT žádnou formu podpory nevyužívají, pro ně tedy nebyla určena následující otázka specifikující formu podpory.

V souvislosti s touto otázkou také nesmíme opomenout statistickou hypotézu D, která tvrdí, že mezi tuzemskými podniky a těmi chystající se vstoupit na zahraniční trh není rozdíl z hlediska využívání finanční či informační podpory.

K ověření hypotézy byla použita analýza kontingenčních tabulek a  $\chi^2$  test nezávislosti na obrázku číslo 38.

Obrázek 38: Vyhodnocení hypotézy D

		využitá podpora * působnost Crosstabulation			
		působnost		Total	
využitá podpora	nevyuziva	tuzemska	chystaji se		
		Count	41	4	45
		Expected Count	38,7	6,3	45,0
		Standardized Residual	,4	-,9	
	financni	Count	36	9	45
		Expected Count	38,7	6,3	45,0
		Standardized Residual	-,4	1,1	
	informacni	Count	21	3	24
		Expected Count	20,6	3,4	24,0
		Standardized Residual	,1	-,2	
Total		Count	98	16	114
		Expected Count	98,0	16,0	114,0

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,362 <sup>a</sup>	2	,307
Likelihood Ratio	2,359	2	,307
Linear-by-Linear Association	,478	1	,489
N of Valid Cases	114		

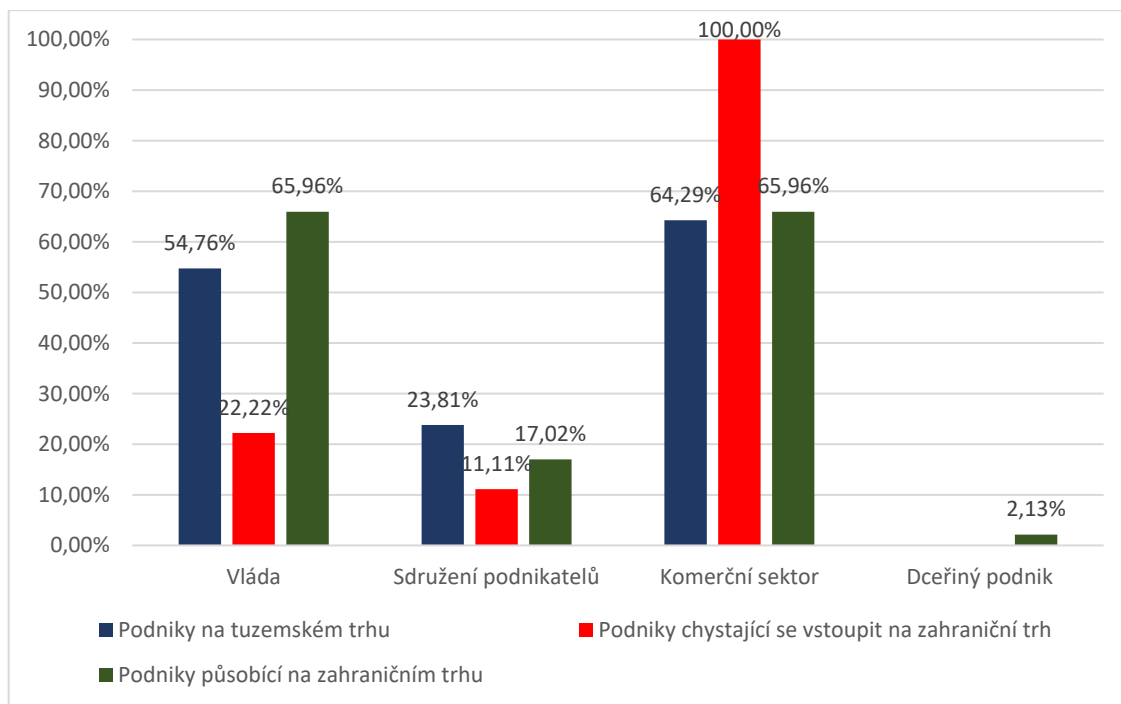
Zdroj: vlastní

Nejprve jsme na obrázku číslo 38 v kontingenčních tabulkách porovnali reálné hodnoty s očekávanými. Standardizovaná rezidua udávají, zda je v dané kategorii (například u tuzemských podniků nevyužívajících podporu), větší, nebo menší počet, než by se očekával při nezávislosti, přičemž kladná hodnota reziduí udává počet větší a záporná menší. Nejvyšší odchylka (reziduum) je u kategorie podniků chystající se na ZT a využívající finanční podporu (očekávaná hodnota při nezávislosti 6,3, ve skutečnosti devět podniků). Díky testu  $\chi^2$  vidíme, že signifikance 0,307 je vyšší než stanovená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ . Podniky se tedy statisticky významně neliší a nezamítáme nulovou hypotézu, která tvrdí, že mezi tuzemskými podniky a těmi chystající se vstoupit na ZT není rozdíl z hlediska využívání finanční či informační podpory.

(Pozn. výsledek podpořily i nízké hodnoty doplňujících koeficientů jako Cramerovo V nebo kontingenční koeficient, které opět indikovaly nízkou závislost).

## Čerpání podpory

Obrázek 39: Subjekt čerpání podpory

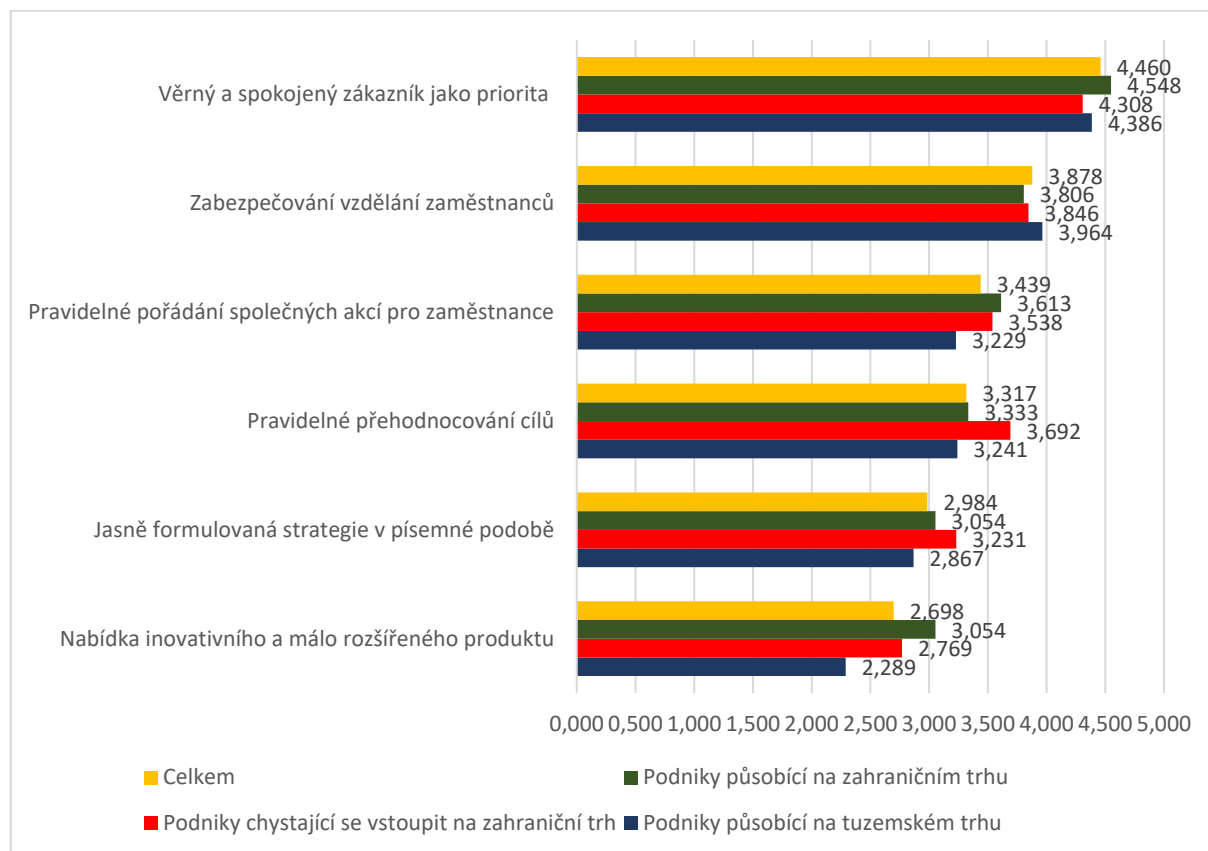


Zdroj: vlastní

Pro podniky využívající finanční či informační podpory byla určena otázka, od jakého subjektu ji čerpají. Podniky chystající se na ZT a tuzemské podniky volily nejčastěji čerpání podpory pomocí komerčního sektoru (bank a nebankovních institucí). Pro podniky působící na ZT byl komerční sektor důležitý stejně jako vláda (operační programy, CzechTrade, CzechInvest aj.), byl využíván konkrétně v 65,96 % případů. Menší část MSP využívá formu podpory pomocí sdružení podnikatelů (Hospodářská či Agrární komora). Jeden podnik působící na ZT uvedl, že využívá vzájemnou podporu v rámci dceřiného podniku. Nutno podotknout, že výše zmíněné podpory nemusí být využívány za účelem mezinárodního obchodu, což se týká 49 % podniků působících na ZT. U podniků chystající se vstoupit na ZT není v 80 % rozhodnuto, jestli podporu, kterou v současnosti čerpají, použijí i při vstupu na ZT.

### 5.1.15 Šampióni

Obrázek 40: Rysy šampiónů



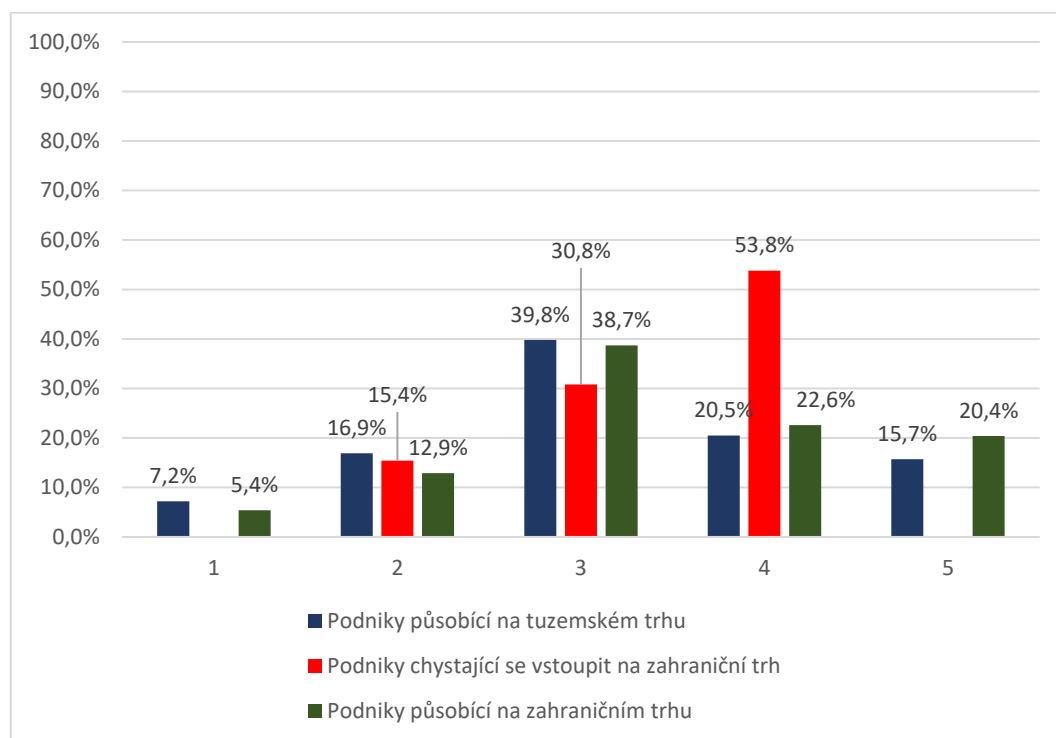
Zdroj: vlastní

Vedle pojmů jako jsou znalosti, vzdálenost a stupeň internacionalizace tato práce do českého kontextu zavádí Simonův konstrukt skrytých šampiónů. Tyto velmi úspěšné MSP podniky často hospodaří na tržních nikách, kde dosahují vysokého tržního podílu. Nejsou přitom omezené pouze na zahraniční podnikání. Autor se rozhodl pro české prostředí identifikovat míru rysů skrytých šampiónů. Na základě pečlivé literární analýzy Simonova díla a studií představených v literární rešerši došlo autorem k identifikaci šesti položek, které představují rysy šampiona. Tyto rysy byly v dotazníku dány do formulací. Následně byly podniky vyzvány ke stanovení míry souhlasu s těmito formulacemi (jedna = absolutně nesouhlasím, pět = absolutně souhlasím). Výsledky prezentuje obrázek číslo 40.

Podniky nejčastěji uváděly souhlas s tvrzením, že věrný a poctivý zákazník je jejich prioritou, obzvláště s tímto tvrzením souhlasily podniky působící na ZT (4,548). Podnik ke svému růstu potřebuje kvalitní zaměstnance, jimž je třeba zabezpečit vzdělání. Toto tvrzení se umístilo na druhém místě, přičemž nepatrně více vzdělávají zaměstnance

tuzemské podniky (3,964). Naopak společné akce pro zaměstnance pořádají spíše podniky působící na ZT (3,613). Šampion musí reagovat na změny prostředí a přizpůsobovat jim své cíle. Přehodnocování cílů se nejčastěji děje u podniků chystajících se vstoupit na ZT (3,692), pro ně se tento rys umístil na 3. místě, pro ostatní dva typy podniků skončil na čtvrtém místě. Strategie jasně určuje směr podniku, každý úspěšný podnik by měl mít tuto strategii formulovanou a nejlépe v písemné podobě, aby byla neustále fyzicky přítomna. Tento rys se však umístil až na pátém místě. Nakonec je třeba pro úspěch na tržním segmentu přijít s inovativním produktem (službou). Tento rys byl u českých podniků přítomen nejméně, inovativní produkt nejčastěji nabízejí podniky na ZT (3,054).

Obrázek 41: Víra v zaujetí pozice vůdce na trhu



Zdroj: vlastní

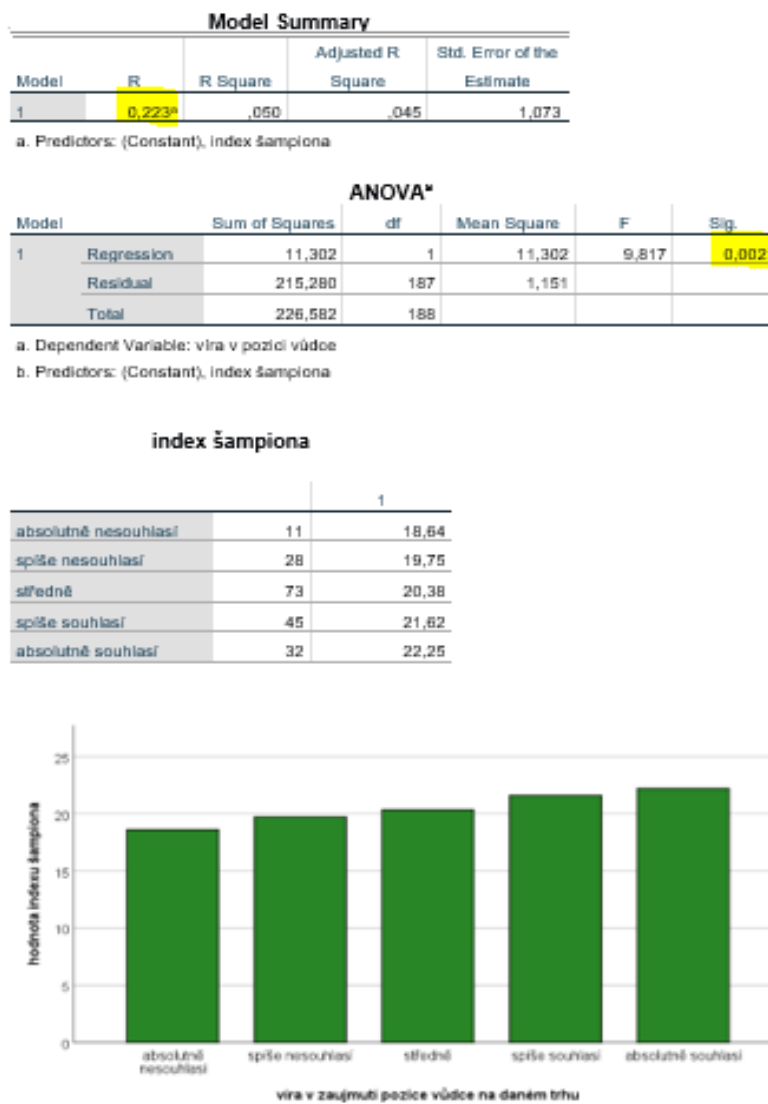
Po vyjádření míry souhlasu s tvrzeními (mající stejnou váhu) byly podniky dotázány, do jaké míry souhlasí s výrokem, že i MSP dokáže zaujmout vůdčí pozici na trhu (jedna = absolutně nesouhlasím, pět = absolutně souhlasím). Výsledky prezentuje obrázek číslo 41.

Z něj je patrné, že podniky se nejčastěji pohybovaly ve střední části škály. Ačkoliv absolutně s tvrzením nesouhlasí pouze 7,2 % podniků působících na tuzemském trhu, tyto podniky jsou také opatrnější v absolutním souhlasu (15,7 %).

Výsledky patrné na obrázku číslo 41 zároveň poskytly data k ověření statistické hypotézy F, která tvrdí, že víra, že i malý a střední podnik dokáže zaujmout pozici vůdce na daném trhu, není závislá na počtu vykazovaných rysů šampiónů u příslušného podniku.

Ověření hypotézy byl vícefázový proces. Byl vytvořen tzv. kompozitní index šampióna, který se skládal z uvedených šesti rysů šampióna. Tento index byl komparován s vírou zaujmutí pozice vůdce na daném trhu. V rámci víry zaujmutí pozice bylo pět proměnných (viz možnosti 1-5), šlo tedy využít regresní analýzu či analýzu rozptylu ANOVA (případně její neparametrickou podobu, pokud by Shapiro-Wilkův test ukázal na nesplněnou podmínku normality dat). Výsledky regresní analýzy jsou uvedené níže.

Obrázek 42: Ověření hypotézy F



Zdroj: vlastní



Na obrázku číslo 42 je patrný vytvořený index šampiona s počty podniků odpovídající dané kategorii. Deskriptivní statistika udává počet podniků v jednotlivých skupinách podle víry v zaujmutí pozice vůdce a index šampiona. Z regresní analýzy je hodnota Pearsonova korelačního koeficientu rovna 0,223, která ukazuje na kladnou slabou až středně silnou souvislost pozitivního charakteru. Hodnota „p-value“ nám udává statistickou významnost regresního modelu, ta je rovna 0,002, tj. menší než stanovená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ , což nám umožní zamítnout nulovou hypotézu při existenci statisticky významné závislosti mezi proměnnými. Výsledek ještě ověříme testováním analýzou rozptylu ANOVA (případně její neparametrické podoby).

Obrázek 43: ANOVA pro hypotézu F

		Tests of Normality					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
víra v pozici vůdce		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
index šampiona	absolutně nesouhlasí	,161	11	,200 <sup>*</sup>	,929	11	,397
	spíše nesouhlasí	,084	28	,200 <sup>*</sup>	,980	28	,839
	středně	,144	73	,001	,956	73	,013
	spíše souhlasí	,099	45	,200 <sup>*</sup>	,951	45	,057
	absolutně souhlasí	,125	32	,200 <sup>*</sup>	,976	32	,687

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ANOVA					
index šampiona					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	192,726	4	48,182	2,467	,046
Within Groups	3593,634	184	19,531		
Total	3786,360	188			

Zdroj: vlastní

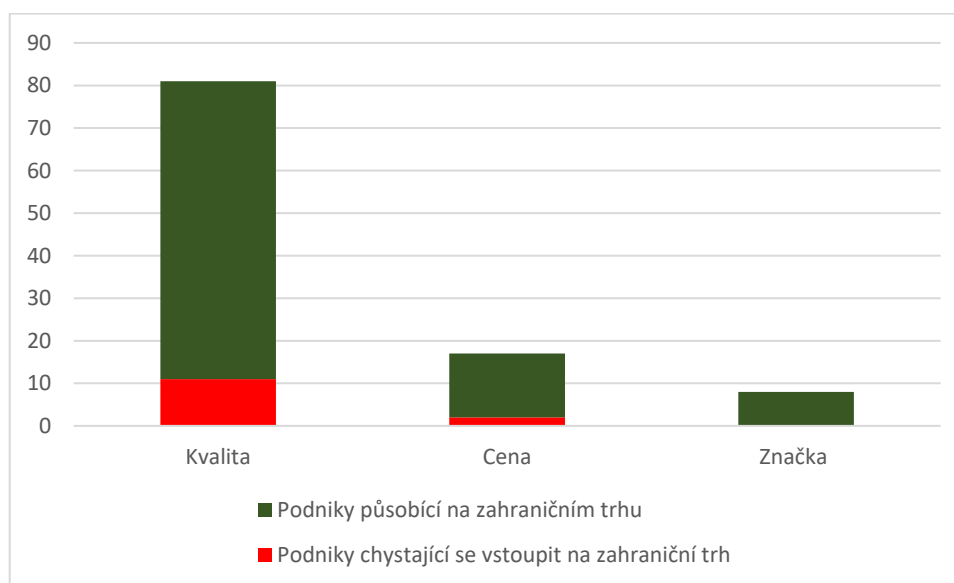
Z obrázku číslo 43 je patrné, že podmínka normality dat je splněna (pouze u kategorie „středně“ je hodnota „p-value“ Kolmogorova-Smirnova i Shapiro-Wilkova testu menší než stanovená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ , normalitu dat bychom tedy za jinak stejných okolností byli nuceni zamítnout, nicméně vzhledem ke skutečnosti, že se jedná pouze o jednu kategorii z pěti, byl použit parametrický test ANOVA).

ANOVA ukázala mezivýběrovou variabilitu jako statisticky významnou při hodnotě „p-value“ 0,046 (tj. menší než stanovená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ ). Na pětiprocentní

hladině významnost tedy zamítáme nulovou hypotézu o shodnosti středních hodnot indexu v pěti výběrech a přijímáme alternativní hypotézu, která tvrdí, že **víra, že i malý a střední podnik dokáže zaujmout pozici vůdce na daném trhu, je závislá na počtu vykazovaných rysů skrytých šampiónů u příslušného podniku.**

### 5.1.16 Konkurenční výhoda

Obrázek 44: Klíčový faktor konkurenceschopnosti



Zdroj: vlastní

Závěr dotazníkového šetření byl věnován otázce klíčové výhody produktu oproti ostatním podnikům. Celkem 11 podniků chystající se vstoupit na ZT a 70 podniků působící na ZT vnímají jako hlavní výhodu svého produktu kvalitu (viz další dílčí cíl). Výsledek byl očekávaný vzhledem k tomu, že MSP musí ztvárnit produkt kvalitně a originálně a zároveň nemají prostředky na cenový boj, popř. jejich značka jim nezajistí dostatečný odbyt.

### 5.2 Srovnání výsledků šetření s vybranými studiemi

V následující podkapitole dojde k porovnání výsledků vlastního šetření se studiemi proběhlými v minulosti na podobné téma. Jedná se o studie Kubíčkové, Toulové a Tuzové (2015), Zapletalové (2012) a Rekové (2016). Jedná se o základní výčet, na kterém lze vysledovat případné změny oproti výsledkům před několika lety. Podrobněji lze srovnání nalézt v příloze 2.

### **5.2.1 Studie Kubíčkové, Toulové a Tuzové (2015)**

Autorky zkoumaly několik hledisek. Z přínosů internacionalizace jmenovaly u podniků působících na ZT zejména zvýšení zisku a zlepšení tržní pozice, vlastní výzkum ukázal, že důležitý přínos tvoří nové kontakty a také nově nabyté znalosti. U negativních dopadů přitom tato studie přišla se závěrem, že většina podniků žádné negativní dopady nevidí. Vlastní výzkum přitom poukázal na negativní dopady v podobě administrativní a kapitálové náročnosti.

Z motivů internacionalizace byl patrný posun směrem k jejich aktivní podobě, autorky totiž zmiňovaly zejména reaktivní motivy v podobě nedostatečné poptávky na domácím trhu či zahraniční poptávky po produktech firmy. Vlastní výzkum uvedl mezi motivy přístup k novým zákazníkům či růst firmy.

Studie se zabývala i riziky, z nichž převažovala rizika komerční v podobě uzavření nevhodné smlouvy či nečekaného odstoupení od smlouvy. Jednalo se o rizika na straně odběratele, vlastní výzkum demonstroval, že tato rizika lze doplnit o rizika na straně dodavatele v podobě nedodržení jeho závazku.

Závěrem studie zmínila i klíčové faktory úspěchu internacionalizace, mezi které zařadila kvalitu produktu, flexibilitu či kvalifikaci zaměstnanců. Vlastní výzkum sice prokázal, že podniky vnímají jako hlavní konkurenční výhodu svého produktu kvalitu, nicméně v úspěchu jim spíše pomáhají standardizované produkty a zahraniční kontakty.

### **5.2.2 Studie Zapletalové (2012)**

Zapletalová (2012) zkoumala podniky působící na ZT, přičemž získala 204 odpovědí od těchto podniků. Mezi předmět zájmu studie se zařadily zejména faktory ovlivňující vstup na ZT. Vlastní výzkum opět prokázal snižující roli důležitosti finančního hlediska, naopak mnohem důležitější roli přisoudil standardizovanému produktu. V době před sedmi lety přitom náklady tvořily důležitý faktor vstupu na ZT. Naopak znalosti hrály dle studie spíše minoritní roli.

Dále se studie zabývala Born Globals, kde v porovnání s vlastním výzkumem podniky vstupovaly na ZT později. Více podniků dnes tak vykazuje rysy Born Globals. Autorka dále potvrdila předpoklad, že s rostoucí velikostí podnikatelského subjektu se zkracuje doba mezi jeho založením a realizací prvních mezinárodních aktivit. K tomuto závěru však vlastní práce nedošla.

### 5.2.3 Studie Rekové (2016)

Reková (2016) se zabývala povědomím o Born Globals v případě podniků působících na ZT na vzorku 125 podniků. Povědomí o existenci Born Globals mělo 41 podniků, tedy 32,8 %. Jedná se přitom o podniky se zkušenostmi na ZT. Vlastní výzkum ukázal na mnohem tristnější situaci v případě znalosti Born Globals podniků (i když více podniků vykazuje jejich rysy). Znalost pojmu Born Globals mělo jen 8 % podniků působících na ZT (sedm podniků z 93).

Dále se autorka zabývala bariérami internacionalizace, kde hlavní roli hrály vysoké počáteční náklady a dílčí roli i obavy z chování české vlády. Vlastní výzkum přitom dospěl k závěru, že chybějící vládní podpora je vnímána jako hlavní bariéra spolu s obavou politického vývoje v zahraničí. Politické bariéry tak převážily nad bariérami finančními.

### 5.3 Stanovení stupně internacionalizace

Práce na základě dostupných vzorců představuje i výpočet stupně internacionalizace, který je rozdělen zvlášť pro podniky působící na ZT a zvlášť pro všechny podniky. Stupeň internacionalizace dle Sullivana (1994) je přitom modifikovaný dle postupu popsánoho v kapitole metodika. Data potřebná k výpočtu stupně internacionalizace byla získána z dotazníkového šetření formou otevřených otázek. Postup výpočtu ukazatele PDIO je zaznamenán v příloze 4.

*Stupeň internacionalizace u podniků působících na ZT vyšel dle jednotlivých výpočtů následovně:*

$$\text{Sullivan (1994): } DOI = 0,635 + 0,343 + 0,062 + 0,595 + 0,380 \quad (3)$$

Samotný DOI pak vyšel 2,014.

$$\text{Demel (2014): } DOI = 0,508 + 0,134 + 0,274 + 0,081 + ,0127 \quad (4)$$

Samotný DOI pak vyšel 1,124.

Výsledky podrobněji zobrazuje pavučinový graf na obrázku číslo 45.

Obrázek 45: Srovnání stupně internacionalizace u podniků působících na ZT



Zdroj: vlastní

Z obrázku je patrné, že Sullivanův postup ukazuje na vyšší hodnotu všech ukazatelů vyjma ukazatele OSTTS. Ten je v Demelově případě nahrazen ukazatelem FOTO, tedy zahraničními pobočkami, který Sullivanovo pojetí dceřiných společností rozšiřuje, vyšší hodnota tak představuje jednoznačné logické vyústění. Podniky působících na ZT dosáhly nejvyšších hodnot u ukazatele FSTS (zahraniční prodeje) a TMIE (zahraniční zkušenosti vlastníka podniku). Demelův postup ukázal na nedostatečné hodnoty počtu zahraničních pracovníků (FETE) a počtu uplatněných duševních práv v zahraničí (FIPTIP).

Stupeň internacionalizace u všech tří typů podniků ukázal následující výsledky:

$$\text{Sullivan (1994): } DOI = 0,212 + 0,114 + 0,021 + 0,330 + 0,243 \quad (5)$$

Samotný DOI pak vyšel 0,919.

$$\text{Demel (2014): } DOI = 0,169 + 0,045 + 0,091 + 0,255 + 0,042 \quad (6)$$

Samotný DOI pak vyšel 0,603.

Výsledky opět zobrazuje pavučinový graf na obrázku číslo 46.

Obrázek 46: Srovnání stupně internacionalizace u všech tří typů podniků



Zdroj: vlastní

Obrázek číslo 46 ukazuje stupeň internacionalizace na základě údajů uvedených pro podniky tuzemské, chystající se na ZT a působící na ZT. Výsledná hodnota je logicky menší než v případě podniků působících na ZT, jelikož u tuzemských podniků i chystajících se na ZT nemůžeme kalkulovat s ukazateli FATA (zahraniční aktiva), FSTS (zahraniční prodeje), OSTs či FOTO (zahraniční pobočky) ani FIPTIP (duševní práva uplatněná v zahraničí). U tuzemských podniků dále nemůže být vypočten ukazatel PDIO (kulturní vzdálenost). Zbývající hodnota ukazatelů, které mohly být vypočteny, byla nižší než u podniků působících na ZT. Ukazatel zahraničních pracovníků nabyl hodnoty 0,246 u tuzemských podniků a 0,438 u podniků chystajících se na ZT. V případě zahraniční zkušenosti top managementu tuzemské podniky dosáhly hodnoty 0,151 a podniky chystající se na ZZ 0,244. Kulturní vzdálenost trhu byla u podniků chystajících se na ZT rovna 0,348 (oproti 0,380 u podniků působících na ZT).

## 6 Diskuze

K analýze procesu internacionalizace MSP v České republice byla jako první využita data ČSÚ a MPO. Ta potvrdila důležitost MSP v ČR, jelikož tyto podniky tvoří 99,8 % všech podnikatelských subjektů. Zároveň je však patrná mírná tendence ke snižování jejich počtu. Majoritní kategorií působnosti MSP jsou tržní služby a obchod (potvrzeno i v rámci respondentů dotazníků). I přes počet MSP je jejich podíl na dovozu a vývozu méně než poloviční, přičemž převažuje dovoz nad vývozem. Tento ukazatel vykazuje od roku 2014 klesající tendenci, což lze vztáhnout k vývoji počtu těchto subjektů. Hlavním obchodním partnerem MSP zůstávají státy vyspělé tržní ekonomiky, zejména Německo (opět potvrzeno při výpočtu kulturní vzdálenosti stupně internacionalizace).

Úvodní kapitola dále zkoumala zaměstnanost MSP, která se v absolutní hodnotě zvyšuje, vztáhneme-li ji však k celkové zaměstnanosti, tak dochází k jejímu snižování. Dále se zaměstnanců týkají mzdové náklady, jež u MSP jsou nižší než v případě velkých firem. To může být způsobené úspory z rozsahu, kterých jsou velké firmy schopny dosáhnout a také produktivní úrovní zaměstnanců, které velké firmy přitahují. I v rámci investic došlo k poklesu, byť investice MSP stále představují nadpoloviční většinu všech investic. MSP nicméně vykázaly rostoucí tendenci v rámci výkonů, to se týká zejména MSP působící v oblasti služeb.

Po celostátním vymezení došlo k náhledu na proces internacionalizace optikou 189 podniků, které splnily podmínky k účasti na průzkumu. Naprostá většina podniků se zařadila mezi malé podniky do 50 zaměstnanců a na českém trhu působí od 90. let. Zjištěn byl stoupající počet Born Globals podniků, tedy podniků vstupujících na ZT do tří let po založení, přičemž nebyla pozorována souvislost mezi velikostí podnikatelského subjektu a dobou vstupu na ZT. Všechny kategorie podniků tak mají stejné předpoklady stát se Born Globals. O tomto pojmu zároveň naprostá většina podniků nemá žádné informace, pouze 15 % podniků chystajících se na ZT uvedlo, že je s pojmem obeznámeno, u ostatních dvou typech se jedná ještě o nižší čísla.

Mezi hlavní motivy ke vstupu na ZT se zařadil charakter produktu vhodný pro ZT, znalost cílového trhu a zkušenosti a znalosti vlastníka a pracovníků se zahraničním obchodem. Na rozdíl od studie Zapletalové (2012) byl pozorován ústup nákladových motivů. Dále došlo k členění motivů na aktivní a reaktivní, přičemž aktivní motivy u podniků v České republice převládají. Jak ale bylo dokázáno, podíl aktivních motivů souvisí s tím, zdali

podnik působí na tuzemském, nebo na zahraničním trhu. K aktivním motivům řadíme vyšší zisk, růst firmy či zvýšení obratu. Podniky působící na ZT si více cení nových kontaktů, naopak tuzemské podniky by více motivovala možnost geograficky blízkého trhu a daňové úlevy, které jaké motiv neuvedl žádný podnik působící na ZT. Studie Kubíčkové, Toulové a Tuzové (2015) dále k motivům zařadila přístup k novým zákazníkům.

Z výsledků hypotéz došlo ke zjištění, že pozice podniku na domácím trhu nezávisí na zahraničním obchodu podniku. Přesto, že podniky působící na ZT dokáží více využívat znalosti, mají více zahraničních pracovníků a jsou aktivně motivovány. Nutno podotknout, že výsledky naznačily pouze lehkou souvislost mezi lepší pozicí na trhu a zahraničním obchodem na 10% hranici hladiny významnosti. Dále byla zjištěna skutečnost, že aktivní motivy neovlivňují dobu mezi založením podniku a vstupem na ZT. Přesto, že podniky působící na ZT vykazovaly více aktivních motivů, jejich rozhodnutí vstoupit na ZT se řídí jinými faktory než motivy, například faktory, které jsou vnímány jako klíčové pro úspěch internacionalizace.

Mezi klíčové faktory úspěchu internacionalizace se u podniků působících na ZT zařadil vhodně zvolený produkt, využití zahraničních kontaktů a správně zvolená cenová politika. Tuzemské podniky preferovaly dostatečnou zásobu kapitálu a správně zvolenou formu na ZT. Nedostatek kapitálu se zdá být značným omezením pro tuzemské podniky při zvažování mezinárodního podnikání, přitom podniky působící na ZT kapitálu a finančním omezením příkládají spíše minoritní váhu. Proběhlé studie dále ke klíčovým faktorům úspěchu řadí flexibilitu a kvalifikované zaměstnance.

Dále byly identifikovány pozitivní a negativní dopady internacionalizace. Mezi pozitivní dopady se zařadilo zvýšení tržeb, zvýšení zisku a navázání nových kontaktů. Rozdíl mezi typy podniků při hodnocení pozitivních dopadů nebyl spatřen v pořadí důležitostí, spíše v celkové volbě těchto faktorů, kdy tuzemské podniky hodnotily mnohem menší počet pozitivních dopadů a několik jich vysloveně uvedlo, že žádné pozitivní dopady internacionalizace neočekává. Studie Kubíčkové, Toulové a Tuzové (2015) mezi pozitivní dopady zařadila také nezávislost na českém trhu. Ta byla i ve vlastním výzkumu uváděna jako alternativní možnost pro podniky působící na ZT. Naopak jako negativní dopady často působí nutnost zvýšené administrativy, kapitálová náročnost a také větší četnost kontrol pověřenými orgány. Ta byla uváděna zejména podniky



působící na ZT, kde bylo dále zjištěno, že tyto podniky vnímají státní instituce jako významnou internacionalizační bariéru a na státní podporu se spoléhají velmi omezeně.

Chybějící mezinárodní zkušenosti, neznalost zákonů a jazyka tvoří základní bariéry pro tuzemské podniky. Pro podniky chystající se na ZT se k bariérám zařadilo i embargo, což může být dáno charakterem země, ve které se chystají uskutečňovat podnikatelské aktivity. Kulturní odlišnost nebyla navzdory předpokladům jako hlavní bariéra, ačkoliv otázka týkající se vzdálenosti odhalila, že kulturní vzdálenost je pro podniky velmi důležitá (zejména s ohledem na jazyk). Reková (2016) dále mezi bariéry zařazuje nedostatečný kapitál a obavu z přístupu ke kvalifikovaným pracovníkům, čímž se shoduje s Kubíčkovou, Toulou a Tuzovou (2015), které mezi bariéry řadí i chybějící zaměstnance a náklady na dopravu v zahraničí.

Práce identifikovala i hlavní rizika procesu internacionalizace, mezi která se u podniků působících na ZT zařadila rizika komerční (nedodržení závazků z obchodních vztahů) a tržní (finanční ztráty). Komerční rizika zároveň byla vnímána jako důležitější než teritoriální či kurzová. Tuzemské podniky se celkově obávají rizik internacionalizace více, což může souviset s tím, že jejich risk management je obecně na nízké úrovni, neboť menšina těchto podniků, se zabývá řízením rizik. Navzdory tomu bylo zjištěno, že risk management signifikantně nepřispívá u podniků působících na ZT ke zvýšení poměru zahraničních prodejů k celkovým prodejem podniku, což ale může být dáno i zvýšením celkových prodejů v důsledku řízení rizik na celopodnikové úrovni, tedy i na domácím trhu. Mezi metody zajištění rizik u podniků působících na ZT převažovalo jejich monitorování a pojištění. Dále tyto podniky nepodceňují prověřování smluvních partnerů. Naopak minimum podniků využívá komplexní ratingové ukazatele vydávané agenturami jako Standard & Poor's či Moody's. Sledování ratingu je přitom zejména ve vyspělých ekonomikách zásadní a rozhoduje mj. o toku investic a podnikatelských příležitostech.

Podniky působících na ZT celkově více spoléhají samy na sebe, téměř polovina z nich nevyužívá žádnou formu podpory (stejně jako tuzemské podniky). Pokud nějakou formu podpory využívají, tak jí téměř v polovině případů nevyužívají v souvislosti s podnikáním na ZT. Pro rychlejší rozvoj internacionalizace je přitom důležité, aby využívaly zejména podpora informační, kterou tyto podniky využívají nejméně. Informační podpora také nejvíce souvisí s předáváním znalostí. Podniky však více využívají podporu finanční, kterou nejčastěji čerpají od komerčního sektoru. Zejména

tuzemské podniky jsou dále skeptické k využívání vládní podpory, stát bývá v českém kontextu vnímán spíše jako bariéra internacionalizace.

Hlavní přínos práce je diskutován závěrem, jedná se o zavedení pojmu znalostí, vzdálenosti, šampiónů a stupně internacionalizace do českého kontextu. Ze znalostí jsou důležité zejména ty implicitní v podobě know-how pracovníků, jejich individuálních zkušeností a intuice. Ty byly oproti explicitním znalostem preferovány u všech tří typů podniků. Ačkoliv by se dalo předpokládat větší zastoupení implicitních znalostí u podniků působících na ZT, výzkum ukázal jejich rovnoměrné rozložení. Ačkoliv jsou implicitní znalosti v literatuře vyzdvihovány jako důležitý faktor pro vstup na ZT, u českých podniků hrají roli spíše jiné atributy. Jedním z nich může být vzdálenost.

Zde došlo k identifikování tří typů vzdálenosti, konkrétně geografické (fyzická vzdálenost, časová zóna, klima, přístup k moři), kulturní (důvěra v zahraničního partnera, jazyk, důraz na tradice, uzavřenost) a institucionální (členství v mezinárodních organizacích, dostupnost zdrojů, korupce, společná měna). Fyzická vzdálenost v sobě nese dodatečné náklady spojené s logistikou a je stále důležitým faktorem, nicméně prioritní důležitost má vzdálenost kulturní. Podniky působící na ZT mnohem častěji uváděly důraz na tradice jako faktor hodný zřetele, pro všechny podniky je důvěra v zahraničního partnera klíčová. Tuzemské podniky se dále mnohem více obávaly korupce, ta však pro podniky působící na ZT nebyla důležitá. Což může značit, že tyto podniky působí na trzích s nízkou mírou korupce, nebo že se adaptovaly na pravidla hry v dané zahraniční ekonomice.

Dále byl zkoumán předpoklad šampiónů v českém prostředí aneb být úspěšný lze i jako MSP. S tímto tvrzením souhlasí zejména úspěšné podniky. Jedná se o podniky, které vykazují rysy šampiónů, které byly vypořizovány na základě studia literatury. Fenomén skrytých šampiónů přitom není neznámý, v českém kontextu však spíše unikál pozornosti. Práce identifikovala rysy šampiónů, nutno však podotknout, že se nemusí jednat o skryté šampióny. Ti totiž musí splnit podmínku anonymity mezi veřejností, která nebyla v případě výzkumu zjišťována. Z rysů šampiónů podniky nejčastěji splňovaly orientaci na zákazníka a zaměstnance. Ukázala se překvapivě nízká úroveň strategického řízení v MSP, podniky by měly více pracovat na své strategii a pravidelně přehodnocovat své cíle. K úspěchu na tržních nikách by se měly více soustředit na inovativní produkty či služby. Celkově lze s ohledem na šampióny tvrdit, že víra v úspěch vede

i k automatickému podnikání kroků k jeho dosažení. Práce tedy prezentuje zejména víru, která je předpokladem ke splnění výše uvedených rysů.

Práce se také zabývala stupněm internacionalizace, přičemž došlo k modifikaci Sullivanova (1994) postupu výpočtu. Sullivanův modifikovaný postup ukázal na vyšší stupeň internacionalizace než Demelův (2014) postup vhodný spíše pro MSP. Vyšší hodnota byla v případě Demelova postupu u ukazatele FOTO (počet zahraničních kanceláří) oproti počtu dceřiných společností (OSTS) v případě Sullivana. Vyšší hodnota Sullivanova stupně internacionalizace je způsobená tím, že Demelův postup výpočtu kalkuluje s položkami jako duševní vlastnictví či poměr zahraničních pracovníků, zatímco Sullivan zařazuje do výpočtu počet let zahraniční zkušenosti top managementu a kulturní vzdálenost, u které se počítá s vyššími hodnotami (tento postup je také vhodný pro velké podniky).

Interpretace stupně internacionalizace může přitom nastat více způsoby. Celkově výsledek nelze srovnávat historicky, jelikož v České republice dosud nebyl proveden odpovídající výzkum stupně internacionalizace. Sullivan (1994) se problematikou zabýval u velkých firem v USA, kde se hodnoty ukazatele pohybovaly mezi 2,8 – 3,5. Celkově lze však předpokládat, že velké firmy budou v některých ukazatelích (například FATA) dosahovat vyšších hodnot. Je také nutné uvést, že plné hodnoty internacionalizace v případě některých ukazatelů (FATA, TMIE) je prakticky nemožné docílit.

Také nelze tvrdit, že čím vyšší je vykázán stupeň internacionalizace, tím lépe je daná situace pro ekonomiku. Internacionalizace totiž má i negativní dopady v podobě globálních problémů, které se odrážejí v podobě hospodářských interdependencí (v případě opravdu vysokého stupně internacionalizace). Nicméně hodnota zjištěná v této práci ukazuje spíše na rezervy v možnosti zahraničního obchodu. Stupeň internacionalizace by tak mohl být vyšší (zejména se na tom podílí nedostatečná hodnota zahraničních poboček MSP, nedostatek zahraničních aktiv a duševních práv uplatněných v zahraničí), aby došlo k využití výhod internacionalizace v podobě využití vědeckotechnického pokroku a zahraničního kapitálu. Omezení stupně internacionalizace je dále patrné v syntetičnosti ukazatele, který neukazuje možné extrémní hodnoty jednotlivých podniků. Může se tedy vyskytnout situace, kdy několik podniků je vysoce internacionalizovaných, ale zbývající většina vykazuje velmi nízký stupeň internacionalizace. Tím může být ohrožena stabilita ekonomiky. V praxi bude potřeba

více podobných výzkumů, aby mohlo dojít ke srovnání vývoje indexu v čase a mohla být formulována vhodná doporučení.

V rámci stupně internacionalizace byl také zjištěn fakt, že ukazatel PDIO nemá vliv na ukazatel FSTS, respektive počet zemí, ve kterých podnik působí, nezávisí na poměru zahraničních prodejů k celkovým prodejem podniku. Tato skutečnost se částečně odráží v modifikované konstrukci indexu, kdy u PDIO více záleží na kulturní vzdálenosti, nikoliv na počtu zemí, ve kterých podnik působí.

Z výše uvedených skutečností práce dospěla k závěru, že navzdory lehce přeceňované důležitosti MSP vykazují tyto podniky uspokojivý přístup k internacionalizaci. Podílejí se na tom zejména motivy internacionalizace, které jsou převážně aktivní, dále faktor vzdálenosti, ve kterém je důležitá jeho kulturní složka i využívání implicitních znalostí. Pozitivní je i vykazování rychlosti vstupu na ZT, byť se zdá, že tento vstup je způsoben vnějšími faktory, spíše než vlastní potřebou a informacemi. Ukázal se i faktor opatrnosti tuzemských podniků a jejich tendence přisuzovat při mezinárodním podnikání větší důležitost kapitálové náročnosti. Ta nicméně tvoří důležitou součást rozhodování o vstupu na ZT, jelikož minimum podniků si může dovolit na ZT vstoupit některou z kapitálově náročných forem vstupu.

K prohloubení internacionalizace však podnikům brání laxní přístup k dostatečnému množství zahraničních pracovníků, jejichž začlenění do podniku by přitom mohlo pozitivně ovlivnit proaktivní přístup k jazykovému vzdělávání či vstupu na ZT. Podniky také mají nízkou důvěru ve stabilitu zahraničí, a tudíž opatrný přístup k rozšiřování zahraničních aktiv. Zde je vhodné k odstranění této nejistoty sledovat ratingy agentur, což bohužel mnoho podniků opomíná. Větší internacionalizaci brání také chování české vlády, se kterým nejsou spokojeny zejména podniky působící na ZT. Vláda by měla rozšiřovat možnosti informační podpory, které nejsou podniky dostatečně využívány, zejména formou příruček informujících o změnách, možnosti podnikání v zahraničí a poskytování školení. Výše uvedené by mohlo značně přispět k odstranění hlavní internacionalizační bariéry v podobě administrativní náročnosti. Celkový úspěch na ZT však nadále závisí na samotných podnicích a jejich víře v úspěch (jako „šampión“) a následně propracované vnitropodnikové politice.

## 7 Závěr

K otevřené ekonomice neodmyslitelně patří zahraniční obchod. Hovoříme-li o zahraničním obchodu, musíme také zohlednit jeho efekty a dopady. Ve skutečnosti posuzujeme zahraniční obchod (a nejen ten) v souvislosti s internacionalizací, jež představuje širší náhled na problematiku, a kromě nesporných výhod v podobě transferu znalostí a zvyšování blahobytu přináší i nechtěné dopady týkající se nerovnoměrného rozdělení zdrojů. Tyto dopady mohou zvláště ovlivnit subjekty, které svým počtem nesporně ovlivňují českou ekonomiku, tedy MSP. V návaznosti na tyto skutečnosti byl formulován cíl práce v podobě analyzování procesu internacionalizace v případě malých a středních podniků.

Analýza celého procesu byla provedena s vědomím komplexnosti problematiky, práce tak z části vycházela již z provedených studií a sekundárních dat (která potvrdila důležitost MSP v české ekonomice, byť poukázala na snižující se hodnoty ukazatelů MSP jako přidaná hodnota, zaměstnanost či investice), jež doplnila o vlastní výsledky v oblastech, se kterými se v internacionalizačním procesu českých podniků dosud dostatečně nepracovalo. Jedná se například o pojmy znalosti či vzdálenost a také identifikaci úspěšných podniků s titulem šampión.

K získání primárních dat potřebných k formulaci kvantifikovatelných výsledků posloužil dotazník rozeslaný pro tři typy podniků: tuzemské, působící na zahraničních trzích a chystající se na zahraniční trhy. Bylo osloveno 6000 podniků, selekcí danou návratností a vhodností odpovědí bylo vybráno 189 podniků, z nichž majoritní zastoupení měly podniky provozující zahraniční obchod. Z dílčích výsledků například vyplynulo, že hlavním přínosem internacionalizace je zvýšení zisků a tržeb, naopak jako negativní dopad byla vnímána administrativní náročnost. Podniky také při podpoře zahraničních aktivit nejsou spokojeny s politikou státu.

Přínosem práce je ucelený přehled o vybraných oblastech internacionalizačního procesu spolu s dílčími zjištěními v podobě vlivu přeceňování implicitních znalostí, důležitosti víry jako předpokladu pro úspěchy na trzích a díky stupni internacionalizace identifikování oblastí, ve kterých podniky mohou více využít zahraničního potenciálu.

## Summary

This diploma thesis examines on a chosen sample the process of internationalization in small and medium-sized enterprises in the Czech Republic. It familiarizes the reader with both theoretical aspects and empirical findings.

Under the terms of the theoretical aspects, the thesis includes perspectives and determinants of internationalization. The methods used in the empirical part of the thesis are analysis, inductive reasoning and questionnaire survey. The results are compared with conducted studies on a similar topic. The thesis also introduces the degree of internationalization, the value of which can give information about all organizational culture, strategy and managerial attitude.

Under the terms of the questionnaire survey, the main spheres of internationalization are identified, including distance, knowledge or champions which are successful small and medium-sized enterprises. The main features of champions are identified such as customer orientation or developed strategic management. It is also found out that for the fulfilment of these features, the belief in success on the market is essential.

Moreover, it is found out that enterprises make use of financial support provided by commercial sector, instead of desired information support. Opposing several studies, there is a tendency to rely less on capital and increase the proportion of active motives.

Furthermore, the degree of internationalization is presented in the thesis. The methods of its calculation are given by Sullivan (1994) and Demel (2014). The first formula is modified in the thesis in order to customize it for small and medium-sized enterprises. Results obtained by the Demel formula are lower due to the insufficient number of foreign workers and intellectual properties. It is desirable to own more foreign assets by small and medium-sized enterprises.

Thus, the aim of the thesis is a complete overview about internationalization of small and medium-sized enterprises in the Czech Republic, due to which incentives are given for further exploration, for example in the field of competitiveness on foreign markets.

**Key words:** internationalization strategy, degree of internationalization, analysis, market penetration, champions

## Seznam zdrojů

- Adam, T. (2004). *Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen: Handlungsempfehlung für die deutsche Automobilzulieferindustrie hinsichtlich eines Markteintritts in China* (Diplomarbeit). Hamburg.
- Alon, I., Jaffe, E. D., Prange, C., & Vianelli, D. (2017). *Global marketing: contemporary theory, practice, and cases* (2 vyd.). New York: Taylor & Francis Group.
- Aswathappa, K. (2008). *International Business* (3. vyd.). New Delhi: Tata McGrwaw-Hill Publishing.
- Backes, G., & Uschi, K. (2000). Internationalisierungsformen und ihre Bedeutung für internationale Unternehmen. *Internationalisierung Im Mittelstand: Chancen – Risiken – Erfolgsfaktoren.*, 12(7), s. 175-192.
- Baldwin, R. E., & Wyplosz, C. (2008). *Ekonomie evropské integrace* (2. vyd.). Praha: Grada.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal Of Management*, 17(8), s. 99-120
- Bárta, Z. (2016). *Základy statistiky: pro obchodní akademie s využitím Excelu* (2. vyd.). Praha: Eduko.
- Bathelt, H., & Glückler, J. (2003). *Wirtschaftsgeographie – Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive*. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer
- Baylis, J., Smith, S., & Owens, P. (2016). *The Globalization of World Politics* (7. vyd.). New York: Oxford University Press.
- Bäurle, I. (1996). *Internationalisierung als Prozeßphänomen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bogner, T., & Brunner, N. (2007). *Internationalisierung im deutschen Lebensmittelhandel*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Brush, C. (2013). *International Entrepreneurship: The Effect of Firm Age on Motives for Internationalization* [Online] (5. vyd). New York: Routledge. Retrieved from <https://books.google.cz/books?id=1zCqThKd2-EC&pg=PA15&dq=behavioral+theory+of+internationalization&hl=cs&sa=X&ved=0ah>

UKEwjurW406v1AhVEDJoKHWrGAWgQ6AEIPzAC#v=onpage&q=behavioral%20theory%20of%20internationalization&f=false

Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada.

Carvalho, L. C. (2015). *Handbook of research on internationalization of entrepreneurial innovation in the global economy*. Hershey: IGI Global.

Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2009). *Born Global Firms: A New International Enterprise*. New York: Business Expert Press

COMMISSION RECOMMENDATION of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, 124 § (2003). Brusel: EUR-lex.

Compare Countries [Online]. (c2019). Retrieved October 30, 2019, from <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

ČSÚ [Online]. (c2020). Retrieved March 04, 2020, from <https://www.czso.cz/csu/czso/12-organizacni-struktura-narodniho-hospodarstvi-3bkdsb7p4>

Demel, J. (2014). *Internacionalizace jako významná oblast využití potenciálu podniku* (Disertační práce). Liberec.

Dvořáček, J., & Tyll, L. (2010). *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C.H. Beck

Dzikowski, P. (2018). A bibliometric analysis of born global firms [Online]. *Journal Of Business Research*, 85(7), s. 281-294. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.054>

Etemad, H., & Wright, R. (2003). *Globalization and Entrepreneurship: Policy and Strategy Perspectives*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Fonfara, K., Malys, L., & Mrozek, M. R. (2018). *The Internationalisation of the Firm: A Business Relationships Perspective*. New Castle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.

Ford, D. (2002). *Understanding Business Marketing and Purchasing* (3. vyd.). London: Thomson.

Glaum, M. (1996). *Internationalisierung und Unternehmenserfolg*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.



- Gottschalk, P. (2005). *Strategic knowledge management technology*. Hershey PA: Idea Group Pub.
- Grigore, L., Stănculescu, A. Maria, Gagea, A. Mihaela, & Grigore, A. -Maria. (2009). THE ROLE OF KNOWLEDGE IN THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES [Online]. *Studia Universitatis Babes-Bolyai, Negotia*, 4(7), 99-111. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=d9bbb150-8bc6-4d6d-b18d-cceb4a2576d9%40sdc-v-sessmgr03>
- Gutmann, J. (2000). *Internationalisierung im Mittelstand: Chancen-Risiken-Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden: Gabler.
- Hansmeier, J. (2008). *Internationalisierung von KMU – Ein Leitfaden für Indonesien* (Diplomarbeit). Nordstedt.
- Hendl, J. (2015). *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat* (5. vyd.). Praha: Portál.
- Hodicová, R. (2011). *Psychická distance a internacionalizace malých a středních podniků: empirické šetření na příkladu sasko-českého pohraničí*. Praha: Grada.
- Hollensen, S. (2008). *Essentials of global marketing*. Harlow, Essex, England: Pearson Education.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalization among small-to medium-sized firms. A global versus regional approach. *European Journal Of Marketing*, 37(4), s. 796-820.
- Jeníček, V., & Foltýn, J. (2010). *Globální problémy světa: v ekonomických souvislostech*. Praha: C.H. Beck.
- Jeníček, V. (2002). *Globalizace světového hospodářství*. Praha: C.H. Beck.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), s. 11-25.
- Johanson, J., & Wiedersheim, P. F. (1975). The internationalization of the firm - four Swedish cases. *Journal Of Management Studies*, 12(3), s. 305-322.
- Jurek, M. (2012). Internacionalizační teorie a modely na příkladu rakouských firem na českém trhu. *Acta Oeconomica Pragensia*, 20(6), s. 70-88.

- Keuper, F., & Schunk, H. (2009). *Internationalisierung deutscher Unternehmen: Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand*. Wiesbaden: Gabler.
- Kislingerová, E., & Nový, I. (2005). *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck.
- Klug, M. (2006). *Market Entry Strategies in Eastern Europe in the Context of the European Union*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Krystek, U., & Zur, E. (2002). *Internationalisierung, Globalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung* (2. vyd.). Heidelberg: Springer.
- Kubičková, L. (2013). Teoretické aspekty řízení rizika internacionalizačního procesu malých a středních podniků. *Trendy Ekonomiky A Managementu*, 7(14), s. 44-54.
- Kubičková, L., Toulová, M., & Tuzová, M. (2015). *Internacionalizační proces českých malých a středních podniků: Internationalization process of Czech small and medium-sized enterprises: původní vědecká práce*. Brno: Mendelova univerzita.
- Kunešová, H., Kocourek, A., Bednářová, P., Nový, M., & Cihelková, E. (2006). *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy* (2., dopl. a přeprac. vyd.). Praha: C.H. Beck.
- Kutschker, M., & Schmid, S. (2008). *Internationales Management*. Mnichov: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Lasson, T. (2001). *The Real Story of Globalization*. Massachusetts: Cato Institute.
- Lu, J., & Beamish, P. (2001). The internationalization and performance of SMEs [Online]. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 21.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.184>
- Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., Kouba, J., & Malý, J. (2010). *Mezinárodní obchodní operace* (5. vyd.). Praha: Grada.
- Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A., Malý, J., & Sedláček, J. (2014). *Mezinárodní obchodní operace* (6. vyd.). Praha: Grada.
- Machková, H. (2015). *Mezinárodní marketing: (strategické trendy a příklady z praxe)* (4. vyd.). Praha: Grada.
- Maier, R. (2007). *Knowledge management systems: information and communication technologies for knowledge management* (3. vyd.). New York: Springer.

- Martin, S., & Neumair, H. D. (2006). *Internationale Wirtschaft*. Mnichov: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- McDougall, P., & Oviatt, B. M. (2000). International Entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy Of Management Journal*, 43(5), s. 902-906.
- McFarland, T. D., & Parker, R. (1990). *Expert systems in education and training*. Englewood Cliffs, N.J.: Educational Technology Publications.
- McLean, G. N. (2006). *Organization development: principles, processes, performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Moosa, I. (2002). *Foreign Direct Investment: Theory, Evidence and Practice*. New York: Palgrave.
- MPO [Online]. (2019). Retrieved January 04, 2020, from <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/statistiky-zahranicniho-obchodu/zahranicni-obchod-1-2019--244358/>
- Mtigwe, B. (2006). Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory. *Journal Of International Entrepreneurship*, 4(5), s. 5-9.
- Mugler, J. (1999). *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. Wien: Springer Verlag.
- Mulačová, V., & Mulač, P. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada.
- Mun, H. -ch'ang. (2016). *Foreign direct investment: a global perspective*. New Jersey: World Scientific Publishing.
- Neumann, P., Žamborský, P., & Jiráňková, M. (2010). *Mezinárodní ekonomie*. Praha: Grada.
- Parietti, L. V. (2017). *Internationalization of firms: the role of institutional distance on location and entry mode*. China: Emerald Publishing.
- Paunović, Z., & Prebežac, D. (2010). Internationalization of small and medium-sized enterprises [Online]. *Journal Of Management*, 22(1), s. 57-76. Retrieved from file:///C:/Users/User/Downloads/Trziste\_2010\_1\_Paunovic\_Prebezac.pdf
- Penrose, E. T. (1980). *The theory of the growth of the firm* (3. vyd.). New York: M. E. Sharpe.

- Petersen, B., & Welch, L. (2003). International Business Development and the Internet - Post-hype. *Management International Review*, 43(1), s. 7-29.
- Pichanič, M. (2004). *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C.H. Beck.
- Pittrof, M. (2011). *Die Bedeutung der Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für Hidden Champions*. Heidelberg: Gabler.
- Prashantham, S. (2015). *Born globals, networks and the large multinational enterprise: insights from Bangalore and beyond*. New York: Routledge.
- Ramaswamy, K., Kroeck, K. G., & Renforth, W. (1996). Measuring the Degree of Internationalization of a Firm: A comment. *Journal Of International Business Studies*, 27(1), s. 167-177.
- Reková, E. (2016). The "Born Globals" phenomenon in Czech Republic [Online]. *Business*, 1-8. <https://doi.org/10.3846/bm.2016.43>
- Rooney, D., Hearn, G., & Ninan, A. (2005). *Handbook on the Knowledge Economy*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Rydvalová, R., & Junová, B. (2011). *Jak sladit práci a rodinu: (a nezapomenout na sebe)*. Praha: Grada.
- Sharma, D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: a network view [Online]. *International Business Review*, 12(6), s. 739-753. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.05.002>
- Simon, H. (2009). *Hidden champions of the twenty-first century: success strategies of unknown world market leaders*. New York: Springer
- Sousa, C.M.P., and Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: Two peas in a pod, *Journal of International Marketing*, 14(1): s. 49–70.
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grad
- Stocker, F., & Abib, G. (2019). Risk Management in Born Globals: the Case of Brazilian Craft Breweries [Online]. *Brazilian Business Review (Portuguese Edition)*, 16(4), s. 334-349. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.4.2>
- Sullivan, D. (1994). Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *Journal Of International Business Studies*, 25(2), s. 325-342.

- Sýkora, L. (2000). Globalizace a její společenské a geografické důsledky. In *Stát, prostor, politika: Vybrané otázky politické geografie* (s. 59-79). Praha: Přírodovědecká fakulta UK.
- Synek, M., & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika* (5., přeprac. a dopl. vyd). Praha: C.H. Beck.
- Školní slovník současné češtiny*. (2012) (3. vyd.). Brno: Lingea.
- Štěrbová, L., Černá, I., Čajka, R., & Bolotov, I. (2013). *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada.
- Štrach, P. (2009). *Mezinárodní management*. Praha: Grada.
- Tallman, S. B. (2007). *A new generation in international strategic management*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Tuzová, M., Toullová, M., & Kubíčková, L. (2017). THE SPECIFICS OF THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF CZECH SMES IN THE FOOD INDUSTRY [Online]. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(3), s. 1055-1064. <https://doi.org/10.11118/actaun201765031055>
- Veber, J., & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy* (3., aktualiz. a dopl. vyd). Praha: Grada.
- Veber, J., & Srpová, J. (2005). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada.
- Vochozka, M., & Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada.
- Vojík, V. (2007). *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků I* (3. vyd.). Praha: Oeconomica
- Zapletalová, Š. (2012). Faktory ovlivňující rozhodování o začátku internacionalizace podnikových aktivit. *Periodica Academica*, 7(2), s. 127-137.
- Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017 [Online]. (c2019). Retrieved October 24, 2019, from <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2017--241070/>

## Seznam obrázků, tabulek a zkratk

Obrázek 1: Počet aktivních subjektů s 0-250 zaměstnanci v letech 2011-2018 .....	35
Obrázek 2: Klasifikace subjektů do 250 zaměstnanců dle CZ NACE v roce 2018 .....	36
Obrázek 3: Zahraniční obchod MSP v letech 2014-2018 .....	37
Obrázek 4: Podíl zaměstnanosti MSP na celkové zaměstnanosti v letech 2011-2018.....	38
Obrázek 5: Procentuální vývoj mzdových nákladů v letech 2012-2018.....	39
Obrázek 6: Meziroční procentuální změna výkonů a účetní přidané hodnoty v letech 2012-2018 .....	40
Obrázek 7: Vývoj přidané hodnoty MSP v jednotlivých kategoriích v letech 2011-2018 .....	40
Obrázek 8: Vývoj investic v letech 2011-2018 v milionech Kč .....	41
Obrázek 9: Pozice respondenta ve firmě.....	42
Obrázek 10: Velikost podniku dle počtu zaměstnanců .....	43
Obrázek 11: Velikost podniku dle obrátu .....	44
Obrázek 12: Činnosti podniků dle CZ NACE.....	44
Obrázek 13: Výsledky modelu lineární regrese .....	45
Obrázek 14: Doba působnosti všech typů podniku na tuzemském trhu.....	46
Obrázek 15: Doba vstupu na zahraniční trh.....	47
Obrázek 16: Postup ověření hypotézy G.....	48
Obrázek 17: Povědomí o Born Globals .....	49
Obrázek 18: Postup ověření hypotézy E .....	49
Obrázek 19: Faktory ovlivňující vstup na zahraniční trhy .....	51
Obrázek 20: Znalostní faktory .....	52
Obrázek 21: Využití znalostí podniky.....	53
Obrázek 22: Faktory vzdálenosti .....	54
Obrázek 23: Vnímání typů vzdálenosti.....	55
Obrázek 24: Přehled motivů internacionalizace.....	56
Obrázek 25: Vyhodnocení hypotézy B .....	57
Obrázek 26: Vyhodnocení hypotézy H.....	58
Obrázek 27: Přehled pozitivních dopadů internacionalizace .....	59
Obrázek 28: Přehled negativních dopadů internacionalizace .....	61
Obrázek 29: Přehled bariér internacionalizace.....	62
Obrázek 30: Přehled klíčových faktorů úspěchu internacionalizace.....	64
Obrázek 31: Forma vstupu na zahraniční trh dle typu podniku .....	65
Obrázek 32: Přehled rizik internacionalizace.....	66
Obrázek 33: Zdroje vyčleněné na rizika .....	67
Obrázek 34: Vyhodnocení hypotézy A .....	68

Obrázek 35: Dodatečné zdroje na řízení rizik.....	68
Obrázek 36: Zajištění rizika .....	69
Obrázek 37: Využití forem podpory .....	70
Obrázek 38: Vyhodnocení hypotézy D.....	71
Obrázek 39: Subjekt čerpání podpory.....	72
Obrázek 40: Rysy šampiónů .....	73
Obrázek 41: Víra v zaujetí pozice vůdce na trhu .....	74
Obrázek 42: Ověření hypotézy F .....	75
Obrázek 43: ANOVA pro hypotézu F .....	76
Obrázek 44: Klíčový faktor konkurenceschopnosti.....	77
Obrázek 45: Srovnání stupně internacionalizace u podniků působících na ZT .....	80
Obrázek 46: Srovnání stupně internacionalizace u všech tří typů podniků .....	80
Tabulka 1: Dimenze institucionální vzdálenosti .....	12
Tabulka 2: Rozdělení motivů internacionalizace .....	14
Tabulka 3: Upravené váhy indexů DOI .....	33
Tabulka 4: Způsob výpočtu indexu PDIO .....	34
Tabulka 5: Podíl MSP na celkovém dovozu a vývozu v letech 2014-2018.....	37
Tabulka 6: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2011-2018 .....	38
Tabulka 7: Přehled fázových modelů	
Tabulka 8: Vstupy v závislosti na stupni internacionalizace	
Tabulka 9: SWOT analýza malých a středních podniků	
Tabulka 10: Srovnání přínosů internacionalizace	
Tabulka 11: Srovnání negativních dopadů internacionalizace	
Tabulka 12: Srovnání motivů internacionalizace	
Tabulka 13: Srovnání bariér internacionalizace	
Tabulka 14: Srovnání rizik internacionalizace	
Tabulka 15: Srovnání klíčových faktorů úspěchu internacionalizace	
Tabulka 16: Srovnání faktorů ovlivňujících vstup na zahraniční trhy	
Tabulka 17: Srovnání doby vstupu na zahraniční trhy	
Tabulka 18: Srovnání bariér internacionalizace 2	

CEBRE	Česká podnikatelská reprezentace
CZ NACE	Klasifikace ekonomických činností
DOI	Stupeň internacionalizace
FATA	Poměr zahraničních aktiv k celkovým
FETE	Poměr zahraničních pracovníků k celku
FIPTIP	Poměr zahraničních duševních práv k celku
FOTO	Poměr zahraničních kanceláří k celku
FSTS	Poměr zahraničních prodejů k celkovým
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malý a střední podnik
OSTS	Podíl zahraničních afiliací k celkovým
PDIO	Kulturní a psychická vzdálenost trhu
TMIE	Zahraniční zkušenosti top managementu
WTO	Světová obchodní organizace
ZT	Zahraniční trh



## Seznam příloh

- 1) Dodatečná teoretická východiska
- 2) Výsledky srovnání s vybranými studiemi
- 3) Dotazníkové šetření
- 4) Postup při výpočtu PDIA

# Přílohy

## 1) Dodatečná teoretická východiska

### Vývoj internacionalizace

Každý proces postupuje určitou přeměnu v čase. Mění se jeho charakteristiky, náhledy na příčiny i determinanty. Proces internacionalizace není výjimkou, i on prošel určitým vývojem, který stále není konečný, neboť se objevují nové součásti procesu a nové pohledy na problematiku. Dnes existují nečetné literární zmínky o historickém vývoji internacionalizace.

Historické změny mezinárodních aktivit jsou pozorovatelné u dynamiky rozsahu, rychlosti změny a její razance. V literatuře se o těchto změnách začíná psát v 70. letech. Tehdy bývaly dávány do souvislosti se začínající globalizací a způsob vývoje změn na dalších 20 let byl odhadnut jako kontinuální a mírný (Bäuerle, 1996).

Autoři si byli vědomi, že tento proces probíhal již před jeho popsáním, ovšem změny v nově objeveném fenoménu byly predikovány pouze na základě odhadu. Někteří autoři<sup>6</sup> dokonce datují počátky internacionalizace od zahájení mezinárodního obchodu, kde pojmy jako Marco Polo, Hedvábná stezka či rod Medici sehrály důležitou úlohu. S industrializací v průběhu 19. století se objevil důležitý faktor – přímé investice. Investovalo se například do dopravního rozvoje, těžby surovin či bankovníctví (Bogner & Brunner, 2007).

V meziválečném období byly internacionalizační tendence oslabeny, navázalo se na ně až po druhé světové válce všeobecnou dohodou o clech a obchodu (GATT), která vstoupila v platnost 1. 1. 1948. Jednalo se o multilaterální dohodu, která měla status autonomní mezinárodní organizace a patřila i ke sdružení Organizace spojených národů (OSN). V tomto období šlo zejména o odstraňování tarifních překážek, začalo se především celní politikou (Bogner & Brunner, 2007).

GATT nebylo jedinou organizací, která byla po válce založena, lze zmínit i Evropské společenství uhlí a oceli (ESUO), Evropské hospodářské společenství (EHS) a Evropské společenství pro atomovou energii (EUROATOM), předchůdce dnešní Evropské unie (EU). Všechny tyto úmluvy vedly k těsnější integraci a výrazně přispěly k rozvoji mezinárodních aktivit, přičemž obzvláště prospěšným se stalo zavedení jednotného vnitřního trhu. Tato epocha 90. let bývá považována za vrcholné období internacionalizace (Baldwin & Wyplosz, 2008).

Další vývoj internacionalizace bývá dáván do souvislosti s globálním charakterem hospodářství a prohloubení interdependencí, které Kunešová, Kocourek, Bednářová, Nový a Cihelková (2006) označují za nutný vedlejší produkt integrace v podobě vzájemných závislostí jednotlivých ekonomických subjektů. Jeníček (2002) zmiňuje, že interdependence se odrážejí zejména ve zpracovatelském, potravinářském a hutnickém průmyslu a mohou být příčinnou některých hospodářských krizí.

V současnosti se internacionalizace projevuje v několika aspektech (které přesahují původní internacionalizační význam ve smyslu pohybu zboží a služeb) a je zejména rozvíjena nadnárodními společnostmi. Nadnárodní společnosti využívají nejlépe výsledky vědeckého výzkumu a stávají se tak hlavní silou ekonomické integrace. Nadnárodní společnosti definuje Jeníček (2002) jako „*podniky, které vlastní aktiva*

---

<sup>6</sup> Např. Bogner a Brunner (2007)

*ve dvou či více zemích.*“ Prosazuje se tendence ustupování rolí států, neboť některé nadnárodní společnosti generují vyšší obraty, než činí hrubý domácí produkt některých ekonomik (Štrach, 2009).

Prvním aspektem projevu internacionalizace je mezinárodní pohyb vědecko-technických poznatků. Ty jsou v hospodářských vztazích nejvíce rozvíjeny. Jeníček (2002) řadí mezi vědecko-technické poznatky následující složky:

- Směnu nových průmyslových výrobků se zpředmětněným vědecko-technickým pokrokem.
- Přímé zahraniční investice.
- Prodej patentů, licencí a specializovaných poradenských služeb.
- Mezinárodní vědecké konference.
- Výchovu vysoce vzdělaných odborníků v zahraničí.

Druhý aspekt je tvořen migrací kapitálu. Jedná se o posun výroby na mezinárodní úroveň. I mezinárodní kapitál má několik podob, mezi které spadají:

- Přímé investice.
- Portfolio investice.
- Zápůjční kapitál.
- Spekulativní kapitál.
- Státní kapitál.
- Produktivní kapitál (Jeníček, 2002).

Třetí a zároveň poslední hlavní výrazný aspekt internacionalizace zmiňovaný v této práci je spojen s aspektem prvním, neboť se jedná o vědecko-technický pokrok. Ten je spojen nejen s oblastí ekonomickou, ale především technicko-technologickou. Do klasického ekonomického cyklu začínajícího získáváním surovin, pokračujícího výrobou a rozdělováním se tak dostává faktor spolupráce v oblasti vyvíjení nových technologií, jež přispívají k rozšíření znalostí a snížení vzdálenosti, dalších kritických bodů internacionalizace (Jeníček, 2002).

Internationalizace současně převzala některé modely mezinárodního obchodu, mezi které řadíme teorii absolutních výhod, Heckscher-Ohlinův model a jedna z novějších teorií New Trade, jež se ze širší perspektivy zabývá otázkou motivů internacionalizace, mezi které řadí úspory z rozsahu. Úspory z rozsahu tvoří základ dnešního snažení o odstranění netarifních překážek, jež jsou hůře detekovatelné a jejichž regulace se uskutečňuje například prostřednictvím vzniku databází a úmluv (Štrach, 2009).

Historické a současné modely však dostatečně nezodpovídají budoucí vývoj internacionalizace, který se zdá, navzdory svému faktickému delšímu vývoji oproti globalizaci samotné, v literatuře spíše opomíjen. Krystek a Zur (2002) se obávají, že současné internacionalizační procesy mohou vést k ohrožení blahobytu a svobody. Internationalizace tak může vést ke známému Paretovu pravidlu, kdy 20 % vysoce internacionalizovaných podniků (tzv. „global playerů“) bude dominovat 80 % subjektů internacionalizací nedotčených.

Další, tentokrát optimističtější, budoucí vývoj internacionalizace lze najít v pozdější literatuře a lze ho směřovat do obchodu s informacemi. Lze očekávat prohloubení otevřenosti ekonomik související s informační otevřeností a samozřejmě pokračování historicky klíčového prvku obchodu se zbožím s akcentem na zvyšování produkce, byť nesmíme opomenout zcela podstatnou roli technologického pokroku. Současně

mezinárodní mobilita kapitálu práce sehraje ve všech případech nezastupitelnou úlohu (Kunešová et al., 2006).

Po nastínění hlavních směrů vývoje internacionalizace je třeba seznámit se s hlavními pojmy, které tvoří jádro mezinárodních aktivit a které jsou nezastupitelné při zhodnocování procesu internacionalizace. Jedná se o znalosti a vzdálenost.

## **Perspektivy internacionalizace**

V průběhu zkoumání internacionalizace jako pojmu došlo k vytvoření modelů, které měly problematiku usnadnit. Další výzkumy klasifikovaly předchozí poznatky do určitých perspektiv, ze kterých můžeme na internacionalizaci pohlížet. Jedná se o perspektivy ekonomické, behaviorální, a vztahové, přičemž tato práce je doplnila o perspektivu podnikatelskou. Každá perspektiva přináší vlastní náhled na problematiku.

### **Ekonomické perspektivy**

Z pohledu ekonomické perspektivy můžeme na internacionalizaci pohlížet teorií přímých zahraničních investic, typických především pro multinacionální organizace, eklektického paradigmatu vysvětlujících produkci multinacionálních korporací a mezinárodní strategické teorie zabývající se produkčními a statickými modely. Doplněné bývají teoriemi monopolistických výhod, transakčních nákladů a teorií oligopolů. Jedná se spíše o historický přístup k internacionalizaci podpořený ekonomy již v 18. a 19. století.<sup>7</sup> Ekonomická perspektiva se snaží pomoci firmám, aby nad internacionalizací získaly jistý stupeň kontroly pomocí zohlednění interních a externích eventualit. Pro názornost dojde ke stručnému objasnění vybraných ekonomických teorií.

### **Přímé zahraniční investice**

Teorie přímých zahraničních investic pojednává o případě, kdy firma z domácího trhu získá vlastnictví aktiv zahraniční firmy s cílem kontrolovat produkci, distribuci a další firemní aktivity. Jedná se o dlouhodobý vztah mezi zahraničním investorem a podnikem. Od ostatních investic se odlišují stupněm kontroly investora nad firmou, která může být zdrojem cenných informací. Tyto investice mají od 70. let stoupající tendenci a mohou nabývat vertikální, horizontální i sdružené podoby (Moosa, 2002).

Jako vertikální se označují podniknuté investice za účelem přístupu k lokálním surovinám a blízkosti zákazníkům. V horizontální podobě jsou investice uskutečňované za účelem produkovat v zahraničí stejný nebo podobný produkt jako na domácím trhu a dosáhnout tak výhody oligopolu. Sdružené investice vykazují charakteristiky předchozích typů (Moosa, 2002).

Přímé zahraniční investice jsou typické pro multinacionální organizace<sup>8</sup>, které se vyznačují tím, že na rozdíl od mezinárodních organizací vykonávají část svých aktivit v zahraničí prostřednictvím poboček, dceřiných firem a společného podnikání. Multinacionální organizace, na rozdíl od malých a středních firem investujících do zahraničí, dokáží vyvinout značný stupeň kontroly nad investicí a naplňují tak kritéria pro přímé zahraniční investice (FDI). FDI tak představují kapitálově náročnou formu vstupu na zahraniční trh (Mun, 2016).

---

<sup>7</sup> Za prvopočátky internacionalizačních teorií můžeme řadit teorii absolutní výhody (A. Smiths), komparativní výhody (D. Ricardo) aj. (Moosa, 2002)

<sup>8</sup> Také v literatuře nazývané jako transnacionální nebo globální

## **Eklektické paradigma**

Převážně pro multinacionální organizace platí i Dunningova teorie eklektického paradigmatu, která vysvětluje existenci těchto organizací za pomoci úspor z rozsahu, technologií, které využívají, stejně jako způsobu řízení a výhod plynoucí z lokalizace. Multinacionální organizace jsou schopny tyto výhody přeměnit na vnitřní transakce a tím ušetřit transakční náklady. Podle Dunninga (1993, cituji podle Neumann, Žamberský, & Jiránková, 2010) je zásoba zahraničních aktiv dána schopností internalizace všech zmíněných výhod. Dunningova koncepce je také známá jako teorie OLI.

Machková (2015) o podpoře internacionalizace podnikových aktivit uvádí, že se podle OLI teorie skládá ze specifických výhod vlastních pro daný podnik (Ownership), dále hraje roli místo, kde se tyto výhody uskuteční (Location) a způsob řízení daný vnitřními faktory (Internalization Advantage). Jako Ownership pak můžeme označit kvalifikované zaměstnance, vlastnictví kapitálu, postavení firmy na trhu či průmyslové vlastnictví v podobě patentů a ochranných známek. Pod pojmem Location si představíme trh s malou mírou vzdáleností a stabilním politicko-ekonomickým prostředím a za vnitřní výhodu označíme efektivní organizační strukturu společnosti, zkušenosti s řízením a kontrolou a dobrou koordinaci mezi matkou a dcerou (Machková, 2015). Na základě uvážení všech zmíněných faktorů si můžeme vybrat vhodnou formu vstupu na zahraniční trh (viz kapitola Formy vstupu na zahraniční trh).

Model OLI, stejně jaké zbylé ekonomické teorie, má omezenou platnost, akcentuje příliš roli transakčních nákladů, jímž jsou podřízeny cíle a rozhodnutí firmy a nebere v potaz roli politického, legislativního a sociálního prostředí, ve kterém se organizace nachází (Mtigwe, 2006).

## **Industriální teorie organizace**

Mezinárodní strategické teorie zkoumají z větší šíře internacionalizaci ze statického hlediska. Industriální teorie organizace představuje statický pohled a zaobírá se například optimální regulací monopolu i oligopolu, kterou uvádí do souvislosti s konkurenční výhodou. Do popředí teorie se dostává struktura trhu, která je spolu se strategickým řízením a výkonností pro regulaci klíčová. Podobný pohled mají i teorie založené na zdrojích, které doporučují vystavět pozici organizace na základě jejích zdrojů a kompetencí (Barney, 1991; Penrose, 1980).

Další strategické teorie lze nalézt například v Machkové (2015), jedná se o model EPRG a teorii mezinárodního cyklu životnosti výrobku.

## **Model EPRG**

Heenanův a Perlmutterův model EPRG se zabývá klasifikací organizací na základě manažerského potenciálu v procesu internacionalizace. Představuje čtyři hlavní přístupy fungování organizace, konkrétně etnocentrický, polycentrický, regiocentrický a geocentrický.

Pohled etnocentrický již dle názvu značí, že organizace upřednostňuje manažery ze své vlastní země a ty dosazuje do klíčových funkcí v zahraničí. Takové manažery vidí jako více schopné a spolehlivé než lokální pracovníky, kterým tyto manažeri předávají své know-how (McLean, 2006). Machková (2015) dále uvádí, že etnocentrická organizace vstupuje na kulturně blízké trhy a nemusí tak příliš měnit svou strategii. Dceřiné společnosti jsou podle tohoto pohledu příliš závislé na mateřské společnosti, rozdíly ve stylu řízení bývají potlačeny. V současnosti je tato koncepce dominantní u malých

a středních podniků, kterým pomáhá vytvořit jednotnou image a uspořít náklady. Bohužel také skýtá úskalí jako složité rozhodování o investicích a obtížné udržení tržního podílu v delším časovém horizontu.

Polycentrický pohled představuje opačný přístup, vyzdvihuje odlišnost kultur a přiděluje dceřiným společnostem širší pole vlastní iniciativy, zejména v personální politice a finančním rozhodování. Zisk firem je investován v místě, kde vznikl. Příliš velká pravomoc může způsobit nejednotnou reprezentaci a organizace se tak připravují o výhody plynoucí ze synergetického efektu. Polycentrismus uplatňují převážně střední podniky.

Regiocentrický pohled uvádí jako výhodu získávání, rozvoj a odměňování manažerů na regionální úrovni. Je dominantou multinacionálních společností, které si vymezí sociálně-kulturní oblasti a na ně adaptují podnikatelské aktivity.

Geocentrický přístup se využívá u velkých globálních společností, kde se integrační přístup projevuje ve více oblastech. Tato integrace se snaží o vyrovnanost zájmů mateřské a dceřiné společnosti, jsou zohledněny jak potřeby ziskovosti, tak přizpůsobení se místním trhům. Generovaný zisk se použije na nejperspektivnější příležitosti (Machková, 2015; McLean, 2006).

### **Mezinárodní životní cyklus výrobku**

Mezinárodní cyklus životnosti výrobku se zase zabývá otázkou podmínek, za kterých vznikne výrobek a vysvětluje příčiny vzniku výrobních investic. Výrobek prochází v průběhu času řadou změn a existuje více fází jeho distribuce.

V zaváděcí fázi se nejprve prezentuje nový výrobek v omezeném množství na domácím trhu. S růstem poptávky firma přejde na vývozní koncepci, kdy firma exportuje na zahraniční trh nový výrobek. Ve fázi zralosti firma s růstem tržeb přestěhuje výrobu do zahraničí, kde se však objevuje konkurence, která začíná úspěšný výrobek napodobovat a přistupuje se k velkosériové výrobě. Ve fázi úpadku se již trh stane citlivý na cenu a výrobci hledají způsob redukce nákladů přesunem do rozvojových zemí. Výrobek se tak importuje z těchto zemí do země, kde původně vznikl.

Model tak vysvětluje nahrazení obchodu přímými zahraničními investicemi a lze ho aplikovat na širokou paletu výrobků. Vidí roli třetích zemí jako nevýhodnou, naopak upřednostňuje roli vyspělých zemí těžících z výhod globalizace (Aswathappa, 2008; Machková, 2015).

### **Teorie monopolistické výhody**

Teorie tržní nedokonalosti neboli teorie monopolistické výhody od Hymera a Kindlebergera (1976, citují podle Klug, 2006) vysvětluje důvod pro kontrolu přímých investic. Dceřiné společnosti na rozdíl od domácích firem čelí určitým nevýhodám v podobě méně znalostí a zkušeností, vládní politiky, odlišného daňového zatížení či zaměstnanosti, nestability měnového kurzu a také nesou náklady plynoucí z fyzické vzdálenosti mezi mateřskou společností.

Pro překonání těchto nevýhod musí podle Kluga (2006) společnosti realizovat monopolistickou výhodu v podobě úspor z rozsahu, prezentování osvědčeného původu mateřské společnosti či využívat jejího know-how. Teorie však nevysvětluje skutečnost, že v mnohých případech je dceřiná společnost výhodnější než export.

### **Teorie transakčních nákladů**

K doplnění přehledu ekonomické perspektivy lze přidat teorii transakčních nákladů.

Organizace má dvě možnosti k dokončení mezinárodní transakce, prostřednictvím tržních operací nebo přímých investic. Tržní operace jako licence nebo export jsou náročné na přípravu i kontrolu plynoucích z tržních nedokonalostí a musí být porovnány s náklady na koordinaci přímých investic. Organizace by se tak měly uchýlit ke shromažďování znalostí před volbou vhodné metody expanze (Klug, 2006).

V rámci ekonomického pohledu na internacionalizaci došlo k představení omezeného počtu zásadních teorií, z nichž každá vysvětluje internacionalizaci jinými kritérii mající platnost pro různé podniky a podmínky. Ekonomická perspektiva tak obsahově tvoří jednu z nejpropracovanějších perspektiv náhledu na internacionalizaci.

### Behaviorální perspektivy

Behaviorální perspektivy, na rozdíl od ekonomických upřednostňující exaktnější přístupy, kladou důraz na vývojovou stránku internacionalizace, souvisí s procesem učení a vývoji rozhodnutí v čase. Brush (2013) předpokládá, že behaviorální teorie vidí internacionalizaci jako *výsledek postupného procesu pravidelného přizpůsobování měnících se podmínek uvnitř firmy a jejího prostředí*. V nejistém prostředí lze míru rizika redukovat jen neustálým učení a dostatkem zkušeností.

Johanson a Vahlne (1990) využili behaviorálního náhledu pro svůj fázový model internacionalizace alias učení Uppsalské školy.

### Model uppsalské školy

Model uppsalské školy byl vytvořen na základě empirického pozorování švédských organizací v 70. letech a dává do souvislosti mezinárodní expanzi s rostoucími zkušenostmi z podnikání. Čím více má organizace zkušenosti s podnikáním na mezinárodních trzích, tím více se zapojuje do mezinárodních aktivit. Tím vytvořil základní stavební kámen pro definování psychické vzdálenosti. Firmy zahajují své podnikání na trzích s malou vzdáleností, jelikož nemají dostatek prostředků a znalostí. Jejich vývoj lze tak shrnout do čtyřech stupňů (Johanson & Wiedersheim, 1975).

V prvním kroku pouze provádějí nepravidelné exportní aktivity, v další fázi exportují pomocí obchodních zástupců či vývozních obchodních metod, ve třetím kroku založí dceřiné společnosti a afilace v zahraničí a v poslední fázi investují v zahraničí do výrobních aktivit (Machková, 2015).

Tento čtyřfázový model vyvolal reakci u dalších autorů, kteří přišli s vlastními popisy a počtem fází, z nichž nejvýznamnější jsou shrnuty v následující tabulce číslo 7.

Tabulka 7: Přehled fázových modelů

Pavord & Bogart (1975)	Khan (1978)	Wiedersheim, Olson & Welch (1978)	Reid (1981)
1. Nepravidelný export 2. Pasivní export 3. Mírný export 4. Agresivní export	1. Noví exportéři 2. Exportní aktivity z podnětu zákazníků 3. Plánované exportní aliance	1. Firma orientovaná na domácí trh, omezený sběr informací 2. Pasivní export s omezeným zdrojem informací	1. Problém s rozeznáním exportních příležitostí 2. Proexportní přístupy ve firmě

	<ul style="list-style-type: none"> <li>4. Export skrze vlastní afiliaci</li> <li>5. Afiliace zakládané v komunistických zemích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Aktivní export s dostatkem informací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Získávání zkušeností exportem</li> <li>4. Zhodnocení exportu</li> <li>5. Exportní firemní politika</li> </ul>
Wortzel & Wortzel (1981)	Moon & Lee (1990)	Rao & Naidu (1992)	Fonfara (2000)
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Firma dostává objednávky od zahraničních odběratelů.</li> <li>2. Základní produkce zahraničních výrobků</li> <li>3. Rozšířená produkce zahraničních výrobků</li> <li>4. Firma vyrábí výrobky na základě tlaku distribuce.</li> <li>5. Firma vyrábí výrobky na podnět zákazníků.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Firma se zajímá o export pouze okrajově.</li> <li>2. Firma se zajímá o export.</li> <li>3. Firma vykazuje mimořádný zájem o export.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Firma neprovádí žádné mezinárodní operace.</li> <li>2. Firma vykazuje mezinárodní aktivity, ale neexportuje.</li> <li>3. Firma provádí občasný export.</li> <li>4. Firma pravidelně exportuje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Anonymní strategie</li> <li>1. Firma jako subdodavatel mnoha zahraničních odběratelů</li> <li>2. Firma jako specializovaný subdodavatel</li> <li>II. Značková strategie</li> <li>3. Firma vytvoří vlastní značku.</li> <li>4. Firma se soustředí na zlepšení produktu.</li> <li>5. Firma se snaží o pozici leadera na mezinárodním trhu.</li> </ul>

Zdroj: Výběr podle Fonfara, Malys a Mrozková (2018)

Modely byly vytvořeny s časovým odstupem. Dřívější modely se omezily na definování exportních aktivit, pozdější modely pracují i s dalšími faktory, zejména na základě aktivních a reaktivních motivů internacionalizace. Pracují s pojmy zájem, zkušenosti, obava i firemní strategie. Dá se říci, že respektují uppsalský model, od kterého se odchýlily počtem fází. Ovšem sami autoři uppsalského modelu definovali dle nich hlavní fáze mezinárodních aktivit a připouštěli i jejich rozšíření (Fonfara, Malys, & Mrozek, 2018).

Všechny stupňové modely vyzdvihují růst zaujetí mezinárodními aktivitami v čase a akcentují roli zkušeností získaných experimentováním. Jedná se o dynamický pohled



se stálými (zdroje, znalosti) a proměnnými (rozhodování, výkon aktivit) aspekty. Modely jsou poplatné době, ve které byly vytvořeny<sup>9</sup> a zohledňují různá průmyslová odvětví.

Modely jako je Reidův (1981) bývají označovány jako inovační I-modely, protože oproti klasickým uppsalským U-modelům kladou důraz na inovace jako hnací sílu internacionalizace firem (Fonfara, Malys, & Mrozek, 2018; Štrach, 2009).

Další společné rysy fázových modelů uvádí Petersen a Welch (2003), jde o následující charakteristiky:

- Vysoce důležité firemní znalosti se váží na konkrétní trh.
- Znalosti závisí na zkušenostech a jsou získávány metodou „learning by doing.“
- Znalosti jsou ukotveny v jedincích a nejsou nutně šířené celou organizací.
- Tržní expanze roste proporcionálně s vyššími znalostmi.

Uppsalský model byl rozšířen o důležitý prvek navazování kontaktů, patří tedy i do teorií sítí spadající do vztahové perspektivy internacionalizace.

### **Vztahové perspektivy**

Pohlížení na internacionalizaci ze vztahového hlediska znamená ještě více rozšířit a obohatit behaviorální teorii. Tato perspektiva je vývojově mladší. Její původ lze datovat do 80. let a je přisuzována teorií sítí (Fonfara, Malys, & Mrozek, 2018).

Johanson a Mattson (1988, cituji podle Carvalho, 2015) na ni pohlíží ze sociologického hlediska a zdůvodňují internacionalizační proces organizace prostřednictvím rozvoje interních a externích vztahových sítí. Tyto sítě jsou budovány s jedinci či dalšími organizacemi oplývajícími zdroji, znalostmi a zkušenostmi.

Mezi externí sítě řadí Carvalho vztahy firmy se strategickými partnery. Interní sítě tvoří vztahy dceřiných a mateřských společností. Síťové struktury jsou tedy tvořeny vzájemnými vztahy, které by se měly rozvíjet a utužovat (Chetty & Campbell-Hunt, 2003), ačkoliv Johanson a Mattson (1993, cituji podle Carvalho, 2015) mluví i o *kumulativním procesu . . . v jehož průběhu dochází k navázání, udržení. . . a ukončení vztahu, aby firma dosáhla svého cíle*. Jde tedy i o přetátí strategicky nevýhodných vztahů.

Fonfara, Malys a Mrozková (2018) si myslí, že budování vztahů vede i k úspoře nákladů a rychlejší výměně informací. Věří, že tato perspektiva, spíše než přechází zmíněné, vysvětluje mnohem podrobněji rozvoj internacionalizace než důvod její existence. Je tudíž vhodná pro sledování procesu internacionalizace malých a středních podniků, které prostřednictvím vztahů snáze překonají velikostní bariéru.

S rostoucí internacionalizací roste hloubka vztahů mezi tržními subjekty. Růst internacionalizace se nejprve projeví v navazování vztahů s podniky v nových zemích v podobě mezinárodní expanze, pokračuje zvýšenou aktivitou v mezinárodních sítích, kterou lze označit jako tržní penetrace a vrcholí mezinárodní integrací v sítích ve více zemích (Ford, 2002).

Jurek (2012) v rámci těchto stupňů rozlišuje firmy na čtyři typy v závislosti na firemní internacionalizaci s internacionalizací odvětví. Typy jsou uvedené v tabulce číslo 8.

---

<sup>9</sup> Viz Khan (1978) – 5. – afiliace zakládáné v komunistických zemích, tj. v zemích bývalého východního bloku

Tabulka 8: Vstupy v závislosti na stupni internacionalizace

		Stupeň internacionalizace sítě odvětví	
		Nízký	Vysoký
Stupeň internacionalizace firmy	Nízký	Brzký vstup	Pozdní vstup
	Vysoký	Firma osamocena	Firma mezi ostatními

Zdroj: (Jurek, 2012)

Stupeň internacionalizace pak závisí na vzájemných vztazích mezi firmami a odvětvím, přičemž ideální stav pro malé a střední podniky tvoří pevné interní (v rámci firmy) a externí (v rámci odvětví) vztahy (Jurek, 2012).

Obzvláště velké odezvy se teorie dostalo u průmyslových podniků, které působí na trhu se zvýšenou konkurencí a produkční faktory u nich hrají zásadní roli. Kombinace aktivních a reaktivních motivů u podniků utváří více prostoru pro vstup na nové trhy, kde lze těžit z navázaných vztahů nejvíce, neboť na tradičních trzích jsou vzájemné vztahy budovány mnohem déle a pro nově přichozí hráče je tak obtížné na trh penetrovat. V průmyslovém sektoru ztrácí vliv tradiční faktory v podobě velikosti firmy, opatření státu, popř. psychické vzdálenosti. Mnohem lépe lze uplatnit znalosti a dovednosti s ohledem na technologie a orientaci na podnikatelské prostředí (Ford, 2002; Chetty & Campbell-Hunt, 2003).

Carvalho (2015) nicméně tvrdí, že některé tradiční faktory hrají i v průmyslovém sektoru pro malé a střední podniky důležitou roli. Jedná se o druh výrobku, formu vstupu na trh, finanční omezení a organizační strukturu. Vhodná kooperace mezi malými a středními podniky pak pomáhá překonávat tyto faktory stavící tyto podniky do znevýhodněné pozice. Carvalho dále zdůrazňuje, že navázané externí vztahy budou mít jiné dopady na vyvinutějším (např. s elektronikou, automobily) a méně vyvinutém (textilní) průmyslovém trhu.

S modelem uppsalské školy má vztahová teorie společný proces učení, kterého je v jejím případě dosahováno pomocí vytvoření struktury vztahů. Uppsalský model byl v roce 2009 jeho autory rozšířen právě o tuto vztahovou perspektivu a nazvaný internacionalizačním procesním modelem pro obchodní vztahy. Internacionalizace je v něm popisována jako aktivita cílicí na zlepšení pozice firmy v mezinárodním prostředí (Fonfara, Malys, & Mrozek, 2018).

Johanson a Vahlne (2009, citují podle Fonfara, Malys & Mrozek, 2018) tak uznávají roli účasti podniku v relevantních interních a externích vztahových sítích. Zmiňují, že role psychické vzdálenosti není tak důležitá, jelikož spíše než národnost, určuje úspěch firmy na mezinárodním trhu kvalitní síť vztahů. Model je tak poplatný vztahové teorii podle Johansona a Mattsona (1988).

Teorie budování vztahů vidí vztahy jako klíčový element v rozvoji internacionalizace firem. Okolí firmy je determinováno obchodními vztahy, jejichž vzájemné propojení může mít komplexní a složité. Vztahová perspektiva tak zajisté tvoří dynamičtější náhled na internacionalizaci, ačkoliv ani ona neodpovídá na všechny otázky. Chybí rady na překonání vztahových problémů uvnitř vytvořených sítí a empiricky ověřený proces navazování vztahů mezi firmami (Carvalho, 2015). A na jaké otázky odpovídá podnikatelská perspektiva?

## Podnikatelské perspektivy

Podnikatelské perspektivy tvoří nejmladší pohled na internacionalizaci a zabývají se mezinárodním podnikáním, které zahrnuje prvky mezinárodního obchodu a podnikání pomocí afiliací. V mezinárodním podnikání je klíčová osoba podnikatele, který je vnímán jako hlavní nositel hodnot a internacionalizace podniku. Důvod pro vznik této perspektivy je existence malých, technologicky zaměřených podniků, které nejdou tradiční cestou internacionalizace popsanou v předchozích modelech. Tyto podniky jsou označeny jako Born Globals a vyznačují se rychlou internacionalizací. Jsou zakládány s vizí rychlého růstu a vytvářejí globální produkty (Stocker & Abib, 2019).

Cavusgil a Knight (2009) definují Born Globals jako *organizace, které se snaží získat významnou konkurenční výhodu z použití zdrojů a prodejů výstupů ve více zemích*. Zmiňují, že ačkoliv existovali především v rozvinutých ekonomikách, v posledních desetiletích jejich počet rapidně přibývá i na méně rozvinutých trzích, což lze přičíst technologickému pokroku, kterého tyto „high-tech“ podniky využívají. Často se profilují na tržních nikách<sup>10</sup> a využívají strategii marketingové diferenciaci, čímž se snaží získat co největší část monopolních výhod.

Prashantlam (2015) dále uvádí, že jako Born Global se označuje podnik, který začne exportovat do tří let od svého vzniku a jeho zahraniční prodeje tvoří aspoň čtvrtinu celkového objemu zboží. Nejčastěji využívá pull (z podnětu zákazníků) a push (z podnětu podnikatele) exportních motivů. Existence Born Globals je obzvláště patrná v Austrálii, kde je každý třetí podnik zakládán s cílem realizace mezinárodního podnikání (Prashantlam, 2015). Empiricky se fenoménu Born Globals věnují i studie, např. Dzikowski (2018).

Z pohledu podnikatelské perspektivy malé a střední podniky nemusí podstupovat dlouhou cestu získávání zkušeností a budování vztahů, klíčová je osoba podnikatele, který vidí svět jako jeden velký trh. Tento jednoduše strukturovaný pohled však podceňuje roli prostředí, které může podnik významně ovlivňovat (McDougall & Oviatt, 2000). Kritizováno je i jednostranné zaměření perspektivy, kdy veškerá pozornost se soustředí na nově vzniklé firmy, přičemž déle etablované firmy mohou do procesu internacionalizace také přispět svým inovačním potenciálem (Mtigwe, 2006).

Vidíme, že navzdory ekonomickým, behaviorálním, vztahovým i podnikatelským perspektivám, z nichž každá obsahuje četné teoretické modely, žádná perspektiva kompletně nevysvětlí proces internacionalizace, jeho dynamiku a příčiny vzniku. Modely sice dokáží vysvětlit část problematiky, ale potýkají se s výše popsanými omezeními. Na poli internacionalizace se tak stále otevírá prostor pro rozpracování těchto modelů, či vytvoření modelu úplně nového (Paunović & Prebežac, 2010).

## Význam MSP

MSP si lze představit jako silné hráče v české ekonomice. Generují přidanou hodnotu a starají se o snížení nezaměstnanosti, a tím šetří sociální systém státu (Veber & Srpová, 2005). Veber a Srpová dále dodávají, že jsou zárukou garance svobody. Plní motivační i výchovnou funkci pro podnikatele a stabilizují tržní prostředí, neboť tyto podnikatelé nedosáhnou postavení monopolu, ale zároveň tvoří konkurenci.

---

<sup>10</sup> Tržní nika je trhem úzkého segmentu a vyskytují se na ní zákazníci žádající si vysoce specifický produkt (Machková, 2015).

MSP jsou většinou českého původu s vazbou na konkrétní region, který pomáhají formovat v duchu udržitelného rozvoje, neboť se mnohdy věnují charitativním činnostem (Synek & Kislingerová, 2010; Veber & Srpová, 2005).

Kromě sociálního významu přináší také četné ekonomické přínosy. Již byla zmíněna flexibilita a adaptace na změnu a tvorba konkurence, čímž se vyvažuje snaha o monopolní postavení velkých korporací. MSP však s velkými firmami vstupují do vzájemných subdodavatelských vztahů, neboť díky úzké specializaci podnikatelé dokáží inovovat komponenty, které pak kromě velkých firem nabízejí i na tržních nikách. MSP jsou tak vzájemně hospodářsky propojené (Mulačová & Mulač, 2013; Veber & Srpová, 2005).

## Výhody a nevýhody MSP

Při konstrukci výhod a nevýhod MSP lze vycházet z úvah Vochozky a Mulače (2012) a omezení Vebera a Srpové (2005), na jejichž základě je postavená SWOT analýza v tabulce číslo 9.

Tabulka 9: SWOT analýza malých a středních podniků

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)	Příležitosti (O)	Ohrožení (T)
1. Motivace k výkonu 2. Inovační potenciál 3. Vytváření pracovních míst 4. Flexibilita 5. Kvalitní produkty	1. Výše kapitálu 2. Omezené finanční prostředky 3. Výroba s malou přidanou hodnotou 4. Nedostatečná spolupráce jednotlivých MSP 5. Soutěžní pozice o státní zakázky	1. Internacionalizace, rozvoj zahraničního obchodu 2. Dotační programy 3. Spolupráce s výzkumnými institucemi 4. Tvorba klastrů 5. Kumulace znalostí a zkušeností s vazbou na region	1. Nedostatek kvalifikovaných sil 2. Konkurence 3. Technicko-technologický vývoj 4. Legislativní omezení 5. Chování velkých korporací

Zdroj: Upraveno podle Vochozka a Mulač (2012) a Veber a Srpová (2005)

Výhody a nevýhody MSP oproti velkým firmám jsou poměrně vyvážené. Veber a Srpová (2005) zmiňují, že mnohem důležitější jsou manažerské schopnosti podnikatele. MSP nemají rozsáhlé organizační struktury a jejich řízení je méně komplikované.

Charakter podniku podporuje inovační potenciál zaměstnanců a zvyšuje účinnost hospodářských výsledků. Zároveň však MSP mnohdy nedokáží zabezpečit transparentnost jednání vůči zaměstnancům, ale i externím partnerům (Vochozka & Mulač, 2012).

Mezi silné stránky zařazují Vochozka a Mulač (2012) kvalitu produktů, ovšem Veber a Srpová (2005) zmiňují, že je obtížné zajistit všechny procesy vedoucí k této kvalitě. Výše kapitálu je omezená a podnik tak nedokáže vyvinout například kapitálově náročné investice, jelikož jeho finanční kapacita nedokáže ustát jejich nárokům.

MSP s ohledem na počet v České republice dostatečně nevyužívají sdružení v rámci stejného podnikání do klastrů, a tím se připravují o část tržního podílu. Ve svém snažení o inovace by se také měly více obracet na výzkumné instituce a čerpat z výsledků vědy a výzkumu.

Jejich konkurenceschopnost může být ohrožena chováním velkých korporací, které dokáží kvalifikovanějším pracovníkům na trhu práce nabídnout více benefitů a jiných stimulů. Velké korporace také lépe dovedou těžit z technologického pokroku. MSP se určit vyplatí sledovat legislativní rámec a jeho nabízené příležitosti, které se mohou změnit i v ohrožení (Veber & Srpová, 2005; Vochozka & Mulač, 2012).

## **Podpora zahraničních aktivit v České republice**

Existují četné operační programy, agentury a státní pobídky zaměřené na MSP. Práce zmíní ty formy podpory, které přispívají k rozvoji zahraničních aktivit.

Podle Vebera a Srpové (2012) lze rozdělit podporu na finanční a nefinanční. Nefinanční může být podobu informační či materiálovou. Mulačová a Mulač (2013) také nabízí rozdělení na přímou a nepřímou podporu. Přímou podporu lze získat po splnění stanovených podmínek a jedná se zejména o finanční pobídky. Nepřímá podpora se zase zabývá snižováním administrativní zátěže, poradenskými službami, školeními, inovacemi aj.

Podporu ve všech formách lze získat prostřednictvím Ministerstva průmyslu a obchodu (nebo jiných vládních institucí poskytující podporu z veřejných prostředků), neziskových organizací či komerčních subjektů (Mulačová & Mulač, 2013).

Mezi vybranou formu podpory vládními institucemi patří CzechInvest, CzechTrade, Česká exportní banka, a.s. a Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. Do nevládní podpory spadá Hospodářská komora ČR či Česká podnikatelská reprezentace při EU. V komerční sféře se mohou MSP obrátit na různé bankovní produkty pro podnikatele či Business Angels.

### **CzechInvest**

CzechInvest je státní příspěvková organizace, která spadá pod Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Při jejím založení v roce 1992 se počítalo zejména s pomocí získávání přímých zahraničních investic. V současné době poskytuje také informační podporu pro MSP a implementační podporu z fondů EU i mimo operační programy. Informace jsou poskytovány ze všech oborů podnikání. CzechInvest vlastní regionální kanceláře ve všech krajských městech ČR.

### **CzechTrade**

CzechTrade je příspěvková organizace zřízená v roce 1997 zprostředkovávající nefinanční podporu z veřejných prostředků. V nabídce má konzultace a poradenství s podnikateli s ohledem na jejich exportní aktivity, provádí šetření v rámci firem s ohledem na jejich připravenost k exportu a nabízí i služby v zahraničí s ohledem na průzkum trhu, budování kontaktů a asistenci při obchodních jednání. Firmy se na agenturu mohou obrátit také v případě právních otázek a prověřování bonity odběratelů.

### **Česká exportní banka, a.s.**

Česká exportní banka a.s. je banka vlastněná státem specializující se na úvěrovou i jinou podporu vývozu. Příjemce podpory, kromě vývozce, může být i český subjekt investující v zahraničí. V nabídce má banka pro MSP úvěry, bankovní a proexportní záruky a financování výroby určené pro vývoz.

## **EGAP**

Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. (EGAP) se zabývá pojišťováním vývozních úvěrů spojených s teritoriálními a komerčními riziky. MSP jsou jejími významnými klienty s ohledem na bankovní záruky a exportní financování. EGAP spolupracuje i s jinými bankami na zajištění co nejhladšího administrativního procesu pojištění.

## **Hospodářská komora**

Hospodářská komora cílí na podporu podnikání svých členů mimo zemědělství, potravinářství a lesnictví, kde se angažuje Agrární komora. Tvoří ucelenou regionální síť čítající tisíce členů po celé České republice. Poskytuje informace s ohledem na hospodářství domácí i zahraniční ekonomiky. Stejně jako EGAP kromě informační podpory nabízí i konzultace. Hospodářská komora navazuje styky se zahraničními subjekty obdobného zaměření a podporuje tak rozvoj podnikání.

## **CEBRE**

Česká podnikatelská reprezentace při EU (CEBRE) byla vytvořena Hospodářskou komorou a Svazem průmyslu a dopravy ČR. Nabízí firmám informace o evropské legislativě, zprostředkovává školení a stáže v Bruselu a jiné podnikatelské aktivity územně spadající pod EU.

## **Komerční banky**

Komerční sféra nabízí MSP četné (převážně bankovní) produkty. Mezi základní produkty patří vedení běžných účtů a poskytování překlenovacích úvěrů, které sice nabízejí rychlý přístup k financím, ovšem často za nevýhodných úrokových sazeb. Kromě kontokorentních úvěrů lze získat úvěry předexportní, exportní, krátkodobé i dlouhodobé na realizaci zahraničních investic. V nabídce jsou i zajišťovací instrumenty v mezinárodním obchodě, např. dokumentární inkaso a akreditiv.

## **Business Angels**

Business Angel je „*individuální investor, který svým vlastním kapitálem financuje rozvoj perspektivních společností nebo nově založených firem s růstovým potenciálem*“ (Srpová & Řehoř, 2010). Jedná se často o úspěšné podnikatele, kteří se již stáhli z vedení firem a věnují se zprostředkovávání svých nabytých znalostí. Investují do podniků, u nichž si slibují zhodnocení své investice. Jejich využití spadá do rizikové formy získání kapitálu (Mulačová & Mulač, 2013; Srpová & Řehoř, 2010; Veber & Srpová, 2012).

Vedle představených forem podpory existují i jiné možnosti, například využívání vědecko-technických parků či operačních programů Evropské unie. MSP se tak nabízí poměrně obsáhlé možnosti podpory, jež však může skýtat určitá rizika, proto by si každý MSP měl určit, jakou podporu primárně potřebuje a jak hluboce ji chce využít.

## 2) Výsledky srovnání s vybranými studii

### Studie Kubíčková, Toulová, & Tuzová (2015)

#### Přínosy internacionalizace

Tabulka 10: Srovnání přínosů internacionalizace

Přínosy internacionalizace			
Vlastní výsledky		Kubíčková, Toulová, & Tuzová (2015)	
Podniky na zahraničním trhu	Tuzemské podniky	Podniky na zahraničním trhu	Tuzemské podniky
Zvýšení tržeb	Zvýšení tržeb	Zvýšení tržeb	Snížení závislosti na domácím trhu
Zvýšení zisku	Nové kontakty	Zvýšené povědomí	Zvýšení tržeb
Nové kontakty	Nové znalosti	Zvýšení zisku	-
Nové znalosti	Zvýšení zisku	Zlepšení tržní pozice	-

Zdroj: vlastní a Kubíčková, Toulová, & Tuzová (2015)

V případě přínosů internacionalizace ukazuje tabulka číslo 10 na přínos v podobě zvýšení tržeb u podniků působících na ZT. Tuzemské podniky kromě zvýšení tržeb by podle vlastního výzkumu preferovaly nové kontakty, které by jim umožnily rychleji růst a zároveň nabýt i nové znalosti, které tvoří základní stavební kámen úspěchu internacionalizace. V případě proběhlé studie tuzemské podniky nejčastěji uváděly snížení závislosti na domácím trhu, tedy nebyť závislý na podmínkách v jedné ekonomice. Je zajímavé, že další přínosy kromě zvýšení tržeb již u tuzemských podniků nebyly uvedeny.

#### Negativní dopady internacionalizace

Tabulka 11: Srovnání negativních dopadů internacionalizace

Negativní dopady internacionalizace			
Vlastní výzkum		Kubíčková, Toulová, & Tuzová (2015)	
Podniky na zahraničním trhu	Tuzemské podniky	Podniky na zahraničním trhu	Tuzemské podniky
Administrativní náročnost	Administrativní náročnost	Žádné	Žádné
Kapitálová náročnost	Kapitálová náročnost	Administrativní náročnost	Administrativní náročnost

Zdroj: vlastní a Kubíčková, Toulová, & Tuzová (2015)

U negativních dopadů se v případě studie autorky podniky shodly na žádných negativních dopadech (tabulka číslo 11). Žádné negativní dopady preferovaly i tuzemské podniky.

V případě vlastní studie žádné negativní dopady uvádělo jen minimum podniků působících na ZT, většina podniků uváděla administrativní náročnost (v případě proběhlé studie zařazené na druhé místo) a také značnou potřebu kapitálu. Kapitál je také jednou z bariér vstupu na ZT pro tuzemské podniky.

### Motivy internacionalizace

Tabulka 12: Srovnání motivů internacionalizace

Motivy internacionalizace	
Vlastní výzkum	Kubíčková, Toulová, & Tuzová (2015)
Zvýšení obratu	Zvýšení obratu
Přístup k novým zákazníkům	Zahraniční poptávka po produktech firmy
Růst firmy	Zvýšení zisku
Zvýšení zisku	Nedostatečná poptávka na domácím trhu
Zahraniční objednávky	Rozšíření portfolia zákazníků

Zdroj: vlastní a Kubíčková, Toulová, & Tuzová (2015)

Následující tabulka číslo 12 porovnává motivy internacionalizace pro podniky působící na ZT. V případě vlastního výzkumu na prvních místech převažují aktivní motivy, se zvýšením zisku i obratu se vlastní výzkum shodně se studií. Stejně tak odpovídá přístup k novým zákazníkům v podobě rozšíření portfolia zákazníků. U vlastního výzkumu je také důležitý motiv růst firmy, ten byl u studie nahrazen reaktivním motivem zahraniční poptávky po produktech firmy (odpovídá zahraničním objednávkám u vlastního výzkumu). Celkově podniky v obou výzkumech uváděly podobné motivy.

### Bariéry internacionalizace

Tabulka 13: Srovnání bariér internacionalizace

Bariéry internacionalizace	
Vlastní výzkum	Kubíčková, Toulová, & Tuzová (2015)
Chybějící vládní podpora	Obtížné hledání zahraničních partnerů
Politická nestabilita v zahraničí	Obtížné navazování kontaktů
Neznalost jazyka	Chybějící zaměstnanci
Nedostatek financí	Náklady na dopravu do zahraničí
Rozdílné předpisy a normy	Složitě získání zahraničního zastoupení

Zdroj: vlastní a Kubíčková, Toulová, & Tuzová (2015)

V případě nejčastějších bariér u podniků působících na ZT se u vlastního výzkumu jednalo dle tabulky číslo 13 o chybějící vládní podporu. Tato bariéra nebyla u studie vůbec uvedena. Dále podniky vnímaly negativně zahraniční politický vývoj, neznalost jazyka, financí i zákonů. Studie autorek ukázaly na odlišné bariéry v podobě obtíží při navazování kontaktů, nedostatku zaměstnanců či nákladů na dopravu coby analogie k nedostatku financí.



## Rizika internacionalizace

Tabulka 14: Srovnání rizik internacionalizace

Rizika internacionalizace	
Vlastní výzkum	Kubíčková, Toulová, & Tuzová (2015)
Riziko finanční ztráty	Riziko uzavření nevhodné kupní smlouvy
Riziko odstoupení zahraničního odběratele od smlouvy	Riziko odstoupení zahraničního odběratele od smlouvy
Riziko konkurence na zahraničním trhu	Riziko platební neschopnosti zahraničního odběratele
Riziko nedodržení závazků dodavatele	Riziko kurzové ztráty
Riziko nedodržení dodací lhůty	Riziko vzniku substitutů

Zdroj: vlastní a Kubíčková, Toulová, & Tuzová (2015)

Studie zkoumala i rizika internacionalizace. Dle tabulky číslo 14 studie jasně prokázala důležitost komerčních rizik u podniků působících na ZT. Tato rizika tvořila významnou část i v případě vlastního výzkumu. Jako hlavní rizika byla shodně uváděna rizika z odstoupení zahraničního odběratele od smlouvy a rizika konkurence na zahraničním trhu (rizika vzniku substitutů). V případě proběhlé studie se objevilo ještě riziko kurzové ztráty. U vlastního výzkumu důležitou roli hrálo kromě rizika ze strany odběratele i riziko na straně dodavatele.

## Klíčové faktory úspěchu internacionalizace

Tabulka 15: Srovnání klíčových faktorů úspěchu internacionalizace

Klíčové faktory úspěchu internacionalizace MSP na zahraničních trzích	
Vlastní výzkum	Kubíčková, Toulová, & Tuzová (2015)
Standard produktu v souladu s mezinárodními standardy	Vysoká kvalita produktu
Využití zahraničních kontaktů	Flexibilita
Správně zvolená cenová politika	Kvalifikace zaměstnanců
Správně zvolená forma vstupu na ZT	Zahraníční kontakty
Jedinečný produkt	Konkurenceschopnost
Dostatečná zásoba kapitálu	Volba vhodného produktu pro zahraniční trh
Ochota vlastníka cestovat	Správný výběr země vývozu
Image firmy	Dovednost managementu

Zdroj: vlastní a Kubíčková, Toulová, & Tuzová (2015)

Práce se stejně jako studie autorek zabývala i klíčovými faktory úspěchu internacionalizace. Dle tabulky číslo 15 se výsledky práce shodly se studií v případě nutnosti kvalitního produktu a dostatečného množství zahraničních kontaktů. Vlastní výzkum dále poukázal na nutnost dostatečné zásoby kapitálu a ochotu vlastníka cestovat.

Také je ve fázi přípravy důležitá správně zvolená forma vstupu na ZT, studie autorky předpokládala formu vstupu vývoz a nutnost identifikovat správnou zemi, do které se může vývoz uskutečnit. Dále ještě studie zařazuje mezi klíčové faktory konkurenceschopnost v obecné podobě.

### Studie Zapletalové (2012)

Do studie Zapletalové se v roce 2012 zapojily podniky působící na ZT. Respondenti byli zvoleni na základě příležitostného výběru. Celkem odpovídalo 204 podnikatelských subjektů a návratnost šetření čítala plných 100 %. K testování hypotéz byl také použit statistický program SPSS.

### Faktory ovlivňující vstup na zahraniční trhy

Tabulka 16: Srovnání faktorů ovlivňujících vstup na zahraniční trhy

Faktory ovlivňující vstup na zahraniční trhy			
Vlastní výzkum		Zapletalová (2012)	
Faktor	Důležitost	Faktor	Důležitost
Charakter produktu vhodný pro zahraniční trh	4,34	Znalost cílového zahraničního trhu	4,37
Zkušenosti a znalosti vlastníka a manažerů se zahraničním obchodem	3,50	Výše nákladů spojených s realizací podnikových aktivit v zahraničí	4,31
Znalost cílového zahraničního trhu	3,25	Charakter produktu vhodný pro zahraniční trh	4,18
Disponibilní zdroje podniku	2,25	Úroveň zkušeností a vědomostí manažerů a pracovníků s realizací zahraničních podnikových aktivit	4,01
Snížení nákladů na podnikatelské aktivity v zahraničí	1,67	Celkové disponibilní zdroje podniku	3,85
-	-	Touha vyzkoušet si něco nového	2,32

Zdroj: vlastní a Zapletalová (2012)

V případě této otázky měli respondenti seřadit následující faktory dle důležitosti od 1-6 (šestka představovala nejdůležitější faktor). V případě motivů ovlivňujících vstup na ZT došlo od roku 2012 k jistému posunu. Z tabulky číslo 16 je patrné, že náklady na podnikatelské aktivity v zahraničí tvoří pro podniky mnohem méně důležitý faktor vstupu než v případě studie. Naopak důležitější se zdá charakter produktu uzpůsobený ZT a také zkušenosti a znalosti manažera a vlastníků se zahraničním obchodem. Touha vyzkoušet si něco nového nebyla v případě vlastního výzkumu do dotazníku zařazena.

## Doba vstupu na zahraniční trhy

Tabulka 17: Srovnání doby vstupu na zahraniční trhy

Doba vstupu na zahraniční trhy			
Vlastní výzkum		Zapletalová (2012)	
Do 3 let	Nad 3 roky	Do 3 let	Nad 3 roky
55 %	45 %	52 %	48 %

Zdroj: vlastní a Zapletalová (2012)

Doba vstupu na ZT se od roku 2012 nepatrně změnila, dle tabulky číslo 17 více podniků vykazovalo rysy Born Globals (došlo ke vstupu na ZT do tří let od vzniku). V případě zahraničních podniků Zapletalová (2012) zjistila, že průměrný počet let pro zahájení podnikatelských subjektů je osm. V případě vlastního výzkumu vyšel průměrný počet let pro zahájení podnikání na ZT 8,9. Tento rozdíl navzdory zvýšenému počtu podniků vstupujících na ZT do tří let od založení je tvořen několika podniky s dlouhou tradicí, které na ZT vstoupily i několik desítek let po založení.

Autorka také dospěla k závěru, že s rostoucí velikostí podnikatelského subjektu se zkracuje časový horizont mezi založením podnikatelského subjektu a jeho realizací prvních mezinárodních podnikatelských aktivit. V případě vlastního výzkumu nebyl zjištěn významný rozdíl mezi jednotlivými velikostními skupinami podniků. Autorka také zjistila, že rozhodování o okamžiku vstupu na ZT není významně rozdílné podle motivu vstupu podniku na ZT, což potvrdila i tato práce.

### Studie Rekové (2016)

Reková (2016) se zabývala povědomím o Born Globals v případě podniků působících na ZT na vzorku 125 podniků. Povědomí o existenci Born Globals mělo 41 podniků, tedy 32,8 %. Jedná se přitom o podniky se zkušenostmi na ZT. Vlastní výzkum ukázal na mnohem tristnější situaci v případě znalosti Born Globals podniků (i když více podniků vykazuje jejich rysy). Znalost pojmu Born Globals mělo jen 8 % podniků působících na ZT (sedm podniků z 93).

### Bariéry internacionalizace

Tabulka 18: Srovnání bariér internacionalizace 2

Bariéry internacionalizace	
Vlastní výzkum	Reková (2016)
Chybějící vládní podpora	Vysoké počáteční náklady
Politická nestabilita v zahraničí	Obava z chování české vlády
Neznalost jazyka	Obava z nalezení kvalifikovaných a zkušených pracovníků

Zdroj: vlastní a Reková (2016)

Studie Rekové (2016) je novější oproti studii předcházejících autorek a podniky dle tabulky číslo 18 již uváděly jako hlavní bariéru chybějící vládní podporu, respektive dokonce obavu z chování české vlády. Mezi další bariéry řadí studie vysoké počáteční náklady a obavy z nalezení kvalifikovaných pracovníků, což je poměrně překvapivá bariéra, jelikož spíše bývá uváděno nedostatek kvalitních pracovníků na české straně.

V případě vlastního výzkumu bariéry doplnila politická nestabilita v zahraničí a neznalost jazyka v podobě kulturní vzdálenosti.

### 3) Dotazníkové šetření

A. Dotazník pro firmy působící na ZT

**1) Pozice respondenta ve firmě:** management, řadový pracovník, jiné (uved'te)

**2) Zařazení předmětu podnikání dle CZ-NACE:**

- A. Zemědělství, lesnictví, rybářství
- B. Těžba a dobývání
- C. Zpracovatelský průmysl
- D. Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu
- E. Zásobování vodou, činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi
- F. Stavebnictví
- G. Velkoobchod a maloobchod: opravy a údržba motorových vozidel
- H. Doprava a skladování
- I. Ubytování, stravování, pohostinství
- J. informační a komunikační činnosti
- K. Peněžnictví a pojišťovnictví
- L. Činnosti v oblasti nemovitostí
- M. Profesní, vědecké a technické činnosti
- N. Administrativní a podpůrné činnosti
- O. Veřejná správa a obrana: povinné sociální zabezpečení
- P. Vzdělávání
- Q. Zdravotní a sociální péče
- R. Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
- S. Ostatní činnosti
- T. Činnosti domácností jako zaměstnavatelů
- U. Činnosti exteritoriálních organizací a orgánů

**3) Přepočtený počet zaměstnanců za minulé účetní (zdaňovací) období:** do 10, do 50, do 250

**4) Hodnota obratu za minulé účetní (zdaňovací) období v mil. EUR:** do 2, do 10, do 50

**5) Hodnota aktiv za minulé účetní (zdaňovací) období v mil. EUR:** do 2, do 10, do 50

**6) S jakými zeměmi provozuje Váš podnik mezinárodní obchodní operace?**

**7) Poměrová hodnota zahraničních prodejů k celkovým prodejem podniku (0-1):**

**8) Poměrová hodnota zahraničních aktiv k celkovým aktivům podniku (0-1):**

**9) Poměrová hodnota zahraničních dceřiných společností k celkovému počtu dceřiných společností (0-1):**

**10) Poměr zahraničních poboček k celkovému počtu poboček (0-1):**

**11) Poměr zahraničních pracovníků (včetně pracovníků pracujících pro podnik v zahraničí) k celkovému počtu pracovníků (0-1):**

**12) Poměr duševních vlastnických práv (patentů, licencí...) uplatněných v zahraničí k celkovým duševním vlastnickým právům (0-1):**

**13) Celková zahraniční zkušenost vlastníka podniku (v případě více vlastníků uveďte průměrnou hodnotu)**

**14) Zahraniční zkušenost v roli vlastníka podniku v letech (Uveďte, jak dlouho provozujete zahraniční obchod coby vlastník daného podniku):**

**15) Celková zkušenost v roli vlastníka daného podniku (Uveďte, jak dlouho jste vlastníkem daného podniku):**

**16) Udejte, jak dlouho Váš podnik působí tuzemském trhu (v letech):**

**17) Udejte, po jaké době od vzniku podniku došlo k zapojení do zahraničního obchodu (v letech):**

**18) Co ovlivnilo Vaše rozhodnutí zapojit se do mezinárodního obchodování? Ohodnoťte podle důležitosti (1-5):**

- Disponibilní zdroje podniku
- snížení nákladů na podnikatelské aktivity v zahraničí
- znalost cílového zahraničního trhu
- zkušenosti a znalosti vlastníka a pracovníků se zahraničním obchodem
- charakter produktu vhodný pro zahraniční trh

**19) Uveďte, jaké přínosy pro Váš podnik zapojení do zahraničního obchodu přineslo:**

- zvýšení zisku
- zvýšení tržeb
- nové kontakty
- nové znalosti
- zvýšení výrobních kapacit
- přístup k zahraničním pracovníkům
- diverzifikace rizika
- možnost rychlejší expanze
- jiné (uveďte)

**20) Uveďte, jaké negativní dopady mělo pro Váš podnik zapojení do zahraničního obchodu:**

- ztráta pověsti
- snížení tržeb
- snížení zisku
- ztráta pozice na domácím trhu
- zvýšená administrativní náročnost
- odliv stávajících pracovníků
- větší četnost kontrol pověřenými orgány
- větší kapitálová náročnost
- jiné (uveďte)

**21) Jak významnou roli sehrály následující faktory pro úspěch Vašeho podniku na mezinárodních trzích (1-5)?**

- standard produktů odpovídající mezinárodním standardům
- ochota vlastníka cestovat
- školení pracovníků na cílový trh

- využití zahraničních kontaktů
- rozhovor s podniky operujícími na cílovém trhu
- jedinečný produkt
- monitorování rizik
- správně zvolená forma vstupu na zahraniční trh
- správně zvolená cenová politika
- cílená propagace
- marketingový průzkum cílového trhu
- dostatečná zásoba kapitálu
- image firmy

**22) Udejte, do jaké míry následující položky ovlivňují Váš zahraniční obchod (1-5).**

- jazyk
- důvěra v zahraničního partnera
- důraz na tradice
- uzavřenost
- společná měna
- členství v mezinárodních organizacích (EU, OSN)
- časová zóna
- klimatické pásmo
- fyzická vzdálenost
- přístup k moři
- dostupnost zdrojů (surovin, finance, infrastruktura)
- korupce

**23) Seřad'te následující položky podle důležitosti pro Váš podnik.**

- podnikové databáze
- zápisy ze schůzí a porad
- manuály (výkresy)
- know-how pracovníků
- intuice pracovníků
- individuální zkušenosti pracovníků

**24) Uveďte, jaké motivy Váš podnik vedly ke vstupu na zahraniční trh.**

- růst firmy
- větší zisk
- zkušenosti s cílovým trhem
- snížení rizika díky diversifikaci
- daňové úlevy
- noví zákazníci
- zvýšení obrátu
- konkurence na domácím trhu
- nevyužitá kapacita
- stěhování partnerů podniku do zahraničí
- zahraniční objednávky
- zákonná úprava ČR ohledně zahraničního obchodu
- geografická blízkost zahraničního trhu
- prestiž
- náhoda (např. inspirace jiným podnikem)
- nabídka jedinečného produktu
- jiné (uveďte)

**25) Uved'te, jak moc závažné pro Vás byly bariéry, se kterými jste se během zahraničního obchodu potkali: (možnost: nerelevantní (0), 1-4)**

- neznalost zákonů
- nedostatek financí
- chybějící mezinárodní zkušenosti
- neznalost jazyka
- nedostatečná vládní podpora
- kvóty
- rozdílné předpisy a normy
- množství omezení dovozu
- embargo
- nedostatek informací o cílovém trhu
- problémová komunikace se zahraničními partnery
- politické nestabilita v zahraničí
- snižování ekonomické produktivity na zahraničním trhu
- odlišné kulturní prostředí
- ztížení distribučních cest
- zavedení cla
- politika ČNB
- chování české vlády
- odlišné obchodní praktiky

**26) Jakou formou vstoupila Vaše společnost na zahraniční trh?**

- Nepřímý export (před prostředníka – obchodního zástupce aj.)
- přímý export
- licence
- franšízing
- outsourcing
- založení afiliace či dceřiné společnosti
- joint venture
- fúzí
- jinou (uved'te)

**27) Jak významná jsou pro Vás tato rizika v souvislosti s mezinárodním obchodem (1-5)?**

- finanční ztráta v důsledku ekonomické recese
- riziko konkurence na zahraničním trhu
- změna vkusu spotřebitele
- nedodržení závazku odběratele (zrušení kontraktu, odmítnutí platby)
- nedodržení závazku dodavatele
- riziko zničení či poškození zboží při přepravě
- riziko nedodržení dodací lhůty
- riziko přírodních katastrof
- riziko transferu (embargo)
- riziko nestability měnového kurzu svých obchodních partnerů

**28) Má Váš podnik vyčleněné zdroje na řízení rizik?**

**29) Odpovězte ano-ne na následující otázky:**

- Využíváte pojištění mezinárodní přepravy?
- Využíváte termínovaných prodejů či opcí?

- Prověřujete pravidelné své smluvní partnery?
- Monitorujete pravidelně vývoj trhů, na kterých působíte?
- Sleduje Váš podnik rating zemí dle rizikovosti vydávaný některou z agentur? (např. Moody's)

**30) Jakou formu podpory Váš podnik využívá?**

- nevyužívá
- finanční (dotace, úvěry)
- informační (školení, poradenské služby)
- jinou (uveďte)

**31) Od jakého subjektu ji čerpá?**

- prostřednictvím vlády (Operační programy, CzechTrade, CzechInvest, Česká exportní banka, a.s. apod.)
- prostřednictvím sdružení podnikatelů (Hospodářská komora, Agrární komora aj.)
- prostřednictvím komerčního sektoru (banky a nebankovní instituce)
- jiné (uveďte)

**32) Využívá Váš podnik tuto podporu za účelem mezinárodního obchodu?**

**33) Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními (1-5):**

- Pravidelně přehodnocujeme své cíle.
- Máme jasně formulovanou strategii v písemné podobě.
- Zabezpečujeme vzdělávání svých pracovníků (školení, kurzy).
- Pravidelně pořádáme společné akce pro zaměstnance.
- Nabízíme inovativní a málo rozšířený produkt.
- Věrnost a spokojenost zákazníka je pro nás prioritou.

**34) Do jaké míry souhlasíte s tvrzením (1-5): Malý a střední podnik dokáže zaujmout pozici vůdce na daném trhu.**

**35) Setkali jste se s termínem Born Globals?**

**36) Jak hodnotíte Vaši pozici na domácím trhu?**

- tržní vůdce
- nadprůměrná
- průměrná
- spíše podprůměrná
- slabá

**37) V čem spočívá výhoda Vašeho produktu oproti jiným podnikům se stejným (podobným) produktem? (vyberte 1 možnost)**

- Kvalita (vnější provedení, vnitřní)
- Cena
- Značka

B. Dotazník pro firmy chystající se na ZT

**1) Pozice respondenta ve firmě:** management, řadový pracovník, jiné (uveďte)

**2) Zařazení předmětu podnikání dle CZ-NACE:**



- A. Zemědělství, lesnictví, rybářství
- B. Těžba a dobývání
- C. Zpracovatelský průmysl
- D. Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu
- E. Zásobování vodou, činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi
- F. Stavebnictví
- G. Velkoobchod a maloobchod: opravy a údržba motorových vozidel
- H. Doprava a skladování
- I. Ubytování, stravování, pohostinství
- J. informační a komunikační činnosti
- K. Peněžnictví a pojišťovnictví
- L. Činnosti v oblasti nemovitostí
- M. Profesní, vědecké a technické činnosti
- N. Administrativní a podpůrné činnosti
- O. Veřejná správa a obrana: povinné sociální zabezpečení
- P. Vzdělávání
- Q. Zdravotní a sociální péče
- R. Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
- S. Ostatní činnosti
- T. Činnosti domácností jako zaměstnavatelů
- U. Činnosti exteriorních organizací a orgánů

**3) Přepočtený počet zaměstnanců za minulé účetní (zdaňovací) období:** do 10, do 50, do 250

**4) Hodnota obratu za minulé účetní (zdaňovací) období v mil. EUR:** do 2, do 10, do 50

**5) Hodnota aktiv za minulé účetní (zdaňovací) období v mil. EUR:** do 2, do 10, do 50

**6) Za jak dlouho se chystáte vstoupit na zahraniční trh?** do 1 roku, do 3 let, do 5 let, 5 a více let

**7) Poměrová hodnota zahraničních prodejů k celkovým prodejm podniků (0-1):**

**8) S jakými zeměmi plánujete uskutečňovat zahraniční obchodní operace?**

**9) Poměr zahraničních pracovníků (včetně pracovníků pracujících pro podnik v zahraničí) k celkovému počtu pracovníků (0-1):**

**10) Celková zahraniční zkušenost vlastníka podniku (v případě více vlastníků uveďte průměrnou hodnotu)**

**11) Celková zkušenost v roli vlastníka daného podniku (Uveďte, jak dlouho jste vlastníkem daného podniku):**

**12) Udejte, jak dlouho Váš podnik působí tuzemském trhu (v letech):**

**13) Co ovlivnilo Vaše rozhodnutí zapojit se do mezinárodního obchodování? Ohodnoťte podle důležitosti (1-5):**

- Disponibilní zdroje podniku
- snížení nákladů na podnikatelské aktivity v zahraničí
- znalost cílového zahraničního trhu
- zkušenosti a znalosti vlastníka a pracovníků se zahraničním obchodem
- charakter produktu vhodný pro zahraniční trh

**14) Uved'te, jaké očekávané přínosy Vám zapojení do zahraničního obchodu přinese:**

- zvýšení zisku
- zvýšení tržeb
- nové kontakty
- nové znalosti
- zvýšení výrobních kapacit
- přístup k zahraničním pracovníkům
- diverzifikace rizika
- možnost rychlejší expanze
- jiné (uved'te)

**15) Uved'te, co Vás od zahraničního obchodování odrazuje.**

- ztráta pověsti
- snížení tržeb
- snížení zisku
- ztráta pozice na domácím trhu
- zvýšená administrativní náročnost
- odliv stávajících pracovníků
- větší četnost kontrol pověřenými orgány
- větší kapitálová náročnost
- jiné (uved'te)

**16) Jak významnou roli hrají podle Vás následující faktory pro úspěch na mezinárodních trzích (1-5)?**

- standard produktů odpovídající mezinárodním standardům
- ochota vlastníka cestovat
- školení pracovníků na cílový trh
- využití zahraničních kontaktů
- rozhovor s podniky operujícími na cílovém trhu
- jedinečný produkt
- monitorování rizik
- správně zvolená forma vstupu na zahraniční trh
- správně zvolená cenová politika
- cílená propagace
- marketingový průzkum cílového trhu
- dostatečná zásoba kapitálu
- image firmy

**17) Udejte, do jaké míry mohou podle Vás následující položky ovlivnit zahraniční obchod (1-5).**

- jazyk
- důvěra v zahraničního partnera
- důraz na tradice
- uzavřenost
- společná měna
- členství v mezinárodních organizacích (EU, OSN)
- časová zóna
- klimatické pásmo
- fyzická vzdálenost

- přístup k moři
- dostupnost zdrojů (surovin, finance, infrastruktura)
- korupce

**18) Seřad'te následující položky podle důležitosti pro Váš podnik.**

- podnikové databáze
- zápisy ze schůzí a porad
- manuály (výkresy)
- know-how pracovníků
- intuice pracovníků
- individuální zkušenosti pracovníků

**19) Uved'te, jaké motivy Váš podnik vedou ke vstupu na zahraniční trh.**

- růst firmy
- větší zisk
- zkušenosti s cílovým trhem
- snížení rizika díky diversifikaci
- daňové úlevy
- noví zákazníci
- zvýšení obratu
- konkurence na domácím trhu
- nevyužitá kapacita
- stěhování partnerů podniku do zahraničí
- zahraniční objednávky
- zákonná úprava ČR ohledně zahraničního obchodu
- geografická blízkost zahraničního trhu
- prestiž
- náhoda (např. inspirace jiným podnikem)
- nabídka jedinečného produktu
- jiné (uved'te)

**20) Ohodnot'te závažnost následujících bariér s ohledem na Váš podnik (možnost: nerelevantní (0), 1-4)**

- neznalost zákonů
- nedostatek financí
- chybějící mezinárodní zkušenosti
- neznalost jazyka
- nedostatečná vládní podpora
- kvóty
- rozdílné předpisy a normy
- množství omezení dovozu
- embargo
- nedostatek informací o cílovém trhu
- problémová komunikace se zahraničními partnery
- politická nestabilita v zahraničí
- snižování ekonomické produktivity na zahraničním trhu
- odlišné kulturní prostředí
- ztížení distribučních cest
- zavedení cla
- politika ČNB
- chování české vlády

- odlišné obchodní praktiky

**21) Jakou formou se Vaše společnost chystá vstoupit na zahraniční trh?**

- Nepřímý export (před prostředníka – obchodního zástupce aj.)
- přímý export
- licence
- franšízing
- outsourcing
- založení afiliace či dceřiné společnosti
- joint venture
- fúzí
- jinou (uved'te)

**22) Jak významná jsou pro Vás tato rizika v souvislosti s mezinárodním obchodem (1-5)?**

- finanční ztráta v důsledku ekonomické recese
- riziko konkurence na zahraničním trhu
- změna vkusu spotřebitele
- nedodržení závazku odběratele (zrušení kontraktu, odmítnutí platby)
- nedodržení závazku dodavatele
- riziko zničení či poškození zboží při přepravě
- riziko nedodržení dodací lhůty
- riziko přírodních katastrof
- riziko transferu (embargo)
- riziko nestability měnového kurzu svých obchodních partnerů

**23) Má Váš podnik vyčleněné zdroje na řízení rizik?**

**24) Chystá se Váš podnik vyčlenit dodatečné zdroje rizik po vstupu na zahraniční trh?**

**25) Jakou formu podpory Váš podnik využívá?**

- nevyužívá
- finanční (dotace, úvěry)
- informační (školení, poradenské služby)
- jinou (uved'te)

**26) Od jakého subjektu ji čerpá?**

- prostřednictvím vlády (Operační programy, CzechTrade, CzechInvest, Česká exportní banka, a.s. apod.)
- prostřednictvím sdružení podnikatelů (Hospodářská komora, Agrární komora aj.)
- prostřednictvím komerčního sektoru (banky a nebankovní instituce)
- jiné (uved'te)

**27) Chystá se Váš podnik využít tuto podporu za účelem mezinárodního obchodu?**

**28) Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními (1-5):**

- Pravidelně přehodnocujeme své cíle.
- Máme jasně formulovanou strategii v písemné podobě.
- Zabezpečujeme vzdělávání svých pracovníků (školení, kurzy).
- Pravidelně pořádáme společné akce pro zaměstnance.
- Nabízíme inovativní a málo rozšířený produkt.
- Věrnost a spokojenost zákazníka je pro nás prioritou.

**29) Do jaké míry souhlasíte s tvrzením (1-5):** Malý a střední podnik dokáže zaujmout pozici vůdce na daném trhu.

**30) Setkali jste se s termínem Born Globals?**

**31) Jak hodnotíte Vaši pozici na domácím trhu?**

- tržní vůdce
- nadprůměrná
- průměrná
- spíše podprůměrná
- slabá

**32) V čem spočívá výhoda Vašeho produktu oproti jiným podnikům se stejným (podobným) produktem? (vyberte 1 možnost)**

- Kvalita (vnější provedení, vnitřní)
- Cena
- Značka

C. Dotazník pro firmy na tuzemském trhu

**1) Pozice respondenta ve firmě:** management, řadový pracovník, jiné (uved'te)

**2) Zařazení předmětu podnikání dle CZ-NACE:**

- A. Zemědělství, lesnictví, rybářství
- B. Těžba a dobývání
- C. Zpracovatelský průmysl
- D. Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu
- E. Zásobování vodou, činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi
- F. Stavebnictví
- G. Velkoobchod a maloobchod: opravy a údržba motorových vozidel
- H. Doprava a skladování
- I. Ubytování, stravování, pohostinství
- J. informační a komunikační činnosti
- K. Peněžnictví a pojišťovnictví
- L. Činnosti v oblasti nemovitostí
- M. Profesní, vědecké a technické činnosti
- N. Administrativní a podpůrné činnosti
- O. Veřejná správa a obrana: povinné sociální zabezpečení
- P. Vzdělávání
- Q. Zdravotní a sociální péče
- R. Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
- S. Ostatní činnosti
- T. Činnosti domácností jako zaměstnavatelů
- U. Činnosti exteritoriálních organizací a orgánů

**3) Přepočtený počet zaměstnanců za minulé účetní (zdaňovací) období:** do 10, do 50, do 250

**4) Hodnota obratu za minulé účetní (zdaňovací) období v mil. EUR:** do 2, do 10, do 50

**5) Hodnota aktiv za minulé účetní (zdaňovací) období v mil. EUR:** do 2, do 10, do 50

**6) Poměr zahraničních pracovníků (včetně pracovníků pracujících pro podnik v zahraničí) k celkovému počtu pracovníků (0-1):**

**7) Celková zahraniční zkušenost vlastníka podniku (v případě více vlastníků uveďte průměrnou hodnotu)**

**8) Celková zkušenost v roli vlastníka daného podniku (Uveďte, jak dlouho jste vlastníkem daného podniku):**

**9) Udejte, jak dlouho Váš podnik působí tuzemském trhu (v letech):**

**10) Jak dalece by následující položky ovlivnily zapojení Vašeho obchodu do mezinárodního obchodování? Ohodnoťte podle důležitosti (1-5):**

- Disponibilní zdroje podniku
- snížení nákladů na podnikatelské aktivity v zahraničí
- znalost cílového zahraničního trhu
- zkušenosti a znalosti vlastníka a pracovníků se zahraničním obchodem
- charakter produktu vhodný pro zahraniční trh

**11) Uveďte, jaké přínosy by Vám zapojení do zahraničního obchodu přineslo:**

- zvýšení zisku
- zvýšení tržeb
- nové kontakty
- nové znalosti
- zvýšení výrobních kapacit
- přístup k zahraničním pracovníkům
- diverzifikace rizika
- možnost rychlejší expanze
- jiné (uveďte)

**12) Jaké důvody vedou Váš podnik k rozhodnutí nevstoupit na zahraniční trh?**

- ztráta pověsti
- snížení tržeb
- snížení zisku
- ztráta pozice na domácím trhu
- zvýšená administrativní náročnost
- odliv stávajících pracovníků
- větší četnost kontrol pověřenými orgány
- větší kapitálová náročnost
- jiné (uveďte)

**13) Jak významnou roli hrají podle Vás následující faktory pro úspěch na mezinárodních trzích (1-5)?**

- standard produktů odpovídající mezinárodním standardům
- ochota vlastníka cestovat
- školení pracovníků na cílový trh
- využití zahraničních kontaktů
- rozhovor s podniky operujícími na cílovém trhu
- jedinečný produkt
- monitorování rizik
- správně zvolená forma vstupu na zahraniční trh

- správně zvolená cenová politika
- cílená propagace
- marketingový průzkum cílového trhu
- dostatečná zásoba kapitálu
- image firmy

**14) Udejte, do jaké míry mohou podle Vás následující položky ovlivnit zahraniční obchod (1-5).**

- jazyk
- důvěra v zahraničního partnera
- důraz na tradice
- uzavřenost
- společná měna
- členství v mezinárodních organizacích (EU, OSN)
- časová zóna
- klimatické pásmo
- fyzická vzdálenost
- přístup k moři
- dostupnost zdrojů (surovin, finance, infrastruktura)
- korupce

**15) Seřad'te následující položky podle důležitosti pro Váš podnik.**

- podnikové databáze
- zápisy ze schůzí a porad
- manuály (výkresy)
- know-how pracovníků
- intuice pracovníků
- individuální zkušenosti pracovníků

**16) Uveďte, jaké motivy by Váš podnik přiměly ke vstupu na zahraniční trh.**

- růst firmy
- větší zisk
- zkušenosti s cílovým trhem
- snížení rizika díky diversifikaci
- daňové úlevy
- noví zákazníci
- zvýšení obratu
- konkurence na domácím trhu
- nevyužité kapacity
- stěhování partnerů podniku do zahraničí
- zahraniční objednávky
- zákonná úprava ČR ohledně zahraničního obchodu
- geografická blízkost zahraničního trhu
- prestiž
- náhoda (např. inspirace jiným podnikem)
- nabídka jedinečného produktu
- jiné (uveďte)

**17) Ohodnot'te závažnost následujících bariér s ohledem na Váš podnik (možnost: nerelevantní (0), 1-4)**

- neznalost zákonů

- nedostatek financí
- chybějící mezinárodní zkušenosti
- neznalost jazyka
- nedostatečná vládní podpora
- kvóty
- rozdílné předpisy a normy
- množství omezení dovozu
- embargo
- nedostatek informací o cílovém trhu
- problémová komunikace se zahraničními partnery
- politické nestabilita v zahraničí
- snižování ekonomické produktivity na zahraničním trhu
- odlišné kulturní prostředí
- ztížení distribučních cest
- zavedení cla
- politika ČNB
- chování české vlády
- odlišné obchodní praktiky

**18) Jak významná jsou pro Vás tato rizika v souvislosti s mezinárodním obchodem (1-5)?**

- finanční ztráta v důsledku ekonomické recese
- riziko konkurence na zahraničním trhu
- změna vkusu spotřebitele
- nedodržení závazku odběratele (zrušení kontraktu, odmítnutí platby)
- nedodržení závazku dodavatele
- riziko zničení či poškození zboží při přepravě
- riziko nedodržení dodací lhůty
- riziko přírodních katastrof
- riziko transferu (embargo)
- riziko nestability měnového kurzu svých obchodních partnerů

**19) Má Váš podnik vyčleněné zdroje na řízení rizik?**

**20) Jakou formu podpory Váš podnik využívá?**

- nevyužívá
- finanční (dotace, úvěry)
- informační (školení, poradenské služby)
- jinou (uveďte)

**21) Od jakého subjektu ji čerpá?**

- prostřednictvím vlády (Operační programy, CzechTrade, CzechInvest, Česká exportní banka, a.s. apod.)
- prostřednictvím sdružení podnikatelů (Hospodářská komora, Agrární komora aj.)
- prostřednictvím komerčního sektoru (banky a nebankovní instituce)
- jiné (uveďte)

**22) Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními (1-5):**

- Pravidelně přehodnocujeme své cíle.
- Máme jasně formulovanou strategii v písemné podobě.
- Zabezpečujeme vzdělávání svých pracovníků (školení, kurzy).



- Pravidelně pořádáme společné akce pro zaměstnance.
- Nabízíme inovativní a málo rozšířený produkt.
- Věrnost a spokojenost zákazníka je pro nás prioritou.

**23) Do jaké míry souhlasíte s tvrzením (1-5):** Malý a střední podnik dokáže zaujmout pozici vůdce na daném trhu.

**24) Setkali jste se s termínem Born Globals?**

**25) Jak hodnotíte Vaši pozici na domácím trhu?**

- tržní vůdce
- nadprůměrná
- průměrná
- spíše podprůměrná
- slabá

**26) V čem spočívá výhoda Vašeho produktu oproti jiným podnikům se stejným (podobným) produktem? (vyberte 1 možnost)**

- Kvalita (vnější provedení, vnitřní)
- Cena
- Značka

#### 4) Postup při výpočtu PDIA

##### A. Země působící na zahraničním trhu

Země	Počet	Moc	Individualismus	Maskulinita	Nejistota	Dlouhodobost	Požitky	Průměr	Váhy
Rakousko	19	0,9	0,1	0,3	0,1	0,2	0,6	0,37	6,97
Německo	37	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,25	9,25
Švýcarsko	16	0,5	0,2	0,2	0,3	0,1	0,6	0,32	5,07
Polsko	21	0,2	0	0,2	0,3	0,5	0	0,2	4,2
Velká Británie	2	0,4	0,4	0,2	0,6	0,3	0,6	0,42	0,83
Belgie	14	0,2	0,3	0,1	0,3	0,2	0,5	0,27	3,73
Slovensko	7	0,5	0,2	0,5	0,4	0,1	0	0,28	1,98
Itálie	12	0,2	0,3	0,2	0	0,2	0	0,15	1,8
Norsko	4	0,5	0,2	0,9	0,4	0,5	0,5	0,5	2
Nizozemsko	7	0,4	0,3	0,8	0,3	0	0,6	0,4	2,8
Španělsko	9	0	0,2	0,3	0,2	0,4	0,4	0,25	2,25
Ukrajina	2	0,4	0,6	0,6	0,3	0,2	0,6	0,45	0,9
Maďarsko	6	0,2	0,3	0,4	0,1	0,2	0,1	0,22	1,3
Rumunsko	4	0,4	0,5	0,3	0,2	0,3	0,4	0,35	1,4
Čína	7	0,3	0,7	0,2	0,6	0,2	0,2	0,37	2,57
Trinidad	1	0,2	0,8	0	0,3	0,9	0,7	0,48	0,48
Bulharsko	1	0,2	0,5	0,3	0,2	0	0,5	0,28	0,28

Jižní Korea	2	0	0,7	0,4	0,2	0,3	0	0,27	0,53
Filipíny	1	0,4	0,5	0,2	0,5	0,7	0,4	0,45	0,45
Francie	9	0,2	0,2	0,3	0,2	0,1	0,4	0,23	2,1
USA	4	0,3	0,4	0,1	0,4	0,7	0,6	0,42	1,67
Mexiko	3	0,3	0,5	0,2	0,1	0,7	0,8	0,43	1,3
Brazílie	2	0,2	0,4	0,2	0	0,4	0,6	0,3	0,6
Indonésie	1	0,2	0,7	0,1	0,4	0,3	0,4	0,35	0,35
Vietnam	1	0,2	0,7	0,3	0,6	0,2	0,2	0,37	0,37
Turecko	2	0,2	0,4	0,3	0,2	0,4	0,5	0,33	0,67
Švédsko	1	0,5	0,2	1	0,7	0,3	0,7	0,57	0,57
Finsko	2	0,5	0,1	0,6	0,3	0,5	0,5	0,42	0,83
Maroko	1	0,2	0,3	0,1	0,1	0,8	0,2	0,28	0,28
Chorvatsko	1	0,3	0,5	0,3	0,1	0,2	0,2	0,27	0,27
Kanada	2	0,4	0,3	0,1	0,4	0,5	0,6	0,38	0,77
Rusko	9	0,4	0,4	0,4	0,3	0,2	0,4	0,35	3,15
Hong Kong	1	0,2	0,6	0	0,7	0,2	0,5	0,37	0,37
Egypt	1	0,2	0,6	0,3	0,1	0,9	0,9	0,5	0,5
Thajsko	3	0,2	0,7	0,5	0,2	0,6	0,4	0,43	1,3
Bangladéš	2	0,3	0,7	0	0,2	0,4	0,4	0,33	0,67
Srbsko	2	0,4	0,6	0,3	0,2	0,3	0	0,3	0,6

Dánsko	4	0,7	0,3	0,8	0,7	0,5	0,6	0,6	2,4
Litva	1	0,3	0,2	0,9	0,2	0	0,6	0,37	0,37
Indie	1	0,3	0,2	0	0,5	0,3	0,2	0,25	0,25
Malta	1	0	0	0,2	0,3	0,4	0,6	0,25	0,25
Izrael	1	0,8	0,1	0,2	0,1	0,5	1	0,45	0,45
JAR	1	0,2	0,2	0,1	0,4	0,6	0,6	0,35	0,35
Celkem	228								69,21
Výpočet									0,30

#### B. Země chystající se vstoupit na zahraniční trh

Země	Počet	Vzdálenost	Individualismus	Maskulinita	Nejistota	Dlouhodobost	Požítky	Průměr	Váhy
Austrálie	1	0,4	0,4	0,1	0,4	0,7	0,6	0,43	0,43
Itálie	3	0,2	0,3	0,2	0	0,2	0	0,15	0,45
Německo	10	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,25	2,5
Rakousko	6	0,9	0,1	0,3	0,1	0,2	0,6	0,37	2,2
Polsko	4	0,2	0	0,2	0,3	0,5	0	0,2	0,8
Slovensko	6	0,5	0,2	0,5	0,4	0,1	0	0,28	1,7
USA	2	0,3	0,4	0,1	0,4	0,7	0,6	0,42	0,83
Srbsko	1	0,4	0,6	0,3	0,2	0,3	0	0,3	0,3
Španělsko	2	0	0,2	0,3	0,2	0,4	0,4	0,25	0,5

