

**Řízení rizik  
internacionalizačního procesu  
českých malých a středních  
podniků**

**Disertační práce**

**Vedoucí práce:**

**doc. Ing. Lea Kubíčková, Ph.D.**

**Vypracovala:**

**Ing. Martina Toulová**

**Brno 2016**



Ráda bych na tomto místě poděkovala své školitelce, doc. Ing. Lei Kubíčkové, Ph.D., za odborné vedení, připomínky a rady, jež mi v průběhu psaní disertační práce poskytla. Také děkuji za její pozitivní přístup, který mi dodával energii během celého studia.

Dále bych chtěla poděkovat všem kolegům z Ústavu marketingu a obchodu za poskytnuté rady a přátelskou atmosféru, díky které vytvořili příjemné prostředí pro psaní této práce. Velmi děkuji všem podnikům zapojeným do dotazníkového šetření a také zástupcům podniků, kteří mi poskytli rozhovor, a tím mi pomohli získat informace nezbytné pro zpracování disertační práce. V neposlední řadě velmi děkuji svému příteli a rodině za podporu, trpělivost a důvěru, kterou ve mě během celého studia vkládali.



### **Čestné prohlášení**

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

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

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

V Brně dne 30. srpna 2016

---



## **Abstract**

Toulová, M. Managing risks in internationalization process of small and medium-sized Czech enterprises. Dissertation. Brno: Mendel University in Brno, 2016.

The dissertation deals with the management of risks occurring in the internationalization process of small and medium-sized enterprises (SMEs) from the engineering industry. In the first part, the characteristics of the engineering industry in the Czech Republic are outlined on the basis of secondary data. In the second part and on the basis of obtained primary data, the internationalization process of Czech engineering SMEs is characterized and the important risk factors in this process are identified. Risk factors are seen as areas from which arise the specific risks in the internationalization of enterprises. The dissertation also addresses the key risks of the internationalization of engineering SMEs and describes how these firms currently manage risks in their internationalization process. The dissertation also addresses the question of whether the internationalization of engineering SMEs can be explained by the Uppsala model, which is based on the concept of psychic distance closely related to the perception of risks. The final part proposes an easily-applied methodology adapted to the conditions of engineering SMEs for the management of risks in internationalization.

## **Keywords**

Internationalization, small and medium-sized enterprises, engineering industry, risk factors, key risks, risk management, barriers, motives, Uppsala model.

## **Abstrakt**

Toulová, M. Řízení rizik internacionalizačního procesu českých malých a středních podniků. Disertační práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Disertační práce se zabývá řízením rizik vyskytujících se v internacionalizačním procesu malých a středních podniků (MSP) ze strojírenství. V první části práce je na základě sekundárních dat provedena charakteristika strojírenského odvětví v ČR. V další části práce je na základě získaných primárních dat charakterizován internacionalizační proces českých strojírenských MSP a jsou identifikovány významné faktory rizika v tomto procesu. Faktory rizika jsou chápány jako oblasti, ze kterých vyplývají konkrétní rizika v internacionalizaci podniků. Dále jsou v práci určena klíčová rizika internacionalizace pro strojírenské MSP a popsán způsob, jakým tyto podniky v současnosti řídí rizika internacionalizace. Práce se také zabývá otázkou, zda lze internacionalizaci strojírenských MSP vysvětlit pomocí Uppsala modelu, který je založen na konceptu psychické vzdálenosti úzce související s vnímáním rizik. V závěrečné části je navržena snadno aplikovatelná metodika řízení rizik internacionalizace, která je uzpůsobena podmínkám strojírenských MSP.

## **Klíčová slova**

Internationalizace, malé a střední podniky, strojírenství, faktory rizika, klíčová rizika, řízení rizik, překážky, motivy, Uppsala model.





# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>Literární rešerše</b>	<b>16</b>
3.1	Malé a střední podnikání.....	16
3.1.1	Výhody a nevýhody malých a středních podniků.....	17
3.1.2	Malé a střední podniky v kontextu EU.....	18
3.2	Internacionalizace podniku.....	18
3.2.1	Proměnné ovlivňující internacionalizaci podniku.....	19
3.3	Specifika internacionalizace malých a středních podniků.....	21
3.3.1	Motivy zapojení MSP do internacionalizace.....	22
3.3.2	Překážky v internacionalizaci MSP.....	23
3.4	Modely internacionalizace.....	25
3.4.1	Fázové modely.....	25
3.4.2	Kontingenční modely.....	29
3.4.3	Strategický model.....	30
3.4.4	Síťový model.....	30
3.4.5	Teorie „rychlé“ internacionalizace.....	32
3.5	Teoretický přístup k pojmu riziko.....	33
3.6	Proces řízení rizik.....	34
3.6.1	Identifikace rizik.....	36
3.6.2	Analýza a hodnocení rizik.....	37
3.6.3	Ošetření rizik.....	39
3.7	Řízení rizik v malých a středních podnicích.....	40
3.8	Řízení rizik v internacionalizaci podniku.....	41
3.9	Modely rizik v internacionalizačním procesu.....	45
3.9.1	Rizika internacionalizace podle Rodriguez et al.....	45
3.9.2	Rizika internacionalizace podle Miller.....	46
3.9.3	Rizika internacionalizace podle Shrader et al.....	46

3.9.4	Rizika internacionalizace podle Cavusgil et al. ....	47
3.9.5	Rizika internacionalizace podle Lee.....	47
<b>4</b>	<b>Metodika práce</b>	<b>48</b>
4.1	Metody použité pro vyhodnocení kvantitativních dat.....	48
4.2	Metody použité pro vyhodnocení kvalitativních dat.....	51
<b>5</b>	<b>Charakteristika strojírenství v ČR</b>	<b>53</b>
5.1	Vývoj zahraničního obchodu ve strojírenství.....	56
5.2	Teritoriální struktura zahraničního obchodu se strojírenskými výrobky .57	
5.3	Podíl секcí CZ-NACE 25–30 na hlavních ukazatelích za celé strojírenství. 60	
5.4	Podíl velikostních skupin podniků na hlavních ukazatelích za celé strojírenství .....	61
<b>6</b>	<b>Internacionalizační proces českých strojírenských MSP</b>	<b>63</b>
6.1	Motivy zapojení strojírenských MSP do internacionalizace.....	70
6.2	Překážky internacionalizace strojírenských MSP .....	72
6.3	Identifikace významných faktorů rizika v internacionalizaci strojírenských MSP.....	76
6.4	Vnímání konkrétních rizik internacionalizace strojírenskými MSP .....	81
6.5	Vnímání rizika v Uppsala modelu .....	85
<b>7</b>	<b>Řízení rizik ve strojírenských MSP</b>	<b>88</b>
<b>8</b>	<b>Řízení rizik v rámci internacionalizace strojírenských MSP</b>	<b>90</b>
8.1	Výsledky hloubkových rozhovorů se strojírenskými MSP.....	92
8.1.1	Důvody, proč se podniky nechtějí zabývat řízením rizik.....	94
8.1.2	Vymezení kontextu řízení rizik v internacionalizaci .....	94
8.1.3	Identifikace rizik internacionalizace.....	99
8.1.4	Analýza a hodnocení rizik internacionalizace.....	102
8.1.5	Ošetření rizik internacionalizace .....	103
8.1.6	Monitorování rizik internacionalizace .....	110
<b>9</b>	<b>Návrh metodiky řízení rizik v internacionalizaci strojírenských MSP</b>	<b>111</b>
9.1	Stanovení kontextu řízení rizik v internacionalizaci MSP .....	112

---

9.2	Identifikace rizik v internacionalizaci MSP.....	114
9.3	Analýza rizik v internacionalizaci MSP.....	115
9.4	Hodnocení rizik v internacionalizaci MSP.....	118
9.5	Strategie zvládnání rizik v internacionalizaci MSP.....	120
9.6	Monitorování rizik v internacionalizaci MSP.....	123
9.7	Shrnutí metodiky řízení rizik v internacionalizaci MSP.....	125
<b>10</b>	<b>Diskuze a závěr</b>	<b>126</b>
<b>11</b>	<b>Zdroje</b>	<b>133</b>
<b>12</b>	<b>Seznam obrázků</b>	<b>146</b>
<b>13</b>	<b>Seznam tabulek</b>	<b>148</b>
	<b>Přílohy</b>	<b>150</b>



# 1 Úvod

Malé a střední podniky (dále také MSP) jsou významnou součástí národní ekonomiky, což vyplývá nejen z faktu, že představují 99,86 % všech ekonomicky aktivních subjektů v ČR, ale také z dalších statistických údajů. Téměř 60 % celkového počtu zaměstnanců podnikové sféry pracuje právě v MSP, a navíc se tyto podniky podílí svou činností na celkové vytvořené přidané hodnotě v ČR až z 54 % (MPO, 2013). Velmi podobných čísel dosahují i MSP v ostatních zemích Evropské unie. Proto je v současné době věnována značná pozornost podpoře drobného, malého a středního podnikání jak na úrovni vládní, tak na úrovni vědecké. Důraz je kladen především na zlepšování jejich konkurenceschopnosti a výkonnosti, což je definováno i v Koncepci podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014 až 2020 jako základním strategickým dokumentu pro rozvoj podnikové sféry v ČR. Na evropské úrovni má v oblasti MSP zásadní význam dokument Small Business Act for Europe. V obou uvedených dokumentech se poukazuje mimo jiné na internacionalizaci spojenou nejen s výhodami vnitřního trhu EU, ale i trhu třetích zemí, která je chápána jako nástroj pro posílení konkurenceschopnosti i výkonnosti MSP.

V této práci je internacionalizací myšleno zapojování podniku do zahraničně-obchodních aktivit, a to ve směru z českého trhu na trhy zahraniční. Tedy ve zjednodušené podobě jsou internacionalizací v práci myšleny veškeré aktivity podniku, které mají vývozní charakter. Dříve se o internacionalizaci mluvilo hlavně v souvislosti s velkými podniky, které jsou dostatečně silné ke vstupu a prosazení se v konkurenčním boji na zahraničních trzích. Ale i přesto, že MSP nejsou většinou dostatečně kapitálově vybaveny a trpí nedostatkem kvalifikovaných lidských zdrojů, disponují mnohými pro internacionalizaci vhodnými vlastnostmi či výhodami. Na rozdíl od velkých podniků dokáží flexibilně reagovat na aktuální podmínky na trhu a rychle se přizpůsobovat přáním zákazníků. To jim umožňuje nejen jejich relativně malá velikost, ale také jednodušší organizační struktura. Díky méně složité organizační struktuře jsou schopné prodiskutovat a přijmout změny rychleji než velké podniky s centralizovanou a silně hierarchizovanou strukturou.

Mnoho studií se zabývá otázkou vlivu internacionalizace na výkonnost a konkurenceschopnost podniku. Tarpczynski a Wrona (2013) tvrdí, že internacionalizace ovlivňuje různé aspekty konkurenceschopnosti podniku a zabývají se vlivem zvolené strategie na konkurenceschopnost. Nkongolo-Bakenda et al. (2010) zkoumají internacionalizaci a konkurenceschopnost právě u MSP a ve svých zjištěních zdůrazňují, že pro úspěšnost některých MSP je vhodné zapojit se do internacionalizace, pro některé je naopak vhodné zůstat na lokálním nebo regionálním trhu. Kadocsa a Borbás (2010) vnímají globalizaci, potažmo internacionalizaci, jako jeden z vnějších faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost MSP. Nicméně mnozí autoři se shodují právě na pozitivním vztahu mezi internacionalizací a výkonností MSP. Například Pangarkar (2008) povzbuzuje MSP k zapojení do internacionalizace, protože dle něj přínosy internacionalizace převažují nad jejími nevýhodami

a s rostoucím stupněm zapojení podniku do internacionalizace se tak dle něj zvyšuje i jeho výkonnost.

Úspěšnost podniku v internacionalizačním procesu je však ovlivněna působením celé řady rizik. Nelze předpokládat, že vstup na zahraniční trh automaticky povede k úspěchu a lepší výkonnosti, pokud se podnik nezabývá riziky s tím spojenými. Proto je pro MSP nutné věnovat se řízení rizik v internacionalizačním procesu ještě ve větší míře než při působení na domácím trhu, jehož podmínky a charakteristiky jsou podnikům bližší a známé. Bohužel mnohé studie ukazují (např. Kubíčková, 2013; Gorzeń-Mitka, 2013), že právě MSP nevěnují dostatečnou, většinou dokonce žádnou pozornost managementu rizik, přestože jsou na domácím i zahraničním trhu zranitelnější než velké podniky. V současnosti se mnoho autorů zabývá otázkami bariér, motivů a dalších specifík internacionalizace MSP, ale málo autorů poukazuje na problematiku rizik a jejich řízení v internacionalizaci MSP. Řízení rizik je však pro MSP zásadní, protože napomáhá při výběru správných rozhodnutí, a to nejen v rámci internacionalizačního procesu.

Kvůli nedostatku finančních a lidských zdrojů však nejsou malé a střední podniky schopny využívat obecná nástroje k předvídání a řízení rizik, kterým v rámci svých internacionalizačních aktivit čelí. Předvídání rizik a vytváření opatření k jejich eliminaci je nicméně zásadní pro přeměnění internacionalizace v dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu podniku. Pro podniky například z textilního průmyslu jsou však více významná jiná rizika než pro podniky ze strojírenského odvětví. Proto je třeba zabývat se specifiky jednotlivých odvětví a zjišťovat významné oblasti rizik neboli zdroje rizik v internacionalizaci daného odvětví a následně určovat, která konkrétní rizika vyplývající z těchto oblastí jsou pro podniky klíčová. Zásadním problémem v internacionalizaci je tedy identifikovat významné oblasti rizik v daném odvětví, které determinují způsob jejich řízení aplikovaný podniky v rámci svého internacionalizačního procesu.

Disertační práce je proto zaměřena na malé a střední podniky z konkrétního odvětví. Bylo zvoleno odvětví strojírenství, které je tradičním a velmi významným odvětvím českého průmyslu. Strojírenství se podílí ze 44 % na celkové vytvořené přidané hodnotě v průmyslu ČR a navíc strojírenské výrobky hrají významnou roli v zahraničním obchodu ČR. Téměř 62 % hodnoty celkového vývozu ČR představují právě strojírenské výrobky (údaje za rok 2014 dle vlastních výpočtů z ČSÚ, 2015b). Strojírenské podniky se tedy často zapojují do zahraničně-obchodních operací, jejichž úspěch ovlivňují právě mnohá specifická rizika.

## 2 Cíl práce

Hlavním cílem disertační práce je identifikovat významné faktory rizika v internacionalizačním procesu českých strojírenských malých a středních podniků (dále také MSP). Faktory rizika jsou v disertační práci chápány jako oblasti, ze kterých vyplývají konkrétní specifická rizika v internacionalizaci neboli zdroje těchto rizik. V disertační práci je tedy řešeno, zda lze zjistit faktory rizika zobecnitelné pro internacionalizační proces českých strojírenských MSP, kterým by měla být věnována zvýšená pozornost.

Hlavní cíl byl stanoven na základě faktu, že existující odborné studie se dostatečně nevěnují rizikům a všeobecně řízení rizik internacionalizace pro MSP. Tyto podniky jsou tak odkázány pouze na obecná doporučení, která však lépe slouží spíše velkým podnikům, neboť ty mají obvykle samostatná oddělení pro řízení rizik.

Prvním dílčím cílem práce je charakterizovat internacionalizační proces českých strojírenských MSP, a to nejen s ohledem na vnímané překážky a motivy jejich zapojení do internacionalizace, ale také s ohledem na formu vstupu či zahraniční trhy (dále také ZT), kam tyto podniky vstupují v největší míře.

Druhým dílčím cílem je zjistit, zda jsou fázové modely internacionalizace aplikovatelné také v podmínkách českých strojírenských MSP. Jednotlivé modely internacionalizace chápou rizika internacionalizačního procesu rozdílným způsobem. Známým fázovým modelem je především Uppsala model, o kterém však někteří kritici tvrdí, že nelze použít u všech podniků. Cílem je tedy zjistit, zda české strojírenské MSP postupují dle Uppsala modelu nebo zda se i ve strojírenství vyskytují MSP, jejichž chování se tomuto modelu vymyká a podléhá např. konceptu „Born Global“ podniků, který má významný dopad na vnímání rizik. Born Global podniky totiž nepostupují dle konceptu psychické vzdálenosti a neplatí pro ně, že by vstupovaly nejprve na méně rizikové trhy.

Třetím dílčím cílem je určit, která konkrétní rizika vnímají české strojírenské MSP jako klíčová ve spojitosti se zahraničními trhy, na které vstupují v největší míře. Na rizika je v disertační práci pohlíženo jako na tzv. čistá rizika, tedy jsou zohledněny pouze potenciální negativní dopady rizik, protože právě čistá rizika mohou zapříčinit případný neúspěch podniku v internacionalizaci.

Čtvrtým dílčím cílem je zjistit, jakým způsobem v současnosti řídí české strojírenské MSP rizika internacionalizace.

Posledním dílčím cílem je navrhnout vhodnou metodiku řízení rizik jednoduše aplikovatelnou strojírenskými MSP v rámci internacionalizace. Z předchozích výzkumů vyplývá, že právě MSP většinou žádnou metodiku řízení rizik nepoužívají a pokud si vůbec rizika připouštějí, dívají se na ně spíše intuitivním pohledem. Metodika bude vytvořena pro ty MSP, které jsou již připravené na zapojení do internacionalizace s cílem systematizovat a usnadnit pro ně řízení rizik.

### 3 Literární rešerše

Na začátku literární rešerše je vymezen pojem malé a střední podnikání, a to dle definice Evropské komise. Je zde také popsán význam MSP v kontextu Evropské unie a výhody i nevýhody těchto podniků. V další části je charakterizován internacionalizační proces podniku a modely popisující internacionalizaci podniku. Následuje kapitola o internacionalizačním procesu konkrétně malých a středních podniků. Dále jsou v literární rešerši vymezeny pojmy riziko a řízení rizik. Řízení rizik je charakterizováno z pohledu managementu a z pohledu jeho uplatňování v internacionalizačním procesu. Jsou zde také představeny modely či klasifikace rizik vyskytujících se v internacionalizaci.

#### 3.1 Malé a střední podnikání

Vymezení pojmu malé a střední podniky vychází v současnosti z definice uvedené v doporučení Evropské komise č. 2003/361/EC ze dne 6. května 2003. Pojmem „micro, small and medium-sized enterprises“, tedy MSP, jsou myšleny jak mikro a malé, tak i středně velké podniky. Definici vyhovuje každý podnik, který „zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, jehož roční obrat není vyšší než 50 milionů Euro a/nebo jehož roční bilanční suma, tedy veškerá aktiva, nepřesahuje 43 milionů Euro“ (European Commission, 2003, s. 39). Vymezení jednotlivých velikostních kategorií podniků s ohledem na dílčí hodnotící kritéria je zobrazeno v tabulce 1.

Tab. 1 Vymezení mikro, malého a středního podniku (MSP)

	Mikropodnik	Malý podnik	Střední podnik
Počet zaměstnanců	0-9	10 - 49	50 - 249
Roční obrat	< 2 mil. €	≥ 2 mil. € a < 10 mil. €	≥ 10 mil. € a < 50 mil. €
Roční bilanční suma	< 2 mil. €	≥ 2 mil. € a < 10 mil. €	≥ 10 mil. € a < 43 mil. €

Zdroj: European Commission, 2003; upraveno.

Podstatným ovlivňujícím faktorem při vymezení malého a středního podniku je také jeho nezávislost. Lze rozlišit celkem tři typy podniků (European Commission, 2003):

- samostatný podnik,
- partnerský podnik,
- spojený podnik.

Partnerský podnik je ten, který vlastní více než 25 % hlasovacích práv nebo kapitálu jiného podniku a spojený podnik je ten, který vlastní převážnou většinu (více než 50 %) hlasovacích práv jiného podniku nebo má v tomto podniku rozhodující vliv. Pokud podnik patří do kategorie partnerský či spojený, je nutné při vymezení přesné velikostní kategorie podniku dle definice MSP přičíst poměrnou



část počtu zaměstnanců či obratu partnerského či spojeného podniku, jak je uvedeno v doporučení Evropské komise č. 2003/361/EC.

### 3.1.1 Výhody a nevýhody malých a středních podniků

Malé a střední podniky patří mezi významné hráče ekonomiky, ale ve srovnání s velkými podniky jsou v mnohých ohledech znevýhodněny. Mezi nejčastěji uváděné nevýhody MSP ve srovnání s velkými podniky patří (Kislingerová a Nový, 2005; Paunović a Prebežac, 2010; Hollenstein, 2005):

- nevýhody finančního charakteru (např. nedostatek kapitálu k financování podnikatelských záměrů, nepříznivé podmínky při získávání finančních zdrojů, ohrožení druhotnou platební neschopností),
- nedostatek informací,
- špatná úroveň managementu,
- nedostatek kvalifikované pracovní síly,
- nepříznivě na ně působí nedokonalosti trhu a regulace,
- velká zranitelnost vlivy okolí.

Přesto i MSP mají jisté výhody, kterých velké podniky nemohou dosáhnout. Mezi ně lze zařadit (Kislingerová a Nový, 2005; Paunović a Prebežac, 2010):

- větší flexibilitu (pružnost) a otevřenost,
- schopnost rychlé reakce na změny potřeb zákazníků,
- větší inovační potenciál,
- jednodušší organizační strukturu umožňující rychlejší zavádění změn.

Malé a střední podniky by neměly být považovány za „zmenšeninu“ velkých podniků, protože mají naprosto odlišná specifika a také faktory úspěchu. Mezi významný faktor úspěchu u MSP patří tzv. hloubka lidských zdrojů nebo také znalostní potenciál (brain power), jak uvádí např. Rogerson (2001). Takže i když často zmiňovanou nevýhodou MSP je nedostatek pracovního kapitálu (Kislingerová a Nový, 2005), není tak podstatná kvantita jako spíše jeho kvalita.

Hlavními charakteristikami MSP, které je odlišují od velkých podniků, jsou 4 skupiny faktorů (Antoldi, 2012). Jedná se o styl podnikání, protože MSP na rozdíl od velkých podniků mají většinou pouze jednoho manažera, často vlastníka podniku, nebo jen malé množství lidí, kteří se společně podílejí na rozhodování. Dalším znakem MSP je jednoduchá a plochá organizační struktura, která podniku umožňuje jednat rychle a pružně v případě vzniku jakýchkoliv změn trhu či vnitřních podmínek v podniku. Podstatnou charakteristikou MSP je také jejich orientace pouze na určité typy strategií. Například strategie nákladového vůdce díky úsporám z rozsahu vzniklým velkou kapacitou výroby je pro MSP v porovnání s velkými podniky téměř nedosažitelná. Proto menší podniky často volí strategii tržního výklenku (niky), kdy se snaží detailně zaměřit pouze na určitý segment

trhu a ten obsloužit lépe než velké podniky zaměřené na širší spektrum segmentů trhu. V neposlední řadě je významným znakem MSP jejich časté rodinné vlastnictví a vedení. MSP bývají mnohdy zakládány, vlastněny a vedeny členy jedné rodiny, což může přinášet řadu problémů spojených s nedostatkem financí, neochotou navazovat vztahy s ostatními partnery a dosazovat do vedoucích funkcí manažery zkušené v konkrétní funkční oblasti (Antoldi, 2012).

### 3.1.2 Malé a střední podniky v kontextu EU

MSP jsou velmi významnou skupinou podniků na celosvětové úrovni. V Evropské unii tvoří celkem 99,8 % všech podniků. Největší měrou se na počtu MSP podílí mikropodniky, které tvoří celkem 92,7 % všech podniků v EU. Z hlediska podílu na vytvořené přidané hodnotě lze konstatovat, že MSP v EU přispívají 58 % k celku a stejně tak jsou významnými zaměstnavateli, protože zaměstnávají celkem 90 milionů osob, což představuje 67% podíl na celkové zaměstnanosti EU (údaje za rok 2014, European Commission, 2015). Podíly MSP na vytvořené přidané hodnotě a zaměstnanosti v ČR se od podílů MSP za EU jako celek příliš neliší.

Dle výzkumu podmínek pro podnikání MSP v EU vyplývá, že jejich přetrvávajícím problémem je obtížné hledání zákazníků, a to i přesto, že se od roku 2011 procento podniků, které tento problém považuje za nejvíce palčivý, snížilo. Také došlo k poklesu podílu MSP, které vnímají jako problém přístup k financím (jedna z často uváděných nevýhod MSP). Nicméně vzrostl podíl MSP, které považují za nejvíce alarmující problém nedostatek kvalifikované pracovní síly a zkušených manažerů. Jako závažný problém je tento nedostatek hodnocen právě MSP z České republiky. Největší skok lze však pozorovat u problému „přílišná regulace podnikání“, neboť od roku 2011 došlo k celkově 8% nárůstu v podílu MSP, které považují přílišnou regulaci za největší problém svého podnikání (European Commission, 2015).

## 3.2 Internacionalizace podniku

Dle Korsakiené a Tvaronaviciené (2012) vede globalizace ekonomik a silná konkurence podniky k tomu, aby hledaly cesty k internacionalizaci a tak přispěly k rozvoji a růstu produktivity ekonomiky. Existuje mnoho způsobů, jak definovat pojem internacionalizace. Tradiční přístup chápe internacionalizaci podniku jako „proces zvyšujícího se zapojení do mezinárodních operací“ (Welch a Luostarinen, 1988, s. 36). Tomuto přístupu odpovídají klasické fázové modely internacionalizace, které ji chápou jako postupný proces zvyšování závazku na zahraničních trzích. Paunović a Prebežac (2010) na internacionalizaci pohlížejí také z pohledu vstupu na zahraniční trhy, protože internacionalizaci vidí jako veškeré aktivity podniku za národními hranicemi, které jsou založené na mezinárodním marketingu. Obecnější přístup k definici internacionalizace zastávají Calof a Beamish (1995, s. 116), kteří internacionalizaci definují jako „proces přizpůsobení podnikových charakteristik (strategie, struktury, zdrojů) mezinárodnímu prostředí“. To znamená, že internacionalizaci chápou nejen z pohledu vstupu na zahraniční trhy,

ale také z pohledu rozvíjení všech mezinárodních operací a aktivit (Tarpaczynski a Wrona, 2013).

Podniky, které se nechtějí internacionalizovat, nemají v současné moderní ekonomice dlouhodobé vyhlídky na přežití (Paunović a Prebežac, 2010). Internacionalizace podniku je nevyhnutelný proces, a čím dříve se podnik do tohoto procesu zapojí, tím dříve dosáhne růstu a dlouhodobého rozvoje v dnešních vysoce konkurenčních tržních podmínkách. Nicméně, jak uvádí Kumar (2012), internacionalizace je velmi riziková a MSP pro ni nemají dostatečné zdroje a navíc jsou vystaveny působení mnoha bariér. Tím je omezena i jejich schopnost vyrovnat se s negativními dopady globální expanze. Dále také uvádí, že ačkoliv je internacionalizace považována za zdroj růstu ziskovosti podniku, může přinést také velké ztráty. Přežití podniku v globálním prostředí je tudíž velmi obtížné.

Internationalizace jako komplexní proces ovlivňuje chování podniku různými způsoby. Fonfara et al. (2013) uvádějí tři skupiny charakteristik determinujících chování podniku v internacionalizačním procesu:

- formální a spontánní přístup k internacionalizaci,
- otevřenost a uzavřenost ke spolupráci v internacionalizačním procesu,
- aktivní a pasivní přístup podniku k zapojení se do sítí vztahů.

### 3.2.1 Proměnné ovlivňující internacionalizaci podniku

V souvislosti s internacionalizací MSP je často diskutován její vliv na konkurenceschopnost a výkonnost těchto podniků. Ačkoliv se mnoho studií zaměřovalo hlavně na význam exportu v internacionalizaci MSP, Hessels a Parker (2013) tvrdí, že MSP mohou získat konkurenční výhodu a dosáhnout tak růstu i díky přímému nákupu na zahraničních trzích. Nicméně efektivita této strategie klesá, pokud MSP v zahraničí spolupracují pouze neformálně, protože to může vést k oportunistickému chování jejich rivalů a tak ke ztrátě konkurenční výhody. Pozitivní vztah internacionalizace na výkonnost podniku zmiňuje například Pangarkar (2008). Abor (2011) potvrdil, že intenzita exportu pozitivně ovlivňuje jednak produktivitu podniku a jednak částečně také jeho ziskovost, tedy výkonnost. Dle intenzity exportu, která je definována jako podíl tržeb z exportu na celkových tržbách podniku, lze hodnotit úspěšnost internacionalizačního procesu podniku (Bonaccorsi, 1992; Wolff a Pett, 2000). Tsao a Chen (2010) naopak zmiňují, že internacionalizace může ovlivnit výkonnost jak pozitivně, tak negativně, protože diverzifikace činností na zahraniční trhy s sebou přináší výhody, ale i další náklady. Pro hodnocení úspěšnosti MSP v internacionalizaci navrhli Kubíčková et al. (2010) jednoduchý model, který je založen na hodnocení dílčích faktorů úspěchů ve čtyřech oblastech nazvaných „klíčoví zaměstnanci“, „mezinárodní marketing“, „internationalizace“ a „výkonnost zahraničního obchodu“.

V internacionalizaci podniku hraje důležitou roli také vztah manažera k riziku (Liesch et al., 2011). Pokud není vnímané riziko spojené s internacionalizací nižší, než jaké je manažer (decision-maker) ochoten maximálně akceptovat, podnik se pravděpodobně vůbec do internacionalizace nezapojí. Další překážkou zapojení do

internacionalizace je podle Leonidou (1995) nedostatek informací o zahraničních trzích. Také zahraniční zkušenosti ovlivňují zapojení do internacionalizace (Leonidou, 1995; Ciravegna et al., 2014). Ciravegna et al. (2014) zjistili, že proaktivní přístup podniku k vyhledávání zahraničních příležitostí bývá prosazován manažery s většími zahraničními zkušenostmi, a proto doporučují, aby podniky najímaly manažery právě s těmito zkušenostmi, což jim může pomoci najít nové zahraniční klienty i nové trhy pro své produkty. Internacionalizace je proces prosazovaný lidmi v podniku, jejichž schopnosti ovlivňují jeho celkový výsledek (Coviello, 2006). Nicméně i přesto, že výzkumy obvykle poukazují na pozitivní vztah mezi zahraničními zkušenostmi, výkonností podniku a nižším vnímáním rizik spojených s působením na zahraničních trzích, Liesch et al. (2011) zmiňují, že tento vztah může být také opačný, tedy negativní. To znamená, že s většími zkušenostmi s internacionalizací se mohou zvyšovat vnímaná rizika, což může vést k tzv. de-internacionalizaci.

Vztahem mezi bariérami exportu a přístupem k internacionalizaci (path to internationalization) se zabýval Kahiya (2013), který potvrdil existenci vztahu mezi oběma proměnnými. Dospěl k závěru, že nedostatek zdrojů, ať už lidských nebo znalostních vede k postupnému zapojování podniku do internacionalizačního procesu (gradual internationalization), zatímco nejistota ohledně přežití podniku na domácím trhu (nedostatek poptávky) společně s mezinárodní orientací manažera jsou vstupními podmínkami pro rozvoj rychlé internacionalizace (rapid internationalization). Nicméně nejen bariéry, ale také tolerance k riziku a proaktivní chování podniku ovlivňuje internacionalizační proces (Acedo a Galán, 2011). Vlivem proaktivního chování podniku na internacionalizační proces se zabývala řada dalších autorů, kteří dospěli k závěru, že proaktivní přístup k hledání zahraničních příležitostí může pozitivně ovlivnit celkovou výkonnost podniku (př. Andersson a Evangelista, 2006; McDougall a Oviatt, 2000).

Významnou roli v internacionalizaci dle Ciravegna et al. (2014) hraje také způsob prvního vstupu podniku na zahraniční trh. Pro úspěch podniku v internacionalizaci je dle nich zásadní aktivně vyhledávat obchodní příležitosti pro první vstup na zahraniční trh, což je následně spojováno s exportem vyššího podílu výstupu podniku na zahraniční trhy a s proniknutím na větší počet zahraničních trhů. Proaktivní vyhledávání příležitostí odráží celkový přístup k internacionalizaci a může tak určovat, zda bude podnik po nalezení prvního zahraničního zákazníka internacionalizaci dále rozvíjet. Tedy první vstup ovlivňuje následné prohlubování internacionalizace (Ciravegna et al. 2014; Amal a Rocha Freitag Filho, 2010).

Přesto Ciravegna et al. (2014) dále dospěli k závěru, že proaktivní přístup neovlivňuje rychlost internacionalizace. Může však vést k většímu úspěchu v internacionalizaci i za cenu toho, že bude trvat déle, než se podnik do internacionalizace zapojí v porovnání s podniky, které získaly první zahraniční zákazníky nikoliv díky proaktivnímu vyhledávání, ale prostřednictvím svého zapojení v sítích vztahů s ostatními podniky, které již měly zahraniční kontakty. Rychlost internacionalizace a doba mezi založením podniku a prvním vstupem na zahraniční trh zaujímá

v literatuře významné místo. Mnoho autorů (př. Knight a Cavusgil, 2004) se zabývá internacionalizací tzv. „Born Global“ podniků (viz. kapitola 3.4.5).

### 3.3 Specifika internacionalizace malých a středních podniků

Internationalizace byla dlouho v literatuře zkoumána pouze v souvislosti s velkými podniky, protože ty jsou dostatečně silné na to, aby mohly vstoupit na zahraniční trhy a uspět tak v silné zahraniční konkurenci. Nicméně navzdory tomu, že malé a střední podniky často postrádají tolik potřebné finanční zdroje a dostatečně kvalifikované lidské zdroje, mají mnoho vlastností umožňujících jim snazší zapojení do internacionalizace, jako jsou větší flexibilita v rozhodování díky jednodušší organizační struktuře nebo rychlejší reakce na tržní změny a změny v potřebách zákazníků (Kislingerová a Nový, 2005). Kvůli těmto vlastnostem Hutchinson et al. (2006) doporučují malým a středním podnikům použít v internacionalizaci strategii diferenciaci nebo využít zapojení do sítí vztahů s podniky (networks) navázanými na zahraniční trhy. Internationalizace je jednou z cest, jak mohou MSP dosáhnout růstu (Van Heerden, 2010).

Navzdory všem nevýhodám, které může internacionalizace malým a středním podnikům přinést, dospěla Evropská komise (European Commission, 2010) k závěru, že je tento proces pro MSP prospěšný, protože působení MSP z EU na zahraničních trzích je prokazatelně spojeno s velkým růstem obrátu, zaměstnanosti a většími inovačními aktivitami. Paradoxně také finanční krize v roce 2008 představovala pro řadu MSP motiv k zapojení do internacionalizace, protože kvůli slabé ekonomice v Evropě se MSP, které chtěly přežít, musely přestat soustředit jen na domácí trhy se slabou poptávkou (ACCA, 2012). Navíc právě MSP ze střední a východní Evropy, nevyjímaje Českou republiku, mohou v internacionalizaci uplatnit svou výhodu v podobě relativně konkurenčních cen (ACCA, 2012). Schopnost MSP uspět na zahraničních trzích však nezávisí jen na kvalitě jejich produkce nebo konkurenceschopnosti jejich cen, ale také na ochotě finančních institucí poskytnout MSP finanční prostředky formou úvěrů (Van Heerden, 2010).

Úspěch MSP v internacionalizaci je ovlivněn celou řadou faktorů, jako jsou jejich motivy ke vstupu na zahraniční trhy a případné překážky bránící nebo znesnadňující tento vstup (Korsakienė a Baranauskienė, 2011). Zkoumání bariér internacionalizace je dle Leonidou (1995) podstatnou součástí internacionalizačního výzkumu, protože může pomoci lépe pochopit, proč některé podniky internacionalizaci nezvládnou nebo v ní jednoduše nejsou schopny uspět. Navíc, jak uvádí Leonidou (1995), studium bariér internacionalizace může přispět k snížení negativních dopadů překážek na podniky a tak zlepšit celkovou výkonnost v zahraničních operacích podniku nebo může podpořit zapojení podniku do zahraničních operací. Na druhou stranu je také nutné věnovat se motivům internacionalizace, protože jak uvádějí Korsakienė a Baranauskienė (2011), úspěch podniku v internacionalizaci závisí nejen na zvládnutí překážek internacionalizace, ale také na poznání motivů nebo tzv. hnacích sil zapojení podniku do internacionalizace. Znalost motivů, které vedou podniky k internacionalizaci je nezbytná

nejen z pohledu řízení podniku, ale také z pohledu státu, který vytváří politiky na podporu internacionalizace. Vlády jednotlivých států utrácí za podporu exportu svých podniků (ať už přímou nebo nepřímou) nemalé částky, jak uvádějí např. Stewart a McAuley (1999).

Vlivem internacionalizace na růst MSP se zabývali Lu a Beamisch (2002), kteří porovnávali vliv rozdílných forem vstupu na zahraniční trhy na růst MSP z Japonska. Zjistili, že v porovnání s exportem, jsou přímé zahraniční investice efektivnější formou vstupu MSP na zahraniční trhy z pohledu jejich následného růstu.

### 3.3.1 Motivy zapojení MSP do internacionalizace

Motivy zapojení podniku do internacionalizace se v teoretické rovině zabývala řada autorů (např. Stremtan et al., 2009; Onkelinx a Sleuwaegen, 2008; Czinkota et al., 2004) a mnoho autorů také provádělo empirické výzkumy motivů internacionalizace u MSP z různých zemí (př. Wolfmayr, 2004; Korsakienė a Tvaronavicienė, 2011; Zucchella et al., 2007).

Dle Onkelinx a Sleuwaegen (2008) jsou motivy internacionalizace pro jednotlivé podniky specifické, protože každý podnik sleduje jiné strategické cíle. Je možné rozlišovat mezi tzv. „push“ motivy a „pull“ motivy. Czinkota et al. (2004) tyto motivy označují za proaktivní a reaktivní. Typické příklady proaktivních a reaktivních motivů jsou uvedeny v tabulce 2. Mezi „push“ nebo také „proaktivní“ motivy patří ty, které podnik „tlačí“ do internacionalizace. Lze mezi ně zařadit všechny, které pramení ze zdrojů podniku, z jeho konkurenceschopnosti a ze životního cyklu podnikem nabízeného produktu, jako jsou například rostoucí liberalizace obchodu, jedinečné informace o zahraničním trhu, které má podnik k dispozici, nebo internacionalizace jeho obchodních partnerů. Naopak „pull“ nebo také „reaktivní“ motivy pramení hlavně z vývoje zahraničních trhů, jež podniky „vtahuje“ do internacionalizace. Podnik tedy reaguje na příležitosti na zahraničních trzích. Jsou jimi např. nedostatečná poptávka na domácím trhu, zahraniční obchodní partneři, poptávka od zahraničních zákazníků a konkurenční boj na domácím trhu.

Tab. 2 Proaktivní a reaktivní motivy internacionalizace podniku

Proaktivní motivy	Reaktivní motivy
Existence zisku	Konkurenční tlak
Jedinečnost produkce	Nadvýroba
Technologická výhoda	Klesající domácí poptávka
Exkluzivní informace	Nevyužité výrobní kapacity
Touha manažera po vstupu na ZT	Nasycenost domácího trhu
Daňové výhody	Blízkost k zahraničním trhům
Úspory z rozsahu	

Zdroj: Czinkota et al., 2004; přeloženo.

Korsakienė a Tvaronavicienė (2011) zjišťovaly na základě empirického výzkumu motivy internacionalizace norských a litevských MSP a dospěly k závěru, že se motivy, které vedou MSP z obou států k internacionalizaci, od sebe příliš neliší. V rámci dotazníkového šetření hodnotily dotázané MSP každý motiv na škále od 1 (málo významný) do 5 (velmi významný). Mezi nejvýznamnější motivy internacionalizace norských MSP bylo možné po vyhodnocení zařadit (Korsakienė a Tvaronavicienė, 2011, s. 7):

- „nedostatečnou velikost domácího trhu (4,49),
- konkurenční tlak (4,40),
- snahu o diverzifikaci rizika (4,09),
- dostupnost kvalifikovaných pracovníků (4,05),
- blízkost k zákazníkům a dodavatelům (3,81),
- psychickou vzdálenost (3,43),
- snahu o dosažení zisku či jeho růst (3,29),
- nestabilní podnikatelské prostředí na domácím trhu (3,10)“.

Nicméně empirické výzkumy motivů internacionalizace MSP z dalších zemí poskytují odlišné výsledky a naznačují, že motivy podniků v internacionalizaci se podstatně liší v závislosti na tom, z jaké země podnik pochází (Kubíčková et al., 2016). Wolfmayr (2004) dále zjistila, že motivy k zahájení exportu na zahraniční trhy se liší v závislosti na velikosti podniku a na předchozích zahraničních zkušenostech. Zatímco pro rakouské malé podniky a podniky s menšími zahraničními zkušenostmi je významným stimulem v internacionalizaci snaha objevit nové tržní výklenky, pro velké podniky stejně jako pro podniky s většími zahraničními zkušenostmi je stimulem hlavně získání strategické výhody brzkým vstupem na zahraniční trh a také rychlý růst trhu. Zucchella et al. (2007) zkoumali motivy brzké internacionalizace podniku, tedy motivy tzv. Born Global podniků, a to na vzorku malých a středních podniků z Itálie. Zjistili, že při brzké internacionalizaci hrají klíčovou roli předchozí (hlavně zahraniční) zkušenosti podnikatele.

### 3.3.2 Překážky v internacionalizaci MSP

Úspěch internacionalizace MSP je ovlivněn řadou faktorů, kromě motivů, také bariérami, které brání v zapojení podniku do internacionalizace (Korsakienė a Barauskienė, 2011). V literatuře se vyskytuje mnoho publikací zabývajících se bariérami internacionalizace podniků z různých zemí či odvětví, ale dosud nebyla věnována přílišná pozornost překážkám zapojení MSP z České republiky do internacionalizace.

Zkoumáním vztahu mezi vnímáním překážek internacionalizace a zapojením podniku do zahraničních aktivit se zabývá mnoho autorů (Arteaga-Ortiz a Fernández-Ortiz, 2010). Mnozí autoři dle Arteaga-Ortiz a Fernández-Ortiz (2010) však definují bariéry internacionalizace pouze jako externí překážky a neuvažují o dalších interních překážkách úzce souvisejících se schopnostmi a možnostmi podniku

samotného. Leonidou (1995) chápe jako bariéry všechny překážky bránící nebo ztěžující podniku zahájit internacionalizaci, udržovat nebo dále rozvíjet zahraniční aktivity. Leonidou (1995) tedy ve své definici obsáhl jak překážky plynoucí z vnitřního, tak i z vnějšího prostředí podniku. Zatímco překážky související se zdroji podniku a jeho tržní strategií představují tzv. interní překážky internacionalizace, ty, které mají původ ve vnějším prostředí podniku, tedy vyplývají z oboru činnosti podniku, z tržních podmínek a dalších makroekonomických faktorů (ať už na zahraničním nebo domácím trhu), představují externí překážky internacionalizace (Leonidou, 1995; Pinho a Martins, 2010). Kahiya (2013) dodává, že překážky internacionalizace mají vliv také na volbu způsobu internacionalizace podniku.

Pinho a Martins (2010) zjistili, že překážky zapojení podniku na zahraničních trzích mohou pro neinternationalizované podniky představovat jeden z důvodů, proč se do internacionalizace nikdy nezapojí. Navíc tyto překážky mohou způsobit, že již internationalizované podniky přestanou na zahraničních trzích aktivně působit, tedy dojde k tzv. deinternationalizaci (Crick, 2002).

Výzkumem typickým překážek internacionalizace MSP se zabýval například Kahiya (2013), který na vzorku novozélandských MSP zkoumal rozdíly v překážkách internacionalizace vnímaných Born Global podniky a běžnými podniky. Dále se výzkumu překážek internacionalizace věnovaly například Korsakienė a Tvaronavicienė (2012), které porovnály překážky internacionalizace vnímané litevskými a norskými podniky a naznačily tak, že podniky z odlišných zemí vnímají překážky vstupu na zahraniční trhy odlišně. Přehled 10 nejvýznamnějších bariér internacionalizace MSP z obou zemí je uveden v tabulce 3. Rutihinda (2008) naopak na základě faktorové analýzy klasifikoval bariéry internacionalizace MSP z Kanady, a to na bariéry specifické pro každou firmu, institucionální bariéry, bariéry plynoucí ze specifík daného odvětví na zahraničním trhu a bariéry způsobené vládou.

Tab. 3 Nejvýznamnější vnější a vnitřní překážky internacionalizace pro norské a litevské MSP

Překážky internacionalizace pro norské MSP	Překážky internacionalizace pro litevské MSP
Byrokratické postupy	Nedostatek informací o trhu
Nedostatečné schopnosti manažera	Byrokratické postupy
Silná konkurence na zahraničním trhu	Silná konkurence na zahraničním trhu
Jazyková bariéra	Počáteční náklady na internacionalizaci
Nedostatek informací o trhu	Nedostatek finančních prostředků
Rozdíly v chování zahraničních zákazníků	Omezení ze strany vlády na zahraničním trhu
Nedostatek marketingových znalostí	Rozdíly v chování zahraničních zákazníků
Omezení ze strany vlády na zahraničním trhu	Nedostatečné schopnosti manažera
Nedostatek finančních prostředků	Nedostatek marketingových znalostí
Počáteční náklady internacionalizace	Jazyková bariéra

Zdroj: Korsakienė a Tvaronavicienė, 2012; přeloženo, seřazeno sestupně dle významnosti překážek.



Na základě empirického výzkumu překážek internacionalizace provedeného OECD, jsou pro MSP mnohem významnější interní překážky v porovnání s externími překážkami (Fliess a Busquets, 2006). Tento výzkum také naznačil, že vnímání překážek neinternationalizovanými podniky se liší od vnímání překážek internacionalizace podniky, které již působí v zahraničí. MSP, které nepůsobily na žádném zahraničním trhu, hodnotily mnohem významněji v porovnání s internacionalizovanými podniky překážky finanční povahy. Fliess a Busquets (2006) dospěli také k závěru, že s tím, jak podnik získává postupně více zkušeností v internacionalizaci, je pro něho překonání interních překážek snazší a naopak významněji se zabývá překážkami vycházejícími z vnějšího prostředí.

### 3.4 Modely internacionalizace

K popisu internacionalizačního procesu jsou využívány internacionalizační modely. V teorii existuje mnoho přístupů a tedy i modelů, které se o tento popis snaží. Fonfara et al. (2013) považují za čtyři hlavní modely internacionalizace: Uppsala model, eklektický (eclectic) model, strategický (strategic) model a síťový (network) model. Obecnější rozdělení internacionalizačních modelů poskytuje např. Danciu (2012), který shrnuje všechny modely do tří kategorií: postupné (progressive) modely, kontingenční (contingency) modely a interaktivní (interactive) modely. Tedy mnoho autorů se snaží systematizovat internacionalizační modely a vytvořit tak jejich ucelený přehled. Na základě kombinace přístupů autorů Fonfara et al. (2013), Danciu (2012) a Paunović a Prebežac (2010) lze internacionalizační modely rozdělit do 5 kategorií:

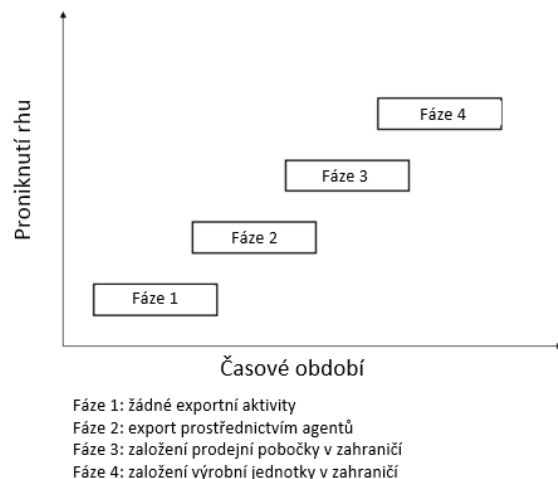
- fázové (postupné) modely (např. Uppsala model a inovativní modely),
- kontingenční modely (např. eklektický model a model transakčních nákladů),
- strategický model,
- síťový model,
- model Born Global.

#### 3.4.1 Fázové modely

*Fázové modely* vycházejí z předpokladu, že internacionalizace probíhá jako postupný proces, který má několik po sobě jdoucích fází (Danciu, 2012).

Nejnámějším fázovým modelem je **Uppsala model**, který navrhl již v roce 1977 Johanson a Vahlne na základě práce autorů Johanson a Wiedersheim-Paul z roku 1975. Jak uvádí Frynas a Mellahi (2011), Uppsala model předpokládá, že při internacionalizaci podnik prochází jednotlivými na sebe navazujícími fázemi. Se zvyšujícími se znalostmi o zahraničním trhu dochází ke zvýšení stupně zapojení podniku do zahraničně-obchodních operací a tím se dále prohlubují znalosti o tomto trhu vedoucí opět k hlubšímu zapojení do mezinárodních aktivit. Postup podniku v internacionalizačním procesu dle Uppsala modelu je znázorněn na obrázku 1. Platnost Uppsala modelu je v současnosti mnoha autory kritizována

a znovu prověřována. Někteří tvrdí, že Uppsala model není univerzální a nedá se jím vysvětlit internacionalizace všech typů podniků, avšak právě MSP většinou v internacionalizaci postupují podle tohoto modelu (Frynas a Mellahi, 2011).



Obr. 1 Základní řetězec Uppsala modelu

Zdroj: Paunović a Prebežac, 2010, s. 63; přeloženo.

Paunović a Prebežac (2010) dodávají, že podnik se zapojuje do internacionalizace postupně a v každém jejím kroku získává postupně více znalostí. Za nejvýznamnější pokládají znalosti o zahraničních trzích, na kterých podnik působí a které jsou důležitým stimulem pro rozhodnutí přistoupit k dalšímu kroku internacionalizace. Uppsala model charakterizuje několik fází zapojení podniku do zahraničních aktivit (viz. obrázek 1) v rámci tzv. základního řetězce (establishment chain):

1. žádné pravidelné exportní aktivity,
2. export prostřednictvím nezávislých prostředníků či zprostředkovatelů,
3. založení prodejní pobočky na zahraničním trhu,
4. založení výrobní jednotky na zahraničním trhu (Johanson a Vahlne, 1977).

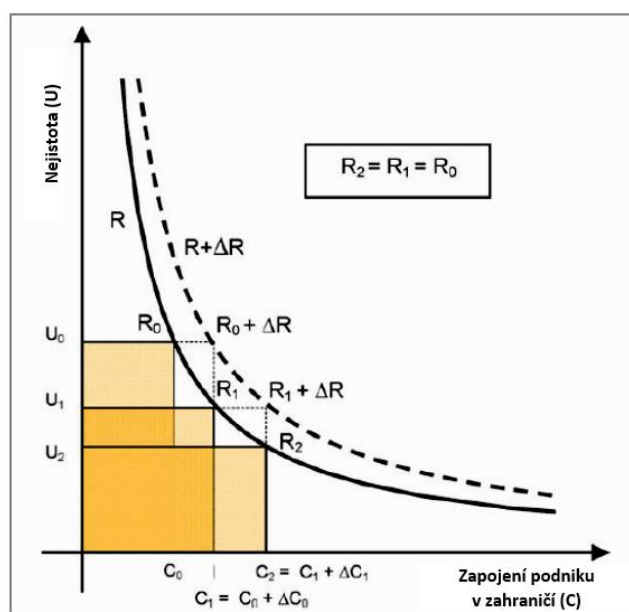
Uppsala model staví na dvou základních konceptech, stupni zapojení podniku na zahraničním trhu a psychické vzdálenosti (Jurek, 2012). Dle Frynas a Mellahi (2011) pomáhá tento model vysvětlit, proč firma zvolila při svém prvním vstupu daný trh a proč v současnosti využívá konkrétní formu vstupu. Zmíněné fáze základního řetězce mohou být v širším kontextu spojovány s konkrétními formami vstupu na zahraniční trhy.

Podnik se však nerozhoduje mezi různými formami vstupu (mode of foreign market entry) pouze na základě předchozích zkušeností, ale také s ohledem na své zdroje, nabízené produkty, podmínky na domácím trhu a příležitosti na zahraničních trzích (Kaffash et al., 2012). Mezi formami vstupu, které podniky volí, rozlišují Kaffash et al. (2012) přímý vývoz, nepřímý vývoz, licence, franšízing, joint venture a přímé zahraniční investice. *Nepřímý vývoz* považují za nejjednodušší formu

vstupu s nejnižším rizikem, ale také nejnižší výnosností. *Přímý vývoz* spojují s docela vysokou ziskovostí, ale také s velkými náklady. *Licence* jsou dle nich spojeny sice s nízkým rizikem pro podnik, nicméně také s nižší ziskovostí. Podobně je tomu u *franšízingu*, který je sice možné spojovat s poměrně dobrou mírou návratnosti vloženého kapitálu, ale zase vyžaduje jistou úroveň kontroly spojenou s náklady. *Přímé zahraniční investice* vyžadují obrovské výdaje pro podnik a přinášejí nejvyšší riziko v porovnání s jinými formami vstupu, ale mohou vést k nejvyšším ziskům.

Psychická vzdálenost je dle Johanson a Vahlne (1977, s. 24) „*souhrn všech faktorů bránících toku informací z nebo na daný zahraniční trh, mezi které lze zařadit například rozdílnost jazyků, vzdělání, obchodních praktik, kultury a průmyslového rozvoje*“. Jedná se tedy o rozdílnost charakteristik domácího trhu a zahraničních trhů (Frynas a Mellahi, 2011). Podle Uppsala modelu podniky postupně s rostoucími znalostmi a zkušenostmi vstupují na zahraniční trhy s větší psychickou vzdáleností, takže internacionalizaci začínají na trzích s nejmenší psychickou vzdáleností a teprve s nabytými zkušenostmi a znalostmi uvažují i o psychicky vzdálenějších trzích (Johanson a Vahlne, 1977). Jarosiński (2013) a Olejnik (2014) dodávají, že podnik vstupuje nejdříve na trh, o kterém má nejvíce informací a který je tak spojený s nejmenší nejistotou. To jsou ve většině případů sousední trhy, jiné geograficky či kulturně blízké trhy. Nicméně Nodman a Tolstoy (2014) oponují konceptu psychické vzdálenosti, který publikoval Johanson a Vahlne (1977), tím, že dle jejich výzkumu má psychická vzdálenost pravděpodobně větší vliv až na aktivity MSP na zahraničním trhu, než na samotné rozhodnutí vstoupit na konkrétní trh. Stejně tak Musso a Francioni (2012) na základě výsledků empirického výzkumu konstatují, že ani psychická ani geografická vzdálenost se neukázaly jako statisticky významné faktory, které by ovlivnily počáteční volbu konkrétního zahraničního trhu.

Na základě kritiky, že model nezahrnuje vliv rizika v internacionalizaci, byl model rozšířen a detailněji popsán právě s ohledem na vnímanou nejistotu a riziko. Následně Figueira de Lemos et al. (2011) graficky znázornili působení rizika v Uppsala modelu (viz. obrázek 2). S růstem zapojení podniku v internacionalizaci klesá nejistota podniku, protože se postupně zvyšují znalosti nabyté zkušenostmi ze zapojení v internacionalizačním procesu. Nejistota však vždy klesá méně, než jak roste zapojení podniku v internacionalizaci. Proto je riziko zobrazeno pomocí funkce hyperboly. Podnik chce úroveň rizika udržovat na stále stejné hladině, která je z jeho pohledu akceptovatelná. Proto před zapojením se do dalšího stádia internacionalizace musí získat potřebné zkušenosti a znalosti z předešlé fáze. Ve chvíli, kdy podnik není zapojen do internacionalizace, nachází se ve stavu velké nejistoty, protože mu chybí znalosti o zahraničních trzích. Naopak druhou krajní možností je situace, kdy je podnik zapojen do internacionalizace maximálně, tedy formou přímých zahraničních investic. Tehdy je jeho nejistota téměř nulová, protože už má dost znalostí i zkušeností o zahraničním trhu (Figueira-de-Lemos et al., 2011).



Obr. 2 Riziko v Uppsala modelu  
Zdroj: Figueira-de-Lemos et al., 2011, s. 148; přeloženo.

Ačkoliv někteří autoři (př. Gankama et al., 2000) uvádějí, že fázové modely jsou vhodné hlavně pro vysvětlení internacionalizačního chování malých a středních podniků, vyskytují se i články, které kritizují aplikovatelnost fázových modelů. Onkelinx a Sleuwaegen (2008) si všimají toho, že mnohé podniky jednoduše vynechávají některé fáze internacionalizace nebo se do internacionalizace zapojují velice rychle, v podstatě hned po svém vzniku, kdy ještě nemohou mít dostatek zkušeností (naznačují koncept Born Global podniků). Např. Moen a Servais (2002) zjistili empirickým výzkumem mezi MSP z Francie, Norska a Dánska, že tyto podniky nepostupují v internacionalizaci v jednotlivých na sebe navazujících krocích, jak popisuje Uppsala model, ale spíše se jejich chování blíží konceptu Born Global podniků.

Zřejmě největší kritikou Uppsala modelu jsou právě empirické důkazy, že chování podniků, které lze nazvat jako Born Global, model nevysvětluje a není tedy obecně aplikovatelný. Další kritikou je i výtka, že fázové modely se nezmiňují o rychlosti posunu z předešlé fáze internacionalizace do fáze následující a navíc nedokáží popsat chování podniků, které současně vstupují na několik zahraničních trhů (Paunović a Prebežac, 2010). Některé studie také naznačují, že malé a střední podniky se mohou rozhodovat na základě jiných podmínek než získaných zkušeností, například dle svých možností a zdrojů nebo dle vnímané nejistoty. D'Angelo et al. (2013) nebo Majocchi et al. (2005) zjistili, že MSP používají převážně vývoz jako formu vstupu na zahraniční trhy, protože je to nejrychlejší, nejméně kapitálově náročná a nejméně riziková forma vstupu.

Dalšími modely, které lze zařadit mezi fázové, jsou tzv. **inovativní modely** (I-models). Na rozdíl od Uppsala modelu však nechápu internacionalizaci jako proces postupného učení se, ale jako proces postupných na sebe navazujících

inovačních rozhodnutí vedoucích k přizpůsobení se novým způsobům podnikání. Rozdíl je tedy ve „spouštěči“ další navazující fáze internacionalizace. Zatímco u Uppsala modelu je to znalost a zkušenost získaná v předešlém kroku, u I-modelů je spouštěčem inovační rozhodnutí. Nejvýstižnějším inovativním modelem pro MSP je model od autorů Bilkey a Tesar z roku 1977 (Tykesson a Alserund, 2011).

Dle Bilkey a Tesar (1977) je vstup na zahraniční trhy často iniciován objednávkou od zahraničních zákazníků. Model je tedy založen na tzv. reaktivních motivech vedoucích podniky k zapojení do internacionalizace, tedy motivech pramenících nikoliv z vlastního rozhodnutí podniku (proaktivní motivy), ale ze širšího okolí podniku. Ostatní I-modely jsou založeny na podobných základech a liší se pouze v počtu fází, na které internacionalizační proces rozdělují. Bilkey a Tesar (1977) rozlišují šest fází internacionalizace:

1. management se ještě nezajímá o internacionalizaci,
2. management podniku je ochoten obsloužit objednávky ze zahraničí, ale nevyvíjí žádnou další snahu k zahájení aktivního vývozu,
3. management se aktivně snaží zjišťovat možnosti o potenciálním vývozu,
4. podnik začíná zkoušet vývoz, ale pouze na psychicky nejbližší trhy,
5. podnik má již dostatek zkušeností s vývozem na nejbližší trhy,
6. podnik se snaží vyvážet na další více psychicky vzdálené trhy.

### 3.4.2 Kontingenční modely

Podle *kontingenčních modelů* je internacionalizace ovlivněna faktory okolí podniku, a to hlavně těmi pocházejícími ze zahraničních trhů, které jsou dynamické. Proto není možné najít pouze jednu cestu a způsob internacionalizace, která závisí jak na současných, tak i budoucích podmínkách okolí. Kontingenční modely jsou založeny na přístupu „pokud..., pak...“. Pokud jsou nutné podmínky naplněny, pak je provedena odpovídající akce. Mezi nejznámější patří eklektický model a model transakčních nákladů (Danciu, 2012).

*Eklektický model* vysvětluje podmínky, které musí nastat, aby firma využila přímé zahraniční investice. Tedy, je vhodnější pro vysvětlení internacionalizace spíše velkých nadnárodních podniků než MSP. Podle eklektického modelu, kterým se zabýval například Dunning (1988), tendence podniku k zapojení do internacionalizace roste s vlastnictvím většího množství tzv. OLI výhod (ownership, location, internationalization advantage), mezi které patří výhody vlastnictví, výhody umístění podniku a internacionalizační výhody. Pokud má podnik právě tyto výhody, pak se zapojí do internacionalizace (Danciu, 2012; Lejpras, 2009).

Podle *teorie transakčních nákladů* se podnik rozhoduje o zapojení do internacionalizace až na základě důkladné analýzy nákladů. Svoje zapojení v internacionalizaci bude zvyšovat až do té doby, než se transakční náklady spojené s internacionalizací vyrovnají nákladům stejné transakce na domácím trhu. Pokud tedy zahraniční operace přinesou podniku nižší náklady, pak bude pronikat na zahraniční trh. Teorie transakčních nákladů také poskytuje vysvětlení, proč volí podniky kon-

krétní formu vstupu, ať už přímý či nepřímý vývoz nebo licence, akvizice a fúze zahraničních podniků apod. (Danciu, 2012).

### 3.4.3 Strategický model

Podle *strategického modelu* musí podnik při uvažování o internacionalizaci vzít v úvahu velké množství proměnných pro zhodnocení přínosů i nákladů alternativních internacionalizačních strategií. Tento přístup vychází z kalkulace zisku každé alternativy, díky čemuž se může podnik při volbě optimální formy vstupu na zahraniční trhy rozhodovat racionálněji. Strategický model počítá s vnějšími, ale i vnitřními faktory, které ovlivňují rozhodování podniku. Podnik dle tohoto modelu volí mezi alternativami tak, aby vedly k úspěchu podniku jako celku, nikoliv k efektivitě konkrétních poboček. Mezi externí faktory lze zařadit charakteristiky trhu a podmínky ovlivňující nabídku jak na domácím tak i zahraničním trhu, jako je dostatek pracovní síly, dostupnost a atraktivita trhu, kulturní vzdálenost nebo stupeň konkurence. Interní faktory jsou pak vztažené ke specifickým podniku, jedná se tedy hlavně o faktory související se zdroji podniku (například jeho velikost, znalosti, kapitál, zkušenosti s internacionalizací) a s nabízeným produktem (technologická úroveň výroby a odlišnost produktu od ostatních), jak uvádí Lejpras (2009).

### 3.4.4 Síťový model

*Síťový model* zdůrazňuje, že při snaze o vysvětlení internacionalizačního procesu podniku je nutné identifikovat a věnovat se sítím vztahů se všemi subjekty, které jsou v kontaktu s podnikem. Mezi ně lze zahrnout zákazníky, distributory, dodavatele, ale i konkurenty. Jedná se o všechny dlouhodobé formální i neformální vztahy a spojení. Dále model vyzdvihuje význam rozvíjení dlouhodobé spolupráce se subjekty ze zahraničí (Fonfara et al., 2013).

Jak uvádí Korsakienė a Tvaronavicienė (2012) v souvislosti se sítovým modelem, existují tři způsoby internacionalizace: skrze navázání vztahů s partnery na nových trzích, skrze zvýšení závazku v již založených sítích vztahů a skrze navázání těchto sítí do sítí vztahů v různých zemích. Úspěch podniku v internacionalizaci záleží na pozici podniku v sítích a vztazích.

Johanson a Mattsson (1987) publikovali ve svém článku myšlenku, že za účelem vstupu na zahraniční trhy musí podnik navázat nové vztahy prostřednictvím proniknutí do sítě partnerů na trhu. Síť pak podniku umožňují zajistit si přístup ke zdrojům potřebným v internacionalizaci. To znamená, že pozice podniku na novém trhu závisí nejen na schopnostech samotného podniku, nýbrž také na pozici, kterou si podnik vybuduje v sítích vztahů s partnery a pro internacionalizační proces podniku je tedy nezbytné, aby se do těchto sítí zapojil.

V roce 1988 Johanson a Mattsson představili čtyři rozdílné pozice v internacionalizaci, ve kterých se mohou podniky nacházet v závislosti na stupni internacionalizace sítě vztahů, které je podnik součástí, a na současném stupni zapojení samotného podniku do internacionalizace (viz. obrázek 3).

*Časné zahájení internacionalizace* (early starter) je charakterizované napojením málo partnerů ze sítě v zahraničí a malým zapojením samotného podniku v internacionalizaci. Podniky v této pozici mají málo znalostí o zahraničním trhu a využívají k proniknutí na zahraniční trhy často prostředníky či zprostředkovatele, aby tak snížily vnímané riziko či nejistotu ze zahraničního trhu a využily spíše znalostí o daném trhu, které mají jejich prostředníci či zprostředkovatelé.

*Pozdější zahájení internacionalizace* (late starter) je charakterizováno stále podstatným zaměřením podniku spíše na domácí trh a malým zapojením do internacionalizace, zatímco jeho konkurence a ostatní partneři již jsou na zahraničních trzích zapojeni. Často proto tyto podniky navazují pouze nepřímé vztahy se zahraničními zákazníky a je pro ně obtížné najít si ještě „volné“ zahraniční partnery.

*Osamocný podnik v internacionalizaci* (the lonely international) má již znalosti a zkušenosti ze zahraničních trhů a také se zde již zapojil do sítí vztahů, zatímco jeho konkurenti na domácím trhu nejsou do sítí zapojeni. Tyto podniky jsou většinou v internacionalizaci úspěšnější, protože jsou na zahraničních trzích sami.

*Internationalizovaný podnik mezi ostatními* (the international among others) je sám intenzivně zapojen v internacionalizaci a také sítě jeho partnerů jsou v zahraničí již silně zakotveny. Tyto podniky se často zapojují do sítí vztahů na více než jednom trhu, protože mají velké znalosti a zkušenosti v internacionalizaci a není pro ně tak problémem navázat nové vztahy (Johanson a Mattsson, 1988; Danciu, 2012).

		Stupeň internacionalizace trhu (sítě vztahů)	
		Nízký	Vysoký
Stupeň internacionalizace podniku	Nízký	Časné zahájení internacionalizace	Pozdější zahájení internacionalizace
	Vysoký	Osamocný podnik v internacionalizaci	Internationalizovaný podnik mezi ostatními

Obr. 3 Pozice podniku v internacionalizaci dle síťového přístupu  
Zdroj: Johanson a Mattsson, 1988; přeloženo.

S ohledem na obchodní vztahy podniků byl později v návaznosti na síťový model revidován také Uppsala model, kde se do popředí dostává tzv. outsidership (pozice mimo sítě obchodních vztahů) a upadá význam původní psychické vzdálenosti jako zdroje nejistoty v internacionalizaci podniku. (Johanson a Vahlne, 2009). K úpravě modelu přistoupili autoři zejména proto, aby model více reflektoval aktuální vývoj podnikatelského prostředí, kde spolupráce a vzájemné obchodní vztahy nabyly

razantně na významu. Mezi proměnnými, které do modelu doplnili, stojí v popředí právě zapojení podniku do sítí vztahů, což je zásadní faktor ovlivňující internacionalizační chování podniků v současném prostředí. Autoři také zdůraznili význam získaných znalostí o trhu a snahu firmy posílit svoji pozici uvnitř sítě obchodních vztahů, která je dle nich hlavní hnací silou internacionalizace podniku (Johanson a Vahlne, 2009).

### 3.4.5 Teorie „rychlé“ internacionalizace

Model Born Global neboli teorie „rychlé“ internacionalizace (rapid internationalization) popisuje chování podniků, které nově vznikají za účelem rychlého vstupu na mezinárodní pole. Takové podniky „se zapojují do internacionalizace během prvních 3 let od svého založení a dosahují minimálně 25% podílu svých tržeb v zahraničí“ (Knight et al., 2004, s. 649). Většinou se jedná o malé podniky, které vynikají jedinečností svého produktu nebo podnikají pouze v konkrétním tržním výklenku na domácím trhu, kde je poptávka rychle uspokojena. Jedná se obvykle o podniky nejčastěji z odvětví softwaru a dalších na vědomostech založených odvětví. Jejich chování se vymyká fázovým modelům internacionalizace, protože Born Global podniky některé fáze tohoto modelu dokonce přeskakují (Paunović a Prebežac, 2010). Born Global podnik nevstupuje na zahraniční trhy postupně až se získanými zkušenostmi, nýbrž hned nebo brzy po svém založení. Dále lze v literatuře najít tzv. pravé Born Global podniky (Luostarinen a Gabrielson, 2004). Tyto podniky během 3 let od svého založení vyvázejí již více než 50 % své produkce na zahraniční trhy. Tanev (2012) zmiňuje, že pravý Born Global podnik je takový, který působí na zahraničním trhu ihned po svém vzniku.

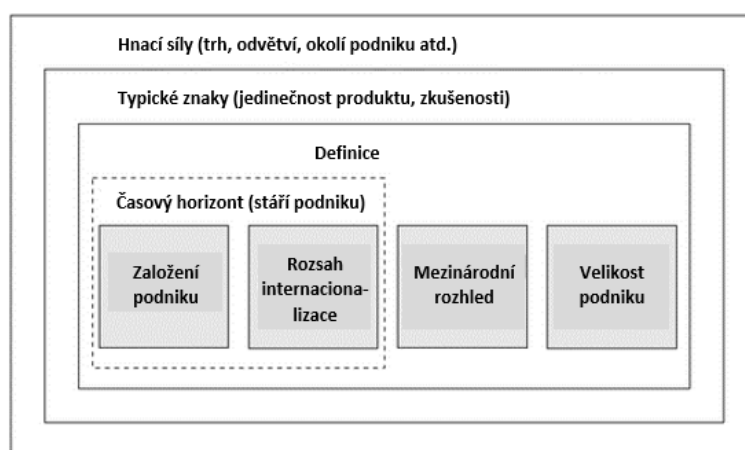
V literatuře existuje mnoho názvů pro tento fenomén, například „Born Globals“ nebo „International New Ventures“ (Knight, 1997). Nicméně v konceptu rychlé internacionalizace lze identifikovat tři společné rozměry (viz. obrázek 4):

- dobu od založení podniku po jeho první zapojení do internacionalizace (velmi krátké časové rozmezí, tedy podnik neprochází dílčími fázemi internacionalizace, nýbrž některé fáze přeskakuje),
- mezinárodní rozhled manažerů podniku (manažeři Born Global podniků mají mezinárodní rozhled a zkušenosti),
- velikost podniku (většina Born Global podniků jsou malé podniky).

Mezi typické charakteristiky podniků postupujících tzv. rychlou internacionalizací patří jedinečnost produktu a zkušenosti. Ovlivňující faktory mohou být specifický trh, na kterém podnik působí nebo odvětví, do kterého spadá jeho podnikatelská činnost. Rychlost internacionalizace v této teorii naznačuje, že (1) podnik začal s exportováním své produkce brzy po svém založení (je tedy okamžitým exportérem), (2) podnik dosáhl velké úrovně zapojení v zahraničních obchodních aktivitách brzy po svém založení, (3) podnik svoje aktivity v krátkém časovém horizontu v zahraničí rozšířil (Knight, 1997). Další charakteristiku Born Global podniků doplňuje Tanev (2012):



- Born Global podniky bývají malé podniky s málo finančními či lidskými zdroji a jsou tak velmi odlišné od velkých nadnárodních společností,
- mnoho Born Global podniků jsou technologické firmy (př. z odvětví zpracování kovů, dřeva),
- Born Global podniky obsluhují tržní výklenky, které nejsou tolik zajímavé pro velké podniky a pro které mohou zvolit strategii diferenciacce produktu,
- Born Global podniky kladou důraz na kvalitu nabízeného produktu, snaží se nabízet kvalitnější produkty než jejich konkurence.



Obr. 4 Koncepce „rychlé“ internacionalizace  
Zdroj: Knight, 1997; přeloženo.

### 3.5 Teoretický přístup k pojmu riziko

V literatuře se lze setkat s několika pojmy v souvislosti s rizikem, které bývají často nesprávně zaměňovány. Jedná se o pojmy „riziko“, „hrozba“ a „nejistota“. Již v roce 1921 se profesor F. H. Knight zabýval významem pojmů „nejistota“ a „riziko“, které byly do té doby používány zaměnitelně. Argumentoval, že rozdíl mezi oběma pojmy je ve schopnosti změřit jejich výstup. „Riziko“ vysvětlil jako tzv. měřitelnou nejistotu, zatímco „pravou“ nejistotu definoval jako neměřitelnou, tedy nekvantifikovatelnou proměnnou. Nejistota je tedy širší pojem než riziko. Riziko je pouze částí nejistoty, jak uvádí Duong (2009). Koncept rizika a nejistoty porovnávají také Figueira de-Lemos et al. (2011), kteří vycházejí z původního konceptu Franka Knighta již z roku 1921. Uvádějí, že pokud se nějaká část nejistoty dá vyjádřit kvantitativně jako pravděpodobnost, pak přechází v riziko. Zbývající část nejistoty nevyjádřitelné kvantitativně, je označována jako „pravá nejistota“. Riziko je podle nich založené na explicitních (vědomých) znalostech, zatímco nejistota souvisí s implicitními (tacitními), tedy nevědomými znalostmi. Jednoduše lze tedy rozdíl mezi nejistotou a rizikem vyjádřit tak, že pokud lze vypočítat pravděpodobnost alternativních výsledků, jedná se o riziko. Pokud tuto pravděpodobnost není možné vyjádřit, jedná se o nejistotu (Duong, 2009).

Je také nutné odlišit od sebe pojmy hrozba a riziko, jak uvádí Smejkal a Rais (2010). „Hrozba“ v sobě zahrnuje možnost vzniku škody, zatímco dopad působení „rizika“ nelze jednoznačně označit jako škodu. Může se stát, že působení rizika povede i k žádoucímu výsledku (Smejkal a Rais, 2010).

Stále neexistuje jednotná obecně akceptovatelná definice rizika, což zdůrazňuje více autorů (př. Baird a Thomas, 1985; Miller, 1992; Henschel, 2008; Smejkal a Rais, 2010). Ačkoliv je riziko často chápáno pouze z negativního pohledu (Miller, 1992), který zdůrazňuje jeho negativní dopady (tzv. čisté riziko), může tento pojem také odkazovat na možnost jak negativního (downside perspective), tak pozitivního (upside perspective) odchýlení skutečného výsledku od očekávaných výsledků, tedy může dojít ke vzniku ztráty, ale i zisku (Andersen, 2006). Výstižná je definice rizika zahrnující jak možnost negativního, tak i pozitivního výsledku, kterou uvádí Smejkal a Rais (2010, s. 90): *„Riziko je pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného. Je to variabilita možných výsledků.“*

V definicích rizika lze tedy najít dvě výrazné charakteristiky (Smejkal a Rais, 2010):

- s rizikem je spojený nejistý výsledek,
- některý z možných skutečných výsledků je nežádoucí, a to ve smyslu ztráty nebo dosažení nižšího výnosu.

Ačkoliv neexistuje shoda ohledně jednotného významu pojmu riziko, všechny definice reflektují oba rozměry každého rizika, tedy pravděpodobnost jeho výskytu a velikost dopadu, který může riziko způsobit (Hillson a Hulett, 2004). Obě dimenze je nutné vzít v úvahu při hodnocení významnosti daného rizika.

Z pohledu teorie firmy je nutné zaměřit se na tzv. „podnikatelská rizika“, tedy rizika spojená s úspěchem nebo neúspěchem podniku (Ahwireng-Obeng a Mookgohlwa, 2002). Nicméně podniky mohou do jisté míry ovlivnit úroveň rizika, kterému jsou vystaveny, a to používáním strategií k ošetření rizik (risk mitigation), jak uvádí Forlani a Mullins (2000).

### 3.6 Proces řízení rizik

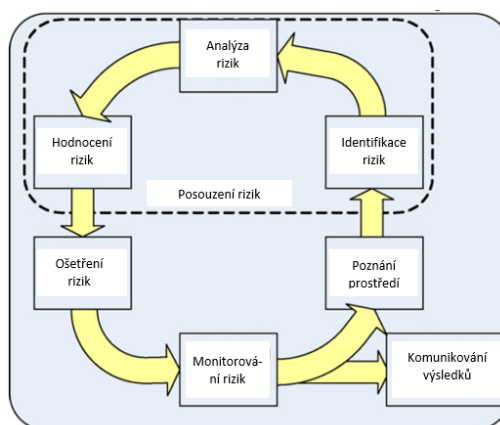
Riziko je neoddelitelnou součástí každého podnikání. Znalost metod identifikace rizik, řízení rizik a hodnocení rizik je základním předpokladem pro přežití podniku. Řízení rizik je důležité také proto, aby si podnik zachoval svoji hodnotu, aby zvyšoval svoji konkurenceschopnost a mohl získat dodatečné zdroje k dosažení růstu. Ještě větší důraz by měly na řízení rizik klást právě MSP, které jsou více náchylné k působení rizik kvůli svým omezeným zdrojům, nedostatečně kvalifikované pracovní síle a omezenému přístupu do databází a k informacím. Přesto však řízení rizik MSP zůstává nedostatečně popsanou oblastí v literatuře (Verbano a Venturini, 2013; Yurievna, 2013).

Řízení rizik neboli risk management lze chápat jako proces, jehož smyslem je ochránit aktiva podniku proti ztrátám, které mohou vzniknout vlivem výkonu podnikatelské činnosti. K tomu je využíváno mnoho nástrojů, jako jsou preventivní

opatření, pojištění atd. Řízení rizik lze chápat také jako proces plánování, organizování, řízení a kontroly zdrojů za účelem dosažení požadovaných výsledků (Verbano a Venturini, 2013).

Aloini et al. (2007) proces řízení rizik rozdělují do několika na sebe navazujících fází (viz. obrázek 5):

- poznání prostředí (context analysis),
- identifikace rizik (risk identification),
- analýza rizika (risk analysis),
- hodnocení rizik (risk evaluation),
- ošetření rizik (risk treatment),
- monitorování rizik (monitoring and review),
- komunikování výsledků (communication and consulting).



Obr. 5 Proces řízení rizik  
Zdroj: Aloini et al., 2007; přeloženo.

Základní principy systému řízení rizik pro podniky z jakýchkoliv odvětví jsou obsaženy v normě ISO 31000, která celý systém chápe jako proces navazujících kroků: popis kontextu řízení rizik, zavedení procesu řízení rizik, dohled a kontrola nad řízením rizik a neustálé zlepšování (Weis, 2009). Proces řízení rizik pak dělí do fází shodných s těmi, které uvádí Aloini et al. (2007). Tato norma tedy představuje všeobecné principy řízení jakéhokoliv typu rizik, se kterým se podniky mohou při své činnosti setkat.

Z pohledu podniku je nutné zaměřit se hlavně na tzv. podnikatelská rizika (entrepreneurial risks), tedy rizika ovlivňující úspěch nebo neúspěch podniku v jeho aktivitách (Ahwireng-Obeng a Mokgohlwa, 2002). Wolke (2015) uvádí, že podnikatelská rizika vyplývají jednak z procesů, osob a systémů v podniku, ale také z externích událostí v okolí podniku. Nicméně, i přesto, že rizika ovlivňují dosažení zisku či ztráty, podniky mohou aplikováním nejrůznějších strategií ošetření rizik (risk treatment/mitigation) zmírnit stupeň rizika, kterému jsou vystaveny (Forlani

a Mullins, 2000). Například Laux (2005) a Hallikas et al. (2004) zmiňují strategie, které podniky k ošetření rizik mohou využít. Podle nich lze zvolit strategii vyhnutí se riziku (risk rejection), redukování rizika (risk reduction), zadržení/akceptování rizika (risk taking) a převedení rizika (risk sharing/transfer). Každopádně by nemělo být ošetření rizik (risk treatment) posledním krokem v komplexním procesu řízení rizik, protože je nutné neustále celý proces také přezkoumávat, monitorovat a komunikovat jeho výsledky, což umožní identifikovat další dříve skrytá rizika (Aloini et al., 2007). Z toho vyplývá, že by celý proces řízení rizik měl být prováděn v neustálém kruhu na sebe navazujících akcí.

### 3.6.1 Identifikace rizik

Identifikace rizik je zásadním úkolem již při definování projektu (internacionalizaci lze chápat jako projekt podle Owusu et al., 2007 a Rodriguez et al., 2010). Avšak MSP obvykle přehlížejí počáteční fázi projektů, ve které by měla být rizika identifikována (Marcelino-Sádaba et al., 2014). Účelem identifikace rizik je „objevit potenciální události, které by mohly ovlivnit naplnění cílů podniku“ (Gorzeň-Mitka, 2013, s. 7). Jedná se tedy o hledání možných potíží, vycházejících jak z vnějšího, tak vnitřního prostředí podniku. Identifikovaná rizika jsou pak základem pro další fáze řízení rizik, a tedy důsledná identifikace rizik významně ovlivňuje správnost dalších rozhodnutí (Gorzeň-Mitka, 2013). Fáze identifikace se vztahuje jak k rizikům současným, tak i rizikům očekávaným v budoucnu. Je vlastně inventurou rizik, která se mohou v činnosti podniku vyskytnout a ovlivnit ji (Ehrmann, 2012).

Pro české MSP jsou nejvýznamnější především rizika komerční a riziko kurzové ztráty (Kubíčková a Toullová, 2013). Jako významná jsou českými MSP dále vnímána také rizika tržní. Je proto důležité, aby se české MSP zaměřily právě na tyto skupiny rizik a využily vhodné nástroje pro identifikaci minimálně těch rizik, které lze zařadit do zmíněných skupin. K identifikaci rizik můžou MSP použít mnoho nástrojů, přičemž mezi nejčastěji uváděné patří (Gorzeň-Mitka, 2013):

- brainstorming,
- metoda Delphi,
- graf vlivů,
- expertní odhad (rozhovor s expertem),
- kontrolní seznam,
- nominální skupinová technika,
- vývojový diagram,
- analýza kořenových příčin,
- analýza příčin a následků,
- SWOT analýza,
- riziková a operační analýza (HAZOP).

Mezi další metody k identifikaci rizik slouží také analýza pomocí rozhodovacích stromů či rozhodovacích tabulek, brainwriting, vytváření scénářů a systémů včasného varování (Ehrmann, 2012). Wolke (2015) uvádí mezi nástroje vhodné k identifikaci rizik mimo jiné také rozhovory se zainteresovanými osobami v podniku a analýzu procesů v podniku. Nicméně výzkum provedený v letech 2010-2012 mezi polskými MSP (Gorzeń-Mitka, 2013) a v roce 2012 mezi českým MSP (Kubíčková a Toullová, 2013) potvrdil, že MSP používají spíše intuitivní přístup k celému procesu řízení rizik, tedy i k jejich identifikaci. To potvrzuje i zjištění o nejčastěji používaných nástrojích k identifikaci rizik mezi těmito podniky, kam patří předešlé zkušenosti managementu podniku, revize dokumentů podniku a brainstorming (Gorzeń Mitka, 2013). Nevyužívání pokročilejších metod může být zapříčiněno zejména nedostatkem znalostí o pokročilejších nástrojích, nedůvěrou v jejich účinnost nebo přesvědčením o vysokých nákladech na jejich zavedení.

### 3.6.2 Analýza a hodnocení rizik

Ve chvíli kdy jsou rizika identifikována, následuje další krok v procesu řízení rizik - analýza rizik - na základě které jsou poté rizika vyhodnocena. Analýza rizik je v podstatě postupné určování pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho dopadu na aktiva podniku, tedy jeho závažnosti. Při následném hodnocení rizik je nutné na základě této analýzy určit pro každé riziko jeho celkovou úroveň, které je podnik vystaven (Smejkal a Rais, 2010).

K analýze rizik lze přistupovat jak z objektivního hlediska, tak z hlediska subjektivního (Cowan, 2005). Objektivní přístup staví na statistickém vyjádření pravděpodobnosti rizika a na měřitelnosti dopadů rizika, nejlépe ve finanční hodnotě. Subjektivní přístup je založený na vnímání rizika jednotlivcem, nikoliv na jeho matematickém vyjádření. Je nutné však mít na zřeteli, že vnímání jednotlivce ovlivňují například zkušenosti nebo psychologické, kulturní a sociální faktory.

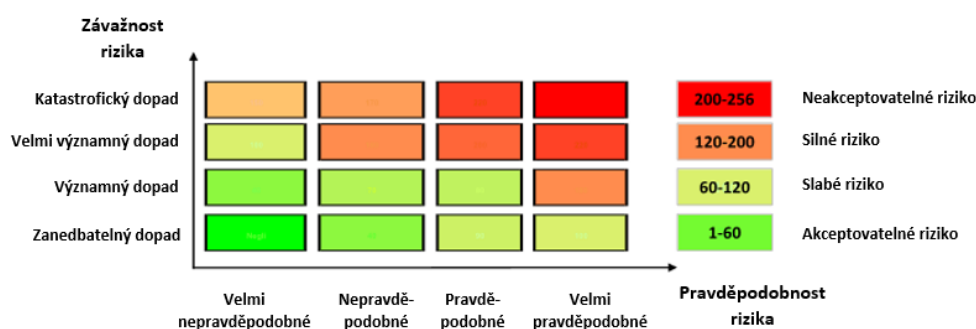
Metody pro analýzu rizik mohou být také kvantitativní nebo kvalitativní povahy. *Kvantitativní techniky* jsou takové, které hodnotí rizika číselně a umožňují vzájemné jednoznačné porovnání rizik. Dopady rizika vyjadřují většinou ve finančním vyjádření roční ztráty a i pravděpodobnost oceňují číselně. Snaží se tak vyhnout subjektivitě při hodnocení, nicméně i přesto vyžaduje určení konkrétních vstupních čísel do této analýzy jistý stupeň subjektivního posouzení (Cowan, 2005; Smejkal a Rais, 2010). Lze vycházet například z expertních odhadů pravděpodobnosti rizika či velikosti případné škody, které jsou do jisté míry subjektivní povahy. Expertní odhady konkrétních číselných hodnot by však měly být vždy detailně odůvodněny (Ehrmann, 2012). Jednou z technik kvantitativního zhodnocení rizik v podniku je určení hodnoty za rizika (Value at Risk), která umožňuje vyjádřit riziko podnikání prostřednictvím konkrétního ukazatele. Ukazatel udává velikost nejvyšší ztráty, která může s určitou pravděpodobností v průběhu daného časového horizontu nastat (Wolke, 2015). Ačkoliv tedy kvantitativní techniky umožňují jednoznačně seřadit rizika dle priority na základě číselného vyjádření, jsou velmi náročné na provedení (Smejkal a Rais, 2010).

Naopak *kvalitativní techniky* jsou většinou jednodušší na provedení, ale tím, že nevyjadřují úroveň rizika jednoznačně ve finanční hodnotě, neumožňují kontrolovat účinnost vynaložených nákladů na jejich zvládnutí (Cowan, 2005; Smejkal a Rais, 2010). Většinou vyjadřují pravděpodobnost rizika a jeho závažnost v určitém bodovém rozsahu (1 až 5) nebo pomocí slovního hodnocení (malá, střední, vysoká pravděpodobnost, nízká, střední, vysoká závažnost). Nejčastěji využívanou metodou kvalitativní analýzy rizik je dle Smejkala a Raise (2010) metoda účelových rozhovorů (metoda Delphi). Marcelino-Sádaba et al. (2014) doporučují v případě MSP upřednostnit spíše kvalitativní analýzu rizik před analýzou kvantitativní. Henschel (2008) také doporučuje, aby se MSP vyhnuly složitým nástrojům pro analýzu a hodnocení rizik. Raději by měly používat např. seznamy rizik, dotazníky, brainstorming atd., tedy kvalitativní metody analýzy a hodnocení rizik.

Marcelino-Sádaba et al. (2014) dále doporučují v rámci projektů malých podniků využití metody Analýzy možných vad a jejich následků (Failure Modes and Effects Analysis), protože je dle nich „živým“ dokumentem, který shrnuje téměř všechny potřebné informace v řízení rizik na jednom místě. Obsahuje popis všech identifikovaných rizik seřazených dle indexu priority rizika (Risk Priority Index, RPI) vycházejícího z hodnocení dopadů a pravděpodobností jednotlivých rizik. Také obsahuje konkrétní strategie zvládnutí rizik vedoucí k udržování nebo snižování indexu priority rizika současně s uvedením potřebných činností, které je nutné udělat, a času, do kdy je nutné tyto činnosti provést společně s určením odpovědné osoby za každé riziko.

Marcelino-Sádaba et al. (2014) navrhuje v případě malých podniků hodnotit rizika kvalitativně na základě bodového systému. Doporučují u každého rizika hodnotit na škále od 1 (zanedbatelný dopad) do 4 (katastrofický dopad) jednak jeho *finanční dopad*  $I_c$  (vliv na náklady), dále jeho *časový dopad*  $I_T$  (př. průtahy v dodání zboží) a *dopad na kvalitu/rozsah aktivit podniku*  $I_s$ . *Celkový dopad*  $I$  vyjádřený v matici na obrázku 6 osou  $y$  je dán vynásobením získané bodové hodnoty všech tří rozměrů dopadu rizika na podnik ( $I_c I_T I_s$ ). Stejně tak doporučují hodnotit i *pravděpodobnost výskytu*  $P$  na škále od 1 (velmi nepravděpodobné riziko) do 4 (velmi pravděpodobné riziko). Výsledky lze pro názornost u každého rizika vynést do matice dle obrázku 6. Zanedbatelný dopad je tedy vyjádřen celkovým bodovým rozmezím do 16 bodů, významný dopad do 32 bodů, velmi významný do 48 bodů a katastrofický dopad do 64 bodů. Velmi nepravděpodobné riziko je ohodnoceno 1 bodem, nepravděpodobné riziko 2 body, pravděpodobné riziko 3 body a velmi pravděpodobné riziko 4 body.

Úroveň rizika RPI je pak dána vynásobením bodového ohodnocení pravděpodobnosti výskytu ( $P$ ) a celkového dopadu rizika ( $I$ ). Akceptovatelné riziko dosahuje úrovně maximálně 60 bodů, slabé riziko maximálně 120 bodů, silné riziko maximálně 200 bodů. Pokud dosáhne úroveň rizika více než 200 bodů, jedná se o katastrofické, tedy neakceptovatelné riziko.



Obr. 6 Hodnocení rizik

Zdroj: Marcelino-Sádaba et al., 2014; přeloženo.

### 3.6.3 Ošetření rizik

Ošetření rizik je následujícím krokem po analýze a vyhodnocení rizik. Jedná se o fázi, ve které podniky určují nejvhodnější opatření ke snižování všech rizik, která nelze akceptovat (Verbano a Venturini, 2013). Dle Marcelino-Sádaba et al. (2014) není v případě akceptovatelných rizik nutné provádět jakékoliv akce, pouze je vhodné tato rizika monitorovat. U slabých rizik je vhodné rizika snižovat a stanovit indikátory, které umožní sledovat případnou změnu v celkové úrovni rizika. V případě silných rizik je však nutné zavést opatření na snižování pravděpodobnosti výskytu rizika nebo velikosti jeho případného negativního dopadu. Pokud podnik zjistí, že má ve svém portfoliu i některá rizika, která patří do kategorie katastrofických rizik, měl by okamžitě učinit rozhodnutí ohledně snížení rizika nebo vyhnutí se danému riziku, protože je tímto rizikem velmi ohrožen úspěch celého projektu nebo činnosti podniku (Marcelino-Sádaba et al., 2014).

Chapman (2011) popisuje fázi ošetření rizik jako samostatný proces, mezi jehož vstupy z předešlých fází řízení rizik patří zejména seznam rizik, existující pojištění a stanovená riziková kapacita. Výstupem fáze ošetření rizik jsou poté konkrétní reakce na rizika a aktualizace seznamu rizik. Ošetření rizik je tedy procesem výběru a následné implementace konkrétních reakcí na identifikovaná rizika a akčních plánů k zvládnutí rizik, které zabezpečí naplnění cílů podniku (Chapman, 2011).

Podniky mohou ovlivnit úroveň rizika, kterému jsou vystaveny, a to uplatněním různých strategií na snižování rizika (Forlani a Mullins, 2000). Laux (2005) a Hallikas et al. (2004) zmiňují 4 základní strategie ošetření rizik: *vyhnutí se riziku* (risk rejection), *zadržení rizika* (risk taking), *snižování rizika* (risk reduction and control), *přenesení rizika* (risk transfer).

Výzkumy nejpoužívanějších technik pro ošetření rizik v MSP se zabývali např. Kagwathi et al. (2014), kteří provedli svůj výzkum v podmínkách MSP z Nairobi, či Belinskaja a Velickiene (2015), které se zaměřily na MSP z Litvy. Kagwathi et al. (2014) se kromě nejčastěji používaných strategií řízení rizik u MSP z Nairobi také zabývali otázkou, zda existuje závislost mezi používáním konkrétní strategie ošetření rizik a výkonností či růstem podniku. Výkonnost a růst podniku měřili prostřednictvím růstu zisku, počtu zákazníků, odbornosti zaměstnanců, používání

moderních technologií a snižování provozních nákladů. Existence závislosti se jim však nepodařila prokázat. Yusuf a Dansu (2013) se zabývali řízením rizik u MSP v Nigérii a zjistili, že tyto podniky nejčastěji používají strategii prevence rizika nebo strategii snižování rizika. Nejméně používanou strategií je zde vyhnutí se riziku. Lehmann et al. (2013) zmiňují, že pro podniky úspěšné v internacionalizaci je typické používat v rámci snižování rizik metodu uplatňování platby předem od svých zákazníků a stanovení konkrétních úvěrových limitů každému zákazníkovi, které odrážejí jeho platební morálku.

### 3.7 Řízení rizik v malých a středních podnicích

Malé a střední podniky se obecně příliš o řízení rizik nezajímají a neřeší tolik rizika, která jim hrozí, a to ani v případě, že vstupují na nové zahraniční trhy (Gorzén-Mitka, 2013; Islam a Tedford, 2012). Z toho vyplývá, že se příliš nezměnilo od roku 1998, kdy Brouthers et al. publikovali své zjištění, že MSP dělají rozhodnutí spíše intuitivně bez využívání podpůrných kvantitativních metod.

Řízení rizik je v malých podnicích silně ovlivněno osobním přístupem a vlastnostmi manažera podniku (Henschel, 2008). Vnímání nejistoty a celkové hodnocení rizika závisí na osobnosti manažera společně se zdroji, které má podnik k dispozici (Liesch et al., 2011). Tedy rozhodnutí vstoupit na zahraniční trh velmi závisí na tzv. globálním myšlení (global mindset) podnikatele (Kyvik et al., 2013). Koncepce globálního myšlení podnikatele naznačuje, že hlavní hnací silou internacionalizace v podniku je sklon manažerů podniku podstupovat rizika, jejich odhodlání a schopnosti navazovat obchodní vztahy s ostatními podniky a partnery (Chetty a Campbell-Hunt, 2003). To znamená, že pokud nebudou vnímaná rizika internacionalizace v mezích akceptovatelnosti pro manažera, podnik se pravděpodobně do internacionalizace nezapojí (Liesch et al., 2011).

Rizikům a jejich řízení v souvislosti s malými a středními podniky se věnoval například Miles (2011), Henschel (2008) nebo Islam a Tedford (2012). Henschel (2008) a Islam a Tedford (2012) zmiňují, že literární zdroje vztahující se k řízení rizik u MSP nejsou důkladně zpracovány, protože dosud existuje pouze málo studií a článků o této problematice. Henschel (2008) nicméně říká, že navzdory tomu je nutnost zavedení systému řízení rizik u MSP zdůrazněna jejich vysokou náchylností k neúspěchu nebo vzniku platební neschopnosti, a to hlavně kvůli chybám v jejich řízení nebo špatně nastaveným podnikovým strukturám.

Henschel (2008) se dále zabýval třemi obvyklými typy řízení rizik u MSP (reaktor, obránce, analyzátor) a navrhl vhodná doporučení, jak řízení rizik provádět u těchto typů podniků. Dále také zjistil, že velikost podniku ovlivňuje úroveň řízení rizik na rozdíl od odvětví, které dle jeho zjištění nemá vliv na úroveň procesu řízení rizik u MSP. Ojiako et al. (2014) se naopak zabýval vlivem odvětví na vnímání rizik a zjistili, že mnoho vědců potvrzuje rozdíly ve vnímání rizik napříč odvětvími. Nejen odvětví, ale také osobnost manažera (jeho vnímání rizik a vztah k rizikům) ovlivňuje přístup MSP k řízení rizik, jak uvádí Henschel (2008).



Gorzeń-Mitka (2013) a Yurievna (2013) se věnují nástrojům, které MSP používají k identifikaci rizik. Islam a Tedford (2012) se také zabývali identifikací rizik u MSP a určili typické vnitřní (internal) i vnější (external) faktory rizika, aby tak pomohli MSP s identifikací rizik a usnadnili aplikaci vhodné metodiky řízení rizik.

O'Hara et al. (2005) se zabývali překážkami, které brání nastavení a používání vhodného systému hodnocení rizik (risk assessment) u MSP a zjistili, že hlavními překážkami tohoto procesu je jednak nedostatek času, ale také nedostatek znalostí o metodice řízení rizik, kterou by mohly MSP vhodně aplikovat. Jako vhodný nástroj pro hodnocení rizik u MSP navrhuje Jansone a Voronova (2013) použití rizikových matic, které považují za jednoduše aplikovatelný nástroj právě pro MSP. Jiný přístup k rizikovým faktorům MSP zvolil Miles (2011), který ve své práci navrhl nástroj vhodný k ohodnocení celkového podnikatelského rizika, které podnik podstupuje. Určil pět faktorů podnikatelského rizika, které mohou ovlivnit úspěch či neúspěch podniku. Mezi tyto faktory zařadil osobnostní charakteristiky manažera, nehmotné procesy (intangible operations), podnikové procesy, tržní prostředí (market climate) a obchodní prostředí (business environment).

Cormican (2014) uvádí, že neexistuje dostatek praktických návodů, jak řídit rizika, které by mohly jednoduše aplikovat právě MSP. Mudiyansele a Jayathilake (2012) dodávají, že existuje mnoho článků a studií na řízení rizik u velkých podniků, avšak malé a střední podniky jsou opomíjeny. Rostami et al. (2015), Sunjka a Emwanu (2015) také zdůrazňují, že výzkum ohledně procesu řízení rizik v MSP je zatím nedostatečný, a proto je nutné se tomuto tématu věnovat.

Mnoho autorů dále uvádí, že pro malé a střední podniky je nutné vytvořit právě jednoduché a efektivní nástroje k řízení rizik (Brancia, 2011; Siregar a Wiryono, 2014). Více formalizované postupy v řízení rizik dle Mudiyansele a Jayathilake (2012) začínají podniky využívat, až když jsou větší a starší. Raanan (2010) zdůrazňuje, že MSP nejsou pouze „zmenšeninou“ velkých podniků, a je proto nutné pro řízení rizik v MSP vytvořit metodiky uzpůsobené jejich specifikům tak, aby byly jednoduché a využívaly dostupné nástroje pro řízení rizik.

### 3.8 Řízení rizik v internacionalizaci podniku

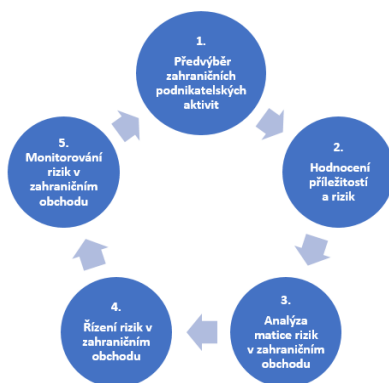
Podniky, které působí na zahraničních trzích, musí čelit mnoha rizikům (Xu et al., 2008). Rizika jsou v internacionalizaci komplexní a více provázaná než při působení pouze na domácím trhu. Proto je není možné zkoumat odděleně. Každá fáze internacionalizace je spojena s různými klíčovými riziky, avšak některá se mohou vyskytovat v každé fázi. Turpin (2002) určil 5 klíčových rizik pro MSP z Evropy:

- silná konkurence,
- ztráta klíčových zaměstnanců ve prospěch konkurence,
- změny v požadavcích zákazníků,
- výběr špatné strategie kvůli nedostatku informací o trhu,
- problémy s absencí zaměstnanců.

Ojasalo (2009) však upozorňuje, že odborné publikace zaměřené na risk management se překvapivě téměř nevěnují rizikům spojeným s internacionalizací podniků. Přitom právě internacionalizace ovlivňuje například i kritéria používaná pro identifikaci a hodnocení podnikatelských rizik, jak uvádí Lopatina (2012). Navíc právě MSP jsou více náchylné k vlivům rizik než velké nadnárodní společnosti. MSP nejsou schopné předvídat internacionalizační rizika, a proto nejsou schopny udělat z internacionalizace svou dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu (Rodriguez et al., 2010). Přitom, jak uvádí Marcelino-Sádaba et al. (2014), i aplikací nejjednodušší metodiky řízení rizik může podnik zvýšit možnosti na úspěch, pokud tuto metodiku aplikuje správně.

Lehman a Hauser (2015) se ve svém výzkumu provedeném na vzorku švýcarských MSP zabývali významem jednotlivých internacionalizačních rizik pro MSP a také tím, jakým způsobem MSP analyzují a řídí rizika internacionalizace. Za nejvýznamnější rizika internacionalizace pro švýcarské podniky považují rizika vyplývající z daného zahraničního trhu (hospodářská, legislativní a politická rizika), která jsou následována riziky spojenými s odvětvím (rizika odbytu a konkurence) a na posledním místě stojí rizika související se schopnostmi podniku (personální rizika, rizika vyplývající ze samotného produktu a rizika související s dodávkou produktu). Lehman a Hauser (2015) také zjistili, že analýza rizik není prováděna v těchto podnicích systematicky. MSP získávají informace o zahraničních trzích převážně prostřednictvím sítí vztahů s obchodními partnery, do kterých jsou zapojeny. Odpovědnost za řízení rizik internacionalizace je v těchto MSP většinou svěřena vedení podniků. Závěrem zdůrazňují, že je nutné vytvářet modely pro řízení rizik internacionalizace přizpůsobené podmínkám MSP, neboť existující modely jsou vhodné spíše pro velké podniky, které mají dostatek lidských i finančních zdrojů.

Metodiku řízení internacionalizačních rizik prezentují Lehmann et al. (2013) ve své publikaci zpracované pod záštitou organizací PostFinance a Switzerland Global Enterprise. Tato metodika je založena na postupech, které používají mezinárodně zkušené podniky, a byla vytvořena jako nástroj pro řízení rizik zahraničního obchodu v MSP (viz. obrázek 7).



Obr. 7 Metodika řízení rizik v zahraničním obchodu podniku

Zdroj: Lehmann et al., 2013; přeloženo.

Proces řízení rizik v zahraničním obchodu se dle Lehmann et al. (2013) skládá z pěti kroků, které je nutné neustále dokola opakovat: výběr zahraničních podnikatelských aktivit (1), hodnocení příležitostí a rizik (2), analýza matice rizik v zahraničním obchodu (3), řízení rizik v zahraničním obchodu (4) a monitorování těchto rizik (5). Dále zdůrazňují, že řízení rizik zahraničního obchodu by mělo být zavedeno až ve chvíli, kdy podnik dosáhne určitého objemu prodeje do zahraničí, protože je to velmi finančně náročný proces a nemuselo by se mu jeho zavedení vyplatit.

Metodice řízení rizik v internacionalizaci podniku se věnuje také Ojasalo (2009), který na základě analýzy odborné literatury vytvořil model řízení rizik pro mezinárodně aktivní podniky a který také doporučuje, aby byla modelům řízení rizik v internacionalizaci (potažmo globalizaci) věnována větší pozornost než dosud. Navržený model vychází ze základních fází procesu řízení rizik a zohledňuje specifická rizika pro globalizující se podniky (viz. obrázek 8). Obsahuje fáze: pochopení kontextu (1), identifikaci rizik (2), analýzu rizik (3), hodnocení rizik (4), ošetření rizik (5), monitorování a zdokonalování řízení rizik (6), které na sebe navazují a měly by být neustále opakovány. Ojasalo (2009) dále popsal, co by měl podnik v každé fázi procesu řízení rizik provádět.

V rámci fáze pochopení kontextu (1) má podnik určit zejména:

- cíle, kterých chce v zahraničních aktivitách dosáhnout,
- rychlost internacionalizace (zda se do zahraničních operací bude zapojovat postupně nebo rychle vstoupí na více zahraničních trhů najednou),
- charakter zahraničních operací (zda se jedná o jednorázovou dodávku nebo o nepřetržité navázání zahraničních vztahů),
- jaký model internacionalizace bude využit (fázový, síťový přístup, born global),
- stupeň požadovaného zapojení do internacionalizace,
- potřebné zdroje (kapitálové i lidské), dopady na zájmy zainteresovaných osob a rozvrh jednotlivých aktivit v rámci internacionalizace.

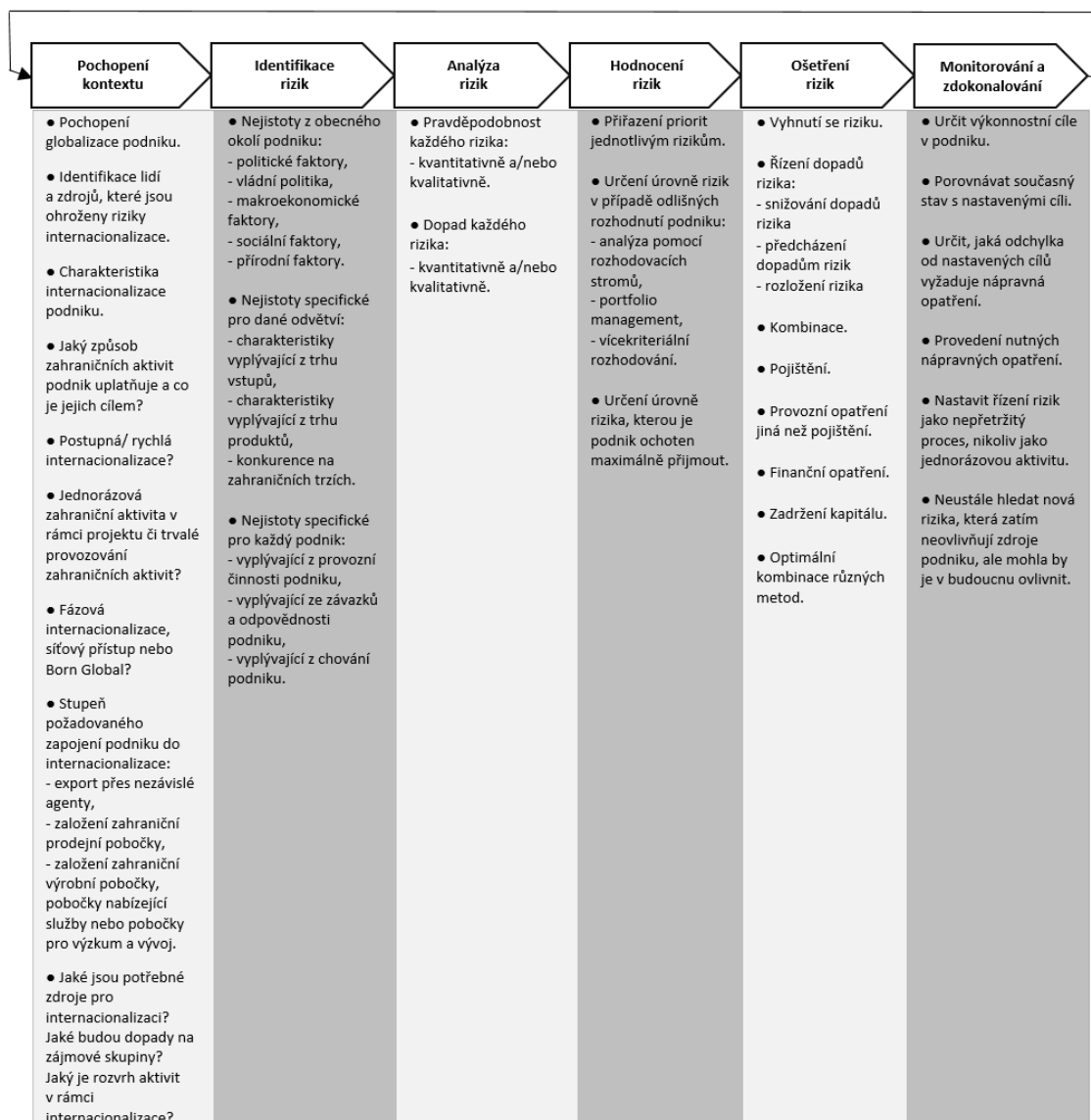
Ve fázi identifikace rizik (2) doporučuje zaměřit se na různé typy rizik. Zde vychází z klasifikace nejistot v internacionalizaci, jež publikoval Miller (1992). Fázi analýzy rizik (3) nerozebírá příliš podrobně, zde pouze konstatuje, že je nutné určit pravděpodobnost a velikost případného dopadu každého identifikovaného rizika, nicméně již nedává návod, jakým způsobem. Fáze hodnocení rizik (4) zahrnuje na základě předešlé analýzy zejména:

- přiřazení priorit jednotlivým rizikům,
- určení úrovně rizika odlišných rozhodnutí podniku,
- určení úrovně rizika, kterou je podnik ochoten přijmout.

Mezi nástroje, které navrhuje podnikům využít při hodnocení rizik, patří rozhodovací stromy, vícekritériální rozhodování a řízení portfolia. Ve fázi ošetření rizik (5)

definuje pouze obecné metody, kterých mohou podniky v internacionalizaci využít. V poslední fázi monitorování a zdokonalování řízení rizik (6) je nutné:

- určit cíle výkonnosti podniku,
- pravidelně porovnávat současný stav s nastavenými cíli,
- určit, jaká odchylka od nastavených cílů vyžaduje provedení opravných opatření,
- provést úpravu v řízení rizik, pokud současný stav přesahuje hranici povolené odchylky (Ojasalo, 2009).



Obr. 8 Metodika řízení rizik pro mezinárodně aktivní podniky  
Zdroj: Ojasalo, 2009; přeloženo.

### 3.9 Modely rizik v internacionalizačním procesu

Modely rizik v internacionalizaci se zabývala řada autorů, např. Rodriguez et al. (2010), Miller (1992), Shrader et al. (2000), Cavusgil et al. (2008) či Lee (2012). Systematizaci rizik souvisejících s globalizací světové ekonomiky uvedla ve své práci Yurievna (2013), která dělí rizika globalizace ovlivňující podniky do několika skupin:

- rizika zapříčiněná zvyšující se otevřeností národních ekonomik a rostoucím počtem konkurentů,
- rizika způsobená globalizací informační společnosti (zrychlování technologických změn),
- rizika související se změnami chování spotřebitele (změna preferencí spotřebitele, akceptování produktu na zahraničním trhu),
- rizika vyvolaná rozvojem světových finančních trhů,
- rizika spojená s porušováním práv duševního vlastnictví na mezinárodních trzích.

Yurievna (2013) dále uvádí, že tato rizika také ovlivňují konkurenceschopnost podniku na trhu a že právě MSP jsou náchylnější na jejich působení než velké nadnárodní společnosti. Tedy MSP by neměly ani rizika spojená s globalizací podceňovat. Úspěch MSP tak často záleží na snaze vlády o jistý stupeň protekcionismu a lobování za zájmy domácích podniků na mezinárodní úrovni.

#### 3.9.1 Rizika internacionalizace podle Rodriguez et al.

Rodriguez et al. (2010) uvádějí, že hlavně MSP nejsou schopné předvídat rizika, kterým mohou být vystaveny v průběhu internacionalizačního procesu, a proto nemohou uspět při přeměně internacionalizace v udržitelnou konkurenční výhodu. Na základě zpracování mnoha odborných článků o internacionalizaci, 37 interních zpráv popisujících zkušenosti podniků z internacionalizačního procesu a rozhovorů s manažery 8 podniků zapojených do internacionalizace vypracovaly autorky Rodriguez et al. (2010) seznam 73 rizikových faktorů provázejících internacionalizační proces. Rodriguez et al. (2010) určují oblasti, ve kterých se mohou projevit rizika internacionalizačního procesu. Tyto oblasti zahrnují 9 souhrnných kategorií souvisejících s:

- organizační strukturou podniku,
- způsobem vedení a podnikovou kulturou,
- logistickou infrastrukturou,
- řízením projektů,
- vztahy s partnery a dalšími subjekty,
- socioekonomickou a politickou situací zahraničního trhu,

- právními aspekty zahraničního trhu,
- tržními faktory,
- kulturou zahraniční země.

### 3.9.2 Rizika internacionalizace podle Miller

Jednu z prvních klasifikací rizik v internacionalizaci představuje Miller (1992). Zabývá se však nikoliv měřitelnou nejistotou, tedy riziky, ale spíše zdroji nejistoty v internacionalizaci. Miller (1992) v souvislosti se zahraničním obchodem navrhl model, který rozlišuje mezi třemi typy proměnných způsobujících nejistotu v mezinárodním obchodu, která vychází z:

- obecného okolí (general environment),
- oborového okolí (industry environment),
- specifík (vnitřního prostředí) každého podniku (firm specific).

Miller (1992) tvrdí, že zdroje nejistoty v mezinárodním obchodu jsou navzájem provázané, tedy snaha zmenšit nejistotu v jedné oblasti současně zvětšuje nejistotu v ostatních oblastech. Proto by měl manažer kdykoliv, když činí rozhodnutí, přemýšlet o co nejefektivnějším kompromisu mezi nejistotami. Proměnné obecného okolí podniku zahrnují faktory politické, faktory vládní politiky, makroekonomické, sociální a přírodní. Mezi proměnné oborového okolí lze zařadit nejistotu vyplývající z charakteristik trhu výrobních faktorů (vstupů), charakteristik zahraničních trhů, na které podnik vstupuje a z konkurence na těchto trzích. Proměnné specifické pro podnik zahrnují nejistotu vyplývající z provozní činnosti podniku, ze závazků a odpovědnosti podniku, z výzkumu a vývoje, z jeho úvěruschopnosti a z behaviorálních charakteristik podniku (Miller, 1992).

### 3.9.3 Rizika internacionalizace podle Shrader et al.

Shrader et al. (2000) určili hlavní rizikové faktory v internacionalizaci na základě empirického výzkumu mezi 87 americkými podniky typu „new venture“. Jejich model rizik internacionalizace zahrnuje tři hlavní zdroje rizika:

- zahraniční příjmy, tedy kurzové riziko (foreign revenue exposure),
- riziko dané země (country risk),
- formu vstupu na zahraniční trh (entry mode commitment).

Stejně jako Miller (1992), i Shrader et al. (2000) uvedli, že rizika v jejich modelu jsou provázaná a vždy je nutné učinit jistý kompromis mezi nimi. Tento kompromis musí dělat hlavně mladé podniky, které podléhají rychlé internacionalizaci a nejsou ještě zapojeny do sítí pevných obchodních vztahů.

### 3.9.4 Rizika internacionalizace podle Cavusgil et al.

Další model rizik v mezinárodním obchodu uvedli Cavusgil et al. (2008), kteří také dospěli k závěru, že podnik musí řídit rizika, aby se vyhnul neúspěchu svých zahraničních aktivit. Jejich model zahrnuje čtyři hlavní kategorie rizik v internacionalizaci:

- komerční rizika (commercial risks),
- rizika spojená s odlišností kultur (cross-cultural risks),
- rizika dané země (country risks),
- měnová rizika (currency risks).

Kulturní rizika podle autorů vyplývají z nedorozumění vzniklých kvůli rozdílným jazykům, zvykům atd. a často vedou k neefektivnosti podnikových strategií a vztahů se zahraničními partnery. Rizika dané země jsou spojena s nepříznivým vývojem politických, legislativních a ekonomických podmínek na zahraničních trzích. Tato kategorie rizik tedy zahrnuje jak rizika teritoriální (někdy nazývaná jako politická) tak i rizika tržní, která například Machková et al. (2010) uvádějí odděleně. Měnové riziko (také známé jako finanční riziko) je způsobeno nepříznivými fluktuacemi měnového kurzu ovlivněnými například inflací na zahraničním trhu. Komerční rizika vycházejí ze slabé podnikové strategie, kvůli které může dojít k uzavření kontraktů s nespolehlivými zákazníky, k špatně načasovanému vstupu na zahraniční trh či k špatné cenové strategii atd. (Cavusgil et al., 2008).

### 3.9.5 Rizika internacionalizace podle Lee

Autor dalšího modelu rizik v internacionalizaci, Lee (2012), klade důraz na řízení rizik souvisejících s internacionalizací, která dělí do detailnějších kategorií na:

- přepravní rizika,
- úvěrová rizika,
- rizika kvality výrobku,
- kurzová rizika,
- rizika neočekávaného vývoje nebo událostí,
- legislativní nebo politická rizika,
- investiční rizika.

Tato klasifikace internacionalizačních rizik je podobná modelu prezentovanému Machkovou et al. (2010), kteří dělí rizika v mezinárodním obchodu na tržní, komerční, teritoriální, přepravní, kurzová a rizika odpovědnosti za škodu způsobenou výrobkem.

## 4 Metodika práce

V disertační práci budou použita jak sekundární, tak primární data. Sekundární data budou čerpána z Databáze zahraničního obchodu a ze Statistické ročenky České republiky 2015 vydávané Českým statistickým úřadem. Dále bude využito dat z databáze Eurostat a také Zpráv o vývoji malého a středního podnikání a dále zpráv Panorama zpracovatelského průmyslu vydávaných Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Sekundární data budou využita zejména ke zpracování charakteristiky strojírenského odvětví v České republice.

Sběr primárních dat bude proveden pomocí dotazníkového šetření. Před samotným zahájením dotazníkového šetření bude formulace otázek konzultována pomocí osobních hloubkových rozhovorů se třemi strojírenskými podniky z kategorie MSP za účelem ověření srozumitelnosti a úplnosti otázek. Po vytvoření elektronického dotazníku bude proveden předvýzkum. Odpovědi od těchto respondentů nebudou dále uvažovány při vyhodnocení získaných dat, budou sloužit pouze pro ověření funkčnosti elektronického dotazníku.

Dotazníky budou vytvořeny v elektronické podobě v softwaru Umbrela, který byl vyvinut na Mendelově univerzitě v Brně pro účely provádění marketingových výzkumů. Odkaz na elektronickou verzi dotazníků bude rozeslán prostřednictvím e-mailů do strojírenských podniků. Zdrojem kontaktních údajů na podniky bude databáze Amadeus a Albertina. Podniky budou z databází vyfiltrovány na základě kritéria „podniky z ČR s méně než 249 zaměstnanci, s hlavní podnikatelskou činností spadající do sekcí CZ-NACE 25–30 a s uvedenou e-mailovou adresou“.

Dále bude proveden také sběr primárních dat formou hloubkových polostrukturovaných rozhovorů, a to za účelem zjištění, jakým způsobem řídí strojírenské MSP rizika související s jejich internacionalizací a jaké používají konkrétní metody. Rozhovory budou provedeny s odpovědnými osobami za zahraniční obchod v několika českých strojírenských MSP. Rozhovory budou trvat maximálně 1,5 hodiny, budou nahrávány po souhlasu dotazované osoby pomocí diktafonu a poté přepsány do textové podoby.

### 4.1 Metody použité pro vyhodnocení kvantitativních dat

Pro zpracování primárních dat z dotazníkového šetření budou použity standardní i pokročilé statistické metody. Při charakteristice internacionalizačního procesu strojírenských MSP, určení klíčových rizik internacionalizace a způsobu řízení rizik v internacionalizaci strojírenských MSP bude částečně využita popisná statistika.

K identifikaci významných faktorů rizika v internacionalizaci českých strojírenských MSP bude využita **faktorová analýza**, která patří k vícerozměrným statistickým metodám. Její základní funkcí je redukce velkého množství proměnných a vytvoření nových latentních proměnných, tzv. faktorů, tak, aby pomocí co nejmenšího počtu faktorů bylo vysvětleno maximální množství informace obsažené v původních proměnných, tedy, aby došlo pouze k minimální ztrátě informace. Předpokladem je existence vzájemných závislostí původních proměnných,



kteřé jsou důsledkem působení menšího počtu faktorů. Faktorová analýza je tedy vhodná k redukci datového souboru (Škaloudová, 2010; Meloun a Militký, 2004).

Nejprve bude posouzeno, zda je pro získaná data faktorová analýza vhodná. K tomu bude využita Kaiser-Meyer-Olkinova míra adekvátnosti vzorku (dále KMO), což je koeficient nabývající hodnot 0 až 1. Pokud KMO nabývá hodnot 0,5 a méně, nemá využití faktorové analýzy smysl, od hodnot vyšších než 0,7 je využití faktorové analýzy dostatečně vhodné pro zkoumaná data a hodnoty nad 0,9 poukazují na skvělou vypovídací schopnost faktorové analýzy. Doplnkově bude také proveden Bartlettův test sféricity, který testuje nulovou hypotézu, že korelační matice mezi proměnnými je jednotková, tedy korelační koeficienty mezi proměnnými jsou nulové. Pokud bude tato nulová hypotézu zamítnuta, bude možné faktorovu analýzu využít (Škaloudová, 2010). Postup zpracování faktorové analýzy lze shrnout v následujících krocích:

1. Výpočet korelační matice.
2. Stanovení počtu faktorů pro následnou extrakci, a to na základě vypočtených vlastních čísel, která budou graficky znázorněna u všech faktorů v tzv. sutinovém grafu. Počet faktorů bude odpovídat počtu vlastních čísel vyšších než jedna.
3. Extrakce faktorů za použití metody analýzy hlavních komponent a zjištění faktorových zátěží jednotlivých proměnných s extrahovanými faktory.
4. Rotace faktorů prostřednictvím metody varimax s Kaiserovou normalizací za účelem lepší interpretace faktorů. Rotace faktorů přispívá k tomu, že původní proměnné korelují silně pouze s některými faktory, zatímco s dalšími faktory korelují jen slabě.
5. Zjištění faktorových zátěží jednotlivých proměnných s rotovanými faktory.

Pro testování hypotéz o nezávislosti mezi dvěma nominálními znaky bude použit **chí-kvadrát test**. Vzájemný vztah zkoumaných znaků bude vyjádřen pomocí kontingenční tabulky. Chí-kvadrát test je založen na porovnání zjištěných četností a očekávaných (teoretických četností). Testovou statistikou je zde Pearsonův chí-kvadrát  $K$  (Budíková et al., 2010):

$$K = \sum_{j=1}^r \sum_{k=1}^s \frac{\left( n_{jk} - \frac{n_j \cdot n_k}{n} \right)^2}{\frac{n_j \cdot n_k}{n}}, \quad (1)$$

kde  $n_{jk}$  jsou pozorované četnosti v jednotlivých buňkách kontingenční tabulky a  $\frac{n_j \cdot n_k}{n}$  jsou očekávané četnosti jednotlivých buněk této tabulky. Hypotéza o nezávislosti obou znaků bude v disertační práci zamítnuta, když bude vypočtená  $p$ -hodnota nižší než stanovená hladina významnosti. V disertační práci bude využita 1% hladina významnosti. Chí-kvadrát test bude použit u hypotéz vztahujících

se k závislosti mezi velikostí podniku či jeho zapojením do internacionalizace a tím, zda se podnik zabývá řízením rizik.

Síla závislosti mezi nominálními znaky bude měřena pomocí Cramérova koeficientu kontingence  $V$ , který lze vypočítat dle vztahu (Budíková et al., 2010):

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

kde  $n$  je počet případů a  $m$  je počet řádků nebo sloupců kontingenční tabulky (to číslo, které nabývá menší hodnoty). Čím více se hodnota vypočteného koeficientu blíží 1, tím je závislost mezi oběma znaky silnější. Naopak čím více se blíží 0, tím je závislost slabší. U znaků, které nabývají pouze dvou obměn, tedy pro čtyřpolní kontingenční tabulky, bude pro měření síly závislosti vyžit koeficient asociace  $\Phi$ , který lze vypočítat dle vztahu (Gravetter a Wallnau, 2007):

$$\Phi = \sqrt{\frac{K}{n}}, \quad (3)$$

Pro testování hypotéz o nezávislosti mezi ordinálními znaky bude použit **test statistické významnosti Kendallova tau c**. Nulová hypotéza bude zamítnuta, pokud vypočtená  $p$ -hodnota nepřesáhne 1% hladinu významnosti. Kendallovo tau c ( $\tau_c$ ) je neparametrický koeficient korelace mezi ordinálními (pořadovými) znaky s různým počtem obměn. Měří, do jaké míry se shoduje pořadí hodnot obou zkoumaných znaků, tedy měří monotónnost vztahu mezi proměnnými, a může nabývat hodnot od -1 do 1. Čím více se absolutní hodnota koeficientu blíží 1, tím je vztah mezi oběma proměnnými silnější. Kendallovo tau c lze vypočítat dle vztahu (Singh, 2007):

$$\tau_c = \frac{2m(C-D)}{N^2(m-1)}, \quad (4)$$

kde  $C$  vyjadřuje počet souhlasných párů,  $D$  počet nesouhlasných párů,  $N$  počet případů a  $m$  je menší z čísel: počet sloupců a počet řádků. Kendallovo tau c bude v práci použito při charakterizování internacionalizačního procesu strojírenských MSP a při ověřování platnosti Uppsala modelu v podmínkách internacionalizace těchto podniků.

Pro testování hypotézy o shodnosti rozdělení dvou nezávislých výběrů bude využit **Mann-Whitneyův test**, který je neparametrickou obdobou dvouvýběrového  $t$ -testu a lze použít v případě ordinálních veličin, které nemusí mít nutně normální rozdělení. Testuje nulovou hypotézu ( $H_0$ ), že oba nezávislé výběry pocházejí ze stejného rozdělení neboli mediány obou výběrů jsou shodné oproti alternativní hypotéze ( $H_1$ ), že výběry pocházejí z různého rozdělení neboli mediány obou výběrů se liší (Kirk, 2008). Mann-Whitneyův test používá testové kritérium  $U$ , které lze vypočítat dle následujících vztahů (VFU, 2016):

$$\begin{aligned}
 U_1 &= n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1+1)}{2} - R_1 \\
 U_2 &= n_1 n_2 + \frac{n_2(n_2+1)}{2} - R_2 . \\
 U &= \min(U_1, U_2)
 \end{aligned}
 \tag{5}$$

Platí, že  $n_1$  je počet pozorování v prvním výběru,  $n_2$  je počet pozorování ve druhém výběru a  $R_1$  je součet pořadí v 1. výběru a  $R_2$  je součet pořadí ve druhém výběru. V disertační práci bude o zamítnutí nulové hypotézy rozhodováno na základě p-hodnoty. Pokud bude p-hodnota nižší než 1% hladina významnosti, bude  $H_0$  zamítnuta a přijata  $H_1$ . Mann-Whitneyův test bude v práci použit v rámci charakterizování internacionalizačního procesu strojírenských MSP a dále také v rámci zjišťování, zda Born Global podniky a běžné podniky vnímají překážky internacionalizace jako rozdílně významné.

Pro testování hypotézy o shodnosti rozdělení více nezávislých výběrů bude využit **Kruskal-Wallisův test**, který je zevšeobecněním Mann-Whitneyova testu pro případy, kdy je třeba porovnat rozdělení tří a více nezávislých výběrů (Howell, 2010). Opět je tento test vhodný pro ordinální veličiny, které nemají normální rozdělení. Testuje nulovou hypotézu ( $H_0$ ), že všechny výběry pocházejí ze stejného rozdělení neboli mediány všech tří (nebo více) výběrů jsou stejné oproti alternativní hypotéze ( $H_1$ ), že výběry nepocházejí ze stejného rozdělení, neboli mediány výběrů jsou rozdílné. Testová statistika  $H$  pro Kruskal-Wallisův test lze vypočítat dle vztahu (Hendl, 2012):

$$H = \frac{12}{n(n+1)} \sum_i \left( \frac{(SR_i)^2}{n_i} \right) - 3(n+1), \tag{6}$$

kde  $n$  je celkový počet měření a  $SR_i$  je součet pořadí měření z výběru  $i$ . V disertační práci bude o zamítnutí či nezamítnutí nulové hypotézy rozhodováno na základě p-hodnoty. Hladina významnosti bude nastavena na 1 %. Kruskal-Wallisův test bude v práci využit při určování klíčových rizik internacionalizace, resp. při zjišťování, zda existují rozdíly ve vnímání rizik internacionalizace dle konkrétního trhu, na který podnik vstupuje, při charakterizování internacionalizačního procesu strojírenských MSP a při ověřování platnosti Uppsala modelu v podmínkách internacionalizace strojírenských MSP.

Primární data z dotazníkových šetření budou zpracována za využití statistického softwaru Statistica 10.0 a IBM SPSS.

## 4.2 Metody použité pro vyhodnocení kvalitativních dat

Kvalitativní data z hloubkových polostrukturovaných rozhovorů s odpovědnými osobami z jednotlivých podniků budou v práci prezentována ve formě přímých citací. Přímé citace vystihují celkovou atmosféru, ve které budou rozhovory probíhat, a odrážejí spontánnost výroků tak, jak budou vysloveny.

Vyhodnocení dat z hloubkových rozhovorů bude založeno na základních principech cross-case analýzy, což je výzkumná metoda pomáhající získat nové poznatky z jednotlivých případů (Khan a VanWynsberghe, 2008), tedy v disertační práci z jednotlivých strojírenských podniků, se kterými budou rozhovory vedeny. Na základě hledání podobností a odlišností v jednotlivých případech tak bude zjištěno, jaký zaujímají obecně úspěšné strojírenské MSP přístup k řízení rizik spojených s jejich internacionalizačním procesem a jaké používají konkrétní postupy a metody pro řízení těchto rizik.

Získání nových poznatků bude probíhat prostřednictvím shromažďování informací o každém podniku zvlášť, porovnáváním odpovědí jednotlivých podniků navzájem a kontrastováním získaných informací. Cross-case analýza bude provedena prostřednictvím seskupování odpovědí na společné otázky položené jednotlivým respondentům a analyzováním různých pohledů na dané téma. Velkou výhodou této metody je, že zvyšuje možnost generalizace získaných informací a ubezpečení se, že procesy a poznatky z jednoho dobře popsaného případu nejsou jedinečné, ale lze je potvrdit i v jiných případech (Miles et al. 2013).

## 5 Charakteristika strojírenství v ČR

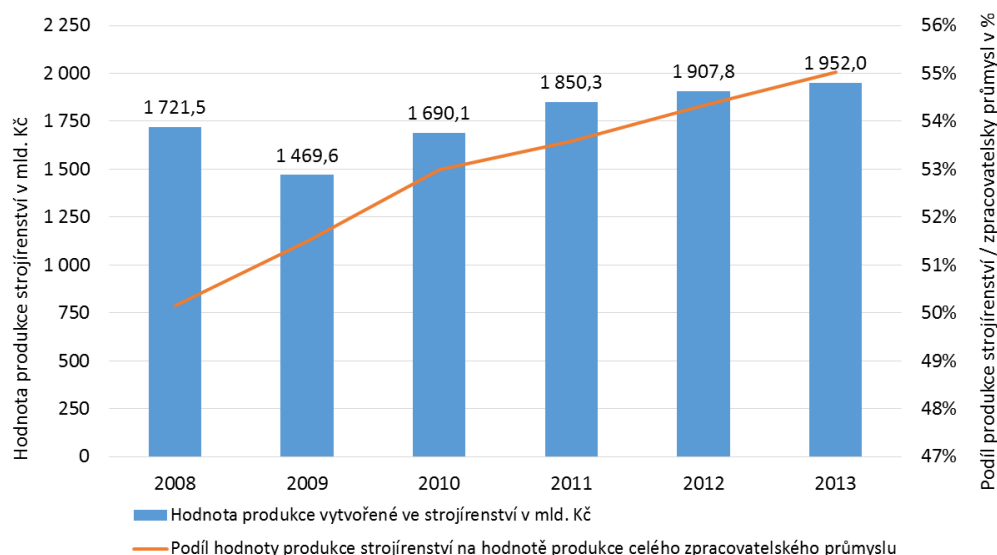
Strojírenství patří do zpracovatelského průmyslu, který je vedle služeb nejdůležitějším odvětvím českého hospodářství z pohledu vytvořené přidané hodnoty. Ačkoliv strojírenství není jednoznačně vymezeno, po přechodu z klasifikace ekonomických činností OKEČ na CZ NACE k 1. 1. 2008 je možné z širšího úhlu pohledu za strojírenství dle ČSÚ (2008) považovat oddíly CZ NACE 26–30. Dle EK (2010) je možné zařadit do strojírenství také CZ NACE 25. Pro účely této práce jsou za obor strojírenství tedy považovány oddíly CZ-NACE 25–30 (ČSÚ, 2008):

- Oddíl 25: Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení,
- Oddíl 26: Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení (Elektronický průmysl),
- Oddíl 27: Výroba elektrických zařízení (Elektrotechnický průmysl),
- Oddíl 28: Výroba strojů a zařízení jinde neuvedených (Všeobecné strojírenství),
- Oddíl 29: Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů (Automobilový průmysl),
- Oddíl 30: Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení.

Strojírenství má v České republice dlouholetou tradici. Významně se podílí jak na zahraničním obchodu, tak i na celkové zaměstnanosti a tvorbě přidané hodnoty. Z celého průmyslu to bylo právě strojírenství, jehož produkce od roku 2009 neustále rostla (ČSÚ, 2015a), jak ukazuje i graf na obrázku 9. Po propadu produkce v roce 2009 oproti roku 2008 došlo ve strojírenství k nastartování nepřetržitého růstu, a to nejen v absolutním vyjádření, ale rostl také podíl produkce strojírenství na produkci celého zpracovatelského průmyslu, a to z 50 % v roce 2008 až na 55 % v roce 2013. Největší měrou (ze 42 %) se na hodnotě produkce vytvořené ve strojírenství za rok 2013 podílel automobilový průmysl (CZ-NACE 30), následovaný 15% podílem oboru výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení (CZ-NACE 25) a všeobecným strojírenstvím (CZ-NACE 28) také s 15% podílem. Elektronický průmysl (CZ-NACE 26) dosáhl podílu 13 % na celkové hodnotě produkce za strojírenství a 11% podílu dosáhl dále elektrotechnický průmysl (CZ-NACE 27). Nejméně se na celkové hodnotě produkce podílela s necelými 3 % výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení (CZ-NACE 30) (vlastní výpočty dle dat z databáze Eurostat, 2016).

V roce 2014 působilo ve strojírenství 66 895 podnikatelských subjektů, což představuje zhruba 37% podíl na celkovém počtu podniků z průmyslu v ČR. Nejvíce podniků ze strojírenství (63,7 %) patřilo do oboru výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (CZ-NACE 25) a do elektrotechnického průmyslu (20,4 %). Všeobecné strojírenství (CZ-NACE 28) se na počtu podniků v celém strojírenství podílelo 8,3 %, elektronický průmysl (CZ-NACE 26) 5,0 %, automobi-

lový průmysl (CZ-NACE 29) pouze 1,9 % a výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení (CZ-NACE 30) jen 0,9 % (vlastní výpočty dle dat z ČSÚ, 2015b).



Obr. 9 Vývoj vytvořené produkce ve strojírenství v letech 2008 až 2013

Zdroj: vlastní výpočty dle dat z databáze Eurostat, 2016.

Převážná většina podniků z ČR (99,84 %) patří dle MPO (2015a) mezi malé a střední podniky, tedy i většina strojírenských podniků jsou právě MSP. Dle dat z databáze Eurostat (2016) patřilo v roce 2013 mezi mikropodniky 92,2 %, mezi malé podniky 5,2 %, mezi střední podniky 2,0 % a mezi velké podniky pouze 0,6 % všech strojírenských podniků. Procentuální zastoupení jednotlivých velikostních skupin strojírenských podniků ze секcí CZ-NACE 25–30 v celkovém počtu podniků ze strojírenství je uvedeno v tabulce 4.

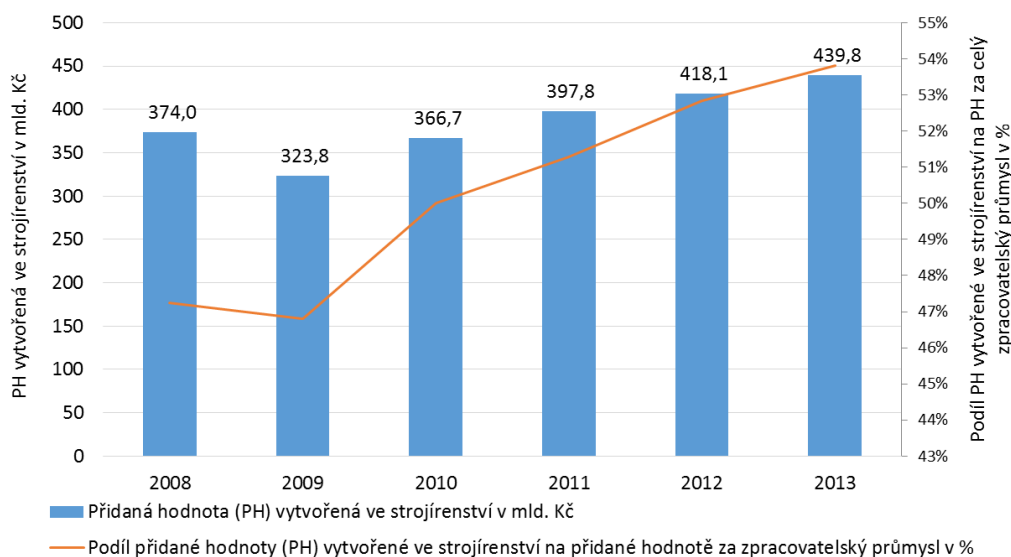
Tab. 4 Procentuální zastoupení jednotlivých velikostních skupin podniků z CZ-NACE 25–30 za rok 2013

	% mikro-podniků	% malých podniků	% středních podniků	% velkých podniků	Celkem podniků
CZ-NACE 25	94,3	4,3	1,2	0,2	<b>42 717</b>
CZ-NACE 26	89,9	6,6	2,7	0,8	<b>3 319</b>
CZ-NACE 27	94,9	3,3	1,3	0,5	<b>13 773</b>
CZ-NACE 28	77,6	13,4	7,1	1,9	<b>5 574</b>
CZ-NACE 29	62,6	13,8	12,5	11,1	<b>1 126</b>
CZ-NACE 30	81,6	9,1	5,4	3,9	<b>592</b>
<b>Celkem %</b>	<b>92,2</b>	<b>5,2</b>	<b>2,0</b>	<b>0,6</b>	

Zdroj: vlastní výpočty dle dat z databáze Eurostat, 2016.

Z pohledu vytvořené přidané hodnoty lze strojírenství pokládat za nejvýznamnější průmyslové odvětví v ČR, neboť v roce 2014 přispělo národnímu hospodářství

přidanou hodnotu ve výši 504 miliard Kč, což je 44% podíl na vytvořené přidané hodnotě v rámci celého průmyslu (vlastní výpočty dle dat z ČSÚ, 2015b). Také u přidané hodnoty vytvořené ve strojírenství lze zpozorovat výrazný propad v roce 2009, avšak v následujících letech již vývoj přidané hodnoty kopíruje pozitivní trend ve vývoji vytvořené produkce, tedy dochází k nepřetržitému růstu (viz. obrázek 10). Zároveň se od roku 2009 zvyšuje také podíl vytvořené přidané hodnoty ve strojírenství na vytvořené přidané hodnotě za celý zpracovatelský průmysl v ČR, a to z necelých 47 % v roce 2008 až na 54 % v roce 2013. Největšího podílu (32,8 %) na vytvořené přidané hodnotě ve strojírenství za rok 2013 dosáhla výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (CZ NACE 25), za kterou následoval automobilový průmysl (CZ-NACE 29) s 20,8% podílem na vytvořené přidané hodnotě ve strojírenství a dále všeobecné strojírenství (CZ-NACE 28) s 19,4% podílem (vlastní výpočty dle dat z databáze Eurostat, 2016).



Obr. 10 Vývoj přidané hodnoty vytvořené ve strojírenství v letech 2008 až 2013

Zdroj: vlastní výpočty dle dat z databáze Eurostat, 2016.

S téměř 556 000 osobami tvořil v roce 2014 podíl počtu zaměstnaných osob ve strojírenství na celkovém počtu zaměstnaných osob v průmyslu ČR téměř 47 %. Zatímco v průmyslu jako celku dosahovala v roce 2014 průměrná hrubá měsíční mzda 25 805 Kč, ve strojírenství byla průměrná měsíční hrubá mzda o více než 1 000 Kč vyšší, a to 26 886 Kč (vlastní výpočty dle dat z ČSÚ, 2015b). Malé a střední podniky ve strojírenství zaměstnávaly celkem 44,1 % všech zaměstnaných osob ve strojírenství a zbývajících 55,9 % osob zaměstnávaly velké strojírenské podniky. Největší podíl zaměstnanců pracujících v MSP (73,4 %) je ve výrobě kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení (CZ-NACE 25) a ve všeobecném strojírenství (CZ-NACE 26), kde tento podíl dosahuje 52,1 %. Naopak v automobilovém průmyslu (CZ-NACE 29), resp. ve výrobě ostatních dopravních prostředků a zařízení (CZ-NACE 30) pracuje většina zaměstnanců ve

velkých podniků, 84,6 % resp. 78,0 %, jak je uvedeno v tabulce 5 (vlastní výpočty dle dat z databáze Eurostat, 2016).

Tab. 5 Procentuální počet zaměstnanců v jednotlivých velikostních skupinách podniků ze strojírenství za rok 2013

	% zaměstnanců v mikropodnicích	% zaměstnanců v malých podnicích	% zaměstnanců ve středních podnicích	% zaměstnanců ve velkých podnicích	Celkem zaměstnanců
<b>CZ-NACE 25</b>	10,4	26,1	36,9	26,6	<b>140 644</b>
<b>CZ-NACE 26</b>	4,7	10,5	23,8	61,0	<b>39 775</b>
<b>CZ-NACE 27</b>	4,8	10,7	23,9	60,6	<b>85 516</b>
<b>CZ-NACE 28</b>	3,1	13,7	35,3	47,9	<b>117 825</b>
<b>CZ-NACE 29</b>	0,4	2,7	12,4	84,6	<b>140 746</b>
<b>CZ-NACE 30</b>	1,0	6,1	14,9	78,0	<b>20 474</b>
<b>Celkem %</b>	<b>4,6</b>	<b>13,1</b>	<b>26,4</b>	<b>55,9</b>	

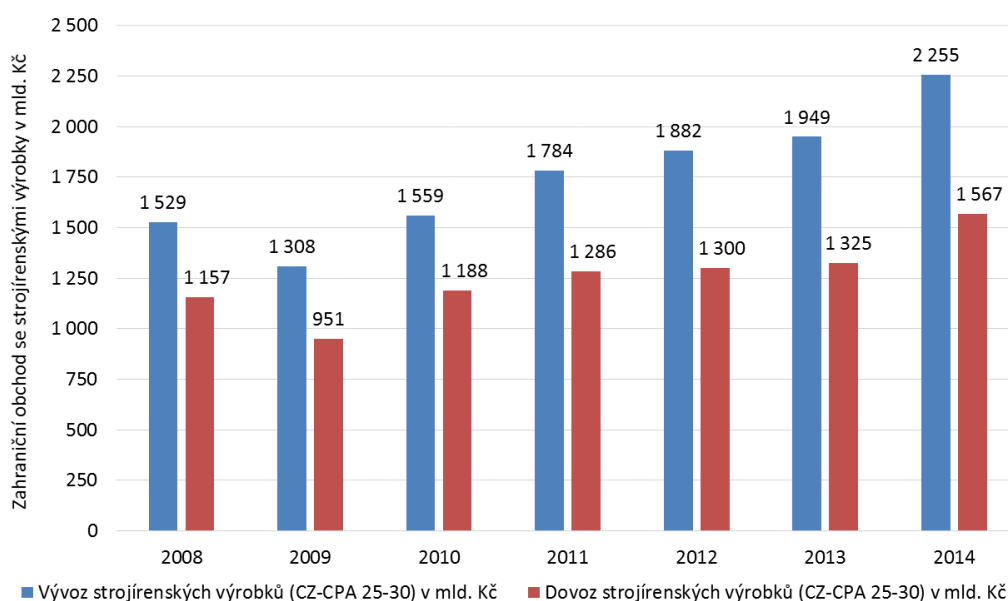
Zdroj: vlastní výpočty dle dat z databáze Eurostat, 2016.

## 5.1 Vývoj zahraničního obchodu ve strojírenství

Strojírenství je nejdůležitějším odvětvím českého průmyslu také z hlediska zahraničního obchodu. V roce 2014 dosáhl celkový vývoz ČR částky 3 628 826 mil. Kč, na které se vývoz strojírenských výrobků (CZ-CPA 25–30) podílel 62 % v celkové výši 2 254 819 mil. Kč. Celkový dovoz dosáhl v tomto roce v ČR částky 3 096 415 mil. Kč a i zde hrály strojírenské výrobky (CZ-CPA 25–30) významnou roli, neboť se na této částce podílely téměř z 51 %, ve finančním vyjádření celkem 1 566 546 mil. Kč (vlastní výpočty dle dat z ČSÚ, 2015c a MPO, 2015b). Podíl vývozu, resp. dovozu strojírenských výrobků na celkovém vývozu, resp. dovozu ČR zůstává dlouhodobě na stejné úrovni. Od roku 2008 osciluje podíl vývozu strojírenských výrobků na celkovém vývozu ČR okolo 61 % a podíl dovozu strojírenských výrobků na celkovém dovozu ČR kolísá okolo 50 % (vlastní výpočty dle dat z ČSÚ, 2015d a MPO, 2015b).

Po meziročním propadu vývozu strojírenských výrobků v roce 2009 o 14,4 % došlo v následujícím roce k opětovnému nastartování růstu vývozu strojírenských výrobků (viz. obrázek 11). Tento trend se udržuje až do současnosti (poslední údaj z roku 2014). Celkově lze konstatovat, že vývoz strojírenských výrobků byl v roce 2014 celkem o 72,4 % vyšší než v roce 2009. Stejný trend lze vyzorovat i u dovozu strojírenských výrobků, který však nerostl tak rychle jako vývoz. Po propadu dovozu mezi roky 2008 a 2009 o 17,8 % došlo po roce 2009 k opětovnému nastartování růstu dovozu strojírenských výrobků a do roku 2014 se celkový dovoz strojírenských výrobků zvýšil o 64,8 %. Mezi vývozem a dovozem těchto výrobků se od roku 2009 postupně rozevírají nůžky, což má pozitivní dopady pro zahraniční obchod ČR i tvorbu HDP (vlastní výpočty dle dat z ČSÚ, 2015d a MPO, 2015b).





Obr. 11 Vývoj vývozu a dovozu strojírenských výrobků (CZ-CPA 25–30) v letech 2008 až 2014  
Zdroj: vlastní výpočty dle dat z MPO (2015b) a ČSÚ (c2012).

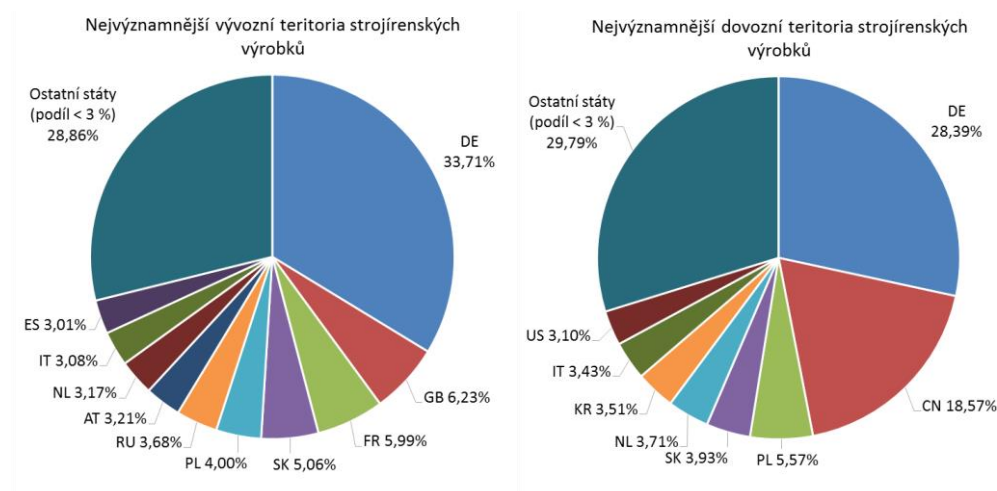
Největší podíl na vývozu strojírenských výrobků (32,2 %) měl v roce 2014 vývoz výrobků ze skupiny CZ-CPA 29 (motorová vozidla kromě motocyklů, přívěsy a návěsy) a největší podíl na dovozu strojírenských výrobků (32,1 %) měl v roce 2014 dovoz výrobků ze skupiny CZ-CPA 26 (počítače, elektronické a optické přístroje a zařízení). K celkově největšímu nárůstu vývozu od roku 2009 došlo u výrobků ze skupiny CZ-CPA 27 (elektrická zařízení), a to o 93,2 %. V případě dovozu nejvíce vzrostl dovoz výrobků ze skupiny CZ-CPA 29 (motorová vozidla kromě motocyklů, přívěsy a návěsy), a to o 85,7 % (vlastní výpočty dle dat z MPO, 2015b).

## 5.2 Teritoriální struktura zahraničního obchodu se strojírenskými výrobky

Teritoriální struktura zahraničního obchodu je v této kapitole hodnocena na základě zpracování dat získaných z databáze zahraničního obchodu vedené Českým statistickým úřadem. Protože tato databáze používá ke klasifikaci výrobků kombinovanou nomenklaturu, byla souhrnná data o hodnotě vývozu a dovozu za jednotlivé skupiny CZ-CPA získána po převedení číselných kódů z kombinované nomenklatury (k tomu byl využit Převodník CZ-CPA 2015 na KN 2015 uveřejněný na stránkách Českého statistického úřadu).

Z hlediska teritoriální struktury zahraničního obchodu se strojírenskými výrobky, tedy výrobky ze skupin CZ-PCA 25–30, je pro ČR největším partnerem za rok 2014 Německo, které představuje jak největší vývozní teritorium (33,71 % hodnoty všech vyvezených strojírenských výrobků), tak i největší dovozní teritorium (28,39 % hodnoty všech dovezených strojírenských výrobků) těchto výrobků

(viz. obrázek 12). Mezi další významná vývozní teritoria strojírenských výrobků patří kromě ostatních sousedních zemí (Slovensko, Polsko, Rakousko) také Francie, Velká Británie, Rusko, Nizozemsko, Itálie a Španělsko. V kategorii ostatních zemí s nižším než 3% podílem na celkovém vývozu strojírenských výrobků hrají důležitou roli také Belgie, Maďarsko, Spojené státy, Švýcarsko, Švédsko, Turecko, Čína a Rumunsko (vlastní výpočty dle dat z ČSÚ, c2012).



Obr. 12 Hlavní vývozní a dovozní teritoria strojírenských výrobků (CZ-CPA 25–30) za rok 2014<sup>1</sup>  
Zdroj: vlastní výpočty dle dat z ČSÚ, c2012.

Ve všech skupinách výrobků CZ-CPA 25–30 zaujímá největší podíl na vývozu právě Německo, avšak relativně nejmenšího podílu ze všech skupin (20,58 %) dosahuje vývoz na německý trh u výrobků CZ-CPA 30 (ostatní dopravní prostředky a zařízení), kde jsou významnými vývozními teritorii s více než 10 % podílem také Spojené státy americké a Francie (viz. tabulka 6).

Z pohledu dovozních teritorií strojírenských výrobků v ČR patří významná pozice vedle Německa také Číně, ze které do ČR směřuje téměř 19 % všech dovážených strojírenských výrobků (viz. obrázek 12). Největšího podílu na celkové dovážené hodnotě výrobků dané skupiny (43,41 %) dosahuje Čína ve skupině CZ-CPA 26 (počítače, elektronické a optické přístroje a zařízení), jak je uvedeno v tabulce 7. Skupina výrobků CZ-CPA 26 je dokonce jedinou skupinou, ve které dovoz z Číny převyšuje dovoz z Německa. Čína je dále důležitým dovozním teritoriem výrobků ze skupiny CZ-CPA 27 (elektrická zařízení), kde zaujímá druhé místo s 15,35% podílem. Stejně jako u vývozu i u dovozu hrají významnou roli

<sup>1</sup> Vysvětlivky:

AT – Rakousko,

ES – Španělsko,

IT – Itálie,

PL – Polsko,

US – Spojené státy americké.

CN – Čína,

FR – Francie,

KR – Korejská republika,

RU – Rusko,

DE – Německo,

GB – Velká Británie,

NL – Nizozemsko,

SK – Slovensko,

ostatní sousední země (z nich se relativně nejméně do dovozu zapojuje Rakousko s 2,36% podílem na celkové hodnotě dovezených strojírenských výrobků) a také Nizozemsko, Itálie a Spojené státy americké. Mezi významná dovozní teritoria strojírenských výrobků se zařadila také Korejská republika, která se nejvíce podílí na dovozu výrobků ze skupiny CZ-CPA 29 (motorová vozidla kromě motocyklů, přívěsy a návěsy), a to až ze 7,29 %. V kategorii ostatních zemí s menším než 3% podílem na celkovém dovozu strojírenských výrobků si významně stojí i Francie, Japonsko, Velká Británie a Maďarsko (vlastní výpočty dle dat z ČSÚ, c2012).

Tab. 6 Deset hlavních vývozních teritorií strojírenských výrobků (CZ-CPA 25–30) za rok 2014<sup>2</sup>

Země	Podíl na vývozu CZ-CPA 25	Země	Podíl na vývozu CZ-CPA 26	Země	Podíl na vývozu CZ-CPA 27
DE	38,51 %	DE	31,91 %	DE	39,07 %
SK	6,54 %	GB	8,36 %	FR	5,89 %
PL	5,51 %	FR	5,93 %	GB	4,28 %
AT	4,74 %	NL	5,26 %	SK	4,14 %
NL	3,61 %	SK	4,11 %	AT	4,05 %
FR	3,58 %	PL	3,63 %	PL	3,87 %
BE	3,54 %	RU	3,37 %	HU	3,62 %
GB	3,22 %	IT	3,35 %	US	3,33 %
RU	2,73 %	ES	2,65 %	NL	2,97 %
US	2,65 %	AT	2,51 %	CN	2,50 %
Země	Podíl na vývozu CZ-CPA 28	Země	Podíl na vývozu CZ-CPA 29	Země	Podíl na vývozu CZ-CPA 30
DE	32,03 %	DE	33,51 %	DE	20,58 %
FR	6,03 %	GB	7,40 %	US	10,90 %
RU	4,94 %	FR	6,22 %	FR	10,85 %
SK	4,62 %	SK	6,01 %	GB	6,52 %
GB	4,35 %	ES	4,74 %	SK	5,45 %
IT	4,26 %	RU	4,09 %	TR	5,25 %
US	4,24 %	PL	4,02 %	JP	4,31 %
PL	4,07 %	BE	3,74 %	RU	3,60 %
BE	3,21 %	AT	2,96 %	IT	3,58 %
AT	3,20 %	IT	2,67 %	AT	2,83 %

Zdroj: vlastní výpočty dle dat z ČSÚ, c2012.

<sup>2</sup> Vysvětlivky:

AT – Rakousko,

DE – Německo,

GB – Velká Británie,

JP – Japonsko,

RU – Rusko,

US – Spojené státy americké.

BE – Belgie,

ES – Španělsko,

HU – Maďarsko,

NL – Nizozemsko,

SK – Slovensko,

CN – Čína,

FR – Francie,

IT – Itálie,

PL – Polsko,

TR – Turecko,

Tab. 7 Deset hlavních dovozních teritorií strojírenských výrobků (CZ-CPA 25–30) za rok 2014<sup>3</sup>

Země	Podíl na dovozu CZ-CPA 25	Země	Podíl na dovozu CZ-CPA 26	Země	Podíl na dovozu CZ-CPA 27
DE	40,7 %	CN	43,41 %	DE	32,66 %
CN	8,3 %	DE	12,43 %	CN	15,35 %
IT	5,6 %	NL	8,19 %	PL	4,56 %
PL	5,4 %	KR	3,26 %	HU	4,47 %
SK	4,3 %	US	3,08 %	AT	3,83 %
AT	4,0 %	MY	2,74 %	JP	3,75 %
FR	3,1 %	TH	2,56 %	IT	3,67 %
JP	2,5 %	PL	2,43 %	FR	3,21 %
KR	2,2 %	GB	2,40 %	RO	2,61 %
US	2,0 %	TW	2,35 %	NL	2,07 %
Země	Podíl na dovozu CZ-CPA 28	Země	Podíl na dovozu CZ-CPA 29	Země	Podíl na dovozu CZ-CPA 30
DE	40,66 %	DE	34,14 %	DE	25,91 %
IT	7,49 %	PL	11,99 %	US	15,14 %
CN	7,13 %	SK	9,03 %	PL	10,40 %
JP	5,06 %	KR	7,29 %	AT	8,61 %
US	4,17 %	FR	4,55 %	SK	8,50 %
FR	3,37 %	ES	4,47 %	FR	5,14 %
GB	3,33 %	RO	3,73 %	CN	4,33 %
AT	3,19 %	IT	3,50 %	KR	2,88 %
PL	3,14 %	HU	3,20 %	HU	2,52 %
SK	3,10 %	JP	1,92 %	IT	2,44 %

Zdroj: vlastní výpočty dle dat z ČSÚ, c2012.

### 5.3 Podíl sekcí CZ-NACE 25–30 na hlavních ukazatelích za celé strojírenství

Graf na obrázku 13 znázorňuje příspěvek jednotlivých sekcí ze strojírenství (CZ-NACE 25–30) k hlavním sledovaným veličinám za celé strojírenství v roce 2013, tedy podíl na celkovém počtu aktivních podniků, podíl na hodnotě vytvořené produkce a podíl na vytvořené přidané hodnotě. Dále je zde znázorněn také podíl jednotlivých výrobních skupin CZ-CPA 25–30 na celkovém vývozu a dovozu strojírenských výrobků.

<sup>3</sup> Vysvětlivky:

AT – Rakousko,

ES – Španělsko,

HU – Maďarsko,

KR – Korejská republika,

PL – Polsko,

TH – Thajsko,

CN – Čína,

FR – Francie,

IT – Itálie,

MY – Malajsie,

RO – Rumunsko,

TW – Tchaj-wan,

DE – Německo,

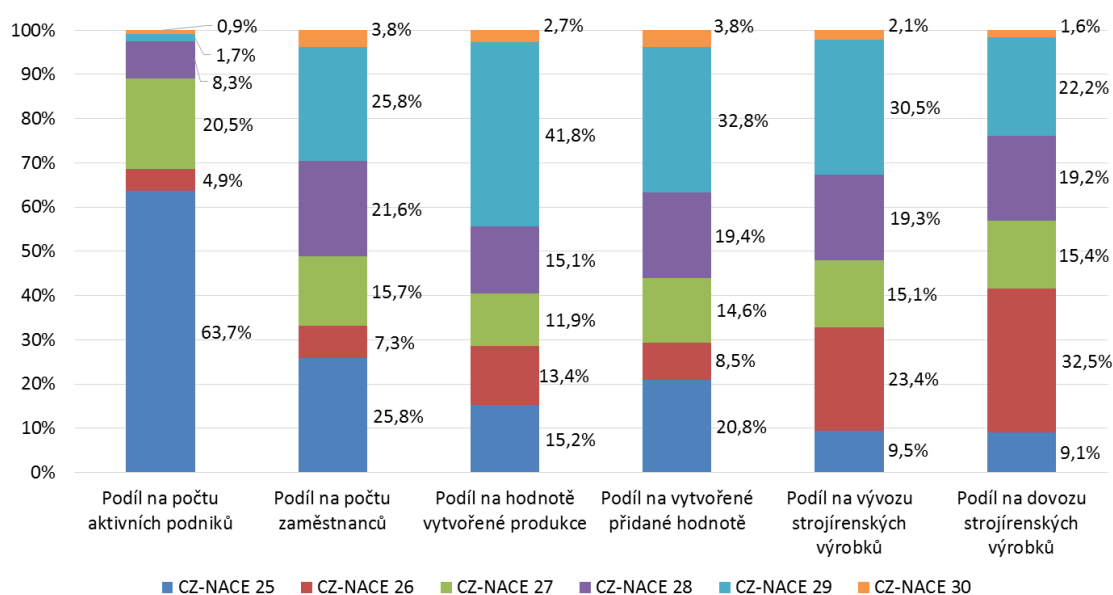
GB – Velká Británie,

JP – Japonsko,

NL – Nizozemsko,

SK – Slovensko,

US – Spojené státy americké.



Obr. 13 Podíl jednotlivých sekcí strojírenství (CZ-NACE 25–30) na ukazatelích za celý strojírenský průmysl v roce 2013

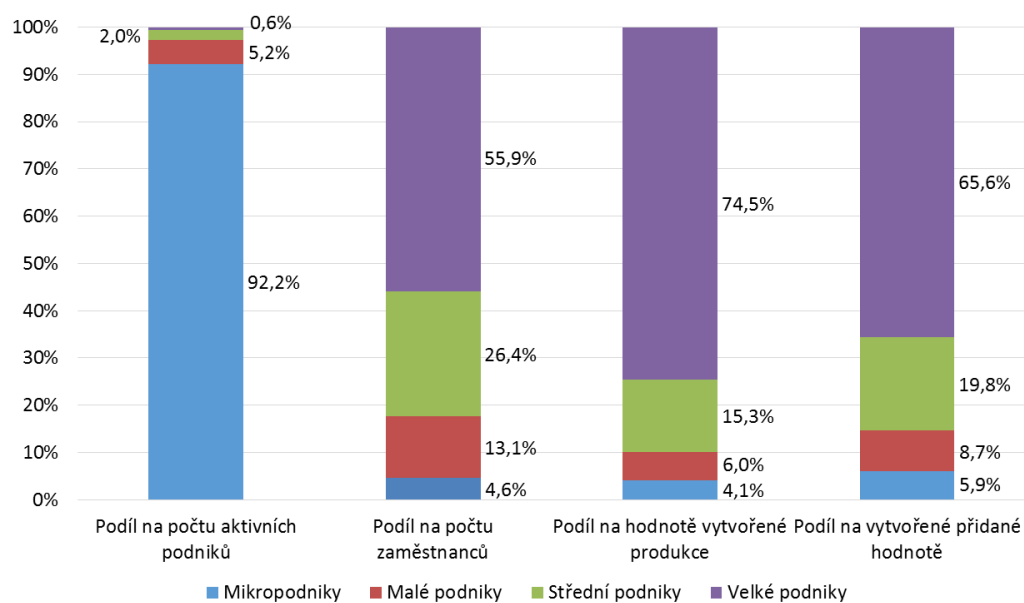
Zdroj: vlastní výpočty dle dat z databáze Eurostat, 2016 a MPO, 2015b.

Z grafu vyplývá, že ačkoliv největší množství podniků ve strojírenství patří do sekce CZ-NACE 25 (výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků), ani zdaleka zde není vytvořena největší přidaná hodnota a produkce. Naopak největší podíl na hodnotě vytvořené produkce a vytvořené přidané hodnotě ve strojírenství zaujímá sekce CZ-NACE 29 (automobilový průmysl), ačkoliv počet aktivních podniků v této sekci dosahuje skoro nejnižšího podílu (to je způsobeno tím, že v automobilovém průmyslu působí relativně malé množství velkých podniků na rozdíl od ostatních sekcí strojírenství). V porovnání s ostatními sekcemi se nejméně na všech sledovaných veličinách za strojírenství podílí sekce CZ-NACE 30 (výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení).

#### 5.4 Podíl velikostních skupin podniků na hlavních ukazatelích za celé strojírenství

Ačkoliv ve strojírenství stejně jako v ostatních odvětvích národního hospodářství tvoří převážnou většinu podniků mikropodniky, jejich podíl na vytvořené přidané hodnotě či produkci je v porovnání s velkými podniky nízký, jak ukazuje graf na obrázku 14. Zatímco téměř 92,2 % všech strojírenských podniků jsou právě mikropodniky, na celkové hodnotě vytvořené produkce ve strojírenství se podílejí jen 4,1 % a na přidané hodnotě pouze 5,9 % (údaje za rok 2013). Avšak s ohledem na celou skupinu MSP, jejíž podíl na celkovém počtu podniků dosahuje ve strojírenství 99,4 %, lze zhodnotit, že tyto podniky zaměstnávají 44,1 % všech zaměstnanců ve strojírenství a vytváří 34,4 % celkové přidané hodnoty za strojí-

renství, což je nezanedbatelné číslo, které svědčí o značném příspěvku MSP k výsledkům celého odvětví i národního hospodářství.



Obr. 14 Podíl jednotlivých velikostních skupin podniků na ukazatelích za celý strojírenský průmysl v roce 2013

Zdroj: vlastní výpočty dle dat z databáze Eurostat, 2016 a MPO, 2015b.

## 6 Internacionalizační proces českých strojírenských MSP

V následující kapitole je v souladu s vytyčenými cíli na základě výsledků získaných zpracováním primárních dat z dotazníkového šetření charakterizován internacionalizační proces českých strojírenských MSP a jsou zde identifikovány významné faktory rizika v internacionalizaci těchto podniků. Dále je zde uvedeno, která konkrétní rizika vyskytující se v internacionalizaci strojírenských MSP jsou pro české podniky klíčová a zda tyto podniky v internacionalizaci postupují dle Uppsala modelu či nikoliv. Pro naplnění cílů práce bylo nutné provést dotazníkové šetření mezi českými strojírenskými MSP (CZ-NACE 25–30). Dotazníkové šetření probíhalo v elektronické podobě v období 1/2015 až 3/2016. Před zahájením dotazníkového šetření byly připravené dotazníky rozeslány 20 strojírenským MSP v rámci předvýzkumu, z nichž 6 podniků dotazník vyplnilo. Odpovědi od těchto respondentů nebyly dále uvažovány při vyhodnocení získaných dat.

Celkem byl dotazník rozeslán na 4 250 ověřených kontaktů. Jednalo se o veškeré kontakty, které byly z databází k dispozici a které byly ověřeny prostřednictvím vyhledání na internetu. Celkem se vrátilo 182 vyplněných dotazníků. Po vyřazení dotazníků od podniků, které nespádaly do strojírenství, a neúplně vyplněných dotazníků bylo v práci využito odpovědí od 174 respondentů. Celková návratnost dotazníkového šetření tedy tvořila 4,1 %.

Dotazníkové šetření bylo rozděleno na dva dotazníky: (1) pro podniky, které již působí na zahraničních trzích, ať už formou vývozu nebo přímých zahraničních investic (v práci jsou tyto podniky označovány za internacionalizované MSP), a (2) pro podniky, které působí pouze na domácím trhu a nezapojují se do zahraničních obchodních operací (v práci jsou tyto podniky označovány za neinternationalizované MSP). Oba dotazníky jsou uvedeny v příloze A na konci práce. K určení základních charakteristik rizika, tedy pravděpodobnosti výskytu a velikosti hrozící škody, byly v práci použity odpovědi od internacionalizovaných MSP. Jejich odpovědi tedy posloužily k zjištění úrovně rizik, s jejichž působením se MSP na zahraničních trzích skutečně setkaly.

Celkem bylo možné vyhodnotit odpovědi od 174 respondentů – českých strojírenských MSP. Dotazník byl vyplněn většinou přímo jednatelem, majitelem, společníkem, obchodním ředitelem, výkonným ředitelem, předsedou představenstva nebo ekonomem společnosti. Z celkového počtu respondentů patří 99 podniků mezi již internacionalizované podniky. Zbývajících 75 respondentů patří mezi neinternationalizované podniky, ze kterých pouze 3 podniky uvedly, že do budoucna plánují na zahraniční trhy vstoupit. Respondenty je možné rozdělit z hlediska jejich velikosti podle kritérií „počet zaměstnanců“ a „velikost ročního obrátu“ na mikropodniky, malé podniky a střední podniky (viz. tabulka 8). Toto rozdělení vychází z definice MSP dle Evropské komise (viz. kapitola 3.1). Dle počtu zaměstnanců jsou mezi respondenty největší zastoupenou skupinou malé podniky s téměř 47 % podílem na celkovém počtu respondentů. Naopak dle velikosti ročního

obratu jsou nejvíce zastoupenou skupinou mikropodniky s 69 % podílem na celkovém počtu respondentů. Nejméně zastoupenou skupinou mezi respondenty jsou střední podniky. To odpovídá zastoupení jednotlivých velikostních skupin podniků ve strojírenství (viz. tabulka 4), kde nejmenší procento patří právě středním podnikům.

Tab. 8 Rozdělení respondentů dle počtu zaměstnanců a velikosti ročního obrátu

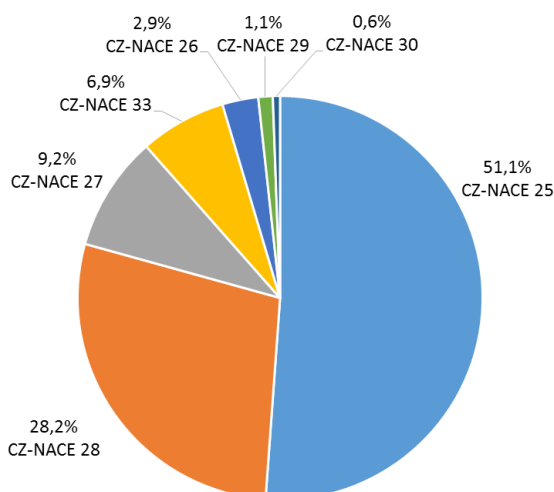
	Absolutní četnost dle počtu zaměstnanců	Relativní četnost dle počtu zaměstnanců	Absolutní četnost dle ročního obrátu	Relativní četnost dle ročního obrátu
<b>Mikropodniky</b>	58	33,3 %	120	69,0 %
<b>Malé podniky</b>	81	46,6 %	40	23,0 %
<b>Střední podniky</b>	35	20,1 %	14	8,0 %
<b>Celkem</b>	<b>174</b>	<b>100,0 %</b>	<b>174</b>	<b>100,0 %</b>

Zdroj: dotazníkové šetření (2015), n = 174.

Dále je možné respondenty rozdělit do skupin dle jejich právní formy. Největší podíl mezi respondenty (77 %) zaujímají společnosti s ručením omezeným. Mezi početnou skupinu patří také podniky jednotlivců neboli fyzické osoby, s celkovým podílem 13,2 %. Méně zastoupené jsou akciové společnosti, kterých je mezi respondenty pouze 7,5 %. Do kategorie ostatních právních forem (2,3 %) patří jedno družstvo, jedna společnost (dříve známá pod pojmem sdružení bez právní subjektivity) a dvě veřejné obchodní společnosti.

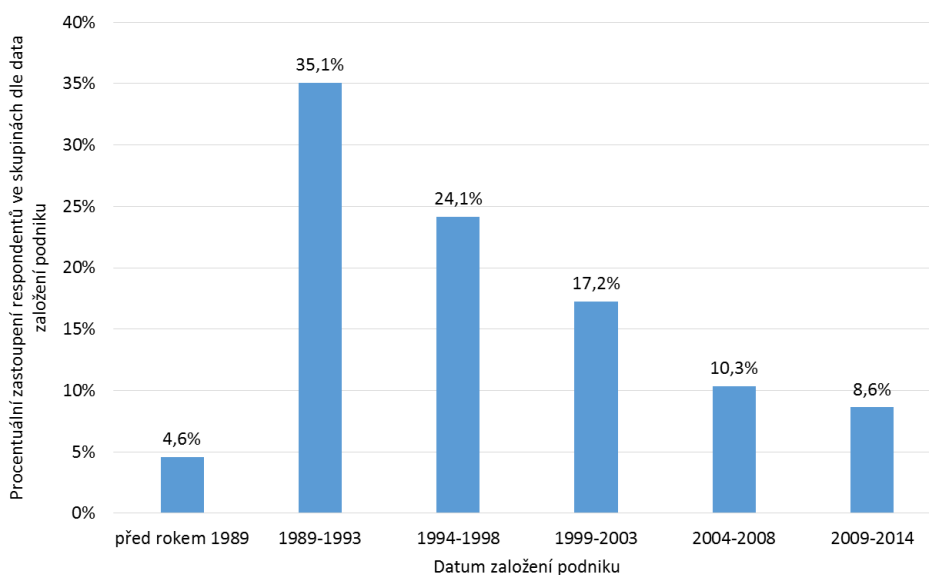
V rámci dotazníkového šetření byly osloveny na základě vyfiltrování z výše uvedených databází pouze ty podniky, jejichž hlavní podnikatelskou činnost lze zařadit do oboru strojírenství, tedy ze sekcí CZ-NACE 25–30. Mezi respondenty se vyskytlo 12 podniků, které jako svoji hlavní podnikatelskou činnost označilo sekci CZ-NACE 33 (Opravy a instalace strojů a zařízení), kterou lze také mezi strojírenství v širším úhlu pohledu zařadit. To bylo zřejmě způsobeno skutečností, že tyto podniky měly v databázích uvedenou jako převažující podnikatelskou činnost některou ze sekcí CZ-NACE 25–30, avšak v dotazníku vyplnily sekci CZ-NACE 33, která mohla více odpovídat jejich aktuální činnosti. I tyto podniky byly zařazeny do dalšího zpracování dat v rámci disertační práce. Rozdělení respondentů dle jejich hlavní podnikatelské činnosti je zobrazeno na obrázku 15. Více než polovina respondentů patří do sekce CZ-NACE 25 (výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení). Druhou nejpočetnější skupinou s 28,2% podílem jsou podniky ze sekce CZ-NACE 28 (všeobecné strojírenství) a podstatný podíl (9,2 %) zaujímají také podniky ze sekce CZ-NACE 27 (elektrotechnický průmysl).





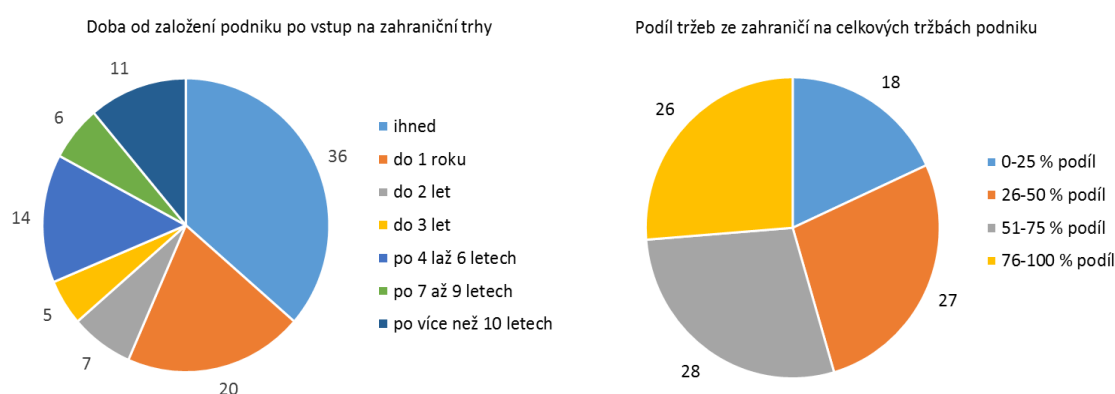
Obr. 15 Rozdělení respondentů do jednotlivých sekcí strojírenství dle klasifikace CZ-NACE  
Zdroj: dotazníkové šetření 2015, n = 174.

Z hlediska doby existence dotázaných podniků lze konstatovat, že do dotazníkového šetření byla zapojena řada již zavedených podniků (viz. obrázek 16). Z dotázaných respondentů bylo 8 podniků (4,6 %) založeno dokonce ještě před rokem 1989, z toho 2 podniky mají delší než 100 letou tradici na českém trhu. Více než třetina respondentů působí na domácím trhu mezi 23 až 27 lety. Zhruba čtvrtina dotázaných podniků byla založena před 18 až 22 lety. Dalších 17 % podniků působí na trhu již 13 až 17 let. Mezi 8 až 12 lety působí na trhu zhruba 10 % respondentů a pouze necelých 9 % dotázaných podniků bylo založeno před 2 až 7 roky.



Obr. 16 Rozdělení respondentů do skupin dle data založení podniku  
Zdroj: dotazníkové šetření (2015), n = 174.

Významnou roli v internacionalizačním procesu podniku hraje skutečnost, jak rychle se podnik po svém založení do internacionalizace zapojí, zda již vzniká s úmyslem vstoupit na zahraniční trhy, zda k internacionalizaci dospěje až postupným vývojem nebo zda je pro něj internacionalizace pouze nutným východiskem z nedostačující poptávky na domácím trhu. Mezi dotázanými podniky se vyskytlo celkem 36 podniků, které se do internacionalizace zapojily ihned po svém založení (v témže roce). Lze zhodnotit, že těch MSP, které vstoupily na zahraniční trh ihned nebo nejpozději do tří let po založení, tedy tzv. Born Global podniků vznikajících s úmyslem získat konkurenční výhodu rychlým vstupem na zahraniční trhy, byly mezi respondenty více než dvě třetiny (68 podniků). Ostatních 31 podniků se do internacionalizace zapojilo až později (viz. obrázek 17).



Obr. 17 Rozdělení respondentů dle počtu let od založení po vstup na ZT a dle intenzity exportu (absolutní četnost).

Zdroj: dotazníkové šetření (2015), n = 99 (internacionalizované MSP).

Všechny podniky, které byly založeny před rokem 1989, nejprve řadu let působily pouze na domácím trhu, než vstoupily na zahraniční trhy. Dokonce 3 z těchto 7 podniků se podařilo vstoupit na zahraniční trhy až po revoluci, a to v letech 1991 a 1992, zřejmě v rámci navazování zahraničních styků s dříve kvůli politické situaci nedostupnými zahraničními partnery. Další 3 podniky čekaly na vstup na zahraniční trh v rozmezí mezi 20 a 65 lety, což zjevně souvisí s politicko-hospodářskou situací minulých období na území dnešní České republiky. Pouze jeden podnik založený ještě před rokem 1989 vstoupil na zahraniční trh ihned po svém založení. Mezi ostatními podniky založenými až po roce 1989 (92 respondentů) se vyskytlo pouze 5 podniků, které se vstupem na zahraniční trhy čekaly 10 a více let. Zbývajících 87 dotázaných strojírenských podniků se do internacionalizace zapojilo po méně než 10 letech od svého založení.

Z hlediska hodnocení úspěšnosti internacionalizačního procesu podniku je jednou ze sledovaných veličin tzv. intenzita exportu. Tu sleduje např. Bonaccorsi (1992) jako poměr dosažených tržeb ze zahraničních obchodních operací na celkových tržbách podniku. S tím souhlasí také Wolff a Pett (2000), dle nichž je intenzita exportu měřítkem efektivity, s jakou podnik internacionalizuje svoje aktivity. Mezi

dotázanými podniky (viz. obrázek 17) se vyskytl přibližně stejný podíl těch MSP, jejichž tržby ze zahraničí se pohybují mezi čtvrtinou až polovinou celkových tržeb (26–50% podíl), dále těch MSP, kterým zahraniční obchodní operace přinášejí zhruba polovinu až tři čtvrtiny celkových tržeb (51–75% podíl) a také těch MSP, které realizují převážnou část tržeb (76–100% podíl) právě díky zahraničním obchodním operacím. Relativně nejméně (18 podniků) jsou zastoupeny MSP, pro které nejsou zahraniční obchodní operace hlavním zdrojem tržeb (0–25% podíl).

Vzhledem k tomu, že intenzitu exportu lze považovat za objektivní měřítko úspěšnosti podniku a navíc proto, že Born Global podniky jsou považovány za úspěšný fenomén posledních desetiletí, který se vyskytuje v různé míře v závislosti na konkrétním odvětví, byla stanovena nulová hypotéza o neexistenci závislosti mezi úspěšností podniku v internacionalizačním procesu a skutečností, zda se jedná o Born Global podnik či nikoliv.<sup>4</sup>

*H<sub>01</sub>: Neexistuje závislost mezi dosaženým podílem tržeb ze zahraničních obchodních operací na celkových tržbách podniku a počtem let mezi jeho založením a prvním vstupem na zahraniční trhy.*

Hypotézu H<sub>01</sub> lze na základě p-hodnoty Kendallova tau c zamítnout a přijmout alternativní hypotézu o existenci závislosti. Mezi oběma veličinami existuje na 1% hladině významnosti středně silný záporný vztah (0,3084), který je statisticky významný (viz. tabulka 9). Born Global podniky, tedy ty, které se do internacionalizace zapojily ihned (True Born Global podniky) nebo maximálně do 3 let od svého založení, dosahují vyšších tržeb ze ZT než ty podniky, které vstoupily na zahraniční trhy později od založení. Kontingenční tabulka vyjadřující tento vztah se nachází v příloze B na konci práce.

Tab. 9 Kendallovo tau c k hypotéze H<sub>01</sub>

	Kendalovo tau c	p-hodnota
Počet let mezi založením a vstupem na ZT X dosažené tržby ze ZT	-0,3084**	0,000006

Zdroj: dotazníkové šetření (2015), n = 99 (internacionalizované podniky).

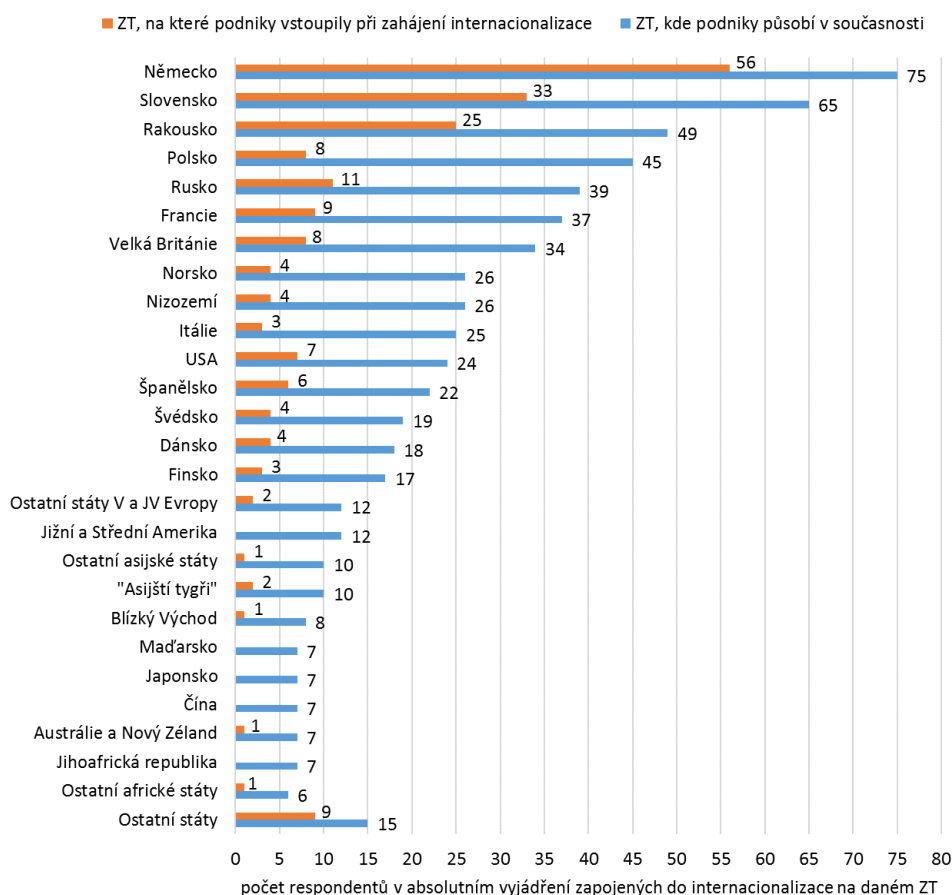
Dále je z hlediska internacionalizačních modelů podstatné posoudit, na které zahraniční trhy vstupují strojírenské MSP nejdříve, jakou volí formu vstupu a zda se získanými zkušenostmi na zahraničních trzích mění své cílové zahraniční trhy či formu svého zapojení na těchto trzích.

Zahraníčními trhy, na kterých dotázané strojírenské MSP zahájily internacionalizační proces, byly nejčastěji sousední země. Hlavní roli hrál převážně německý trh zvolený více než 56 podniky z celkového počtu 99 podniků. Přesně třetina dotázaných (33 podniků) zahájila internacionalizaci vstupem na slovenský trh

<sup>4</sup> Dosažený podíl tržeb ze zahraničních obchodních operací byl měřen ordinální veličinou ve čtyřech úrovních: 0-25 % (1), 26-50 % (2), 51-75 % (3), 76-100 % (4).

Počet let mezi založením podniku a jeho vstupem na ZT byl vyjádřen také ordinální veličinou ve třech úrovních: do 1 roku - pravé Born Global podniky (1), do 3 let - Born Global podniky (2) a po více než 3 letech - běžné podniky (3).

a pro čtvrtinu (25 podniků) bylo prvním trhem Rakousko. Podstatnou roli hrálo v počátcích internacionalizace také Rusko, a to pro 11 podniků. S výjimkou 7 podniků, které zahájily zahraniční aktivity na trhu USA, lze zhodnotit, že dotázané strojírenské MSP zahajovaly svoji zahraniční spolupráci hlavně na evropských trzích (dále např. Francie, Velká Británie, Polsko, Španělsko, Švédsko, Dánsko, Norsko, Nizozemsko, Finsko, Itálie). Z obrázku 18 je patrný rozdíl mezi trhy, na které dotázané podniky vstoupily při zahájení internacionalizace a na kterých působí v současnosti, tedy kam probíhá expanze strojírenských MSP.



Obr. 18 ZT, kde strojírenské MSP působí a kde působily při zahájení internacionalizace<sup>5</sup>  
Zdroj: dotazníkové šetření (2015), n = 99 (internacionalizované podniky).

<sup>5</sup> Vysvětlivky k souhrnným kategoriím v grafu:

*Ostatní státy V a JV Evropy:* Bulharsko, Rumunsko, Chorvatsko, Slovinsko, Srbsko, Makedonie.

*Jižní a Střední Amerika:* Mexiko, Brazílie.

*Asijské tygři:* Jižní Korea, Hongkong, Singapur, Tchaj-wan, Thajsko, Malajsie, Indonésie.

*Ostatní asijské státy:* Pákistán, Indie, Kazachstán, Tádžikistán.

*Blízký Východ:* Egypt, Turecko, Saúdská Arábie, Spojené arabské emiráty, Gruzie, Jordánsko.

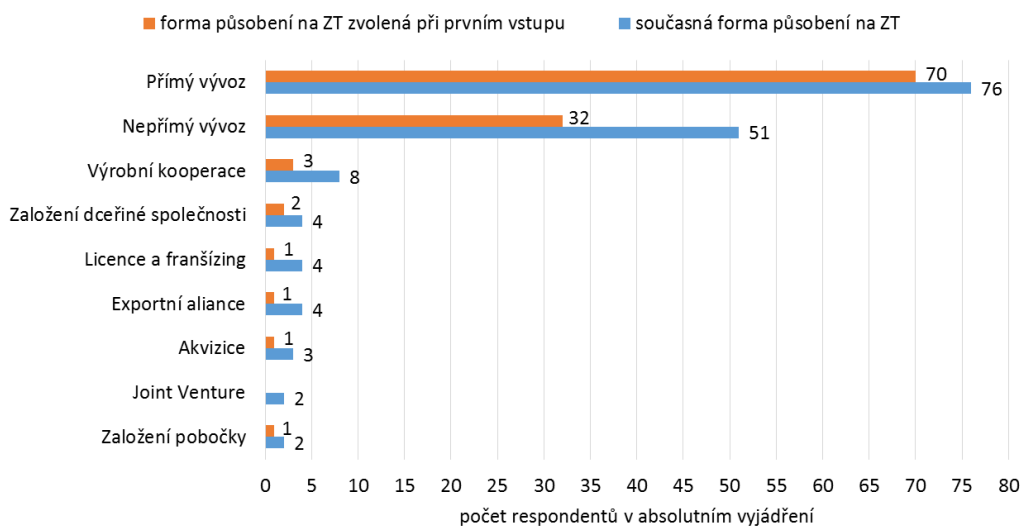
*Ostatní africké státy:* Súdán, Ghana, Alžírsko, Etiopie.

*Ostatní státy:* Lucembursko, Švýcarsko, Belgie, Ukrajina, Litva, Kanada.

Stejně jako v případě prvního vstupu při delším působení strojírenských MSP na zahraničních trzích nabývá na významu hlavně Německo, kde v současnosti působí tři čtvrtiny všech respondentů (75 podniků). Postupně také dochází k prohlubování vztahů s ostatními sousedními zeměmi, jako je Slovensko, Rakousko a Polsko. Nicméně s delším zapojením v internacionalizačním procesu se objevuje také trend pronikání na vzdálenější zahraniční trhy z ostatních kontinentů světa. Zatímco žádný podnik si pro svůj první vstup nevybral např. Japonsko, Čínu, Jihoafrickou republiku nebo Střední a Jižní Ameriku, v současnosti na těchto trzích působí 7 podniků, v Jižní a Střední Americe dokonce 12 internacionalizovaných podniků.

Postupně se s prohlubováním internacionalizace také zvyšuje zájem strojírenských MSP nejen o další při prvním vstupu zvolené evropské státy (jako Rusko, Francie, Velká Británie, Norsko, Nizozemsko, Itálie, Španělsko, Švédsko, Dánsko či Finsko), ale také o státy východní a jihovýchodní Evropy. V neposlední řadě vzrostl od prvního vstupu podniků na zahraniční trhy do současnosti také jejich zájem o „Asijské tygry“ a ostatní asijské země. V obou skupinách zemí v současnosti působí 10 podniků z 99 dotázaných. Pro 8 z 99 dotázaných podniků je z hlediska internacionalizace v současnosti významná také oblast Blízkého východu.

Z hlediska formy vstupu, kterou zvolily dotázané podniky při prvním vstupu na zahraniční trhy, převažuje přímý a nepřímý vývoz (viz. obrázek 19). Pouze přímý vývoz zvolilo pro svůj první vstup 59 podniků a pouze nepřímý vývoz 23 z celkových 99 podniků. Dalších 9 podniků kombinovalo při prvním vstupu přímý vývoz s nepřímým vývozem a 1 podnik využil jak přímý vývoz, tak i vývoz prostřednictvím tzv. exportních aliancí. Výrobní kooperace neboli rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, využily celkem 3 podniky.



Obr. 19 Forma vstupu na ZT, kterou strojírenské MSP využily při prvním vstupu a kterou využívají v současnosti.

Zdroj: dotazníkové šetření (2015), n = 99 (internationalizované podniky).

Ostatní kapitálově náročnější formy vstupu jako je založení pobočky v zahraničí, založení dceřiné společnosti v zahraničí, licence či franšízing, akvizice či fúze se zahraničním podnikem, výrobní kooperace se zahraničními podniky nebo založení společného podniku (tzv. joint venture) využilo při prvním vstupu minimum podniků.

S postupným rozvojem internacionalizace strojírenské MSP začínají používat více forem zapojení na zahraničních trzích, jak naznačují výsledky zobrazené na obrázku 19. V současnosti využívá více dotázaných podniků v porovnání s prvním vstupem na zahraniční trhy kombinaci přímého a nepřímého vývozu, celkem se jedná o 31 podniků. Více než dvě třetiny dotázaných podniků (76 podniků) využívá přímý vývoz a celkem 51 podniků nepřímý vývoz. V menší míře také narostl počet podniků, které využívají kapitálově náročnější formy vstupu, jako jsou licence, výrobní kooperace, založení dceřiné společnosti či pobočky v zahraničí a akvizice nebo fúze se zahraničním podnikem. Celkem 2 strojírenské MSP vytvořily společný podnik (joint venture) se zahraničním podnikem.

## 6.1 Motivy zapojení strojírenských MSP do internacionalizace

V rámci dotazníkového šetření hodnotily strojírenské MSP na škále od 1 (nevýznamný motiv) do 10 (velmi významný motiv), do jaké míry byly pro ně jednotlivé motivy impulzem k zapojení se do internacionalizace. Konkrétní motivy (uvedené v tabulce 10) byly vybrány do dotazníkového šetření na základě studia podobných výzkumů provedených buď v jiných zemích či pro jiná odvětví a na základě osobních hloubkových rozhovorů se 3 strojírenskými podniky v rámci předvýzkumu před samotným zahájením dotazníkového šetření. V tabulce 10 jsou seřazeny jednotlivé motivy internacionalizace strojírenských MSP sestupně dle toho, jak moc byly významné pro dotázané podniky při vstupu na zahraniční trhy. Mezi nejvýznamnější motivy lze zařadit ty, které mají vyšší průměrné hodnocení, tedy ty, jejichž průměrná hodnota spadá do intervalu 6 až 10. Rozdělení četností jednotlivých hodnocení na škále 1 až 10 pro každý motiv lze najít v příloze C.

Nejvýznamnější motivy patří jak k tzv. proaktivním, tak i reaktivním typům motivů. Nelze tedy jednoznačně říct, že by strojírenské MSP byly motivovány k internacionalizaci převážně vlastními schopnostmi či zdroji nebo naopak převážně vlivem vývoje na zahraničním trhu. Kromě hlavního motivu, kterým je snaha o zvýšení tržeb podniku, je pro české strojírenské MSP významná i zahraniční poptávka, která podniky vtahuje do internacionalizace. To je pozitivní zjištění, protože dokazuje, že o české strojírenské výrobky je na zahraničních trzích zájem. Dále jsou tyto podniky motivovány také snahou o rozšíření portfolia zákazníků, jelikož český trh je příliš malý, aby na něm našly dostatek zákazníků a nebyly tak závislé jen na několika odběratelích. České strojírenské MSP mají v dnešní době již řadu zahraničních kontaktů, které usnadňují internacionalizaci a průběh obchodního jednání, a ty jsou tedy také významným motivem ke vstupu na zahraniční trhy. Lepší využití výrobní kapacity je motivem souvisejícím s malým domácím trhem, který není schopen nabídnout dostatek odběratelů, aby mohly podniky efektivně využít

celý svůj výrobní potenciál. K významným motivům lze zařadit dále snahu o zvýšení tržního podílu a diverzifikaci rizika podnikání na více trhů. To dokazuje, že strojírenské MSP nechtějí být závislé jen na odběratelích z domácího trhu, aby v případě negativní změny celkové hospodářské situace, která může negativně ovlivnit i poptávku domácích odběratelů, nebylo ohroženo jejich přežití.

Naopak pro české strojírenské MSP nejsou významným motivem podpory či dotace vývozu ze strany státu. To naznačuje, že strojírenské MSP jsou natolik silné, aby internacionalizaci zvládly samy, ale také to, že existující podpory či dotace vývozu je složité získat, a to jak z pohledu byrokratické náročnosti jejich vyřízení, tak z pohledu jejich zaměření spíše na větší podniky, jak naznačily také strojírenské MSP, se kterými byl proveden rozhovor před samotným zahájením dotazníkového šetření. Ani konkurenční tlak nebo slabá konkurence na ZT nejsou významným motivem pro dotázané MSP ke vstupu na ZT. Dokonce ani zapojení obchodních partnerů podniku na zahraničních trzích nepatří dle dotázaných k důležitým motivům vstupu na ZT.

Tab. 10 Motivy vstupu strojírenských MSP na zahraniční trhy

Motiv	Průměrná hodnota	Motiv	Průměrná hodnota
Snaha o zvýšení tržeb	8,0	Exkluzivní informace o ZT	5,0
Zahraníční poptávka	7,8	Nedostatečná domácí poptávka	4,5
Snaha o rozšíření portfolia zákazníků	7,7	Využití úspor z rozsahu	4,4
Zahraníční kontakty	7,3	Vstup ČR do EU	4,4
Lepší využití výrobní kapacity	6,2	Snaha o získání know-how	3,9
Snaha o zvýšení tržního podílu	6,0	Born Global podnik	3,9
Diverzifikace rizika podnikání	6,0	Slabá konkurence na ZT	3,6
Jedinečnost produktu	5,9	Konkurenční tlak na domácím trhu	3,6
Zahraníční zkušenosti managementu	5,8	Vstup konkurentů na ZT	3,6
Zlepšení image podniku	5,5	Vstup obchodních partnerů na ZT	3,5
Technologická výhoda	5,0	Dotace a podpory vývozu	2,2

Zdroj: dotazníkové šetření (2015), n = 99 (internacionalizované podniky).

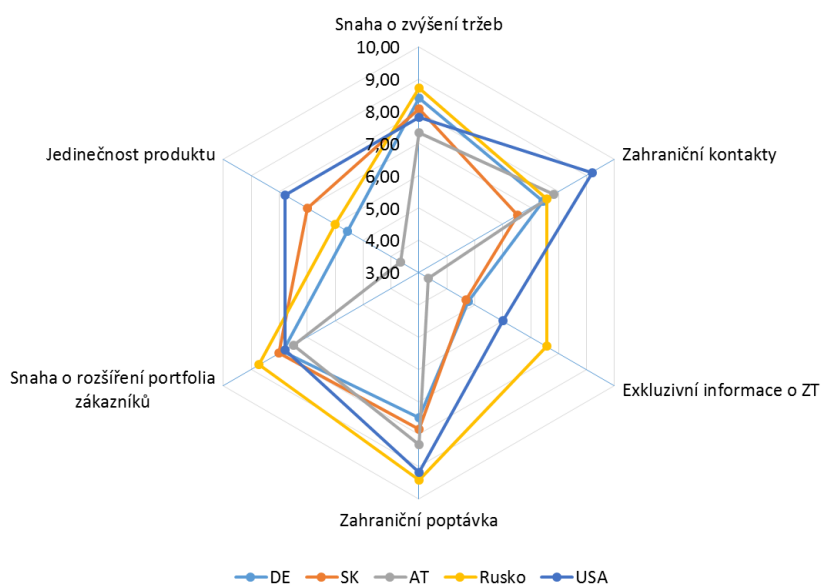
S ohledem na existující motivy bylo dále zjišťováno, zda se liší motivy v závislosti na konkrétním zahraničním trhu, na který strojírenské podniky vstupují. Pomocí Kruskal-Wallisova testu byla testována nulová hypotéza  $H_{02}$ .

*H<sub>02</sub>: Neexistují rozdíly ve vnímání významnosti jednotlivých motivů při vstupu na různé trhy.*

Bylo zjištěno, že neexistují statisticky významné rozdíly (na 1% hladině významnosti) ve vnímání motivů spojených se vstupem na různé trhy (konkrétně Slovensko, Rakousko, Německo, USA a Rusko). Výsledky p-hodnoty Kruskal-Wallisova testu pro dílčí motivy jsou uvedeny v příloze D.

Avšak lze si všimnout, že konkrétně u podniků, které vstoupily na ruský trh, se liší oproti ostatním trhům průměrné hodnocení motivu vlastnictví exkluzivní

informace o zahraničním trhu (7,6) a zahraniční poptávka (9,4). Stejně tak dosáhla podstatně vyššího průměrného hodnocení v porovnání s ostatními trhy zahraniční poptávka (9,2) a existence zahraničních kontaktů (9,2) u podniků vstupujících na trh USA. Naopak exkluzivní informace o ZT (3,3) a jedinečnost produktu (3,7) je hodnocena průměrně nižší hodnotou u podniků vstupujících na rakouský trh (viz. obrázek 20).



Obr. 20 Rozdílné vnímání motivů internacionalizace strojírenskými MSP při vstupu na odlišné zahraniční trhy

Zdroj: dotazníkové šetření (2015), n = 99 (internacionalizované MSP).

## 6.2 Překážky internacionalizace strojírenských MSP

V rámci dotazníkového šetření hodnotily strojírenské MSP, které jsou již zapojeny do internacionalizace, také na škále od 1 (téměř nevýznamná překážka) do 10 (velmi významná překážka), jak moc jim vstup na zahraniční trhy ztěžovaly jednotlivé překážky internacionalizace. Konkrétní překážky (uvedené v tabulce 11) byly vybrány do dotazníkového šetření na základě studia podobných výzkumů provedených buď v jiných zemích, nebo v rámci jiného odvětví a na základě osobních hloubkových rozhovorů se 3 strojírenskými podniky před samotným zahájením dotazníkového šetření. V tabulce 11 jsou seřazeny překážky internacionalizace sestupně podle toho, jak moc byly významné pro strojírenské MSP při vstupu na zahraniční trhy. Všeobecně lze zhodnotit, že překážky internacionalizace byly hodnoceny nižší průměrnou hodnotou než motivy pro zapojení do internacionalizace (uvedené v tabulce 10). Mezi nejvýznamnější překážky jsou zařazeny ty, které získaly vyšší průměrné hodnocení, v tomto případě 4,5 a více. Rozdělení četností jednotlivých hodnocení na škále 1 až 10 pro každou překážku vnímanou podniky zapojenými do internacionalizace je uvedeno v příloze E.



Tab. 11 Překážky zapojení strojírenských MSP do internacionalizace

Překážka	Průměrná hodnota	Překážka	Průměrná hodnota
Obtížné hledání zahraničních příležitostí	5,1	Malá výrobní kapacita	3,9
Nedostatek podpory ze strany státu	5,0	Nedostatek času manažera k hledání ZT	3,8
Obtížné získávání zahraničních zákazníků	4,9	Přílišná administrativa	3,8
Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	4,7	Odišné preference zákazníků na ZT	3,7
Obtížné získávání spolehlivých zahraničních zastoupení	4,5	Vysoké náklady na řešení sporů	3,6
Nedostatek informací o ZT	4,3	Obtížná komunikace se zákazníky na ZT	3,6
Nedostatek kapitálu	4,3	Bezpečnostní normy/ normy kvality na ZT	3,4
Jazyková bariéra u klíčových zaměstnanců	4,2	Cla nebo kvóty při vstupu na ZT	2,9
Obtížné srovnání cen s konkurencí na ZT	4,1	Nadměrně vysoké pojišťovací náklady	2,9
Vysoké náklady na přepravu zboží na ZT	4,0	Špatná infrastruktura na ZT	2,8

Zdroj: dotazníkové šetření (2015), n = 99 (internacionalizované podniky).

Mezi nejvýznamnější překážky internacionalizace patří převážně tzv. externí překážky. Pouze nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců představuje tzv. interní překážku vstupu na zahraniční trhy, vyplývající z nedostatečných zdrojů podniku. České strojírenské podniky vnímají jako nejzávažnější překážky hlavně problémy s vyhledáváním zahraničních příležitostí, navazováním kontaktů se zákazníky na ZT a také se získáním spolehlivých zahraničních zastoupení. I nedostatek podpory ze strany státu brání internacionalizaci MSP ze strojírenství. Všechny zmíněné překážky je možné snižovat, a to právě vhodně zvolenou formou podpory, buď ve smyslu snadno dostupného nabízení relevantních informací o zahraničních trzích, nebo ve smyslu zprostředkování kontaktů na zahraničních trzích. I když existují programy na podporu internacionalizace MSP, dle vnímání strojírenských MSP je tato podpora většinou zaměřena převážně na větší podniky nebo je velmi administrativně náročné na ni dosáhnout. Přitom podpora MSP nemusí být nutně zaměřena na poskytnutí kapitálu, jelikož nedostatek kapitálu, jedna z často zmiňovaných nevýhod MSP, není hlavní vnímanou překážkou internacionalizace strojírenských podniků. Pozitivně lze zhodnotit také vnímání administrativní náročnosti zahraničního obchodu českými strojírenskými podniky, která je např. dle Korsakiené a Tvaronaviciené (2012) pro MSP z Litvy a Norska naopak jednou z hlavních bariér úspěšného zapojení na zahraničních trzích.

S ohledem na překážky internacionalizace bylo také zjišťováno, zda se liší vnímání překážek dle toho, na který zahraniční trh podnik vstupuje. Pomocí Kruskal-Wallisova testu byla testována nulová hypotéza  $H_{03}$ .

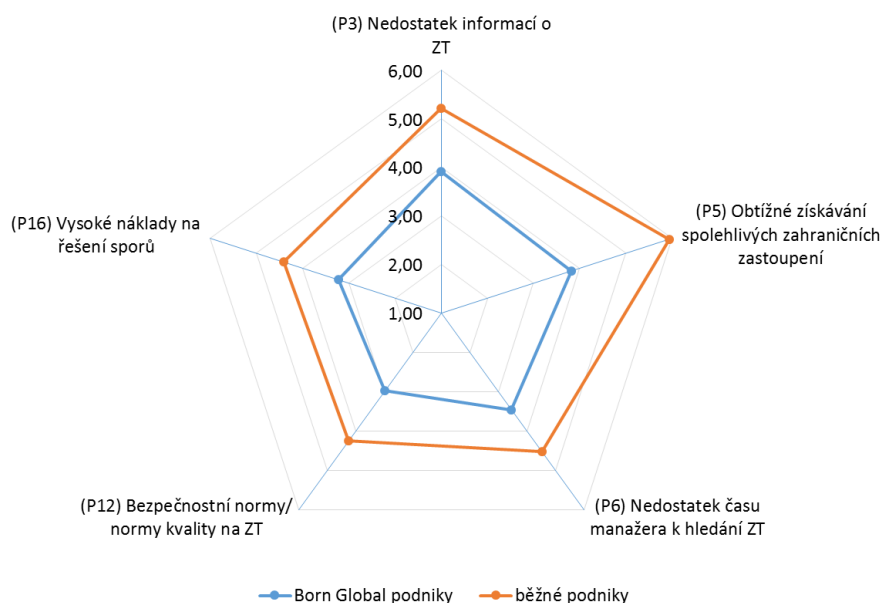
*H<sub>03</sub>: Neexistují rozdíly ve vnímání významnosti jednotlivých překážek při vstupu na různé trhy.*

Bylo zjištěno, že nulovou hypotézu nelze na 1% hladině významnosti zamítnout, tedy neexistují statisticky významné rozdíly ve vnímání překážek souvisejících se vstupem strojírenských MSP na různé trhy (konkrétně Slovensko, Rakousko, Německo, USA a Rusko). Výsledné p-hodnoty Kruskal-Wallisova testu pro dílčí překážky jsou uvedeny v příloze F.

Nicméně v případě některých překážek internacionalizace existují statisticky významné rozdíly v jejich vnímání Born Global podniky<sup>6</sup> a běžnými podniky, jak ukázal Mann-Whitneyův test, který byl použit pro testování hypotézy  $H_{04}$ . Výsledné p-hodnoty Mann-Whitneyův testu jsou uvedeny v příloze G.

*H<sub>04</sub>: Neexistují rozdíly ve vnímání významnosti jednotlivých překážek Born Global podniky a běžnými podniky.*

Statisticky významné rozdíly na 1% hladině významnosti se projeví u vnímání překážek P5 (Obtížné získávání spolehlivých zahraničních zastoupení) a P12 (Bezpečnostní normy či normy kvality na ZT). U překážek P6 (Nedostatek času manažera k hledání zahraničních trhů), P16 (Vysoké náklady na řešení sporů) a P3 (Nedostatek informací o ZT) se jedná o statisticky významné rozdíly na 5% hladině významnosti. Uvedené překážky jsou vnímány jako závažnější (mají vyšší průměrné hodnocení) běžnými podniky oproti Born Global podnikům (viz. obrázek 21).



Obr. 21 Rozdílné hodnocení významnosti překážek internacionalizace Born Global podniky a běžnými podniky

Zdroj: dotazníkové šetření (2015), n = 99 (internacionalizované MSP).

<sup>6</sup> Za Born Global podnik je pro účely této práce považován ten podnik, který vstoupil na zahraniční trhy nejpozději do 3 let od svého založení.

Vzhledem k rozdílnému způsobu hodnocení překážek internacionalizace v dotazníkovém šetření podniky, které jsou již na zahraničních trzích zapojeny a těmi, které zatím působí jen na domácím trhu, nebylo možné testovat statistickou významnost rozdílů ve vnímání překážek mezi oběma skupinami dotázaných podniků. Tabulka 12 však shrnuje 10 nejvýznamnějších překážek (seřazených sestupně) pro obě skupiny dotázaných strojírenských MSP. V Příloze H jsou seřazeny všechny uvedené překážky internacionalizace dle jejich významnosti pro strojírenské MSP, které působí pouze na domácím trhu.

Tab. 12 Porovnání top 10 překážek internacionalizace dle hodnocení internacionalizovanými a neinternationalizovanými MSP

Top 10 překážek internacionalizace dle internacionalizovaných MSP	Top 10 překážek internacionalizace dle neinternationalizovaných MSP
1. Obtížné hledání zahraničních příležitostí	1. Obtížné získávání zahraničních zákazníků
2. Nedostatek podpory ze strany státu	2. Nedostatek informací o ZT
3. Obtížné získávání zahraničních zákazníků	3. Obtížné získávání spolehlivých zahraničních zastoupení
4. Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	4. Nedostatek kapitálu
5. Obtížné získávání spolehlivých zahraničních zastoupení	5. Nedostatek času manažera k hledání ZT
6. Nedostatek informací o ZT	6. Malá výrobní kapacita
7. Nedostatek kapitálu	7. Nedostatek podpory ze strany státu
8. Jazyková bariéra u klíčových zaměstnanců	8. Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
9. Obtížné srovnávání cen s konkurencí na ZT	9. Obtížné hledání zahraničních příležitostí
10. Vysoké náklady na přepravu zboží na ZT	10. Vysoké náklady na řešení sporů

Zdroj: dotazníkové šetření (2015), n = 174.

Ačkoliv obtížné hledání zahraničních příležitostí hodnotily již internacionalizované podniky jako nejzávažnější překážku při působení na zahraničních trzích, u neinternationalizovaných podniků ji zvolilo jako významnou pouze 11 ze 75 dotázaných. Naopak pro 46 ze 75 dotázaných MSP, které zatím působí pouze na domácím trhu, je významnou překážkou nedostatek potřebného kapitálu, který již internacionalizované podniky nehodnotily jako jednu z nejvýznamnějších překážek zapojení a působení na zahraničních trzích. Neinternationalizované podniky si naopak tolik nepřipouští nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů (pouze 11 těchto podniků ho vnímalo jako závažnou překážku), jak ukazují zkušenosti již internacionalizovaných MSP, které tuto překážku hodnotí jako poměrně vysokou. Spíše se neinternationalizované podniky potýkají s nedostatkem potřebných informací o zahraničních trzích.

Další otázky zahrnuté v dotazníkovém šetření jsou vyhodnoceny v příloze I. Nejedná se o otázky vedoucí k naplnění hlavního a dílčích cílů práce, avšak přesto dokreslují celkovou situaci v internacionalizaci strojírenských MSP. V průběhu zpracování disertační práce byl průběžně upravován cíl práce a byly publikovány články, které s tématem disertační práce úzce souvisejí. Proto bylo nutné tyto otázky do dotazníků zařadit.

### 6.3 Identifikace významných faktorů rizika v internacionalizaci strojírenských MSP

Pro určení významných faktorů rizika v internacionalizaci strojírenských MSP byla využita vícerozměrná statistická metoda – faktorová analýza za pomoci extrakce faktorů metodou analýzy hlavních komponent, která vycházela z vnímání konkrétních rizik typických pro internacionalizaci MSP ze strojírenství. V rámci primárního šetření hodnotili respondenti (strojírenské MSP,  $n = 99$ ) celkem 24 rizik dle toho, jak velký negativní dopad mají nebo by měla na jejich působení na pro ně nejvýznamnějším zahraničním trhu. Konkrétní rizika byla do dotazníkového šetření vybrána na základě literární rešerše a hloubkových rozhovorů se třemi českými strojírenskými podniky z kategorie MSP před zahájením dotazníkového šetření. Analýza hlavních komponent umožňuje vysvětlit variabilitu většího počtu původních proměnných pomocí menšího počtu tzv. latentních proměnných (hlavních komponent), aniž by došlo ke ztrátě podstatné informace. Hlavní komponenty jsou nové proměnné vzniklé lineární kombinací původních (vzájemně korelovaných) proměnných a jsou vzájemně nezávislé, tedy ortogonální (Hendl, 2012). Smyslem je identifikovat a pojmenovat faktory rizika v internacionalizaci MSP ze strojírenství skryté za každou hlavní komponentou tvořenou vzájemně korelovanými původními proměnnými (v tomto případě 24 konkrétními riziky), což jiné jednorozměrné analýzy neumožňují. K tomu je nutné chápat detailně podstatu a charakter vstupních proměnných, tedy jednotlivých rizik.

V příloze J je uvedena korelační matice popisující korelační koeficienty mezi jednotlivými dvojicemi původních proměnných. Z matice lze usuzovat, které proměnné by měly tvořit společný faktor. Nicméně pro posouzení, zda je faktorová analýza (extrakce metodou analýzy hlavních komponent) vhodná pro daná data, byla využita také Kaiser-Meier-Olkinova míra adekvátnosti výběru (KMO) a také Bartlettův test sféricity, který testuje hypotézu o nulových korelačních koeficientech mezi vstupními proměnnými, tedy hypotézu o neexistenci závislosti mezi proměnnými (viz. tabulka 13).

Tab. 13 Kritéria pro posouzení vhodnosti faktorové analýzy (KMO míra a Bartlettův test)

Kaiser-Meier-Olkinova míra adekvátnosti vzorku		0,894
Bartlettův test sféricity	přibližný Chí-kvadrát	1626,001
	df	276
	sig. (p-hodnota)	0,000

Zdroj: výstup z programu IBM SPSS.

KMO míra dosahuje hodnoty téměř 0,9, což znamená, že předpoklady pro provedení faktorové analýzy byly splněny. To také potvrzuje výsledek Bartlettova testu sféricity, který je statisticky významný na 1% hladině významnosti, tedy nulovou hypotézu o neexistenci korelace mezi vstupními proměnnými lze zamítnout.

Tabulka 14 zobrazuje základní výsledky, tedy vlastní čísla, jimž náleží vždy jedna hlavní komponenta.

Tab. 14 Základní výsledky faktorové analýzy (vlastní čísla)

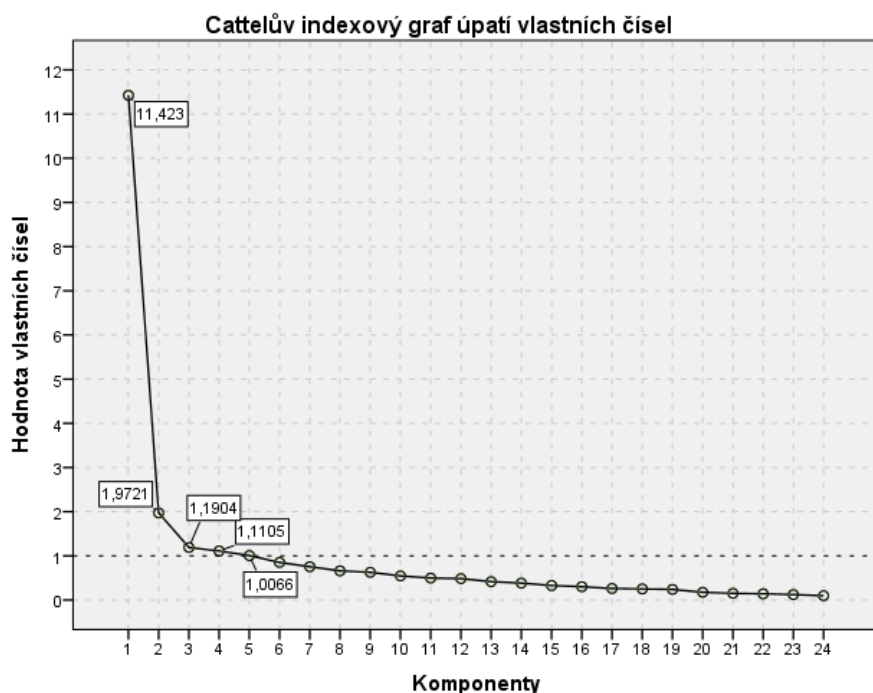
Komponenty	Původní vlastní čísla			Vlastní čísla po rotaci faktorů metodou Varimax		
	Vlastní číslo	% Celkové variability	Kumulativní %	Vlastní číslo	% Celkové variability	Kumulativní %
1	11,423	47,597	47,597	4,612	19,217	19,217
2	1,972	8,217	55,815	4,045	16,856	36,073
3	1,190	4,960	60,775	3,430	14,293	50,366
4	1,110	4,627	65,402	2,688	11,198	61,564
5	1,007	4,194	69,596	1,928	8,032	69,596
6	0,851	3,545	73,141			
7	0,754	3,142	76,283			
8	0,661	2,754	79,037			
9	0,627	2,614	81,651			
10	0,546	2,275	83,926			
11	0,499	2,078	86,004			
12	0,484	2,018	88,022			
13	0,416	1,735	89,757			
14	0,383	1,598	91,355			
15	0,328	1,368	92,723			
16	0,303	1,262	93,985			
17	0,262	1,092	95,077			
18	0,252	1,048	96,125			
19	0,240	1,000	97,126			
20	0,175	0,729	97,855			
21	0,151	0,630	98,485			
22	0,142	0,591	99,075			
23	0,124	0,518	99,593			
24	0,098	0,407	100,000			

Zdroj: dotazníkové šetření (2015), výstup z programu IBM SPSS.

V práci bylo pro určení celkového počtu hlavních komponent použito Kaiserovo kritérium, tedy počet hlavních komponent odpovídal celkovému počtu komponent s vlastním číslem vyšším než 1. Celkem bylo tedy identifikováno 5 hlavních komponent, za kterými se skrývá 5 faktorů rizika charakterizujících vnímání negativních dopadů rizik internacionalizace strojírenských MSP. Ke stejnému výsledku lze dospět i při zhodnocení Cattelova indexového grafu úpatí vlastních

čísel neboli tzv. sutinového grafu (viz. obrázek 22). Těchto 5 komponent vysvětluje celkem 69,6 % rozptylu (variability) v datech, což lze vzhledem k počtu původních proměnných považovat za vyhovující. Tedy určením těchto 5 faktorů rizika se podařilo uchovat 69,6 % informací z původních proměnných (vnímání jednotlivých internacionalizačních rizik).

Sutinový graf na obrázku 22 také naznačuje, že pro vysvětlení variability původních dat menším počtem hlavních komponent je vhodné stanovit celkem 5 komponent. Přidáváním následujících komponent se sice zvyšuje celková vysvětlená variabilita dat pomocí komponent, ale přírůstek ve vysvětlené variabilitě původních dat je již malý. První komponenta vysvětluje největší podíl variability původních dat, sice 47,6 %. S dalšími komponentami postupně klesá jejich příspěvek k vysvětlení variability původních dat. U sutinového grafu se vychází z předpokladu, že se komponenty přestanou přidávat v tom bodě, kde by se zastavil z kopce padající kámen.



Obr. 22 Sutinový graf vlastních čísel

Zdroj: dotazníkové šetření (2015), výstup z programu IBM SPSS.

Tabulka s faktorovými zátěžemi u jednotlivých faktorů je součástí Přílohy K. Faktorové zátěže naznačují, které proměnné budou tvořit společný faktor. Lze je chápat jako korelaci mezi proměnnými a nově vytvořenými hlavními komponentami. Z důvodu lepší interpretovatelnosti dat byla dále provedena rotace faktorů. Ta umožňuje lepší rozdělení proměnných k jednotlivým faktorům. Byla použita metoda rotace Varimax, která vychází z toho, že původní proměnné jsou ortogo-

nální (nezávislé) a která vede k odstranění všeobecného faktoru. Tato metoda vede k snížení počtu proměnných, které mají vysoké zátěže s více faktory najednou.

Tabulka 15 ukazuje faktorové zátěže jednotlivých proměnných pro 5 faktorů po rotaci metodou Varimax. Modře vyznačené zátěže naznačují, které proměnné lze spojit do jednoho faktoru. Jedná se o proměnné se zátěžemi většími než 0,55. Z provedené analýzy hlavních komponent tedy vyplynulo 5 faktorů, které zahrnují proměnné uvedené v tabulce 16. Jedná se tedy o faktory rizika skryté za vnímáním negativních dopadů dílčích rizik, které s daným faktorem nejvíce korelují. Smyslem této analýzy není však pouze extrakce faktorů, ale pojmenování nově vytvořených faktorů podle společných znaků skrytých za proměnnými korelujícími s daným faktorem.

Tab. 15 Faktorové zátěže proměnných s nově vzniklými faktory po rotaci metodou Varimax

Původní proměnné	Faktory				
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
R_15	<b>0,786</b>	0,149	0,232	0,188	0,118
R_18	<b>0,725</b>	0,032	0,185	0,220	0,225
R_19	<b>0,718</b>	0,100	0,361	0,141	0,067
R_6	<b>0,681</b>	0,456	0,136	0,031	0,087
R_10	<b>0,658</b>	0,337	0,022	0,275	0,192
R_23	<b>0,610</b>	0,073	0,514	0,049	0,233
R_1	0,099	<b>0,740</b>	0,144	-0,166	0,335
R_7	0,282	<b>0,718</b>	0,276	0,189	-0,012
R_3	0,266	<b>0,705</b>	0,098	0,231	0,087
R_4	0,135	<b>0,700</b>	0,275	0,411	0,131
R_5	0,021	<b>0,618</b>	0,265	0,357	0,137
R_20	0,034	<b>0,551</b>	0,494	0,427	0,115
R_16	0,361	0,302	<b>0,648</b>	0,099	0,057
R_24	0,365	0,389	<b>0,639</b>	0,160	0,146
R_21	0,504	0,074	<b>0,613</b>	0,257	0,113
R_9	0,230	0,451	<b>0,565</b>	0,329	0,187
R_17	0,376	0,312	<b>0,561</b>	0,195	0,069
R_11	0,393	0,107	0,171	<b>0,716</b>	0,179
R_8	0,340	0,392	0,106	<b>0,627</b>	-0,019
R_12	0,439	0,213	0,195	<b>0,596</b>	0,183
R_13	-0,078	0,205	0,503	<b>0,580</b>	0,231
R_2	0,176	0,115	0,023	0,196	<b>0,876</b>
R_22	0,329	0,276	0,381	0,127	<b>0,597</b>
R_14	0,430	0,302	0,342	0,100	<b>0,551</b>

Metoda extrakce faktorů: Analýza hlavních komponent  
Rotace: Varimax s Kaiserovou normalizací

Zdroj: dotazníkové šetření (2015), výstup z programu IBM SPSS.

Tab. 16 Proměnné obsažené ve výsledných faktorech

Proměnné korelující s daným faktorem	
Faktor 1	R_15 Poškození produktu během přepravy
	R_18 Zdražení úvěrů na financování zahraničních aktivit
	R_19 Ztráta produktu během přepravy
	R_6 Zvýšení cen vstupů mezi uzavřením a splněním kontraktu
	R_10 Nedostatek kapitálu potřebného pro výrobu na ZT
	R_23 Zvýšení přepravních nákladů
Faktor 2	R_1 Nepříznivý vývoj měnového kurzu
	R_7 Změna preferencí zahraničních zákazníků
	R_3 Změna celkové hospodářské situace na ZT
	R_4 Vznik substitutů k dodávanému produktu
	R_5 Ztráta klíčových zahraničních odběratelů
	R_20 Zesílení konkurenčního tlaku na ZT
Faktor 3	R_16 Vznik škody na zdraví či majetku zákazníka způsobené produktem
	R_24 Neočekávané reklamace od zahraničních zákazníků
	R_21 Zpoždění dodávky produktu na ZT
	R_9 Problémy s prokazováním kvality produktu na ZT
	R_17 Ztráta kvůli inflačnímu vývoji v době mezi uzavřením a splněním kontraktu
Faktor 4	R_11 Omezení dovozu na ZT (př. zpřísnění cel, kvót),
	R_8 Změna legislativy na ZT ovlivňující obchodní vztahy
	R_12 Zpřísnění předpisů ohledně bezpečnosti/kvality produktů na ZT
	R_13 Podpora domácích podniků na ZT ze strany státu
Faktor 5	R_2 Pozdní uhrazení pohledávky
	R_22 Platební nevěle/neschopnost zahraničního odběratele
	R_14 Neodebrání vyrobených produktů zahraničním odběratelem

Zdroj: dotazníkové šetření (2015), výstup z programu IBM SPSS.

Proměnné tvořící první faktor se vztahují k nákladům spojeným s výrobou a dodáním produktu zahraničnímu zákazníkovi, které negativně ovlivňují dosažený zisk podniku z dodání produktu na zahraniční trhy. Tento faktor koreluje s riziky vyplývajícími z chyb při přepravě produktu na zahraniční trh a s riziky souvisejícími se zvýšením nároků na kapitál potřebný pro výrobu. Vzhledem k tomu je možné tento faktor pojmenovat jako „**výrobní a dodací náklady**“.

Druhý faktor je tvořen riziky, která vycházejí z vývoje zahraničního trhu, jako jsou změny poptávky, konkurenční tlak, změny celkové hospodářské situace či změny na trhu peněz. Jedná se o rizika, jejichž výskyt může podnik jen stěží ovlivnit a měl by tedy s nimi počítat a neustále je sledovat. S ohledem na teorii lze konstatovat, že tento faktor souvisí s tzv. tržními riziky v zahraničním obchodu. Faktor skrytý za těmito proměnnými byl tedy nazván „**tržní změny neovlivnitelné podnikem**“.

Se třetím faktorem nejvíce korelují proměnné (rizika) vztahující se ke kvalitě podnikem dodaných produktů a problémům s jejím prokazováním, ke spolehlivosti při přepravě produktu na zahraniční trh a ke kvalitě sepsaného kontraktu (např.



doložky o pohyblivé ceně v závislosti na inflačním vývoji trhu). Nesouvisí tedy jen se samotným produktem, který firma dodává na zahraniční trh, ale také s kvalitou přepravy, tedy celkové dodávky pro zahraničního odběratele. Tento faktor je tedy možné pojmenovat jako „**kvalita celkové dodávky na zahraniční trh**“.

Se čtvrtým faktorem nejvíce korelují rizika vyplývající ze státních zásahů do obchodu na zahraničním trhu. Tato rizika souvisí nejvíce se změnami legislativy a se zvyšováním překážek zahraničního obchodu pro „nedomácí“ podniky. Kvůli souvislosti s legislativou, která je upravována právě vládou každého státu, a se státními zásahy do obchodu je tento faktor rizika možné pojmenovat jako „**státní zásahy do zahraničního obchodu**“.

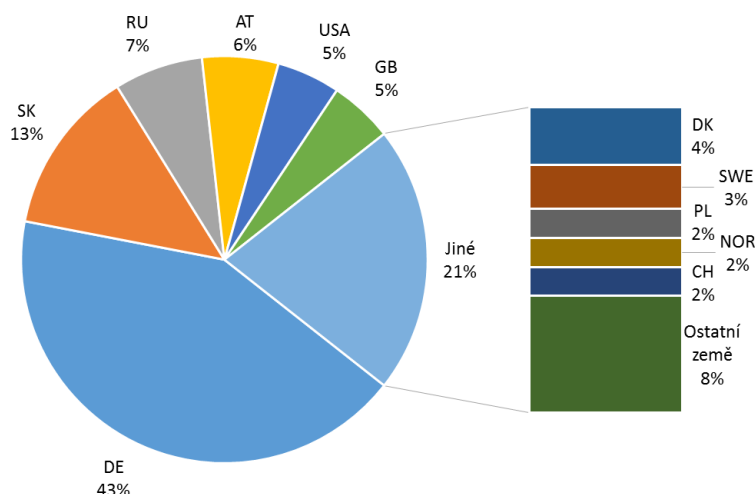
Pátý faktor je navázán na rizika související s postojem a jednáním zahraničního obchodního partnera či odběratele. Jedná se o rizika související hlavně s platební morálkou zahraničního odběratele a s dodržením podmínek objednávky, proto byl tento faktor rizika nazván jako „**chování zahraničního odběratele**“.

#### **6.4 Vnímání konkrétních rizik internacionalizace strojírenskými MSP**

Pro určení klíčových rizik v internacionalizaci strojírenských MSP bylo nutné rizika posoudit ze dvou úhlů pohledu, a to z pohledu pravděpodobnosti jejich výskytu a jejich „škodlivosti“. Za účelem posouzení celkového vnímání internacionalizačních rizik byly tedy strojírenské MSP v rámci dotazníkového šetření dotazovány jednak na to, jak často se s danými riziky při svých zahraničních aktivitách setkávají, a také jak velké negativní dopady tato rizika mají nebo mohou mít na jejich působení na zahraničních trzích.

Strojírenské MSP hodnotily předložená rizika vždy ve vztahu k pro ně nejvýznamnějšímu zahraničnímu trhu, protože byl stanoven předpoklad, že intenzita i pravděpodobnost výskytu jednotlivých rizik se liší v závislosti na konkrétním zahraničním trhu, kde podnik působí. Proto bylo nutné vztáhnout vnímání obou dimenzí rizika ke konkrétnímu trhu. Podkladem pro stanovení tohoto předpokladu byla tzv. riziková formule v Uppsala modelu, který se dle názorů mnoha autorů hodí právě pro vysvětlení internacionalizačního procesu malých a středních podniků. Dle Uppsala modelu podniky pronikají na psychicky vzdálenější trhy až se zvyšováním jejich zkušeností v internacionalizaci. Riziková formule naznačuje, že podniky při vstupu na nový, psychicky vzdálenější trh vnímají nejistotu a potažmo rizika s ním spojená jako vyšší (viz. kapitola 3.4.1).

Dotázané strojírenské podniky nejčastěji uváděly jako nejvýznamnější zahraniční trh Německo (42 z 99 podniků). Pro podstatně méně dotázaných (13 podniků), je nejvýznamnějším trhem Slovensko. Více než 5 % respondentů uvedlo jako nejvýznamnější trh Rusko (7 podniků) nebo Rakousko (6 podniků) a 5 % respondentů USA (5 podniků) či Velkou Británii (5 podniků). Zbývající podniky pokládají za nejvýznamnější trhy ty země, které jsou zahrnuté v kategorii „Jiné“ (viz. obrázek 23). Kategorie „Jiné“ obsahuje Dánsko, Švédsko, Polsko, Norsko, Švýcarsko, Finsko, Belgie, Brazílii a Nizozemsko.



Obr. 23 Nejvýznamnější zahraniční trhy pro strojírenské MSP  
Zdroj: dotazníkové šetření (2015), n = 99 (internacionalizované MSP).

Předpoklad o rozdílnosti ve vnímání rizik spojených s působením na odlišných zahraničních trzích byl převeden do nulové hypotézy ( $H_{05}$ ) o neexistenci rozdílů ve vnímání rizik dle zahraničního trhu, kde podnik působí. Protože intenzita rizika i pravděpodobnost výskytu respondenti hodnotili na škále, nejedná se o spojitou veličinu, ale o ordinální veličinu, která nemá normální rozdělení. Pro testování hypotézy byl tedy použit Kruskal-Wallisův test, který je vhodný pro více nezávislých výběrů. Zde jsou pojmem „výběry“ myšleny skupiny podniků působící na německém, slovenském, rakouském, ruském a americkém trhu (USA). Hypotéza byla rozdělena do dvou částí:

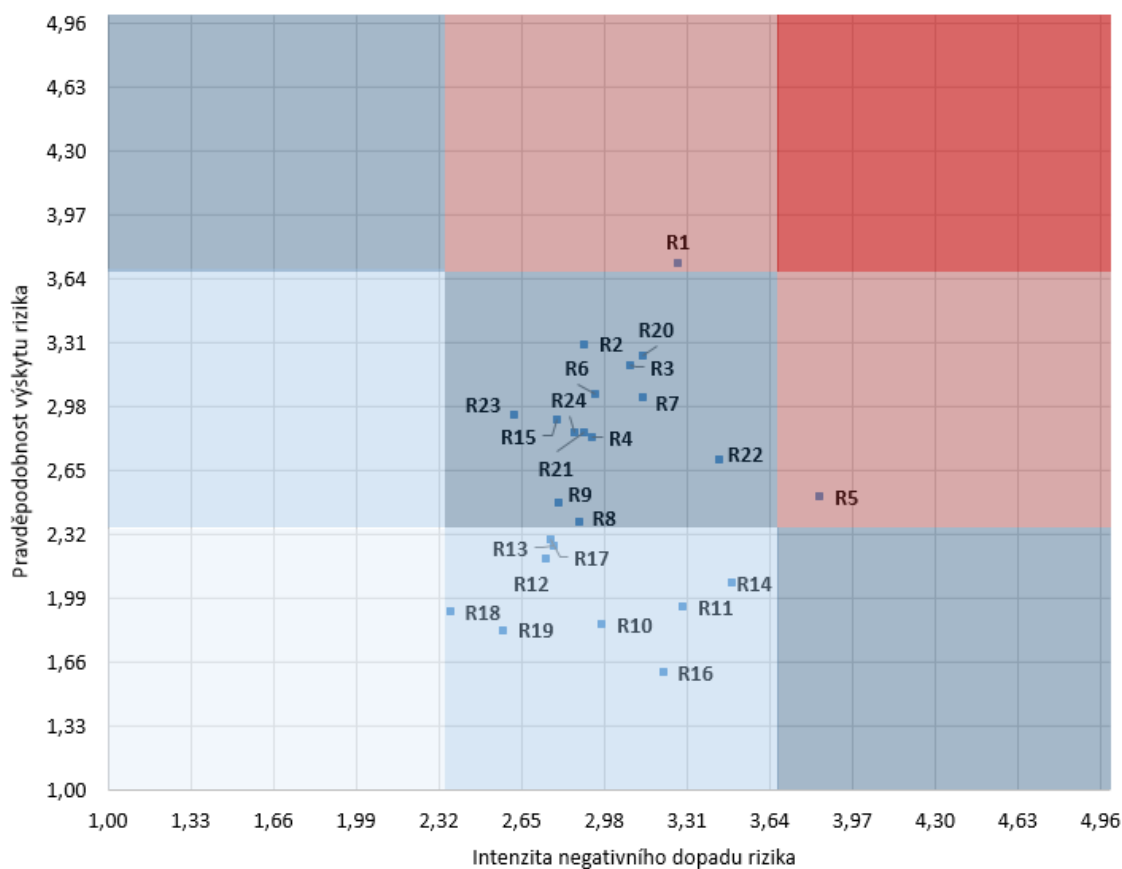
*$H_{05a}$ : Vnímaná intenzita rizika se neliší dle zahraničního trhu, kde podnik působí.*

*$H_{05b}$ : Pravděpodobnost výskytu rizika se neliší dle zahraničního trhu, kde podnik působí.*

Výsledky testování hypotézy  $H_{05a}$  i  $H_{05b}$  uvedené v příloze L naznačují, že neexistuje statisticky významný rozdíl ve vnímání rizik u podniků působících na německém, slovenském, rakouském, ruském nebo americkém trhu. P-hodnota testu rozdílnosti vnímání rizik v závislosti na konkrétním zahraničním trhu převyšuje u všech rizik 1% hladinu významnosti, tedy nulovou hypotézu není možné u žádného rizika zamítnout. Předpoklad o odlišnosti vnímání rizik v závislosti na konkrétním trhu, kde podnik působí, se tedy nepodařilo ověřit. Je tedy zbytečné hodnotit rizika zvláště pro každý konkrétní zahraniční trh, protože vnímání rizik respondenty působícími na různých trzích se od sebe statisticky významně neodlišuje.

Vnímání pravděpodobnosti i závažnosti jednotlivých rizik, tedy celková úroveň rizik vyskytujících se v internacionalizaci strojírenských MSP, byla graficky znázorněna pomocí dvourozměrného grafu, tzv. matice rizik (viz. obrázek 24). Určení pozice každého rizika v matici rizik dává v současnosti neinternacionalizovaným podnikům přehled o významnosti jednotlivých rizik, se kterými se při bu-

doucím zapojení do internacionalizace mohou setkat, a přispívá tak ke správnému rozhodnutí o budoucím vstupu na zahraniční trhy.



Obr. 24 Matice rizik v internacionalizaci strojírenských MSP<sup>7</sup>  
Zdroj: dotazníkové šetření (2015), n = 99 (internacionalizované MSP).

<sup>7</sup> Vysvětlivky:

**R1** Nepříznivý vývoj měnového kurzu, **R2** Pozdní uhrazení pohledávky, **R3** Změna celkové hospodářské situace na ZT, **R4** Vznik substitutů k dodávanému produktu, **R5** Ztráta klíčových zahraničních odběratelů, **R6** Zvýšení cen vstupů mezi uzavřením a splněním kontraktu, **R7** Změna preferencí zahraničních zákazníků, **R8** Změna legislativy na ZT ovlivňující obchodní vztahy, **R9** Problémy s prokázáním kvality produktu na ZT, **R10** Nedostatek kapitálu potřebného pro výrobu na ZT, **R11** Omezení dovozu na ZT (př. zpřísnění cel), **R12** Zpřísnění předpisů ohledně bezpečnosti/kvality produktů na ZT, **R13** Podpora domácích podniků na ZT státem, **R14** Neodebrání vyrobených produktů zahraničním odběratelem, **R15** Poškození produktu během přepravy, **R16** Vznik škody na zdraví či majetku zákazníka způsobené produktem, **R17** Ztráta kvůli inflačnímu vývoji v době mezi uzavřením a splněním kontraktu, **R18** Zdražení úvěrů na financování zahraničních aktivit, **R19** Ztráta produktu během přepravy, **R20** Zesílení konkurenčního tlaku na ZT, **R21** Zpoždění dodávky produktu na ZT, **R22** Platební nevůle/neschopnost zahraničního odběratele, **R23** Zvýšení přepravních nákladů, **R24** Neočekávané reklamace od zahraničních zákazníků.

Ačkoliv je právě identifikace potenciálních rizik základním a neopomenutelným krokem v rámci řízení rizik v podniku, MSP se řízení rizik často vůbec nevěnují, jak naznačují předchozí výzkumy (např. Henschel, 2008 nebo Kubíčková a Toullová, 2013). V rámci dotazníkového šetření bylo hodnoceno celkem 24 rizik vybraných na základě již existujících modelů rizik v mezinárodním obchodu (např. Cavusgil et al., 2008; Machková et al., 2010; Lee, 2012) či internacionalizaci MSP (např. Rodriguez et al., 2010) a na základě hloubkových rozhovorů provedených se třemi strojírenskými MSP před samotným zahájením dotazníkového šetření.

Rizika, se kterými se strojírenské MSP v internacionalizaci setkávají, byla hodnocena na základě posouzení dvou dimenzí, pravděpodobnosti výskytu rizika a závažnosti rizika (velikosti jeho případného negativního dopadu). Tyto proměnné respondenti hodnotili na škále od 1 do 5, resp. od 1 do 10. Pro lepší interpretovatelnost dat bylo hodnocení negativních dopadů rizik poté převedeno také na škálu 1 až 5, aby měly obě škály srovnatelný rozsah. Pro každé riziko byla spočítána průměrná pravděpodobnost výskytu a průměrná velikost negativního dopadu dle hodnocení jednotlivými respondenty a výsledná pozice rizika byla vynesena do matice rizik (viz. obrázek 24).

Horizontální osa (x) v matici znázorňuje intenzitu negativního dopadu rizika a má rozsah od 1 (zanedbatelný dopad) do 5 (extrémní dopad). Osa je rozdělena na tři stejně velké intervaly, a to v hodnotách 2,33 a 3,66. Vertikální osa (y) v matici znázorňuje pravděpodobnost výskytu rizika a má rozsah od 1 (nepravděpodobné riziko) do 5 (velmi pravděpodobné riziko). I tato osa je rozdělena na tři stejně velké intervaly, a to v hodnotách 2,33 a 3,66. V matici tedy vzniklo celkem 9 polí reprezentujících odlišnou velikost celkové úrovně rizika. S diagonálním posunem z levého dolního rohu matice do pravého horního rohu se postupně celková úroveň rizika zvyšuje. V matici lze tedy rozlišit několik oblastí zahrnujících rizika různých úrovní:

- malá rizika, která lze akceptovat (pole zbarvená v odstínech světle modré),
- střední rizika, která vyžadují přijetí opatření na jejich zmírnění (pole zbarvená tmavě modře),
- kritická rizika, která je nutná přednostně řešit a připravit si předem plán jejich zvládnutí (pole zbarvená do odstínů červené).

Mezi kritická (klíčová) rizika, která mohou zásadním způsobem ovlivnit internacionalizační proces strojírenských MSP lze tak zařadit:

- R\_5: Riziko ztráty klíčových zahraničních odběratelů,
- R\_1: Nepříznivý vývoj měnového kurzu.

K významným rizikům (střední rizika), kterými je nutné se v rámci řízení rizik podniku zabývat a přijímat opatření na jejich zmírnění, lze zařadit:

- R\_2: Pozdní uhrazení pohledávky,
- R\_3: Změna celkové hospodářské situace na ZT,

- R\_4: Vznik substitutů k dodávanému produktu,
- R\_6: Zvýšení cen vstupů mezi uzavřením a splněním kontraktu,
- R\_7: Změna preferencí zahraničních zákazníků,
- R\_9: Problémy s prokazováním kvality produktu na ZT,
- R\_15: Poškození produktu během přepravy
- R\_20: Zesílení konkurenčního tlaku na ZT,
- R\_21: Zpoždění dodávky produktu na ZT,
- R\_22: Platební nevěle/neschopnost zahraničního odběratele,
- R\_23: Zvýšení přepravních nákladů,
- R\_24: Neočekávané reklamace od zahraničních zákazníků.

Riziko R\_8 (Změna legislativy na ZT ovlivňující obchodní vztahy) sice spadá také do kategorie středních rizik, nicméně leží již na spodní hranici této kategorie a s přihlédnutím k jeho povaze je možné ho považovat za riziko akceptovatelné. Ostatní rizika hodnocená respondenty lze považovat za tzv. akceptovatelná rizika, která by měl podnik sice evidovat, ale není nutné přijímat opatření k jejich řízení, protože buď není příliš pravděpodobné, že nastanou, nebo jejich případný negativní dopad nebude mít zásadní vliv na působení podniku na zahraničních trzích.

## 6.5 Vnímání rizika v Uppsala modelu

Nejistota, resp. riziko je významnou součástí tzv. fázových modelů internacionalizace, které vycházejí z předpokladu, že se podniky do internacionalizace zapojují postupně se získáváním zahraničních zkušeností, které snižují vnímanou nejistotu z působení na zahraničních trzích, resp. riziko, což podniky následně vede ke zvýšení svého zapojení v internacionalizaci (Uppsala model). Uppsala model je často zmiňován jako vhodný model pro vysvětlení internacionalizace právě malých a středních podniků. Nicméně např. Born Global podniky tomuto konceptu odporují, protože se do internacionalizace nezapojují postupně, ale rychle po svém založení. Tedy i vnímané riziko z působení na zahraničních trzích je u Born Global podniků odlišné. V Uppsala modelu dále hraje významnou roli tzv. psychická vzdálenost. S tím jak podniky postupně získávají zkušenosti ze zapojení na zahraničních trzích, vstupují i na trhy s větší psychickou vzdáleností. To také znamená, že vnímané riziko působení na daném zahraničním trhu souvisí s psychickou vzdáleností tohoto trhu (viz. kapitola 3.4.1). Aby bylo možné zjistit, zda strojírenské MSP postupují v internacionalizaci dle fázového (Uppsala) modelu, byly na základě zmíněných vztahů stanoveny následující nulové hypotézy:

*H<sub>06</sub>: Neexistuje závislost mezi zkušeností podniku ze zahraničních trhů a psychickou vzdáleností trhů, kde podniky působí.*

*H<sub>07</sub>: Neexistují rozdíly ve vnímání rizik při působení na ZT dle zahraničních zkušeností podniků.*

*H<sub>05</sub> (viz. kapitola 6.4, s. 82): Neexistují rozdíly ve vnímání rizik s ohledem na různé zahraniční trhy, kde podniky působí.*

Zahraniční zkušenost podniku byla měřena prostřednictvím počtu let působení podniku na zahraničních trzích, protože s rostoucím počtem let se zvyšuje také zkušenost a znalost daného trhu. Počet let působení podniku na zahraničním trhu byl vyjádřen v 5 kategoriích: 1 až 5 let (1), 6 až 10 let (2), 11 až 15 let (3), 16 až 20 let (4) a více než 20 let (5). Zahraniční trhy, kde podniky působí, byly rozděleny do tří kategorií dle jejich psychické vzdálenosti od českého trhu. Jednalo se o sousední země (1), ostatní země v EU (2) a země mimo EU (3). Nejmenší psychickou vzdálenost pro české podniky mají sousední země, kde podniky často obchodují a prostředí těchto trhů znají. Naopak s největší psychickou vzdáleností je spojeno působení v zemích mimo Evropskou unii.

Hypotéza H<sub>06</sub> byla testována za využití Kendallova tau c, kterým byla měřena síla závislosti mezi zahraničními zkušenostmi podniku a psychickou vzdáleností trhů, kde podnik působí (viz. tabulka 17). Síla závislosti mezi oběma proměnnými je slabá, Kendallovo tau c dosahuje hodnoty pouze 0,16. Nulovou hypotézu lze zamítnout nikoliv na 1%, ale pouze na 5% hladině významnosti. Lze tedy konstatovat, že závislost mezi zkušenostmi podniku a psychickou vzdáleností trhů, kde podniky působí, je sice statisticky významná, nicméně je slabá.

Tab. 17 Výsledky k hypotéze H<sub>06</sub>

	Kendalovo tau c	p-hodnota
Zkušenosti X psychická vzdálenost trhů, kde podniky působí	0,16181*	0,01765

Zdroj: dotazníkové šetření (2015), n = 99 (internacionalizované podniky).

Hypotéza H<sub>07</sub> byla testována prostřednictvím Kruskal-Wallisova testu o shodnosti rozdělení více nezávislých výběrů. Hypotéza byla rozdělena na dvě části s ohledem na oba rozměry rizika (pravděpodobnost výskytu a intenzitu dopadu):

*H<sub>07a</sub>: Neexistují rozdíly ve vnímání pravděpodobnosti výskytu rizik při působení na ZT dle zahraničních zkušeností podniku.*

*H<sub>07b</sub>: Neexistují rozdíly ve vnímání intenzity rizik při působení na ZT dle zahraničních zkušeností podniku.*

Kruskal-Wallisův test byl aplikován na vnímání všech rizik zahrnutých v dotazníkovém šetření. H<sub>07a</sub> nelze na 1% hladině významnosti zamítnout. Tuto hypotézu je možné zamítnout pouze na 5% hladině významnosti, a to jen v případě rizika „Vznik substitutů k dodávanému produktu“ (R\_4), „Ztráta klíčových zahraničních odběratelů“ (R\_5), „Zpoždění dodávky produktu na ZT“ (R\_21) a „Neočekávané reklamace od zahraničních zákazníků“ (R\_24). Avšak H<sub>07b</sub> nelze zamítnout v případě žádného rizika, protože p-hodnota převyšuje 1%, resp. 5% hladinu vý-

znamnosti, viz. příloha M. Lze tedy shrnout, že neexistuje vztah mezi vnímáním rizik v zahraničním obchodu a zahraničními zkušenostmi strojírenských MSP.

Hypotéza H<sub>05</sub> byla také testována pomocí Kruskal-Wallisova testu o shodnosti rozdělení více nezávislých výběrů a byla také rozdělena na dvě části s ohledem na oba rozměry rizika (viz. kapitola 6.4, s. 82). Nulovou hypotézu nelze zamítnout. Tedy neexistuje vztah mezi vnímáním rizik v internacionalizaci spojovaných s působením na různých zahraničních trzích.

Výsledky testování výše uvedených hypotéz naznačují, že proces internacionalizace českých strojírenských MSP nelze dobře vystihnout pomocí Uppsala modelu. To může být způsobeno zejména faktem, že mezi těmito podniky se vyskytuje zřejmě řada tzv. Born Global podniků, které vstupují na zahraniční trhy brzy po svém založení a dosahují rychle značeného podílu tržeb ze zahraničních aktivit. Born Global podniky tak přeskakují některé fáze internacionalizace popsané Uppsala modelem. Mezi respondenty se vyskytlo 68 % podniků, které vstoupily na zahraniční trhy do 3 let po svém založení. Důvodem vysokého podílu Born Global podniků ve strojírenství může být fakt, že strojírenské podniky jsou často specializované na úzký sortiment produktů a vynikají jedinečností svého produktu, kterým se snaží obsloužit tzv. tržní výklenky, kde chtějí získat silnou pozici (viz. kapitola 3.4.5).

Dalším důvodem může být také fakt, že internacionalizace strojírenských MSP, tedy i vnímání rizika v internacionalizaci, nejsou ovlivněny výhradně zkušenostmi a znalostmi samotných podniků ze zahraničních trhů, ale také zahraničními znalostmi a zkušenostmi jejich obchodních partnerů ze sítě vztahů, do kterých jsou podniky zapojeny (viz. kapitola 3.4.4). Celkem 72 z 99 dotázaných strojírenských MSP je zapojeno do sítě vztahů, která je vysoce internacionalizovaná. To znamená, že jejich dodavatelé, odběratelé, konkurenti a ostatní obchodní partneři působí také na zahraničních trzích a mohou tak podnikům předávat své zkušenosti a znalosti z těchto trhů. Pouze v případě zbývajících 27 podniků je síť jejich vztahů s obchodními a dalšími partnery zatím málo internacionalizovaná. Jejich dodavatelé, odběratelé, konkurenti a další obchodní partneři působí převážně na domácím trhu (viz. tabulka 18).

Tab. 18 Zapojení strojírenských MSP do sítě vztahů

		Stupeň internacionalizace sítě	
		Nízký	Vysoký
Stupeň internacionalizace podniku	Nízký	Časné zahájení internacionalizace 3 podniky	Pozdější zahájení internacionalizace 15 podniků
	Vysoký	Osamocený podnik v internacionalizaci 24 podniků	Internationalizovaný podnik mezi ostatními 57 podniků

Zdroj: dotazníkové šetření (2015), n = 99 (internationalizované podniky).

## 7 Řízení rizik ve strojírenských MSP

V návaznosti na předchozí výzkumy zabývající se managementem rizik u MSP (př. Henschel, 2008) byly i strojírenské MSP v rámci dotazníkového šetření tázány na problematiku řízení rizik v jejich podniku. Postoj k řízení rizik byl zjišťován, jak u již internacionalizovaných MSP, tak i u MSP působících pouze na domácím trhu (n = 174). Výsledky dokládají, že pro české strojírenské MSP není zatím řízení rizik významnou součástí podnikových procesů, protože dvě třetiny dotázaných podniků (66,1 %) uvedly, že se řízením rizik vůbec nezabývají. Tedy jen zhruba třetina (33,9 %) dotázaných strojírenských MSP se alespoň do jisté míry řízení rizik věnuje. Nejčastěji však mají řízení rizik nastaveno jako součást pracovní náplně zaměstnanců v rámci jiných oddělení podniku, např. ekonomického oddělení, oddělení controllingu atd. (25,9 %). Dalších 5,2 % strojírenských MSP vkládá řízení rizik do rukou interního auditora. Samostatné oddělení řízení rizik nebo outsourcing řízení rizik externím odborníkům využívá pouze 2,8 % dotázaných.

Mezi zmiňované důvody, proč se podniky nevěnují řízení rizik, lze zahrnout zejména následující (seřazeny sestupně podle relativní četnosti jejich výskytu v odpovědích respondentů)<sup>8</sup>:

- „Jsme velmi malý podnik, řízení rizik je vhodné provádět ve velkých podnicích.“ (52,1 %)
- „Řízení rizik je zbytečné v našem podniku provádět. Máme dostatek zkušeností a obchodním partnerům důvěřujeme. Řídíme se intuicí a zkušenostmi.“ (48,7 %)
- „Náklady vynaložené na řízení rizik v našem podniku by převýšily jeho přínosy.“ (20,0 %)
- „Nemáme dostatek pracovníků pro řízení rizik.“ (13,9 %)
- „Řízení rizik by přineslo příliš mnoho dodatečné byrokracie.“ (9,6 %)
- „Jsme velmi pracovně vytíženi, nemáme na řízení rizik čas.“ (9,6 %)
- „Nevíme, jak řízení rizik provádět, neznáme metody a postupy řízení rizik.“ (9,6 %)
- „Řízení rizik je příliš finančně náročné.“ (6 %)

Zajímavé je, že pouze 6 % dotázaných strojírenských MSP vnímá řízení rizik jako příliš drahý proces. To naznačuje, že nedostatek kapitálu, který je často zmiňovanou překážkou činnosti MSP, není v případě řízení rizik hlavním problémem. Zmíněné důvody spíše naznačují, že manažeři strojírenských MSP nejsou přesvědčeni o užitečnosti a efektivitě procesu řízení rizik.

---

<sup>8</sup> V závorce za každým důvodem je uvedena relativní četnost výskytu daného důvodu v odpovědích podniků, které se řízení rizik nijak nevěnují.



S postupným pronikáním na zahraniční trhy však podniky vstupují do volatelného i rizikovějšího prostředí a řízení rizik se tak může stát účinným nástrojem dosažení požadovaných cílů v zahraničním obchodu a internacionalizaci. Byl stanoven předpoklad, že strojírenské MSP, které se již do internacionalizace zapojily a jsou tak vystaveny většímu riziku, se řízení rizik věnují ve větší míře než MSP, které působí pouze na domácím trhu. Dále byl stanoven také předpoklad, že aplikace řízení rizik závisí na velikosti podniku, tedy čím je podnik větší, tím spíše se věnuje řízení rizik. Ze zmíněných předpokladů byly stanoveny dvě nulové hypotézy o nezávislosti zkoumaných znaků ( $H_{08}$  a  $H_{09}$ ), které byly následně testovány na základě Chí-kvadrát testu o nezávislosti zkoumaných proměnných:

*$H_{08}$ : Neexistuje závislost mezi zapojením či nezapojením podniku do internacionalizačního procesu a tím, zda se zabývá řízením rizik či nikoliv.*

Výsledky testování hypotézy i kontingenční tabulka jsou uvedeny v příloze N. Nulová hypotéza  $H_{08}$  může být zamítnuta, protože p-hodnota (0,00074) je nižší než 1% hladina významnosti. Lze tedy přijmout alternativní hypotézu o existenci závislosti mezi oběma proměnnými, protože tato závislost je statisticky významná. Koeficient  $\Phi$  pro měření síly závislosti (v tabulce 2x2) dosahuje hodnoty 0,26, což dokládá pouze slabou závislost mezi proměnnými. Tedy využívání řízení rizik u strojírenských MSP sice závisí na tom, zda je podnik zapojen na zahraničních trzích či nikoliv, nicméně závislost je slabá. Z kontingenční tabulky vyplývá, že:

- na jednu stranu až 44 % podniků, které působí na zahraničních trzích, využívá řízení rizik (56 % těchto podniků řízení rizik nevyužívá),
- na druhou stranu pouze 20 % podniků, které působí zatím jen na domácím trhu, se věnuje alespoň do jisté míry řízení rizik (a až 80 % těchto podniků se řízení rizik nevěnuje).

*$H_{09}$ : Neexistuje závislost mezi velikostí podniku (dle počtu zaměstnanců) a tím, zda se podnik zabývá řízením rizik či nikoliv.*

Výsledky testování hypotézy i kontingenční tabulka jsou uvedeny v příloze O. Nulová hypotéza  $H_{09}$  může být zamítnuta, protože p-hodnota (0,00005) je nižší než 1% hladina významnosti. Lze tedy přijmout alternativní hypotézu o existenci závislosti mezi oběma proměnnými, protože tato závislost je statisticky významná. Cramérův kontingenční koeficient pro měření síly závislosti dosahuje hodnoty 0,34, tedy závislost mezi proměnnými je středně silná. Tedy využívání řízení rizik u strojírenských MSP závisí na jejich velikosti. Z kontingenční tabulky vyplývá, že:

- na jednu stranu se pouze 12 % mikropodniků věnuje alespoň do jisté míry řízení rizik,
- ale na druhou stranu v případě malých resp. středních podniků se řízením rizik alespoň do jisté míry zabývá okolo 40 % resp. 54 %.

Výsledky kontingenční tabulky tedy naznačují, že čím je podnik větší, tím spíše se bude alespoň do jisté míry věnovat řízení rizik a naopak.

## 8 Řízení rizik v rámci internacionalizace strojírenských MSP

V následující kapitole je popsán způsob, jakým řídí české strojírenské MSP rizika v rámci svého internacionalizačního procesu. Ačkoliv mnoho respondentů dotazníkového šetření uvedlo, že nemá oddělení řízení rizik ani se řízením rizik nijak nezabývá, další odpovědi naznačují, že v rámci internacionalizace strojírenské MSP přece jen věnují rizikům větší pozornost než při působení na domácím trhu, aniž si uvědomují, že se zabývají řízením rizik. Z celkového počtu 99 dotázaných internacionalizovaných MSP, které odpovídaly na otázky týkající se metod používaných v řízení rizik internacionalizace, uvedlo pouze 22 podniků, že před vstupem na zahraniční trhy nezjišťovaly, jaká možná rizika či hrozby mohou s jejich internacionalizací souviset. Tedy zbývajících 77 podniků do jisté míry před vstupem na zahraniční trhy o možných rizicích uvažovalo. Navíc pouze 19 podniků uvedlo, že před zapojením do internacionalizace neanalyzovaly žádné potenciální negativní dopady zahraničního vstupu na dosažení stanovených cílů podniku.

V rámci dotazníkového šetření byly respondentům kladeny otázky týkající se čtyř hlavních fází procesu řízení rizik, kterými jsou:

- identifikace rizik (risk identification),
- analýza rizik (risk analysis),
- hodnocení rizik (risk evaluation),
- ošetření rizik (risk treatment).

Výsledky ukazují, že ačkoliv některé strojírenské MSP využívají profesionální nástroje k řízení rizik v souvislosti se svými zahraničními aktivitami, většina těchto podniků spoléhá jak při identifikaci rizik, tak při jejich analýze a hodnocení pouze na vlastní intuici a zkušenosti.

Mezi zmiňované metody v rámci *identifikace rizik* v internacionalizaci patří pro dotázané strojírenské MSP následující (metody jsou seřazeny sestupně podle relativní četnosti jejich výskytu v odpovědích respondentů, n = 99):

- identifikace rizik na základě předchozí zkušenosti se zahraničními trhy a intuice (78 MSP),
- pravidelné hledání informací o zahraničních partnerech na internetu či v médiích (40 MSP),
- pravidelné konzultace rizik se zaměstnanci, kteří mají na starosti zahraniční obchod podniku (26 MSP),
- sledování informací od profesionálních asociací na podporu exportu (24 MSP),
- konzultace s experty v oblasti risk managementu (21 MSP),
- sledování rizikových faktorů ze seznamů rizik, které jsou vedeny v podniku a pravidelně aktualizovány (18 MSP),

- brainstorming (15 MSP),
- spoléhání na zprostředkovatele/prostředníka obchodu na zahraničním trhu, který zná místní rizika (2 MSP).

V případě *analýzy a hodnocení rizik* používají dotázané strojírenské MSP následující postupy (seřazeny sestupně podle relativní četnosti jejich výskytu v odpovědích respondentů, n = 99):

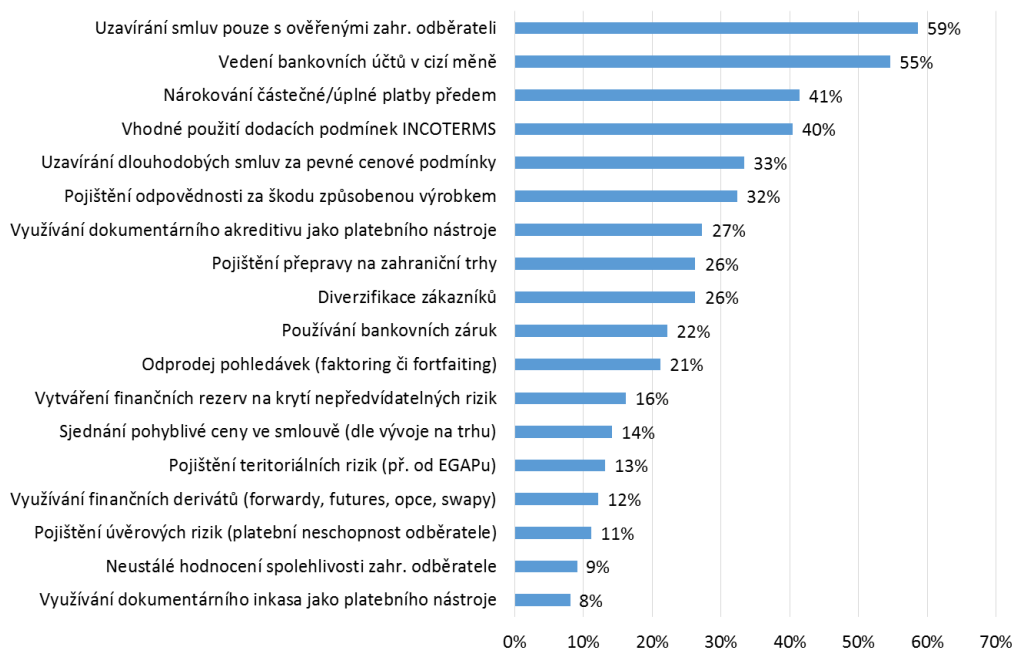
- intuitivní zhodnocení rizik dle předchozích zkušeností ze zahraničního obchodu (55 MSP),
- vytváření a hodnocení scénářů možného vývoje podnikání vlivem působení rizik (9 MSP),
- kvantifikace potenciálních rizik např. pomocí výpočtu dodatečných nákladů vzniklých působením rizika na činnost podnik (7 MSP),
- jednoduché metody (např. matice rizik nebo rozhodovací stromy) (5 MSP),
- metoda Delphi – účelové rozhovory s experty (1 MSP).

Pokud jde o metody používané pro ošetření rizik, využívají strojírenské MSP větší škálu nástrojů, které jsou uvedeny v následujícím grafu na obrázku 25. Výsledky naznačuje, že strojírenské MSP se zajišťují především proti faktoru rizika „chování zahraničního odběratele“ spojeného se schopností a ochotou obchodního partnera dodržet podmínky smlouvy, dále proti rizikům souvisejícím s přepravou produktů na zahraniční trhy a odpovědností za škody způsobené výrobkem (tedy proti faktoru rizika „kvalita celkové dodávky na zahraniční trh“ a „výrobní a dodací náklady“). Naopak nevěnují tolik pozornosti faktoru rizika „tržní změny neovlivnitelné podnikem“, vyjma zajištění proti riziku kurzovému, které je dle matice rizik (viz. obrázek 24) kritickým rizikem.

Mezi pět nejpoužívanějších nástrojů strojírenskými MSP (viz. obrázek 25) patří především nástroje k zajištění proti „chování zahraničního odběratele“ (ověření zahraniční partneri, částečná či úplná platba předem, výběr vhodných podmínek INCOTERMS, dokumentární akreditiv jako platební nástroj, pevně stanovené cenové podmínky ve smlouvách) a proti riziku kurzovému (vedení bankovních účtů v cizí měně). Strojírenské MSP často využívají opatření proti faktorům rizika „kvalita celkové dodávky na zahraniční trh“ a „výrobní a dodací náklady“ ve formě výběru vhodných podmínek INCOTERMS dojednaných ve smlouvě, pojištění přepravy na zahraniční trhy, pojištění odpovědnosti za škody způsobené výrobkem. Nicméně, velmi znepokojivý je fakt, že nejúčinnější a přitom nejméně nákladné zajištění proti faktoru „chování zahraničního odběratele“ formou neustálého sledování jeho spolehlivosti a platební schopnosti využívá pouze 9 dotázaných strojírenských MSP.

Je také zajímavé, že pouze 14 internacionalizovaných MSP počítá s možností neočekávaného tržního vývoje a sjednává pohyblivé ceny v závislosti na tržním vývoji či vývoji cen surovin ve svých smlouvách se zahraničními odběrateli jako jediné zajištění proti tržním rizikům. Proti teritoriálním rizikům se také zajišťuje

pouze minimum respondentů, neboť jen 13 dotázaných využívá pojištění těchto rizik nabízené například společností EGAP. V souvislosti s kurzovým rizikem je možné konstatovat, že ačkoliv je toto riziko dle zkušeností dotázaných strojírenských MSP se zahraničními trhy klíčovým problémem v internacionalizačním procesu, zajištění proti němu je nedostatečné. I přesto, že 54 dotázaných používá jako zajištění vedení bankovních účtů v cizích měnách, neúčinnější nástroje ve formě finančních derivátů používá jen 12 respondentů a predikování vývoje měnového kurzu se nevěnuje žádný z dotázaných strojírenských MSP.



Obr. 25 Nástroje používané k ošetření rizik v internacionalizaci strojírenských MSP  
Zdroj: dotazníkové šetření (2015), n = 99 (internationalizované MSP).

## 8.1 Výsledky hloubkových rozhovorů se strojírenskými MSP

Primární data z dotazníkového šetření poskytla základní pohled na způsob, jakým strojírenské MSP řídí rizika v rámci svého internacionalizačního procesu, nicméně za účelem hlubšího pochopení způsobu řízení rizik internacionalizace aplikovaného v malých a středních podnicích ze strojírenství byly dále provedeny hloubkové polostrukturované rozhovory s českými strojírenskými podniky, které jsou již úspěšně do internacionalizace zapojeny. Znění otázek použitých v rozhovorech je uvedeno v příloze P na konci práce. Celkem bylo osloveno 15 strojírenských podniků (kritéria výběru: velikost podniku do 249 zaměstnanců, sídlo v ČR, nezávislost podniku, odvětví CZ-NACE 25-30). Nicméně pouze 5 podniků bylo ochotných rozhovor poskytnout. Jednalo se o podniky, které jsou již do internacionalizace úspěšně zapojeny, ať formou přímého nebo nepřímého vývozu, a dosahují značného podílu tržeb právě ze zahraničně-obchodních operací.

Jako kritérium úspěšnosti podniku v internacionalizaci byla zvolena intenzita exportu, tedy podíl zahraničních tržeb na celkových tržbách podniku (viz. kapitola 3.2.1). Pro účely této práce byly za úspěšné podniky považovány ty, které dosahují více než 50% intenzity exportu. V případě podniku E je toto kritérium sice porušeno (dosahuje zhruba 20% intenzity exportu), přesto se jedná o podnik úspěšný v internacionalizaci, jelikož objemem prodeje v daném oboru činnosti se řadí na přední příčky v Evropě a navíc se velmi rychle rozvíjí a postupně zvyšuje své zapojení na zahraničních trzích.

Rozhovory probíhaly na podzim roku 2015, trvaly vždy 1 až 1,5 hodiny, byly nahrávány pomocí záznamového zařízení a poté byly přepsány do textové podoby. Rozhovory byly provedeny přímo s jednatelem společností nebo s obchodními řediteli. V některých podnicích má na starosti internacionalizaci právě obchodní ředitel, jelikož všechny dotázané podniky uvedly, že jsou do internacionalizace zapojeny formou přímého nebo nepřímého vývozu. Žádný podnik nevyužívá kapitálově náročnější formy vstupu. Charakteristika podniků zapojených do hloubkových rozhovorů je uvedena v tabulce 19. Lze shrnout, že se jednalo o podniky z odvětví všeobecné strojírenství (CZ-NACE 28), které spadaly do kategorie malých nebo středních podniků z hlediska počtu zaměstnanců i velikosti ročního obrátu.

Tab. 19 Charakteristika respondentů z hloubkových rozhovorů

	Rok založení podniku	Sídlo podniku (kraj)	Hlavní podnikatelská činnost	Průměrný počet zaměstnanců	Roční obrát	Intenzita exportu	Hlavní vývozní trhy
podnik A	1991	Vysočina	frézování a obrábění kovových dílů a materiálů	70 zam.	70 mil. Kč	95 %	Německo, Rakousko, Švýcarsko
podnik B	1993	Vysočina	výroba rámu, desek a ostatních dílů forem pro vstříkování plastů	140 zam.	180 mil. Kč	až 100 %	Německo, Švýcarsko, Rakousko
podnik C	1991	Jihomoravský	výroba elektrických motorů velkých napětí a výkonů na zakázku	100 zam.	120 mil. Kč	80 %	Saudská Arábie, Kuba
podnik D	1991	Jihomoravský	výroba pekařských pecí a dalších příslušenství	190 zam.	400 mil. Kč	70 %	Polsko, Rumunsko
podnik E	2010	Jihomoravský	vývoj a výroba dveřních systémů do kolejových vozidel	28 zam.	100 mil. Kč	20 %	Polsko, Ukrajina, Rusko

Zdroj: hloubkové rozhovory (2015).

Rozhovory byly analyzovány za využití základních principů cross-case analýzy. Smyslem bylo pochopit, jaké metody řízení rizik internacionalizace používají úspěšně internacionalizované podniky a jaký vůbec zauímají přístup k řízení rizik. Na tyto otázky nebylo možné získat odpovědi dotazníkovým šetřením. Získaná

data z rozhovorů jsou prezentována v následujícím textu ve formě přímých citací umístěných za každým odstavcem shrnujícím informace získané z rozhovorů, tedy tyto přímé citace pomáhají vždy dovysvětlit zjištění prezentovaná v předchozím odstavci. V závorce za každou citací je uvedeno, kterého podniku se daný výrok týká (př. A = podnik A).

### 8.1.1 Důvody, proč se podniky nechtějí zabývat řízením rizik

Hlavním důvodem, proč podniky nemají oddělení řízení rizik a proč se řízení rizik nijak více nevěnují, je nákladové hledisko a také to, že nepovažují řízení rizik za podstatné a řídí se většinou pouze intuicí. Některé podniky také uvedly, že ani neví, jak by se rizika dala zjišťovat a vyhodnocovat a raději se soustředí na hlavní činnost podniku než na řízení rizik. Navíc většina podniků se zabývá pouze jedním rizikem, a tím je riziko nezaplacení faktur za dodávky do zahraničí, a tedy nechápe význam zavedení systematického řízení rizik.

*„Vždycky je to o nákladech.“ (A)*

*„...to oddělení by naši firmu jen tahalo k zemi, nákladově.“ (C)*

*„...řešíme jen jedno riziko, to je platební morálka, a to tady řeší obchodní ředitel. Nepotřebujeme mít žádný risk management.“ (C)*

*„Protože jsme relativně malá firma, která má samozřejmě velice omezené prostředky, tak prostě co si vyděláme, to máme. Peníze musíme pečlivě rozdělovat a musíme zvažovat, jestli se nám takové oddělení vyplatí. Takže risk management tady v podstatě není žádná separátní složka, ale je zahrnutý v činnosti obchodních, potažmo ekonomických složek.“ (C)*

*„ Nemáme vlastně nástroje pro vyhodnocení rizika nezaplacení, jako jsou nějaké kontroly, hledání v databázích a ani nevíme, jak by se to dalo vyhodnocovat nebo zjišťovat.“ (B)*

*„V podstatě těch 20 let našeho působení na trhu, absolvujeme neustálý vývoj, takže jsme se spíš zabývali výrobními záležitostmi a tyto věci (pozn. řízení rizik) neřešíme až tak nějak moc, pokud fungují.“ (B)*

*„Zatím jsme ještě taková menší rodinná firma, kde se každý svým způsobem stará o něco svého, každý musí posoudit rizika a postarat se o to, aby když to riziko vznikne, se buď eliminovalo, nebo ten dopad byl co nejmenší, takže nepotřebujeme žádného specialistu na řízení rizik.“ (D)*

### 8.1.2 Vymezení kontextu řízení rizik v internacionalizaci

Všechny strojírenské podniky oslovené v rámci provádění hloubkových rozhovorů jsou na zahraničních trzích zapojeny buď formou přímého vývozu, nebo kombinací přímého s nepřímým vývozem.

*„Snažíme se najít dobrého obchodního partnera přímo v tom státě, který bude schopný najít správného koncového zákazníka a vyhodnotit různá rizika. Většinou je to firma, která už je nějakou dobu na trhu, má svoji klientelu a, řekněme, má nějaké renomé u zákazníků. To je náš cíl, protože se snažíme před zákazníkem vystupovat jako renomovaná evropská firma, a proto hledáme také rovnocenného partnera.“ (D)*

*„Vesměs máme buď obchodního zástupce v zahraničí, nebo kooperující firmu tady. Obchodní zástupce je už na tom trhu, takže my exportujeme k němu a on třeba zajišťuje distribuci.“ (E)*

Některé podniky již byly zakládány s vidinou zapojení se do internacionalizace, tedy lze je zařadit mezi Born Global podniky. Podnik A uvedl: *„Společnost se zakládala s úmyslem, že již existují nějaké kontakty v zahraničí.“* Podnik E se vymezil již od samého začátku nejen jako výrobní, ale také vývojová firma, která od svého založení neustále rychle roste a rozvíjí své aktivity nejen na domácím trhu, ale také na zahraničních trzích. K tomu jsou dle něj zapotřebí nejen kvalifikovaní odborníci v řadách zaměstnanců, ale také vzájemná důvěra, jež umožnila tento rychlý start.

Jiné podniky rozšiřují své zahraniční aktivity postupně se získáváním zkušeností a znalostí, tedy jejich postup odpovídá do jisté míry konceptu psychické vzdálenosti, který je jedním z předpokladů tradičního Uppsala modelu:

*„My jsme začali zcela přirozeně lokálně, takže střední Evropa. Takže jsme vyváželi vlastně do Rakouska. V Rakousku nás to ta firma (pozn. odběratel) vlastně naučila dělat, vytvořila nám první základní referenci. My jsme začínali převážně ve státech německy mluvících, takže je to především Rakousko, Německo, Švýcarsko. Ted' už vlastně dodáváme mnohem větší palety, už se nespécializujeme jen na ty německojazyčné, ale i anglickojazyčné, jako je Irsko, Anglie, Švédsko, Amerika a Kanada (sem vyvážíme už léta).“ (B)*

Do budoucna však žádný podnik neplánuje využívat kapitálově náročnější formy vstupu na zahraniční trh. Pouze plánují nadále rozšiřovat své vývozní aktivity. Nelze tedy říct, že by s rostoucími zkušenostmi v zahraničním obchodu strojírenské podniky používaly kapitálově náročnější formy vstupu, tedy tento předpoklad Uppsala model naopak není splněn.

*„My se snažíme rozšiřovat teritoria, ted' jsme se zaměřili na Ukrajinu a Rusko, kde jsme zatím do letoška moc aktivit nevyvíjeli. Jsme výrobní firma a výrobní zázemí je tady v ČR, takže v podstatě se jedná o rozšíření pouze vývozu, žádné zakládání filiálek nebo franšízy neplánujeme.“ (C)*

*„Plánujeme nadále vyvážet, neplánujeme zakládat nikde žádné pobočky. Největší problém je totiž s lidmi.“ (B)*

Pokud strojírenský podnik vyrábí jedinečný produkt, nepostupuje v internacionalizaci dle fázových modelů, ale vstupuje na ty zahraniční trhy, kde existuje poptávka od konkrétního odběratele:

*„My děláme speciální výrobu, motor dodáte zákazníkovi a on potom dalších 10 roků nic nechce. Takže nemáme stálého zákazníka. Ale jedno z významných teritorií, které se nám osvědčilo, je Saudská Arábie a Kuba... Jsme v povědomí firem, vědí o nás, že něco takového vyrábíme, dostávají se k nám přes internet, sami nás oslovují.“ (C)*

*„Bylo to dáno tím, že vyrábíme některá zařízení, která jsou dost specifická a nevyrábí je nikdo jiný a tím pádem je po nich i poptávka na zahraničním trhu.“ (D)*

*„Začali jsme dodávat do zemí RVHP, tedy ve východním bloku. Češi bývali velmoc na výrobu tramvají a naše tramvaje, co se tady vyráběly, jsou od Polska přes Rusko a Balkán, v Severní Koreji, a to bylo to RVHP. A když jsme začali my, s naší firmou, tak jsme dělali modernizace těchto vozů. Takže tam, kde byly tyto vozy, jsme dokázali nabídnout celý komplexní program modernizace.“ (E)*

Motivem vstupu na zahraniční trh byl také pro jeden podnik nasycený domácí trh. Vzhledem k tomu, že již nenachází poptávku na domácím trhu, snaží se najít další odbytiště pro své výrobky, a proto rozšiřuje i svou působnost na zahraničních trzích.

*„Na druhou stranu musím říct, že většina českých pekáren je po technické stránce velice dobře vybavena, takže lze říct, že se už naplnil nějak trh a teď hledáme zase další místa, kam prodat.“ (D)*

*„Snažíme se rozšířit i na další trhy a získat další zákazníky. To je naším cílem. Protože na domácím trhu, domácí trh je pro nás i Slovensko v tomto směru, ovládáme již 85 % trhu. Takže tam už není moc co vymýšlet.“ (D)*

### **Navazování kontaktů se zahraničními odběrateli**

Zahraniční odběratele strojírenské MSP získávají převážně prostřednictvím referencí a dále účastí na zahraničních veletrzích, kde se koncentrují potenciální zákazníci z řad zahraničních podniků. Veletrhy pokládají za významný zdroj navazování kontaktů se zákazníky všechny oslovené podniky, protože strojírenské odvětví je specifické výrobou většinou pro průmyslové zákazníky a ti se právě na veletrzích koncentrují.

*„Zúčastňujeme se zahraničních veletrhů, kde získáváme kontakty, které poté napřímo oslovujeme a postupně rozšiřujeme naši spolupráci. Samozřejmě třeba ve Švýcarsku to funguje na základě referencí. Když nás tam někdo doporučí, tak to jde snadno, když nás naopak někdo nedoporučí, tak to nejde skoro vůbec.“ (A)*

*„My se snažíme sami taky vyhledávat potenciální nové zákazníky různými kanály. Využíváme CzechTrade na rešerše v daných zemích, prezentujeme se na veletrzích, využíváme své kontakty v daných zemích, přes které se snažíme dopátrat nějakých dalších možných zákazníků.“ (C)*

*„Když vezmeme ty německy mluvící odběratele, tak něco nám řekli rakouští odběratelé, kteří s námi již měli zkušenosti. Když jsme jim řekli, že bychom chtěli dělat víc, tak nám prostě řekli nějaké firmy z branže, takže vlastně pomohlo, když jsme se mohli prokázat referencí té rakouské firmy. Jezdili jsme i na veletrhy do zahraničí, v podstatě pasivně, ne že bychom vystavovali, ale v podstatě tahat rozumy, koukat a pak jsme samozřejmě i zde oslovovali.“ (B)*

*„...ale ten nejlepší způsob získávání zákazníků jsou zahraniční veletrhy. V našem oboru existuje několik velkých evropských, dalo by se říct i světových veletrhů, které opravdu navštěvují profesionálové, a tam se snažíme vyhledávat nějaké obchodní partnery, ať už jsou to partneři, kteří nás zastupují v zahraničí, nebo jsou to přímo zákazníci, kteří od nás kupují pekárnu. Takže tohle je velká zbraň.“ (D)*

*„Je internet, jsou veletrhy, kde se prezentujeme, kde máme přímo reálně výrobky, máme pravidelně tak 3 až 4 veletrhy každý rok a je to věc, která je úspěšná, protože na veletrhu vzbudíte ten prvotní zájem.“ (E)*

### **Vnímání rizika v internacionalizaci**

Podniky vnímají jako riziko v internacionalizaci hlavně možnost poškození jména podniku, platební morálku odběratelů nebo změnu měnového kurzu. I když nepřímě, tak přesto podniky zmiňují jako riziko také způsobení škody odběrateli vadou svých výrobku. Ostatní rizika opomíjí.



*„To nejjednodušší, co vnímáme jako riziko je, že se udělá práce a nebude nám za ni zaplacen - problém úhrady faktur.“ (B)*

*„Převážně jde o riziko nezaplacení, to je jediná a nejdůležitější věc, která nás trápí, jakým způsobem ty zákazníci přimět k tomu, aby nám zaplatili. Zabýváme se pouze platební schopností. Jiná rizika v podstatě neřešíme.“ (C)*

*„Pokud jde o směnné kurzy, tak riziko změny kurzů se vyskytuje vždy, vzhledem k tomu, že my máme koruny a obchodujeme v eurech.“ (A)*

*„Nároky na díly se zvyšují, chvílemi se jde až téměř na hranu fyzikálních možností a samozřejmě v okamžiku, kdy je problém v konečném produktu, té formě, tak se samozřejmě výrobce snaží hledat ten problém u subdodavatele, tedy u nás. Proto máme vlastně pojištění na vady výrobku.“ (B)*

V souvislosti s rizikem často vyzdvihují reference jako potenciální zdroj úspěchu i případného neúspěchu internacionalizace. Nicméně podnik E zdůrazňuje, že reference nelze chápat jako zdroje úspěchu, ale spíše jako jeho prostředek:

*„Reference nejsou zdrojem, ale jsou pouze prostředek, kterým se potenciální zákazník zlomí, aby měl o nás zájem. Reference jsou jen proto, aby potenciální zákazníci získali důvěru. V této branži, kde je vše tak provázané a známe se navzájem, je reference pouze doplněk.“ (E)*

Rizika internacionalizace odlišují podle konkrétního trhu, na kterém působí, i když často vztahují rizika také ke konkrétnímu odběrateli na daném zahraničním trhu.

*„Saudská Arábie je pro nás významným trhem vzhledem k tomu, že Saudové mají peníze a platí bez problémů, a dále Kuba...tam máme dobré vztahy, ale je tam trochu problém s placením.“ (C)*

*„Pokud budeme vnímat riziko toho, že můžeme ztratit kredit, tak ve Švýcarsku je to samozřejmě pro nás větší riziko. Odvětví je tam menší než v Německu. To znamená, že reference se šíří mnohem rychleji, a pokud se stane něco negativního, tak ve Švýcarsku se to rozkřikne mnohem rychleji. Naopak pokud jde o platební morálku, tak větší problémy máme spíš v Německu.“ (A)*

*„Jako riziko si samozřejmě představujeme klasické riziko toho, že nám nebude zaplacen za dodávku. Druhá věc v zahraničním obchodu je také to, že riziko vyplývá z náročnosti trhu a zvyklostí na tomto trhu.“ (A)*

*„Riziko si představím asi jako jakýkoliv krok, který může nějakým způsobem pokazit nebo udělat těžším všechno od procesu navázání kontaktu se zákazníkem až po uzavření smlouvy a pohledání toku financí.“ (D)*

*„Nemohu říct, že by potíže při vývozu byly způsobeny jen rozdělením trhu, ale záleží také na tom, jak je na druhé straně schopný náš obchodní partner nebo přímo konečný zákazník, který svým způsobem zase dělá import.“ (D)*

Ačkoliv se podnik E vymyká v tom, že za riziko v obchodu pokládá i jiná rizika než jen platební neschopnost odběratele, nakonec je stejně platební morálka odběratelů to jediné, co podnik řeší.

*„Rizik může být několik, můžou být finanční rizika, můžou být technická rizika, můžou být rizika spojená s degradací jména firmy. Ale jediné, co se řeší, je realizace smluv, platební podmínky a samozřejmě jejich dodržení.“ (E)*

Většina podniků nevnímá Evropu jako rizikové teritorium a je pro ně obchodování s odběrateli z Evropy obecně méně rizikové než s odběrateli ze vzdálenějších

zahraničních trhů. Specifický vztah existuje mezi strojírenskými podniky k Rusku, protože ruský trh vnímají jako výrazný potenciál pro své dodávky, nicméně také jako rizikové teritorium.

*„Čím je trh dále od Evropy, tím je obchod rizikovější.“ (A)*

*„Jsou riziková teritoria, jako třeba muslimské státy v Africe...dnes je to takové, že zaměstnanci tam moc nechtějí jezdit. Ale v rámci Evropy si nemyslím, že je nějaký trh rizikovější než jiný, kromě Ruska, to je prostě Rusko, tam to funguje jinak.“ (C)*

*„Co se týká hospodářského vývoje a politických změn na daném zahraničním trhu, tak drtivá většina našich odběratelů je z Evropy, takže tyhle věci jsme neřešili.“ (B)*

*„Obstrukce pro vývoz do třetích zemí jsou samozřejmě těžší, ale všeobecně se vše dá vyřešit.“ (D)*

*„V Rusku se například teď stalo, že ze dne na den byly naše výrobky pro ruské zákazníky třeba o 30 % dražší než předtím, kvůli propadu rublu a taky kvůli tomu, že spousta ruských pekáren (pozn. odběratelů) mají úvěry vedené v dolarovém účtu. Některé zakázky byly přímo před podpisem a docela jsme tím ztratili.“ (D)*

*„S Rusy (pozn. ruské firmy) udržujeme pořád vztahy, ale jsou to zatím jenom technické přípravy. Ta realizace ještě nemůže nastat a nedojde k ní, protože oni ten kapitál teď reálně nemají a nedají se zde stanovit takové závazky, u kterých bychom doufali, že se zaplatí.“ (E)*

### **Odpovědnost za řízení rizik v podniku**

Řízení rizik má na starosti buď přímo jednatel, obchodní ředitel nebo finanční controller, a to proto, že se strojírenské podniky zabývají převážně jen finančními riziky. Dále konzultují jiná rizika s ostatními zainteresovanými zaměstnanci (př. marketingový ředitel). Některé činnosti v řízení rizik outsourcují externím firmám. Všeobecně však není řízení rizik věnována pozornost systematicky a v žádném podniku neexistuje oddělení pro řízení rizik. Pokud se někdo riziky zabývá, tak většinou jako doplněk své jiné odborné pracovní náplně.

*„Většinou řízení rizik padá na mě (pozn. vedoucí zahraničního obchodu). Zajišťuju komerční firmy k prověření platební morálky odběratelů a zajišťuju pojistky na odpovědnosti za škody. Dále si spousta činností nějakým způsobem rozdělíme, každý má za úkol něco a na nějaké činnosti máme také externí firmy, jako bezpečnost práce, požární ochrana i vlastně prověřování solventnosti zahraničních odběratelů.“ (A)*

*„Obchodní ředitel se riziky samozřejmě zabývá a já (pozn. marketingový ředitel) mu s tím taky pomáhám.“ (C)*

*„Máme vlastně finančního controllera, který nějakým způsobem řeší, když nám noví zákazníci nechtějí na naše podmínky přistoupit, řeší v podstatě finanční rizika.“ (B)*

*„Nemáme to přímo rozdělené ve firmě tak, že by tady byl někdo, kdo se o rizika přímo stará, ale každý obchodník má svůj jednotlivý případ a ten se snaží vyhodnotit. Protože jsme menší firma, tak toto řeší každý obchodník zvlášť pro své případy. Takže každý obchodník je svých způsobem rizikový manažer.“ (D).*

*„Řízením rizik se zabývá obchodní oddělení. Žádné zvláštní oddělení řízení rizik nemáme. Sami už používáme a známe určitý model vyhodnocení rizik (v rámci obchodního oddělení) a ukazuje se, že je úspěšný.“ (E)*

Ani do budoucna podniky nepřemýšlí o tom, že by zavedly oddělení na řízení rizik nebo prohloubily současné metody používané v rámci řízení rizik. V případě růstu podniku jsou spíše připraveny vyčlenit některé činnosti v řízení rizik jedné osobě, která by měla tuto agendu na starosti.

*„Oddělení zavést určitě neplánujeme, spíš by to nějaký člověk dostal na starosti, ale pouze jako část své pracovní náplně.“ (A)*

### **Překážky internacionalizace strojírenských MSP**

Největším problémem v zahraničním obchodu jsou pro podniky náklady s ním související a také jazyková bariéra.

*„Jakýkoliv kontakt se zahraničním zákazníkem je mnohonásobně dražší, než když se jedná o zákazníka v Česku. O nákladech je i tvorba propagačních materiálů, je potřeba nějaké textové korektury a podobně. Komunikace je všeobecně obtížnější, protože potřebujete lidi, kteří dokáží se zahraničními partnery komunikovat.“ (A)*

Podnik A zmiňuje také kulturní bariéru jako významnou proměnnou ve svém zahraničním obchodu:

*„Potřebujete trochu lépe znát mentalitu lidí, přestože je to pořád Evropa, lidé z různých zemí jsou odlišní.“ (A)*

Také konkurence na zahraničních trzích je pro některé podniky překážkou úspěšného zapojení do internacionalizace, záleží však na konkrétním typu výrobku. Např. pro podnik D, který vyrábí pekařské pece, je konkurence překážkou při získávání zákazníků v zahraničí. Naopak pro podnik A není konkurence na zahraničním trhu překážkou úspěšného zapojení do internacionalizace.

*„Konkurence je celkem velká v našem odvětví – těch výrobců v Evropě je docela dost – a právě se stává, že o zákazníky bojuje dost různých výrobců. Takže není lehké najít zákazníka.“ (D)*

*„Zahraniční konkurence pro nás není konkurencí.“ (A)*

### **8.1.3 Identifikace rizik internacionalizace**

Ve strojírenských podnicích neexistuje způsob systematické identifikace rizik: *„Je potřeba do toho prostě skočit a nějak plavat a přežít.“ (B)* Pouze jeden podnik uvedl, že alespoň jednou ročně vytváří SWOT analýzu, kde hodnotí příležitosti i hrozby a své silné i slabé stránky. Tím se snaží identifikovat potenciální rizika.

*„Minimálně jednou za rok si uděláme nějakou SWOT analýzu, určíme potenciální rizika a definujeme si, co je potřeba udělat. Celý management dostane za úkol každý ze svého pohledu doplnit hrubou kostru SWOT analýzy, kterou zpracovávám já (pozn. obchodní ředitel).“ (A)*

S postupným prohlubováním internacionalizace začínají podniky zjišťovat, jaká rizika jim hrozí, ale pouze intuitivním hledáním informací, např. od svých obchodních partnerů.

*„Jakmile překonáte nějaké „dětské“ nemoci v počátcích zahraničního obchodu, tak se začínáte starat i o rizika, ale spíše ve formě, že se prostě ptáte odběratelů, jestli znají další firmu, kam bychom chtěli dodávat, jak se chovají atd.“ (B)*

K identifikaci potenciálních rizik souvisejících s konkrétním zahraničním odběratelem využívají osobní návštěvy, při kterých kromě projednání dodávky pozorují a zjišťují, zda nejsou signály o případné budoucí platební neschopnosti zákazníka.

*„Dvakrát až třikrát do roka jsme s firmou v osobním kontaktu a ptáme se na spoustu věcí: jak jim jdou zakázky? Jak jim jde práce? Jakých veletrhů se zúčastňují? Jak to vidí ve své branži? Tak získáváme ucelený obraz o tom, jak si firma vede. A pokud si všimneme nějakých negativních signálů, např. že jim ubývá práce, tak o to více samozřejmě sledujeme, jakým stylem platí a jestli dodržují všechno, co bylo domluveno.“ (A)*

*„Když se domlouvají nějaké větší zakázky, tak se samozřejmě osobně navštívíme, my jedeme k nim podívat se na tu firmu, jak vypadá atd., abychom se seznámili... A oni zase na oplátku jezdí sem, aby viděli, že vlastně zadávají práci firmě, která existuje, takže si udělají audit na naši firmu, podívají se do výroby.“ (C)*

*„...těch top 10 zákazníků (kteří dělají až 90 % obratu) jednou až dvakrát ročně osobně navštívíme.“ (B)*

*„Když už je navázán nějaký kontakt s potenciálním zákazníkem, tak se buď u našeho obchodního partnera (zprostředkovatele) nebo sám snažím zjistit, kdo to je, většinou se ho snažím navštívit, abych i viděl jeho zázemí, jestli to opravdu nějakým způsobem odpovídá tomu, co je prezentováno.“ (D)*

Dále hodnotí politický vývoj na zahraničních trzích, ale pouze na základě veřejně dostupných informací z médií či internetu. Nicméně legislativním změnám se příliš nevěnují, protože jak říká podnik A, není to v jejich možnostech a schopnostech. V rámci legislativy je zajímaví většinou pouze možnosti financování z fondů Evropské unie, jak uvádí podnik D.

*„Politické prostředí sledujeme, sledujeme informace, které jsou veřejně dostupné, to znamená noviny, většinou nějaké odborné, případně ekonomické zprávy. Legislativní změny nejsme schopni prostě sledovat. Jsme rádi, že sledujeme naše legislativní změny.“ (A)*

*„Legislativní změny nesledujeme na zahraničním trhu. Na to nemáme kapacitu.“ (B)*

*„U legislativních změn toho moc nesledujeme. Co nás zajímá, jsou většinou věci vyplývající z členství v Evropské unii...když třeba vznikají nějaké fondy, protože toho pekárny (pozn. zákazníci) docela dost využívají.“ (D)*

Některé podniky se příliš nevěnují identifikaci rizik souvisejících s konkurencí, které jsou vystaveni. Jiné naopak konkurenci sledují. České strojírenské podniky na zahraničních trzích dobře konkurují cenou, nicméně některé podniky zmiňují, že v zahraničí existuje konkurence spíše po technické stránce.

*„Zahraniční konkurence pro nás není konkurencí. My konkurenci samozřejmě sledujeme dobře, na základě toho, že většina zahraničních firem má dnes už dobře propracovaný systém hodnocení dodavatelů, ke kterým my také patříme. Tento systém hodnotí dobu dodání, cenu, ale i komunikaci a to, jak vnímají naši firmu jako rizikovou. No a zároveň k tomu nám vlastně dodají i to, jak my si*

stojíme mezi jejich dodavateli, takže si dokážeme i trochu porovnat, jak si stojíme v rámci našich zahraničních konkurentů.“ (A)

„Konkurenci na zahraničním trhu moc nevnímáme jako konkurenci cenovou, ale jako konkurenci na nějaké technické úrovni a z pohledu dodacích termínů, kdy samozřejmě německé firmy už jen tím, že jsou v Německu a jsou tedy obchodnímu partnerovi blíže, mají prostě výhodu několika dní v dodání. Německé firmy mají snazší přístup k technologiím, i tím, že jsou obvykle finančně silnější než my. To znamená, že dokáží rychleji obnovovat své technologické vybavení.“ (A)

„Ne, žádné další informace co se týká konkurence, legislativních změn, technologických změn, hospodářského vývoje atd. nesledujeme, nám je to v podstatě jedno. Máme samozřejmě konkurenci, chodíme do tendrů, které jsou vypisované v zahraničí, tak vidíme, jaké firmy se tam přihlašují, vidíme tak konkurenční ceny.“ (C)

„Největším problémem je cena, musíme jít s cenou hodně dolů, abychom byli pro zákazníky zajímavý partner.“ (C)

„Snažíme se srovnávat cenově spíše k těm technicky a kvalitativně srovnatelným hráčům. Tam jsme s cenou níže, většinou se to pohybuje kolem 20 %, ale stává se nám, že aby náš konkurent ochránil svůj trh, tak je schopný s cenou docela hodně pohnout.“ (D)

Naopak podnik B a D se snaží zjišťovat informace o své konkurenci:

„No snažíme se sledovat informace o konkurenci: kolik má lidí, kolik vydělává na člověka, jaký má obrat, s kolika stroji obratu dosahuje a podobně. Existují tady firmy, které jsou schopny Vám za poplatek sehnat vlastně nějaký výpis z těch zahraničních obchodních rejstříků.“ (B)

„Určitě sledujeme i další informace o konkurenci.“ (D)

Žádný podnik nevede seznam častých nebo potenciálních rizik, který by pravidelně aktualizoval na základě svých zkušeností, a to i přesto, že tento seznam je často doporučovaným nástrojem v rámci fáze identifikace rizik v podniku. Pouze podnik D uvedl, že vede záznamy o každém zákazníkovi, které slouží pro případné posouzení rizikovosti zákazníka v budoucnosti při dalších obchodních jednáních. Nelze to však chápat jako klasický seznam rizik, protože tato databáze se opět vztahuje pouze k rizikům spojeným s odběrateli.

„Máme ve firmě informační systém, kde je vždycky karta u každého obchodního partnera a naši obchodníci mají za úkol vést o něm určitou databázi informací a průběžně ji aktualizovat po jednotlivých návštěvách, aby se uchovala historie vyjednávání, jakým způsobem se co dělo... je to dobré také proto, když dojde k nějaké rotaci zaměstnanců a přijde do naší firmy někdo nový, kdo má jednat s naším zákazníkem...takže je schopný z této databáze zjistit, jak se ten zákazník předtím choval a ví třeba, že něco, co mu ten zákazník říká, není pravda.“ (D)

Seznam rizik není dle podniku E potřebné v tak malé firmě vést. Podnik má své postupy hodnocení rizik trhu a ty pravidelně řeší s ostatními zaměstnanci na poradách.

„Takto doslova žádný seznam rizik nevedeme. Protože my ta rizika známe, my víme a na poradách řešíme, co je důležité. Že by to bylo napsané v rámci nějaké osnovy v informačním systému a bylo to založené někde, jakoby konkrétní postupy, na to jsme ještě dost malá firma.“ (E)

### 8.1.4 Analýza a hodnocení rizik internacionalizace

Analýza a hodnocení rizik ve strojírenských podnicích neprobíhá za využití konkrétních technik risk managementu. Neexistují žádné systémy vyhodnocování pravděpodobnosti výskytu a velikost případného dopadu potenciálních rizik, které by podniky používaly. Tyto podniky ani nevytváří žádné scénáře možného vývoje v závislosti na riziku. Rizika hodnotí pouze intuitivně. Pokud je vnímané riziko příliš vysoké, raději obchod se zahraničním partnerem neuzavřou. V rámci analýzy a hodnocení rizik se opět podniky zaměřují zejména na platební morálku zahraničních odběratelů, pokud vůbec nějaká rizika analyzují: „*Snažíme se hodnotit, zda nehrozí, že našemu zákazníkovi odpadne nějaký koncový odběratel, což by samozřejmě ovlivnilo jeho schopnost zaplatit za naši dodávku.*“ (D) Někteří si nechávají analýzu platební schopnosti odběratelů zpracovávat externími firmami a tedy tuto část procesu řízení rizik outsourcují.

*„Sledujeme platební morálku – jsou na to komerční firmy – necháváme si zpracovávat hospodářskou zprávu od komerčních firem, které se tím zabývají. Než začneme dodávat zahraničnímu odběrateli, který nám pošle objednávku, tak prvně pověříme nějakou komerční firmu, která zjistí, jak je ten odběratel solventní, schopný a ochotný.“* (A)

Analýza a hodnocení rizik však nejsou prováděny pravidelně, podniky k nim přistupují pouze v případě, že mají nějaké obavy ze spolupráce s konkrétním zahraničním zákazníkem.

*„Prověřujeme si tu platební schopnost, neděláme to ale vždycky, děláme to pouze u firem, kde máme pocit, že by to nějakým způsobem mohlo jít špatně.“* (A)

*„Pokud máme nového zákazníka, tak si na něho necháme zpracovat bonitu externě. To nám potom řekne, zda si můžeme obchod s ním dovolit. Ale nemáme vlastně ty nástroje, jako jsou nějaké kontroly, hledání v databázích.“* (B)

*„Když začínáme s novým zákazníkem, tak ho chceme vidět, protože podle toho, jak vypadá, si samozřejmě člověk udělá nějaký obrázek.“* (B)

*„...vyhodnocujeme, zda je dobré mít největší část zaplacenou, řekněme při podpisu smlouvy, abychom eliminovali další náklady na to, že zákazník vlastně zjistí, že si objednal něco, co je na něho moc velké, což se taky někdy stává.“* (D)

Pouze podnik E, který je specifický předmětem své činnosti, protože se kromě výroby zaměřuje převážně na vývoj, přistupuje k detailnějšímu hodnocení a analýzování rizik souvisejících s trhem, což také pokládá za nezbytnou činnost, která vede k úspěchu v podnikání.

*„Právě zpracování informací a minimalizování rizik je podstatné. Děláme si analýzu trhu nejen, co se týká prodejnosti, ale i konkurenceschopnosti, ekonomického vývoje, analýzu toho, jaké jsou plány do budoucna u dopravních podniků, které mají tramvaje a chtějí je modernizovat.“* (E)

*„Děláme si průzkum trhu sami, nikomu to nezadááme. Jsme malá firma. Síla naší firmy je v tom, že vlastně úspěšnost našich rozhodnutí je poměrně vysoká. Takže průzkum trhu se dělá na základě přímé komunikace s odběrateli, informací z veletrhů, internetu a vůbec monitoring těch firem.“* (E)

V rámci analýzy trhu podnik E hodnotí:

- konkurenci („Sledujeme to, co nabízí, aby nás nepředběhli.“)
- vládní rozhodnutí a pobídky vedoucí k příležitostem na trhu („Před 4 lety byla vyhlášena velká injekce do infrastruktury, právě na nové vozy. Takže zjišťujeme příležitosti, které potenciálně vzniknou. Zajímají nás také dotace a dotační programy.“)
- vývoj u potenciálních odběratelů („To, co nás zajímá, jsou výrobci, kteří od nás budou odebírat... sledujeme, kdy budou co vyrábět, abychom dokázali nabídnout, co potřebují.“)
- vývoj u stávajících odběratelů („Sledujeme, jak našim odběratelům jdou zakázky a jaká je jejich platební schopnost. To je všechno transparentní, protože každý, když něco vyrobí, tak se tím rád pochlubí, je to reference.“)

Do kalkulace nákladů a výnosů na konkrétní zahraniční objednávku nezahrnují podniky rizikovou přírážku, nesnaží se tedy ani porovnávat náklady a výnosy z jednotlivých rizikových variant vývoje, pouze do ceny svých produktů někdy započítají cenu případných forem zajištění proti nezaplacení za dodávky.

„Každou nabídku děláme na základě našich vnitřních kalkulací. Kalkulační vzorec musí minimálně pokrýt naše náklady a pak připočítává doporučenou marži. Pokud se nemůžeme na ceně se zahraničním partnerem sejít, tak prostě k obchodu nedojde. Pokud prověřujeme předem platební morálku, tak riziko jako takové do nákladů nezahrnujeme.“ (A)

„Do svých nákladů žádné procento rizika nekalkulujeme.“ (B)

„V rámci kalkulací do našich nákladů započítáváme náklady na dokumentární akreditiv. Pokud se s klientem bavíme o odkupu pohledávky bankou, o čemž klient samozřejmě ví, tak jde v rámci cenové nabídky určitý podíl z celkové částky na zaplacení právě bankovních výdajů, na vytvoření těchto instrumentů.“ (C)

### 8.1.5 Ošetření rizik internacionalizace

Ošetření rizik je v rámci procesu řízení rizik nejvíce rozvinutou oblastí u strojírenských MSP. I přesto, že se podniky nevěnují všem potenciálním rizikům, zejména proti rizikům souvisejícím se zahraničním odběratelem, kurzovými změnami a odpovědností se snaží zajistit. Nicméně mnoho rizik tyto podniky jednoduše akceptují proto, aby vůbec mohly uzavřít obchod se zahraničním odběratelem, protože nemají tak silnou vyjednávací pozici. Zahraniční odběratelé strojírenských MSP bývají často velké zahraniční výrobní podniky, kam české podniky dodávají subdodávky. Zahraniční odběratelé si tedy často diktují podmínky, kterým se snaží české strojírenské MSP vyhovět. Častou strategií ošetření rizik tak bývá **zadržetí rizika**.

„Většina obchodů dnes běží tak, že zahraniční zákazník chce dodání přímo do domu, to znamená, že dopravu, riziko a náklady na dopravu musíme krýt my, samozřejmě musíme to započítat do ceny.“ (A)

„Standardní platbu, kterou bychom si přáli, je obchodní úvěr na 30 dní. Ale často odběratelé, hlavně ze zahraničí, chtějí skonta, třeba do 14 dnů 2-3 % skonto, a jinak se snaží obchodní úvěr

vyjednat na co nejdélší dobu (45 až 60 dní). Záleží tedy na naší vyjednávací pozici. Švýcarský trh si obvykle prosadí skonto do 14 dnů (2-3%).“ (A)

„Čím větší firma, čím větší holding, čím větší pozici oni mají, tak tím pro nás nevýhodnější platební podmínky obvykle bývají. V zásadě se dá říct, že se v zahraničním obchodu trochu musíme přizpůsobovat tomu, co ty zahraniční firmy chtějí. Tyto firmy jsou finančně, velikostí i rozsahem obvykle násobně větší, než jsme my, takže přizpůsobit se většinou musíme my.“ (A)

„Máme splatnost 30-60 dnů, s tím, že když zákazníci zaplatí do 14 dnů, chtějí 2 % skonta. Nejsem z toho nadšený, ale to jsou dané podmínky, o kterých se nediskutuje. Zákazník prostě řekne, že takto to bude a tečka.“ (B)

„Všechny firmy z Kuby pracují na tomto principu: něco tam dodáme, vystavíme fakturu, kde musí být splatnost 365 dní. Takže nám v podstatě diktují podmínky, které my musíme akceptovat.“ (C)

„Někdy se snažíme jak kdyby protlačit u velké korporace nějaké svoje podmínky, ale stává se, že narážíme na jejich interní regule, kdy oni mají své vlastní podmínky. Musíme se trochu přizpůsobovat podmínkám, které klade zákazník.“ (D)

Některé podniky rizika jednoduše akceptují (volí strategii zadržení rizika), protože nechtějí vydávat náklady na jejich řízení, vzhledem k tomu, že jako malé podniky nemají dostatek kapitálu, nebo proto, že dosud nezaznamenaly žádný problém a nevidí tak nutnost rizika ošetřovat.

„Nemáme žádné únikové plány, to už je prostě riziko podnikání a do zakázky s tím rizikem jdeme. Není to o tom, že když nám vypadne zakázka, tak nevznikne problém a vezmeme si něco jiného. Takové možnosti tady nejsou. My nejsme velká firma, která v tom mechanismu zařadí něco jiného.“ (C)

„Nikdy jsme se nějak moc nezajišťovali, vždycky jsme byli ze šťastné planety. Někaké ztráty jsme měli, ale vzhledem k tomu, že to bylo minimální, tak jsme nic dalšího nedělali.“ (B)

„My jsme dokumentární akreditiv zvažovali u jednoho odběratele z Ukrajiny, ale nakonec jsme ho nevyužili, protože sem přijel, byl to sympatický člověk, tak jsme to riskli a vše dopadlo dobře.“ (B)

„Proti nepříznivému kurzovému vývoji se nezajišťujeme, nemáme smlouvu s bankou. Zatím jsem nezaznamenal, že by byl nějaký problém. Teď je pro nás výhodná situace, zásah ČNB nás udělal zajímavějšími u zahraničních partnerů, takže při vyjednávání nám to pomáhalo, musím říct, že nám to přineslo i další obchody.“ (D)

„Nepohořeli jsme zatím tak, abychom měnové riziko nějak řešili. Zase berte to s ohledem na velikost firmy a objem výroby, o který jde. Takže kdybychom tady řešili třeba transakci za 50 milionů Kč, tak to budeme zajišťovat, ale my máme kusovou výrobu vlastně, malé série.“ (E)

Strategii **snižování rizika** používají pouze v případě rizik komerčních, odpovědnostních či kurzového. Většinou se alespoň snaží diverzifikovat rizika vyplývající ze zahraničního obchodu na více trhů či na více zákazníků.

„Objem zákazníka, i toho nejvýznamnějšího, nesmí překročit 15 %. To znamená, že i když největší zákazník vypadne, tak přežijeme. Snažíme se ještě dodávat naše výrobky do různých odvětví, tedy všechny dodávky nejde do medicíny, nebo do obráběcích strojů, ale snažíme se je rozdělit na různá odvětví.“ (A)

„Naše výrobky dodáváme do průmyslu vstřikovaných plastů, ty výlisky jdou především do farmaceutického průmyslu (jako jsou prostě injekční stříkačky, dávkovače léků), potom do parfumerie,



drogerie (takže uzávěry šamponů, uzávěry voňavek) a pak je to vlastně nápojový průmysl (uzávěry pet lahví).“ (B)

„80-90 % obratu děláme s 20-22 subjekty, což je na jednu stranu náročnější řekněme na komunikaci, ale na druhou stranu, i kdyby nám teď stoprocentně nějaký zahraniční zákazník vypadl, tak by nám to nemělo zlomit vaz.“ (B)

### **Riziko ztráty klíčových zákazníků**

Podniky se snaží diverzifikovat riziko ztráty klíčových zákazníků či trhů také uzavíráním strategických partnerství, jak uvádí např. podnik D, který se svým zahraničním partnerem spolupracuje v oblasti sdílení distribučních kanálů.

„Riziko ztráty klíčových odběratelů se může realizovat téměř kdykoliv. Snažíme se na to být připraveni, a proto se taky snažíme co nejvíce rozšířit naše pole působnosti na více trhů. Proto jsme asi před třemi lety učinili strategické rozhodnutí o uzavření partnerství ke sdílení distribučních sítí s jednou velkou zahraniční firmou podobného zaměření, která je silný hráč na světovém trhu. Na oplátku jim zase my nabízíme naše distributorské sítě.“ (D)

Podnik C je však velmi závislý na jednom významném zákazníkovi, i přesto, že si uvědomuje, jaké problémy mohou vzniknout se ztrátou tohoto zákazníka. Důvod hledá v charakteru své výroby. Jako dodavatel velkých jednorázových zakázek nemá možnost odmítnout velkého odběratele a musí tedy pouze s tímto rizikem počítat. Podnik E zase uvádí, že důvodem závislosti na několika klíčových odběratelích je jeho velikost.

„Nemáme stanovené žádné limity, kolik procent z obratu by nesměl přesáhnout jeden zákazník. Protože ty zakázky jsou velice různorodé. Náš největší zákazník je ČEZ a řekněme, že třeba 30-50 % jde pro ČEZ, ale žádný strop stanovený nemáme. Není důvod to dělat a ani není možnost to dělat.“ (C)

„Zakázky se shání velice obtížně, a když už se nějaká sežene, tak u ní žádný práh není. U nás je to skutečně založené na nějaké kusové výrobě. To je vlastně specifikum naší firmy.“ (C)

„Abychom si dávali sami limity, že tolik obratu může tvořit jeden zákazník a tolik ne, to bychom byli sami proti sobě. Zakázek zase není takové množství, abychom něco odmítali, když na to máme. Nejsme tak velká firma, abychom si toto mohli dovolit.“ (E)

### **Rizika vyplývající z chování odběratele**

Nejvíce se snaží strojírenské podniky ošetřovat rizika spojená s možností nezaplacení za jejich dodávku, tedy rizika vyplývající z chování konkrétního zahraničního odběratele. Běžnou formou zajištění je vyžadování záloh před odesláním dodávky zahraničnímu zákazníkovi. Ovšem v případě rizik spojených s odběrateli staví podniky často také na důvěře ve vzájemném vztahu, a to hlavně tehdy, kdy s danými odběrateli obchodují pravidelně.

„Samozřejmě pracujeme na základě nějakých záloh při podpisu smlouvy, většinou 30 %. Potom před expedicí zboží chceme doplatit do 90 % hodnoty zboží. Zbývajících 10 % dáváme na fakturu se splatností 30 dnů.“ (C)

„Tím, že děláme opakované obchody a s těmi zahraničními odběrateli spolupracujeme i 10 let, tak samozřejmě nepoužíváme produkty zajištění obchodního vztahu.“ (A)

„V současné době, v roce 2015, už máme stanovené určité procento z obratu na jednoho zákazníka. My máme pravidlo, že pokud zákazníka neznáme, tak po něm vyžadujeme platbu předem, asi při prvních třech zakázkách. A když zakázka 2 krát až 3 krát proběhne v pořádku, tak se potom přejde do standardního režimu. U zaběhlého zákazníka standardně vyžadujeme platbu do 30 dnů od dodávky zboží.“ (B).

„Termíny splatnosti ve smlouvách jsou také dost individuální. Snažíme se to stanovovat i v návaznosti na komunikaci se zákazníkem. Naše standardní platební podmínky jsou takové, že 30 % hodnoty se platí při podpisu smlouvy, tedy záloha, která je třeba podpořena nějakou bankovní garancí, jak z naší strany, tak z jejich strany, a dalších 60 % bývá placeno při expedici. Těch posledních 10 % se dává na splatnost 30 nebo 60 dnů.“ (D)

„Zálohy někdy používáme, ale vesměs máme obchodní partnery už s takovou pravidelností a důvěrou, že prostě víme, že to je jak obchodní vztah v rámci ČR. Zahraniční platba se zálohou musí být jen v případě problémových partnerů nebo prvotních obchodních vztahů.“ (E)

Strojírenské podniky nevyužívají v případě opakovaných dodávek důsledněji prostředky zajištění rizik souvisejících s chováním odběratele, které by byly stanovené ve smluvní dokumentaci, a to také proto, aby neporušily vzájemně dobře fungující obchodní vztahy.

„Máme ve smlouvách dojednané i nějaké sankce a penále, ale za celou dobu trvání jsme je nevyužili, protože to je špatně. Sankce a penále za pozdní placení jsou prostě proti obchodu, protože leckdy udělají něco oni (pozn. odběratel) špatně a na druhou stranu někdy uděláme něco my špatně a zahraniční odběratel prostě řekne, že tam máme chybu třeba za 200 euro, ale neřeší se to.“ (B)

„Bohužel některé věci je třeba řešit soudně, ale většinou se snažíme, aby to šlo spíše po dobré cestě. Třeba ten zákazník, který se dostane do problémů a není schopen splácet, tak najednou za půl roku zavolá s tím, že jsme mu vyšli vstříc a to se nám již několikrát vrátilo. Většinou se tedy raději snažíme najít kompromis.“ (D)

Pokud se jedná o velké dodávky investičních celků, snaží se strojírenské podniky zjistit o daném zahraničním odběrateli co možná nejvíce informací. Jako nástroj zajištění v tomto případě využívají pojištění zahraničních pohledávek nebo také zajištění formou dokumentárního akreditivu. Konkrétní výše pojistného nebo neochota zahraniční banky dokumentární akreditiv vystavit je pro podnik zároveň indikátorem o platební morálce daného zákazníka.

„U nových zákazníků prověřujeme bonitu v tom smyslu, jestli je nějaká firma pojistí do určité výše, kterou požadujeme. Tato firma nám udělá v podstatě rešerši na danou společnost, napíše nám: ano, společnost je OK, pojistíme ji, nebo napíše: ne, nemůžeme ji pojistit, protože... To je pro nás echo, jak se k partnerovi chovat.“ (C)

„Dokumentární akreditiv by byl určitý průzkum, protože v okamžiku, kdy by banka na druhé straně dělala trochu potíže a nechtěla by ho vystavit, tak v tom okamžiku nám dává jasný signál, že tam něco smrdí.“ (B)

„...takže pokud budeme k financování využívat nějaký nástroj typu dokumentární akreditiv, tak se snažím přes banku zjistit, jaká je historie zákazníka, jestli není přeúvěrovaný, jestli s ním mají oni problémy...“ (D)

Bankovní produkty však nejsou příliš využívaným nástrojem zajištění komerčních rizik v zahraničním obchodu v případě opakovaných obchodů, a to zejména kvůli vysoké finanční nákladnosti tohoto zajištění. Využívají je pouze podniky, které dodávají větší dodávky či investiční celky, a to do vzdálenějších, kulturně odlišnějších a tedy i rizikovějších zemí.

*„Bankovní produkty typu dokumentární akreditiv na evropských trzích nepoužíváme. Kdyby se prodávala elektrárna do Ruska, tak dokumentární akreditiv chápou, ale my prodáváme spoustu malých dodávek na spoustu faktur. Bankovní produkty, nebo i bankovní záruky atd., to je všechno strašně drahé v tomto typu obchodů. Čím větší je to jednotlivá zakázka a není to opakovaný obchod, tak tím je zajištění těchto záležitostí náročnější.“ (A)*

*„V případě rizikovějších teritorií využíváme bankovní produkty, u odběratelů z Kuby například akreditiv, případně odkup pohledávek od bankovních institucí. S tím, že si banka něco strhne, se samozřejmě musí kalkulovat a započítat do ceny zboží. To však uplatňujeme jen tehdy, když cítíme, že je problém, proto třeba zmiňuji tu Kubu.“ (C)*

*„Jsou rizikovější teritoria, kde obchod zajišťujeme dokumentárním akreditivem.“ (C)*

### **Přepravní rizika**

I z pohledu dodacích podmínek na zahraniční trhy nesou většinu rizik a nákladů právě české strojírenské podniky. Nejčastěji využívanými doložkami dle INCOTERMS jsou doložky typu D (doložky, které vyjadřuje maximální závazek na straně dodávajícího, který nese veškeré výlohy a rizika, kromě cla a daňových poplatků, až do sjednaného místa na zahraničním trhu). Tato podmínka je využívána tehdy, kdy se jedná o dodávku, u které je vyžadována i montáž zařízení (podnik D a E). Pouze podniky dodávající velké investiční celky náročné na formu přepravy, které nevyžadují montáž (př. podnik C), používají doložku EXW (doložka představuje minimální náklady a riziko, které nese dodavatel) nebo CIF.

### **Riziko nepříznivého kurzového vývoje**

Proti riziku nepříznivého kurzového vývoje se snaží strojírenské podniky bránit běžnými způsoby zajištění. Nevyužívají příliš sofistikované metody predikce vývoje měnového kurzu a spoléhají pouze na informace publikované v médiích, či na internetu. Pokud cítí, že je pro ně vývoj měnového kurzu příznivý, nezajišťují své zahraniční obchody proti kurzovým ztrátám.

*„Intervence ČNB před dvěma lety byla pro nás hodně výhodná, na tom jsme hodně vydělali. Ted' samozřejmě kurzová rizika nezajišťujeme a kolega pouze sleduje, jaké jsou náznaky toho, že ČNB bude nebo nebude podporovat tento kurz.“ (A)*

*„Samozřejmě se díváme na vývoj měnového kurzu.“ (C)*

*„Sledujeme nějaké informace o vývoji kurzu, ale u zakázek je daná striktní cena na ten projekt a nikdo Vám nedovolí pohybovat s cenou projektu v průběhu.“ (E)*

Spíše než využívání bankovního zajištění proti kurzovým ztrátám ve formě forwardových operací se snaží alespoň jednoduše předvídat, co se může stát s kurzem a dle toho upravovat ceny svých produktů. Navíc se snaží přijímat platby

a platit za své dodávky ve stejné měně. Forwardové operace používají pouze v případě dodávek do zemí, kde se neobchoduje v euru a které jsou vnímány jako rizikovější.

*„Platnost našich cen stanovujeme na jeden rok, to znamená, že musíme už nyní počítat s tím, jak to bude s kurzem vypadat za jeden rok. Postupně, teď právě, každé dva měsíce upravujeme kurz v našem kalkulačním vzorci tak, aby naše ceny mírně narůstaly, pro případ, že by ČNB přistoupila k postupnému uvolnění kurzu.“ (A)*

*„Veškeré naše platby probíhají v eurech, vedeme několik účtů u bank v eurech, ještě rozkládáme i toto riziko, to znamená na více bank. Máme i několik zahraničních dodavatelů, kterým platíme v eurech.“ (A)*

*„Většina našich zakázek je v eurech a máme také dodavatele materiálu, kterým platíme v eurech.“ (C)*

*„Převážně nám materiál dodávají zahraniční dodavatelé. Pokud bereme od tuzemských, tak jsou to většinou nějaké filiálky zahraničních firem. Zajištění kurzových rizik je zadlužovat se do eura, jestliže máme tržby v eurech.“ (B)*

*„Pokud se domlouváme na nějakých rizikovějších teritoriích, kde ten kurz lítá nahoru a dolů, tak to hedgujeme. Zafixujeme si v bance kurz a banka nám ho drží. Stojí to nějaké peníze, ale víme, s čím můžeme počítat.“ (C)*

*„Pokud bereme ocel (pozn. výrobní materiál) od lokálního partnera, tak s ním vyjednáváme o tom, abychom mohli platit v eurech, nebo se snažíme nakupovat přímo na zahraničním trhu. Takže vlastně v jakém poměru měn máme příliv peněz, tak v tomto poměru měn chceme mít i odliv peněz. Používáme také úvěry v cizích měnách.“ (D)*

### Pojištění v zahraničním obchodu

V souvislosti se zahraničním obchodem strojírenské podniky nevyužívají ani nej-různější typy pojištění teritoriálních rizik či přepravních rizik.

*„Pojištění teritoriálních rizik od EGAPu nevyužíváme, jednali jsme s nimi několikrát, ale ve finále ty podmínky jsou ...v reálu je to prostě jinak, než je od nich prezentováno.“ (D)*

Jediné riziko, proti kterému se podniky pojišťují, je odpovědnost za škody způsobené výrobkem. Pojištění zahraničních pohledávek nabízené společností EGAP používá pouze podnik C, a to jen v případě rizikovějších trhů, na které dodává velké investiční celky. Tedy **strategie přenesení rizika** na třetí osobu není v případě strojírenských podniků příliš využívána, a to proto, že je pro ně velmi nákladná.

*„Sjednáváme v zahraničním obchodu a nejen v něm tzv. odpovědnostní pojištění (tato pojištění se promítají do našich cen v rádech 1-2 % z ceny, protože jsou poměrně drahá, samozřejmě máme z nich vyloučené trhy jako Amerika a Kanada, to by bylo ještě dražší).“ (A)*

*„Pojištění výrobku v průběhu přepravy neřešíme, protože léta letoucí se málokdy něco stane.“ (A)*

*„Neřešíme nějaké pojištění přepravy. Zatím se nám nic špatného nestalo, pouze když jednou nějaká menší dodávka letěla do Ameriky, tak se to tam hledalo asi tři dny na letišti. Tady v Evropě se*

nám nic neztratilo, protože to je hodně adresné. Jezdí pro nás distributoři, se kterými spolupracujeme dlouho.“ (B)

„Pojištění zahraničních pohledávek nevyužíváme, zatím o tom pouze uvažuju u některých zákazníků. Zákazníky, které vnímáme jako více rizikové, bychom asi do budoucna pojistili. Ale rozhodně by se to nevztahovalo paušálně na všechny zahraniční odběratele, protože je to docela nákladná záležitost.“ (A)

„V případě rizikovějších odběratelů ve smyslu nezaplacení faktury používáme pojištění zahraničních pohledávek od společnosti EGAP. Máme pojištění odpovědnosti za škody způsobené výrobkem, tedy pojištění na škody, které způsobí náš výrobek nebo pracovníci při činnosti spojené s těmi pracemi. Pojištění přepravy řeší přepravci.“ (C)

„Používáme odpovědnostní pojištění, tedy pojištění škody způsobené výrobkem nebo ztráty v důsledku výpadku našeho zařízení... to vyžadují velcí partneři, se kterými spolupracujeme.“ (D)

Dalším důvodem nevyužívání pojištění kromě vysokých nákladů je také to, že podnikatelé mají jednoduše riskantního ducha a nechtějí platit za pojištění, když dosud neměli problémy.

„Vždycky si u pojištění říkám: Já ho budu platit a ještě jsem žádný problém neměl.“ (B)

### **Snaha čelit konkurenci**

Konkurenci se strojírenské podniky snaží čelit tím, že se chtějí odlišit a také vyrábět produkty ušité na míru požadavkům zákazníků. Tedy snaží se co nejvíce vyjít vstříc zákazníkům a využít tak své přednosti ve schopnosti přizpůsobit se rychle změnám na trhu, což dokáží lépe ve srovnání s velkými podniky, které nabízejí sériově vyráběné produkty.

„Naší konkurenční výhodou je přizpůsobivost, flexibilita a to, že maximálně vycházíme vstříc požadavkům zákazníků po té technické stránce, ale i po té obchodní. Po technické stránce tak, že skutečně ty motory upravujeme a děláme přesně podle požadavků zákazníka, že je nenutíme, aby používali sériově vyráběné kusy.“ (C)

„Nejvíce je konkurence cítit v Německu, kde je, taková technologická špička pro pekařské systémy a je tam soustředěno top 10 evropských výrobců. Snažíme se této konkurenci čelit vlastním vývojem, vlastním přístupem k zákazníkovi. Na rozdíl od těch německých konkurentů, kteří se snaží standardizovat výrobky, tak my se snažíme vyjít zákazníkům vstříc tím, že děláme řešení na míru.“ (D)

„Snažíme se být lepší než naše konkurenční firma z Francie. Kvalitou si myslím, že jsme srovnatelní. Naší hlavní konkurenční výhodou je to, že jsme schopni se rychle přizpůsobit a dodávat větší objemy. Co se týká ceny, tak to není naší předností. Někde jsme i dražší. Zdaleka nejsme nejlevnější, proto také nedodáváme do České republiky. My nechceme být levní. My chceme být hodně přesní a díky té přesnosti si chceme říct o poctivé peníze.“ (B)

I podnik E se snaží odlišit, nikoliv však výrobkem samotným, u kterého je svázán řadou norem, které musí plnit, ale následnými doplňkovými a navazujícími výhodami svého výrobku.

„Naší konkurenční výhodou je rozdílnost oproti ostatním. Normy nás tak zúžují, že ty výrobky jsou skoro stejné, takže se díváme na sekundární úspory, které můžeme provozovateli např. tramvaje nabídnout, ať to jsou servisní náklady, náklady na čas spojený s údržbou, na intervaly obměn atd.“ (E)

### 8.1.6 Monitorování rizik internacionalizace

Podniky se nevěnují monitorování jednotlivých rizik odděleně, ale většinou rizika hodnotí zejména v souvislosti s dosaženými tržbami ze zahraničního obchodu. To probíhá nejčastěji na týdenních či měsíčních poradách. Nelze však říci, že by měly jednoznačně nastavený systém kritérií pro pravidelné hodnocení rizik a odchylek od očekávaného stavu.

*„Oficiálně hodnotíme dosažené tržby ze zahraničního obchodu každý měsíc (máme roční, čtvrtletní a měsíční plány), ale obchod jako takový hodnotíme týdně, sledujeme i dodávky a samozřejmě platby. Porady máme se všemi odpovědnými pracovníky za dodávku zboží.“ (A)*

*„Máme pravidelně týdenní porady, kde řešíme stav plnění každé zakázky, průběh zakázek. Jednou za čtvrt roku se provádí souhrnné vyhodnocení zakázek a přezkoumání vedením, takže se hodnotí jednak výnosnost zakázek, průběh zakázek a potažmo se řeší i případné reklamace.“ (C)*

*„Máme nějaký stanovený plán, kolik bychom měli udělat obrátu daný rok. Tento plán se aktualizuje řekněme jednou za dva nebo za tři měsíce, to nejde aktualizovat každý týden.“ (C)*

*„V podstatě hodnotíme nejen zahraniční obchod měsíčně, když je potřeba, tak i dvakrát měsíčně. Hodnotíme, co jsme chtěli, kde jsme byli, jaké jsou naše rezervy, kde se máme co červenat.“ (B)*

*„Jsou to porady každý týden a pak jsou porady měsíční. Ale není to cílené, my řešíme problém, když je. My jsme opravdu malá privátní firma, a abychom si dávali dohromady data, o kterých ostatní neví a pak je někde odprezentovali jednou za měsíc, tak to ne. Samozřejmě probíráme vše, co zjišťujeme třeba na základě analýzy trhu, a to třeba i v rámci týdenních porad.“ (E)*

Pouze v jednom podniku probíhá pravidelně jednou za čtvrt roku setkání zainteresovaných osob, kde se nehodnotí pouze dosažené tržby a odchylky od plánu, ale také potenciální rizika vyplývající ze zahraničních trhů a zákazníků.

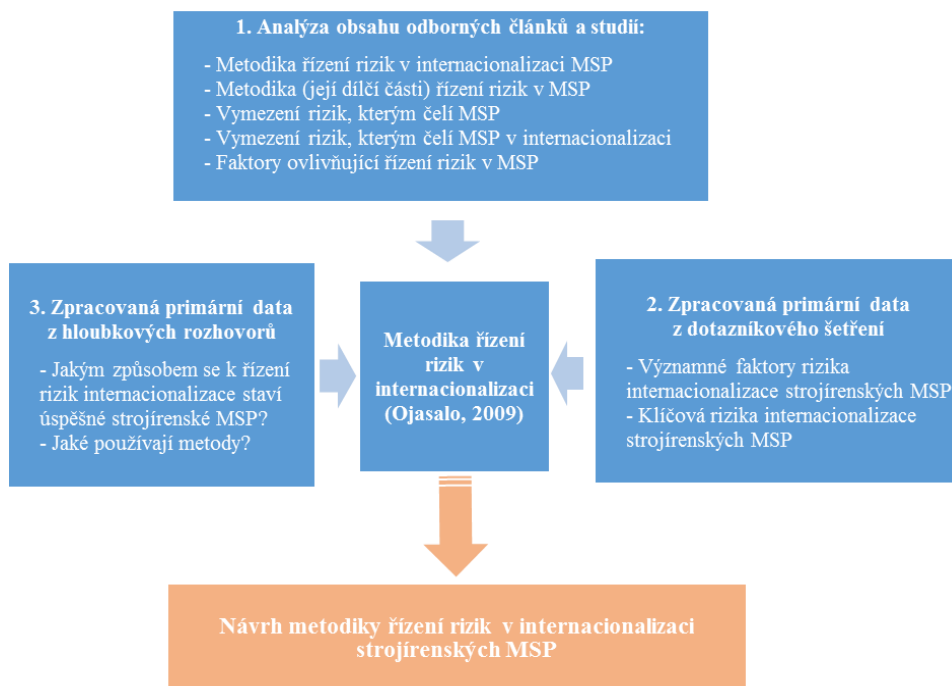
*„Jednou za čtvrt roku se koná ve firmě takové sales meeting všech lidí, kteří mají na starosti obchodování, kde se probírá co nejvíce informací o našich zahraničních trzích, jaký je výhled obchodování na těchto trzích, co se děje, co se stalo nebo co hrozí, jaká jsou rizika. Takže celkem jsme v tom užším kruhu dobře informovaní, co se děje a co by se mohlo stát. A pak přibližně dvakrát za čtvrtletí máme obchodní porady menšího typu, kde řešíme průběžné věci. Týdenní porady vyloženě soustředěné na tato rizika nemáme.“ (D)*

Protože největší důraz je podniky kladen na riziko nezaplacení faktury, je to taky jediné, co podniky neustále sledují a vyhodnocují.

*„Dobu splatnosti nám hlídá účetní. Když je nějaká faktura po splatnosti, tak kontaktuje obchodní oddělení. Takže to řeší obchodníci. Až v okamžiku, kdy to skřípe, tak to přechází k finančnímu controllerovi.“ (B)*

## 9 Návrh metodiky řízení rizik v internacionalizaci strojírenských MSP

Vzhledem k tomu, že v odborné literatuře existují pouze velmi obecná doporučení a postupy pro řízení rizik v podniku, které nejsou uzpůsobené pro MSP, a protože z rozhovorů s úspěšnými strojírenskými podniky v internacionalizaci vyplynulo, že ačkoliv některým rizikům je v těchto podnicích věnována pozornost, není k nim zaujímán systematický přístup (protože podniky buď pokládají řízení rizik za příliš nákladné, nebo nechápou jeho význam), je vhodné vytvořit jednoduchý návod – metodiku – jak mohou strojírenské MSP rizika spojená s jejich působením na zahraničních trzích systematicky řídit, aniž by musely zavádět samostatné oddělení pro řízení rizik nebo obsazovat dodatečnou pozici rizikového manažera. Metodika bude navržena pro ty MSP, které již na zahraničních trzích působí. Postup vytvoření této metodiky je znázorněn na obrázku 26.



Obr. 26 Postup vytvoření metodiky řízení rizik v internacionalizaci strojírenských MSP

Nejprve byly vyhledány odborné články a studie na téma rizika a jejich řízení v malých a středních podnicích nebo rizika a jejich řízení v internacionalizaci podniku (přehled analyzovaných článků a studií je uveden v Příloze Q). Bylo zjištěno, že pouze málo studií navrhuje konkrétní metodiku řízení rizik v internacionalizaci podniku. Z již existujících metodik řízení rizik v internacionalizaci byla vybrána metodika od autora Ojasalo (2009), viz. kapitola 3.8, která byla poté upravována a rozšiřována na základě informací získaných hloubkovými rozhovory s úspěšnými

podniky, dle informací získaných zpracováním dat z dotazníkového šetření a dle doporučení vyplývajících z odborné literatury tak, aby mohla být jednoduše aplikována malými a středními podniky ze strojírenství.

## 9.1 Stanovení kontextu řízení rizik v internacionalizaci MSP

V rámci první fáze metodiky řízení rizik, musí podnik vymezit kontext řízení rizik ve vztahu ke své internacionalizaci. V této fázi je nutné zavést dokument „**Plán řízení rizik v procesu internacionalizace**“, který bude aktualizován minimálně jednou ročně na poradě s vedoucími pracovníky všech oddělení podniku. Je nutné, aby se na vymezení kontextu podíleli vedoucí všech oddělení, protože musí chápat význam a cíle podniku v zahraničním obchodu, aby je dokázali předávat dále podřízeným zaměstnancům tak, aby všichni v podniku směřovali ke stejnému cíli. Jedná se o vedoucí výroby, vedoucí marketingu, ale i vedoucí obchodního oddělení, kteří jsou v přímém kontaktu se zahraničními odběrateli, a další osoby, pokud jsou v podniku jednotlivé funkce odděleny. Níže je uvedena základní struktura otázek, na které by měl podnik odpovědět a odpovědi zapsat do „Plánu řízení rizik internacionalizace“. Je nutné:

- vymezit prostředí, ve kterém podnik v internacionalizaci funguje:
  - Kdo jsou naši dodavatelé? Máme převážně zahraniční či české dodavatele?
  - Kolik máme dodavatelů?
  - Kdo jsou naši odběratele? Jaký podíl objemu výroby putuje k zahraničním odběratelům a českým odběratelům?
  - Kolik máme zahraničních odběratelů? Jedná se o pravidelné odběratele nebo o odběratele jednorázových dodávek?
  - Kdo jsou naši konkurenti na zahraničním trhu? Čím se od nich lišíme? V čem je naše silná a slabá stránka oproti naší konkurenci?
  - Ohrožuje naše dodávky na zahraniční trh i česká konkurence? O které podniky se jedná? Jaká je jejich velikost a pokrytí trhu? V čem je naše silná a slabá stránka oproti této konkurenci?
  - Existují nějaká omezení dovozu ze strany státu (zahraničí)?
  - Odlišují se legislativní požadavky na obchod v zahraničí oproti českým legislativním požadavkům?
  - Existuje omezení vývozu ze strany státu (ČR nebo EU)?
  - Jaké jsou legislativní normy a požadavky při vývozu do zahraničí?
  - Jaké jsou legislativní normy a požadavky při dovozu?
  - Jaké požadavky z hlediska norem kvality jsou uplatňovány v zahraničí?
- vymezit způsob internacionalizace:
  - Chceme se zapojovat postupně na zahraničních trzích s tím, jak získáváme zkušenosti a reference?



- Oslovujeme sami zahraniční odběratele nebo jsme oslovováni my ze strany zahraničních odběratelů?
- Prosazujeme se v zahraničním obchodu skrze distribuční kanály našich partnerů?
- Zkoušíme se prosadit na zahraničních trzích ihned od vzniku podniku?
- Je zahraniční obchod hlavním zdrojem tržeb v podniku?
- vymezit charakter dodávek v internacionalizaci:
  - Dodáváme pravidelně malé dodávky v malých objemech?
  - Dodáváme velké dodávky, jejichž výroba je časově náročná?
  - Dodáváme investiční celky v rámci déle trvajících projektů?
  - Dodáváme více zahraničním odběratelům nebo máme pouze menší počet klíčových zahraničních odběratelů?
- vymezit cíle v internacionalizaci podniku v rámci 1 roku:
  - Chceme získat nové zahraniční odběratele?
  - Chceme rozšířit podíl na zahraničním trhu?
  - Chceme jen udržet stávající zahraniční odběratele a zvýšit prodej u těchto odběratelů?
  - Plánujeme využít nové distribuční kanály v zahraničním obchodu (najít prostředníky nebo zprostředkovatele)?
  - Plánujeme změnit/rozšířit formu zapojení do internacionalizace? (např. počet distributorů)
  - Chceme vstoupit na nové zahraniční trhy?
- vymezit formu zapojení podniku do internacionalizace:
  - Využíváme pouze přímý vývoz?
  - Využíváme nepřímý vývoz? Kdo jsou naši prostředníci/zprostředkovatelé?
  - Na které trhy chceme využívat přímý vývoz a na které nepřímý vývoz?
- vymezit rozpočet a zdroje v rámci internacionalizace:
  - Máme dostatek kapitálu pro naplnění cílů internacionalizace?
  - Využíváme pouze vlastní kapitál k financování výroby pro zahraniční trhy?
  - Využíváme také externí zdroje financování k výrobě pro zahraniční trhy? Jaké? Jaké jsou s nimi spojené roční náklady?
  - Jaký je poměr mezi průměrnou dobou inkasování zahraničních pohledávek a průměrnou dobou placení našich závazků za dodávky materiálu?
  - Máme dostatek kvalifikovaných zaměstnanců pro naplnění cílů v internacionalizaci?
  - Budeme muset zaměstnat další pracovníky do výroby?

- Budeme muset zaměstnat další pracovníky do ostatních oddělení (např. obchodu)?
- Bude nutné pronajmout/koupit nové stroje nebo pracovní pomůcky?
- Jaké budeme muset vynaložit investice do výrobního zařízení v průběhu následujícího roku pro naplnění cílů internacionalizace?
- vymežit maximální ztrátu v zahraničním obchodu, kterou je podnik v rámci 1 roku schopen přežít,
- vymežit velikost ztráty v zahraničním obchodu, která je pro podnik v rámci 1 roku akceptovatelná.

## 9.2 Identifikace rizik v internacionalizaci MSP

Další fází procesu řízení rizik v internacionalizaci podniku je identifikace rizik. Jedná se o snad nejdůležitější fázi, ve které musí podnik určit, co vše může potenciálně nastat a ovlivnit tak dosažení jeho cílů v internacionalizaci. V této fázi je nutné, aby podnik určil tzv. faktory rizika a následně zjistil, která konkrétní rizika jsou s danými faktory úzce spojena a mohou tedy (i když třeba jen teoreticky) nastat. K tomu doporučuji malým a středním podnikům využít brainstormingu na čtvrtletních poradách se zainteresovanými zaměstnanci. Vhodným jednoduchým nástrojem jsou **myšlenkové mapy**, které pomohou určit konkrétní potenciální rizika vztahující se k daným faktorům rizika. Pro usnadnění této fáze byly v práci již identifikovány významné faktory rizika pro české strojírenské podniky (viz. kapitola 6.3), mezi které patří:

- výrobní a dodací náklady,
- tržní změny v zahraničí neovlivnitelné podnikem,
- kvalita celkové dodávky na zahraniční trh,
- státní zásahy do zahraničního obchodu,
- chování zahraničního odběratele.

Navržené myšlenkové mapy pro výše uvedené faktory rizika ve strojírenství jsou uvedeny v příloze R. Z těch lze ve fázi identifikace rizik vycházet a pouze je upravit na specifické podmínky konkrétního podniku.

V rámci identifikace rizik je nutné vytvořit dokument „**Katalog rizik**“ a uložit ho v informačním systému podniku, kde do něj všichni vedoucí zaměstnanci mohou kdykoliv nahlédnout. Do katalogu zapsat všechna identifikovaná potenciální rizika z myšlenkových map. Jednak bude každému riziku v „Katalogu rizik“ vyčleněna tzv. „*Karta rizika*“ (viz. příloha S), a jednak bude každé riziko zaznamenáno v jednom řádku souhrnné tabulky s názvem „*Seznam rizik a jejich hodnocení*“ (viz. tabulka 20). Katalog rizik je vhodné průběžně na čtvrtletních poradách aktualizovat podle aktuálních změn, ke kterým v podniku a jeho okolí dojde. To znamená, že při každé čtvrtletní poradě budou doplňovány myšlenkové mapy o rizika, která nově vznikla v předchozím čtvrtletí a která ještě nebyla v katalogu

rizik uvedena. Dále budou upravovány informace o již zapsaných rizicích dle aktuálních změn z minulého čtvrtletí. Tento katalog bude dále využit ve fázi analýzy a hodnocení rizik a bude sloužit jako hlavní směrnice v řízení rizik podniku.

Tab. 20 „Seznam rizik a jejich hodnocení“ z „Katalogu rizik“ na konci fáze Identifikace rizik

Označení rizika	Popis rizika	Současná úroveň rizika			Opatření
		Pravděpodobnost výskytu	Velikost negativního dopadu	Celková úroveň rizika	
R_5	Ztráta klíčových zahraničních odběratelů				
R_1	Nepříznivý kurzový vývoj				
R_2	Prodlení s platbou za naše pohledávky				
⋮	⋮				

### 9.3 Analýza rizik v internacionalizaci MSP

V rámci této fáze je nutné určit pravděpodobnost výskytu každého rizika v internacionalizaci podniku identifikovaného v předchozí fázi a také určit velikost jeho případného negativního dopadu na aktivity podniku. Za tímto účelem je nutné v „Katalogu rizik“ na „Kartě rizika“ pro každé dílčí riziko zaznamenat hodnotící systém obou rozměrů rizika.

Jak doporučují Marcelino-Sádaba et al. (2014), menší podniky by měly využívat spíše jednodušší kvalitativní, tedy slovní hodnocení pravděpodobnosti výskytu i velikosti případného negativního dopadu. V této souvislosti je nutné pro každé riziko vytvořit stupnici bodového hodnocení pravděpodobnosti jeho výskytu stejně jako velikosti jeho případného negativního dopadu a přesně na „Kartě rizika“ přiřadit k bodům slovní popis situace, kterou jednotlivé body zastupují. Zavedení bodů a slovního popisu jejich jednoznačného významu umožňuje do jisté míry analýzu rizik objektivizovat a umožňuje tak podniku v budoucnu rizika analyzovat a hodnotit stejným způsobem.

Pro malé a střední podniky navrhuji využít pětistupňovou bodovou škálu hodnocení u obou rozměrů rizika, viz. tabulka 21. Velikost negativního dopadu doporučuji vždy vztahovat k finančním veličinám (př. nákladům, zisku, tržbám podniku) nebo k dalším měřitelným veličinám, které do jisté míry objektivizují kvalitativní hodnocení (př. počet dní prodlení, procentuální změna atd.). Tento systém analýzy rizika je níže vysvětlen na ukázkových příkladech klíčových rizik v internacionalizaci zjištěných z dotazníkového šetření (R\_5 Ztráta klíčových zahraničních odběratelů a R\_1 nepříznivý kurzový vývoj) a z hloubkových rozhovorů (Platební neochota odběratele a s ní související pozdní placení pohledávek). Slovní popisy pravděpodobnosti výskytu a velikosti negativního dopadu je nutné upravit dle specifických podmínek v každém podniku, jsou pouze ilustrační a orientační pro lepší vysvětlení hodnotícího systému.

Tab. 21 Slovní hodnocení pravděpodobnosti výskytu a velikosti negativního dopadu rizika

Pravděpodobnost výskytu	Body	Velikost negativního dopadu	Body
Téměř vyloučené riziko	1	Nevýznamný dopad	1
Nepravděpodobné riziko	2	Nízký dopad	2
Pravděpodobné riziko	3	Střední dopad	3
Velmi pravděpodobné riziko	4	Vysoký dopad	4
Téměř jisté riziko	5	Katastrofický dopad	5

### Riziko: R\_5 Ztráta klíčových zahraničních odběratelů

Pravděpodobnost výskytu:

*Téměř vyloučené riziko:* „Ke ztrátě klíčového odběratele může dojít pouze za velmi výjimečných okolností. Máme s odběratelem uzavřené smlouvy na dlouhodobé zakázky, odběrateli se daří, jdou mu dobře zakázky a s našimi dodávkami je vždy spokojen.“ (1 bod)

*Nepravděpodobné riziko:* „Ke ztrátě klíčového odběratele by teoreticky mohlo dojít. Odběrateli se sice daří, máme s ním uzavřené smlouvy na odběr výrobků, nikoliv však dlouhodobého charakteru (na delší časové období než je 1 rok). S našimi dodávkami je téměř vždy spokojen, případné velmi ojedinělé reklamace řešíme promptně.“ (2 body)

*Pravděpodobné riziko:* „Ke ztrátě klíčového odběratele může dojít. Nemáme s odběratelem uzavřené smlouvy dlouhodobého charakteru, daří se mu, ale občas vyjadřuje jistou nespokojenost s našimi dodávkami (př. s ohledem na cenu, rychlost dodání, pružnost reakce na jeho požadavky). Reklamace z jeho strany občas řešíme.“ (3 body)

*Velmi pravděpodobné riziko:* „Předpokládáme, že ke ztrátě klíčového odběratele dojde. Odběrateli se buď nedaří ve své činnosti, ztrácí svoje postavení na trhu, nebo je nespokojen s našimi dodávkami (př. co se týká ceny, rychlosti dodání, pružnosti reakce na jeho požadavky). Reklamace z jeho strany se vyskytují často.“ (4 body)

*Téměř jisté riziko:* „Očekáváme, že klíčového odběratele ztratíme. Buď vidíme, že se dodavateli nedaří a bude muset ukončit svoji činnost, nebo se snaží tlačit na nižší ceny našich výrobků, rychlejší dodávky a pružnější reakci na jeho požadavky. Víme, že máme silnou konkurenci, která může stejně dobře odběratele uspokojit.“ (5 bodů)

Velikost negativního dopadu:

*Nevýznamný:* „Pokud by došlo ke ztrátě klíčového zahraničního odběratele, naše celkové dosažené tržby by klesly pouze nepatrně oproti plánu (do 5 %), máme dostatek odběratelů na domácím trhu.“ (1 bod)

*Nízký:* „Pokud by došlo ke ztrátě klíčového zahraničního odběratele, naše celkové dosažené tržby by se snížily maximálně o 10 % oproti plánu.“ (2 body)

*Střední:* „Ztrátou klíčového zahraničního odběratele by došlo k podstatnému snížení tržeb oproti plánu (do 25 %).“ (3 body)

*Vysoký:* „Ztráta klíčového zahraničního odběratele by měla významný dopad na chod podniku, protože by došlo k velmi podstatnému snížení tržeb oproti plánu (do 50 %).“ (4 body)

*Katastrofický:* „Pokud bychom ztratili klíčového zahraničního odběratele, bylo by ohroženo přežití podniku. Tržby by se snížily o více než 50 %.“ (5 bodů)

### **Riziko: R\_1 Nepříznivý kurzový vývoj**

Pravděpodobnost výskytu:

*Téměř vyloučené riziko:* „Posílení koruny vůči euru je téměř vyloučené na základě zpráv ČNB a jejího výhledu na následujícího půl roku.“ (1 bod)

*Nepravděpodobné riziko:* „Posílení koruny vůči euru je nepravděpodobné vzhledem ke zprávám vydávaným ČNB.“ (2 body)

*Pravděpodobné riziko:* „K posílení koruny vůči euru může dojít, vzhledem k tomu, jak dlouho již je kurz uměle udržován v oslabení ČNB a vzhledem k výhledům ekonomiky.“ (3 body)

*Velmi pravděpodobné riziko:* „Předpokládáme, že k posílení koruny vůči euru dojde na základě našich analýz nebo zpráv uveřejňovaných v odborném tisku.“ (4 body)

*Téměř jisté riziko:* „Očekáváme, že koruna posílí vůči euru.“ (5 bodů)

Velikost negativního dopadu:

*Nevýznamný:* „Očekávané posílení koruny vůči euru o 0,5 %.“ (1 bod)

*Nízký:* „Očekávané posílení koruny vůči euru o 1 %.“ (2 body)

*Střední:* „Očekávané posílení koruny vůči euru v rozmezí 1 až 3 %.“ (3 body)

*Vysoký:* „Očekávané posílení koruny vůči euru v rozmezí 3 až 5 %.“ (4 body)

*Katastrofický:* „Očekávané posílení koruny vůči euru o více než 5 %.“ (5 bodů)

### **Riziko: Platební neochota odběratele a s ní související prodlení s platbou pohledávek**

Pravděpodobnost výskytu:

*Téměř vyloučené riziko:* „K pozdnímu uhrazení našich pohledávek může dojít pouze za velmi výjimečných okolností. Za posledních 5 let se náš odběratel nikdy neopozdil s žádnou platbou.“ (1 bod)

*Nepravděpodobné riziko:* „K pozdnímu uhrazení našich pohledávek by teoreticky mohlo dojít. Za poslední rok se odběratel s žádnou platbou neopozdil, v minulosti však již párkrát nezaplátil včas.“ (2 body)

*Pravděpodobné riziko:* „K pozdnímu uhrazení našich pohledávek může dojít. V posledním roce se odběratel párkrát s platbou opozdil.“ (3 body)

*Velmi pravděpodobné riziko:* „Předpokládáme, že k pozdnímu uhrazení pohledávek dojde. Při minulých dodávkách se odběratel opožďoval s platbami často.“ (4 body)

*Téměř jisté riziko:* „Očekáváme, že k pozdnímu uhrazení pohledávek dojde. V minulosti se odběratel vždy opožďoval s placením, nebo vidíme, že má problém s odbytem svých výrobků.“ (5 bodů)

Velikost negativního dopadu:

*Nevýznamný:* „Prodlení s platbou do 15 dní.“ (1 bod)

*Nízký:* „Prodlení s platbou do 30 dní.“ (2 body)

*Střední:* „Prodlení s platbou do 60 dní.“ (3 body)

*Vysoký:* „Prodlení s platbou do 90 dní.“ (4 body)

*Katastrofický:* „Prodlení s platbou více než 90 dní.“ (5 bodů)

Výstupem analýzy rizik bude tedy záznam slovního popisu jednotlivých kategorií pro pravděpodobnost výskytu i velikost negativního dopadu u každého rizika, a to na „Kartě rizika“, a dále záznam současné úrovně obou hodnocených proměnných pro každé riziko v „Seznamu rizik a jejich hodnocení“, který může vypadat tak, jak je uvedeno v tabulce 22.

Při zavádění systému řízení rizik v podniku je nutné tedy vytvořit pro každé riziko jednoznačný popis hodnotícího systému na „Kartě rizika“. Dále je nutné každého čtvrt roku na souhrnných poradách vedoucích zaměstnanců jednotlivých oddělení určovat, jaká je současná vnímaná pravděpodobnost výskytu rizik i velikost jejich případného negativního dopadu a toto zaznamenávat na „Seznam rizik a jejich hodnocení“. Je nutné, aby se na analýze rizik podíleli vedoucí všech oddělení, protože rizika musí být vnímána komplexně, ne jen z obchodního či finančního pohledu.

Tab. 22 „Seznam rizik a jejich hodnocení“ z „Katalogu rizik“ na konci fáze Analýzy rizik

Označení rizika	Popis rizika	Současná úroveň rizika			Opatření
		Pravděpodobnost výskytu	Velikost negativního dopadu	Celková úroveň rizika	
R_5	Ztráta klíčových zahraničních odběratelů	2	3		
R_1	Nepříznivý kurzový vývoj	3	1		
R_2	Prodlení s platbou za naše pohledávky	1	5		
⋮	⋮	⋮	⋮		

## 9.4 Hodnocení rizik v internacionalizaci MSP

Ve fázi hodnocení rizik, kterou je nutné provádět v návaznosti na fázi analýzy rizik vždy v rámci čtvrtletní porady s vedoucími pracovníky, je hodnocena celková úroveň rizika. Každému riziku je třeba přiřadit prioritu, která bude dále vstupovat do fáze Strategie zvládnání rizik. Vhodným nástrojem pro hodnocení rizik v malých a středních podnicích je dvourozměrná matice rizik, jak uvádějí např. Jansone a Voronova (2013). Pozice rizika v matici pak určuje, jaká opatření je nutné přijmout k jejich zvládnání. Matice rizik může vypadat jako tabulka 23.

Jednotlivá rizika zapsaná v „Katalogu rizik“ lze vynést do polí matice rizik a na základě součtu bodového hodnocení pravděpodobnosti výskytu i velikosti negativního dopadu určit celkovou úroveň rizika. Tu vyjadřují hodnoty zapsané v polích

matice (viz. tabulka 23). Výsledná úroveň rizika bude dále vstupovat do fáze Strategie zvládnání rizik a určovat, jak je nutné s riziky dále zacházet.

Tab. 23 Matice rizik (fáze Hodnocení rizik)

Velikost negativního dopadu	„5 bodů“	6	7	8	9	10
	„4 body“	5	6	7	8	9
	„3 body“	4	5	6	7	8
	„2 body“	3	4	5	6	7
	„1 bod“	2	3	4	5	6
		„1 bod“	„2 body“	„3 body“	„4 body“	„5 bodů“
Pravděpodobnost výskytu						

Zdroj: zpracováno dle Smejkal a Raise (2010).

Rizika, která dosáhnou celkové úrovně 2 – 3, jsou tzv. akceptovatelná rizika, která nemají ani velkou pravděpodobnost výskytu, ani nezpůsobí případně velký negativní dopad. Tedy není nutné, aby podnik dále vytvářel opatření k jejich zvládnání, neboť náklady vynaložené na tato opatření by převýšily případnou ztrátu, kterou by podnik jejich vlivem mohl utrpět. Tato rizika je však nutné i nadále evidovat pro případ, že by se v budoucnu přesunula do vyšší úrovně.

Rizika s celkovou úrovní 4 – 5 jsou tzv. slabá rizika, u kterých je vhodné stanovit pouze indikátory pro případ změny v celkové úrovni rizika a tyto indikátory průběžně sledovat. Pokud se objeví varovné signály o překročení přijatelné úrovně indikátorů, je nutné přijmout opatření ke snížení těchto rizik.

U rizik s celkovou úrovní 6 – 8, tedy tzv. silných rizik (je velmi pravděpodobné, že nastanou nebo mohou mít velký negativní dopad na podnik), by měl podnik přistoupit k zavedení opatření, která povedou buď ke snížení pravděpodobnosti výskytu těchto rizik, nebo velikosti případného negativního dopadu.

Nejzávažnější jsou pro podnik rizika s celkovou úrovní 9 – 10. Tato rizika s největší pravděpodobností v příštím období nastanou a navíc mohou mít významný negativní dopad na úspěch podniku v internacionalizaci. Jedná se o tzv. katastrofická rizika. U těchto rizik je nezbytné, aby byla v podniku okamžitě přijata opatření ke snížení jejich úrovně.

Celkovou úroveň jednotlivých rizik určených z „Matice rizik“ je nutné dále doplnit v „Katalogu rizik“ do „Seznamu rizik a jejich hodnocení“, tak jak je uvedeno v tabulce 24. Na základě celkové úrovně rizik bude v další fázi rozhodováno o opatřeních, která je nutné v podniku zavést.

Tab. 24 „Seznam rizik a jejich hodnocení“ z „Katalogu rizik“ na konci fáze Hodnocení rizik

Označení rizika	Popis rizika	Současná úroveň rizika			Opatření
		Pravděpodobnost výskytu	Velikost negativního dopadu	Celková úroveň rizika	
R_5	Ztráta klíčových zahraničních odběratelů	2	3	5	
R_1	Nepříznivý kurzový vývoj	3	1	4	
R_2	Prodlení s platbou za naše pohledávky	1	5	6	
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	

Tedy největší prioritu v řízení rizik musí mít rizika katastrofická. Nižší prioritu při řízení rizik získávají rizika silná. Pro obě skupiny rizik je nutné dále pokračovat fází vytváření strategií pro Zvládání rizik. Slabá rizika a nevýznamná rizika mají nejnižší prioritu v řízení rizik. Tato rizika je vhodné pouze v rámci čtvrtletních porad přezkoumávat a monitorovat pro případ, že by došlo ke zvýšení jejich celkové úrovně v dalším čtvrtletí. Nebudou však přijímána opatření k jejich zvládání.

## 9.5 Strategie zvládání rizik v internacionalizaci MSP

Ve fázi zvládání rizik je nutné rozhodovat o opatřeních, která budou přijata ke snížení celkové úrovně rizik vyhodnocených jako katastrofická (9 až 10) či silná (6 až 8). Dále by mělo být v této fázi rozhodnuto o nástrojích pro sledování změn u případných slabých rizik (4 až 5). Efektivními nástroji pro sledování změn u rizik vyhodnocených jako slabá jsou dle zkušeností úspěšných strojírenských podniků:

- *evidence údajů o obchodním vztahu se zahraničními odběrateli v informačním systému podniku.*

Do této evidence by měl podnik zaznamenávat zejména velikost jednotlivých objednávek od konkrétního odběratele, specifické požadavky odběratele, zda odběratel platí vždy v termínu stanoveném na faktuře či ve smlouvě, pokud je v prodlení s placením, tak o kolik dní a jakým způsobem probíhá komunikace s tímto obchodním partnerem (existují problémy, potíže). Dále je zde vhodné zaznamenávat také případné reklamace ze strany odběratele, jejich celkovou výši a jak byla reklamace vyřešena. Tato evidence umožní evidovat vývoj úrovně rizik spojených s faktorem „chování odběratele“, ale také rizik spojených s faktorem „kvalita celkové dodávky pro zahraniční trh“.

- *průběžné sledování vývoje odvětví a zahraničních trhů na základě zpráv v odborném tisku, komunikace se zahraničními partnery a z informací získaných účastí na mezinárodních veletrzích zaměřených na strojírenské odvětví.*

Odborné veletrhy jsou dle zkušeností již úspěšně internacionalizovaných strojírenských MSP zdrojem nejen informací o vývoji v oboru, ale také častým



zdrojem navazování nových kontaktů v zahraničí a získávání nových odběratelů. MSP nejsou schopny sledovat vývoj legislativních změn na zahraničních trzích ani změn v odvětví systematickým způsobem, jelikož na to nemají dostatek kvalifikovaných pracovníků ani kapitálu. Přesto tyto změny nemohou být úplně opomíjeny, protože i ty by mohly ovlivnit významně úspěch podniku na zahraničních trzích. Pravidelné sledování odborného tisku a rozvíjení komunikace se zahraničními obchodními partnery tak může pomoci evidovat vývoj rizik souvisejících s faktory „tržní změny neovlivnitelné podnikem“ a „státní zásahy do zahraničního obchodu“.

U rizik vyhodnocených jako silná nebo katastrofická je nutné přijmout opatření. Při snižování celkové úrovně rizik mohou podniky přistoupit buď ke snižování pravděpodobnosti jejich výskytu či velikosti případného negativního dopadu. Pro strojírenské podniky jsou při zvládnutí rizik v zahraničním obchodu efektivní zejména následující strategie a opatření.

### **Strategie přesunu rizika na třetí osobu:**

Pro snížení celkové úrovně rizik spojených s faktorem „kvalita celkové dodávky na zahraniční trh“ mohou strojírenské podniky využít hlavně tzv. *odpovědnostní pojištění* neboli pojištění odpovědnosti za škody způsobené odběrateli vadou dodávaného výrobku nebo pojištění odpovědnosti za vznik ztráty odběrateli v důsledku vady či výpadku dodávaného výrobku. Všechny oslovené strojírenské podniky v rámci hloubkových rozhovorů zmiňují, že odpovědnostní pojištění jsou v zahraničním obchodu, a nejen v něm, nevyhnutelná a často také odběrateli vyžadovaná.

Pro snížení celkové úrovně rizik spojených s faktorem „chování zahraničního odběratele“ mohou strojírenské MSP využít *pojištění zahraničních pohledávek*. Při obchodu s rizikovějšími zeměmi je vhodné dojednat ve smlouvě *odprodej pohledávek* či jako platební nástroj využít *dokumentární akreditiv*. Vzhledem k tomu, že se jedná o nástroje s vyššími finančními náklady, je tato strategie vhodná při dodávkách na rizikovější trhy, tedy trhy mimo Evropskou unii nebo u dodávek ve vyšší finanční hodnotě. Dle zkušeností úspěšných strojírenských podniků se tato strategie osvědčila hlavně u jednorázových dodávek na vzdálenější zahraniční trhy.

### **Strategie diverzifikace rizika:**

V zahraničním obchodu strojírenských MSP je důležité rozložit celkové riziko na více zahraničních trhů či více zahraničních odběratelů. Tato strategie lze využít ke snížení celkové úrovně rizik spojených s faktory „chování zahraničního odběratele“, „tržní změny v zahraničí neovlivnitelné podnikem“ a „státní zásahy do zahraničního obchodu“. Úspěšné strojírenské podniky si často stanovují *limity pro velikost prodeje jednomu zákazníkovi* v procentuálním vyjádření ze svého plánovaného obrátu, aby nebyly závislé pouze na jednom či dvou klíčových zákaznících. Dalším vhodným způsobem diverzifikace je *dodávat výrobky odběratelům působícím v různých odvětvích*, aby v případě zhoršení situace v jednom odvětví, tedy snížení

kupní síly odběratelů z tohoto odvětví, nebyl sekundárně ovlivněn také zisk podniku.

### **Strategie sdílení rizika:**

S ohledem na velikost strojírenských MSP je vhodným nástrojem ke snižování rizik také strategie sdílení rizika, a to hlavně formou *zapojování podniku do strategických partnerství*. V zahraničním obchodu mohou strojírenské podniky využít strategická partnerství zejména ke sdílení distribučních cest, tedy ke snižování rizik spojených s faktory „tržní změny v zahraničí neovlivnitelné podnikem“ a „státní zásahy do zahraničního obchodu“.

### **Strategie redukce rizika:**

V rámci snižování celkové úrovně rizik mohou strojírenské MSP snižovat velikost případného negativního dopadu rizik souvisejících s faktorem „chování zahraničního odběratele“ a „výrobní a dodací náklady“ tím, že od svých zahraničních odběratelů budou *vyžadovat placení záloh za své dodávky*. Vhodné je vyžadovat určitou zálohu hned při podpisu smlouvy a další část před odesláním výrobku. Ve strojírenství není neobvyklé vyžadovat od zahraničních odběratelů zaplatit až 90 % hodnoty celkové zakázky před odesláním výrobku na zahraniční trh. Dle zkušeností již úspěšně internacionalizovaných podniků je tato metoda vhodná zejména v případě, že s daným zahraničním partnerem podnik jedná poprvé nebo má již z minulosti negativní zkušenosti s jeho platební morálkou. Tato strategie je dále nutná u dodávek ve vysoké finanční hodnotě. V rámci platebních podmínek je ve strojírenství u MSP dále obvyklé stanovit možnost poskytnutí *obchodního úvěru* zahraničním odběratelům v rozmezí od 30 do 60 dní.

Snížit pravděpodobnost rizik souvisejících s faktorem „chování zahraničního odběratele“ lze také na základě *důkladného prověření bonity klienta* před uzavřením smlouvy, a to za využití některé externí komerční organizace, která tuto službu podnikům nabízí.

V souvislosti se změnou měnových kurzů je vhodným nástrojem pro snižování velikosti případného negativního dopadu na podnik zejména *dojednání úhrad za dodávky materiálu v té měně, ve které podnik inkasuje nejvíce pohledávek*. Síla strojírenských MSP je v tom, že dokáží i u českých dodavatelů vyjednat možnost úhrady za dodávky v eurech, které jsou nejčastějším platebním prostředkem v internacionalizaci těchto podniků. V případě dodávek do rizikovějších zemí (země mimo Evropu) nebo v případě dodávek, jejichž úhrada nebude probíhat v eurech je vhodným nástrojem pro strojírenské MSP měnový hedging nabízený bankami ve smyslu *forwádových operací*. Ten umožňuje nejen snížit velikost případného negativního dopadu změny kurzu, ale poskytuje podniku také jistotu ohledně jeho budoucích příjmů.

Při snižování pravděpodobnosti výskytu i velikosti negativního dopadu rizik souvisejících s faktory „tržní změny neovlivnitelné podnikem“ a „státní zásahy do zahraničního obchodu“ je pro strojírenské podniky vhodným nástrojem získávání informací od agentury *Czech Trade, která nabízí vypracování rešerší na danou za-*

*hraniční zemi.* Tato rešerše mapuje podnikatelské prostředí na zahraničním trhu, případnou konkurenci a informuje o obvyklých obchodních podmínkách v obchodu.

U každého rizika z „Katalogu rizik“ je na závěr nutné zaznamenat v „Seznamu rizik a jejich hodnocení“ zvolenou strategii, kterou bude podnik následujícího čtvrt roku (do dalšího přezkoumání rizik) uplatňovat (viz. tabulka 25). U slabých rizik je nutné pouze zaznamenat, že budou rizika dále sledována pro případ zvýšení jejich celkové úrovně v budoucnu. Dále je nutné do „Karty rizika“ zaznamenat:

- činnosti, které musí být v rámci této strategie provedeny,
- potřebné zdroje k jejímu naplnění,
- odpovědnou osobu za její splnění,
- termín, do kdy musí být strategie nejpozději realizována.

Příklad vyplněné „Karty rizika“ je uveden v příloze S na konci práce.

Tab. 25 „Seznam rizik a jejich hodnocení“ z „Katalogu rizik“ na konci fáze Strategie zvládnání rizik

Označení rizika	Popis rizika	Současná úroveň rizika			Opatření
		Pravděpodobnost výskytu	Velikost negativního dopadu	Celková úroveň rizika	
R_5	Ztráta klíčových zahraničních odběratelů	2	3	5	Strategie diverzifikace: uzavření strategického partnerství
R_1	Nepříznivý kurzový vývoj	3	1	4	Riziko sledovat
R_2	Prodlení s platbou za naše pohledávky	1	5	6	Strategie redukce: zálohy při podpisu smlouvy
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	

## 9.6 Monitorování rizik v internacionalizaci MSP

V rámci fáze Monitorování rizik navrhuji, aby byl zaveden dokument „**Monitorovací zpráva pro řízení rizik**“, který bude uložený v informačním systému podniku, a budou k němu mít kdykoliv přístup vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Tento dokument bude sloužit pro zaznamenávání průběžných informací ze všech oblastí podstatných pro rozhodování v řízení rizik a bude podkladem pro čtvrtletní znovuprovedení analýzy rizik, hodnocení rizik a strategií zvládnání rizik. Mezi významné informace, které je zde nutné průběžně zaznamenávat, patří:

- informace o podstatných událostech v zahraničním obchodu podniku, o změnách na domácím i zahraničním trhu, o změnách v odvětví, o legislativních změnách atd.
- informace o vývoji u konkurence,
- informace o plnění výrobního plánu v podniku,

- informace o naplňování strategií řízení rizik,
- informace o nákladech, které vznikají v souvislosti s uplatňováním strategií řízení rizik.

Dále je v rámci monitorování rizik nutné zavést **pravidelné čtvrtletní porady** s klíčovými zaměstnanci (vedoucími) všech oddělení. Na těchto poradách je nutné prodiskutovat realizovaná rizika z minulého čtvrtletí a způsob jejich zvládnání, který byl uplatněn. Dále zde bude prováděna aktualizace myšlenkových map (z fáze identifikace rizik) a analýzy rizik i jejich hodnocení. Na těchto poradách budou také zrevidovány aktuálně uplatňované strategie zvládnání rizik. Vstupním podkladem pro tuto aktualizaci a revizi bude „Monitorovací zpráva pro řízení rizik“ s potřebnými informacemi o událostech v průběhu předchozího čtvrtletí. Výstupem čtvrtletních porad bude aktualizace hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizik, jejich případného negativního dopadu a opatření, která mají být u silných či katastrofických rizik v následujícím čtvrtletí přijata, a to zápisem do „Seznamu rizik a jejich hodnocení“, který je součástí „Katalogu rizik“. Dalším výstupem bude také aktualizace pozice jednotlivých rizik v „Matici rizik“ na základě nového zhodnocení jejich celkové úrovně.

Součástí monitorování rizik bude také **porada na začátku roku** se všemi klíčovými zaměstnanci jednotlivých oddělení, kde bude probíráno zejména naplnění cílů podniku stanovených pro zahraniční obchod v minulém roce a aktualizace cílů v zahraničním obchodu pro následující rok. Dále zde bude znovu přezkoumán kontext internacionalizace a změny, které nastaly nebo jsou v následujícím roce plánovány v:

- prostředí podniku v internacionalizaci,
- způsobu internacionalizace,
- charakteru dodávek v internacionalizaci,
- formě zapojení do internacionalizace,
- rozpočtu a zdrojích podniku pro internacionalizaci.

Výstupy z této porady budou zaznamenány do „Plánu řízení rizik v procesu internacionalizace“, který bude tvořit rámec pro řízení rizik v internacionalizaci podniku pro následující rok.

## 9.7 Shrnutí metodiky řízení rizik v internacionalizaci MSP



Obr. 27 Shrnutí navržené metodiky řízení rizik internacionalizace pro strojírenské MSP

## 10 Diskuze a závěr

Ačkoliv se dříve v souvislosti s internacionalizací mluvilo hlavně o velkých podnicích, které jsou dostatečně kapitálově silné k prosazení se na zahraničních trzích, v současné době se již také řada autorů věnuje internacionalizaci malých a středních podniků (MSP). Přestože MSP nemají takový objem kapitálu jako velké podniky a často postrádají kvalifikované lidské zdroje, disponují některými vlastnostmi, které jsou pro internacionalizaci vhodné. Jedná se zejména o jejich schopnost rychle reagovat na změny v přáních a potřebách zákazníků a přizpůsobovat se jim. Nicméně právě nedostatek zdrojů, ať už finančních či lidských, jim neumožňuje věnovat dostatečnou pozornost rizikům, která jim v internacionalizaci hrozí a která mohou výrazně ovlivnit jejich úspěch na zahraničních trzích. Navíc MSP nejsou schopny využívat obecné „návody“ k řízení rizik, které se spíše hodí pro větší podniky, protože MSP nemají na rozdíl od velkých podniků oddělení pro risk management.

Disertační práce se věnovala řízení rizik v internacionalizaci MSP z odvětví strojírenství, které je tradičním odvětvím českého průmyslu. Strojírenství se podílí ze 44 % na celkové vytvořené přidané hodnotě v průmyslu ČR, přičemž právě malé a střední strojírenské podniky vytváří téměř 35 % přidané hodnoty celého odvětví. Navíc necelých 62 % hodnoty celkového vývozu ČR představují právě strojírenské výrobky (vlastní výpočty dle dat z ČSÚ, 2015b; MPO, 2015b a Eurostat, 2016).

Cílem disertační práce bylo identifikovat významné faktory rizika v internacionalizačním procesu českých strojírenských MSP, přičemž faktory rizika zde byly chápány jako oblasti či zdroje, ze kterých vyplývají konkrétní specifická rizika v internacionalizaci podniků ze strojírenství. Dalšími cíli práce bylo charakterizovat internacionalizační proces strojírenských MSP (1), zjistit, zda je Uppsala model internacionalizace aplikovatelný v podmínkách těchto podniků (2), určit, která konkrétní rizika vnímají tyto podniky jako klíčová ve spojitosti se zahraničními trhy, na které vstupují v největší míře (3), zjistit, jakým způsobem řídí české strojírenské MSP rizika internacionalizace (4) a navrhnout vhodnou metodiku řízení rizik, kterou by mohly strojírenské MSP v internacionalizaci jednoduše aplikovat.

Pro naplnění cílů práce bylo nutné provést sběr primárních dat. Primární data byla sbírána pomocí dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů s českými strojírenskými podniky z kategorie malých a středních podniků. Proto lze k limitům práce zařadit zejména způsob provedení dotazování. Z důvodu časové a finanční nenáročnosti byla zvolena forma elektronického dotazování, která je však spojena s nižší návratností a s nemožností kontroly správného pochopení položených otázek respondentem. Proto je nutné zjištěné závěry zevšeobecňovat s jistou opatrností a vědomím toho, že se zmíněné limity mohly odrazit na reprezentativnosti získaných dat.

Dalším omezením pro reprezentativnost získaných primárních dat může být fakt, že při výběru podniků pro oslovení v rámci dotazníkového šetření nebyl proveden kvótní výběr dle kategorií drobné, malé a střední podniky ze strojíren-

ství, jelikož snahou bylo oslovit co největší množství podniků kvůli dosažení co možná nejvyššího počtu odpovědí. Zařazení respondentů do zmíněných velikostních kategorií bylo zjišťováno až na základě identifikačních otázek zahrnutých v závěru dotazníku. Byly osloveny všechny české MSP ze strojírenství, jejichž kontaktní údaje (e-mailové adresy) byly dohledatelné v databázích Amadeus či Albertina, a jež byly následně vyhledány na internetu za účelem ověření, že skutečně stále existují a lze je zařadit do strojírenského odvětví.

Za účelem bližšího pochopení způsobu řízení rizik, který využívají úspěšně internacionalizované strojírenské podniky, byly dále provedeny hloubkové polostrukturované rozhovory se zástupci pěti strojírenských podniků z kategorie MSP. Rozhovory jednak pomohly dovysvětlit závěry ohledně způsobu řízení rizik zjištěné z předchozího dotazníkového šetření a jednak poskytly informace ohledně metod a přístupu k řízení rizik těchto podniků, které nemohly být zjištěny dotazníkovým šetřením. Výhodou hloubkových rozhovorů byla zejména možnost pokládat dodatečné otázky k dovysvětlení v případě zajímavých nebo nejednoznačných odpovědí.

Charakteristickým rysem internacionalizace strojírenských MSP je skutečnost, že velká část těchto podniků se do internacionalizace zapojuje velmi brzy po svém založení, což je jeden z aspektů tzv. Born Global podniků. Navíc tyto podniky dosahují vyšších tržeb ze zahraničních aktivit v porovnání s podniky, které vstoupily na zahraniční trhy až později (po 3 a více letech od svého vzniku). Strojírenské MSP zahajují internacionalizaci na trzích sousedních zemí, z nichž nejvýznamnějším je německý trh. Postupně však pronikají i na další vzdálenější trhy, a to nejen v Evropě, ale také na ostatních kontinentech. Nejčastější formou vstupu na zahraniční trhy, kterou strojírenské MSP využívají, je přímý a nepřímý export, případně kombinace obou. Využívání kapitálově náročnějších forem vstupu je u strojírenských podniků spíše ojedinělé. Tato zjištění korespondují s výsledky výzkumu autorů D'Angelo et al. (2013), kteří zjistili, že MSP nejčastěji využívají jako formu vstupu na zahraniční trhy právě vývozní operace, protože se jedná o nejméně kapitálově a rizikově náročnou formu vstupu.

Z hlediska nejvýznamnějších motivů internacionalizace nelze jednoznačně určit, že by strojírenské MSP byly motivovány převážně proaktivními nebo reaktivními motivy. Ačkoliv ke klíčovým motivům jejich vstupu na zahraniční trhy patří snaha o zvýšení tržeb podniku, také zahraniční poptávka vtahuje tyto podniky do internacionalizace. Významným motivem je dále snaha o rozšíření portfolia odběratelů. Navíc české strojírenské MSP mají v dnešní době řadu zahraničních kontaktů, které je motivují k zapojení do internacionalizace. Dále lze za významné motivy internacionalizace považovat také snahu o lepší využití výrobní kapacity, o zvýšení podílu na trhu a o diverzifikaci rizika podnikání. Zjištěné motivy pro zapojení na zahraničních trzích u strojírenských MSP lze porovnat s motivy internacionalizace MSP z jiných odvětví a jiných zemí. Na rozdíl od MSP z potravinářského odvětví, dřevozpracujícího odvětví a zemědělství (viz. Kubíčková et al., 2014) mají strojírenské MSP výhodu v řadě již existujících zahraničních kontaktů, jež je vtahují do internacionalizace, protože ačkoliv pro strojírenské podniky

existující zahraniční kontakty patří k významným motivům internacionalizace, pro MSP z ostatních odvětví nepředstavují podstatnou hnací sílu internacionalizace. Nicméně ostatní motivy jsou obdobné u všech srovnávaných odvětví, přičemž hlavní roli hraje vždy snaha o zvýšení tržeb, případně zahraniční poptávka po jejich produktech. Naopak při porovnání motivů internacionalizace mezi MSP z různých zemí lze nalézt významné rozdíly. Například MSP z Litvy a Norska (Korsakienė a Tvaronavicienė, 2012) jsou motivovány zejména snahou o překonání malé velikosti domácího trhu, tedy nedostatečné poptávky, a velkého konkurenčního trhu. Navýšení tržeb, resp. zisku sice pro ně patří k důležitým motivům, nikoliv však k těm hlavním.

Dále bylo v disertační práci zjištěno, že se liší vnímání překážek internacionalizace již internacionalizovanými a dosud neinternationalizovanými podniky. Internacionalizované podniky považují za nejvýznamnější překážky obtížné hledání zahraničních příležitostí a nedostatek podpory ze strany státu. Neinternationalizované podniky zmiňují nejčastěji obtížné získávání zahraničních zákazníků a nedostatek informací o zahraničních trzích jako překážku jejich úspěšného zapojení na zahraničních trzích. Dále se u některých překážek liší také jejich vnímání Born Global podniky<sup>9</sup> a běžnými podniky<sup>10</sup>. Lze zhodnotit, že Born Global podniky vnímají překážky internacionalizace jako slabší než běžné podniky. Rozdíly ve vnímání překážek internacionalizace mezi Born Global podniky a běžnými podniky se zabýval také Kahiya (2013), který na rozdíl od výsledků této disertační práce nedospěl k závěru, že by Born Global podniky vnímaly konkrétní překážky jako slabší než běžné podniky, ale zjistil, že rozdílné překážky, kterým podniky v internacionalizaci čelí, určují následný způsob internacionalizace, tedy zda podnik podstoupí rychlou internacionalizaci nebo zda se bude do internacionalizace zapojovat postupně.

Výstupy vyvozené z realizovaného šetření korespondují s výsledky dříve provedeného výzkumu internacionalizace zemědělských MSP, který naznačuje, že se liší vnímání překážek podniky, které jsou již do internacionalizace zapojeny a těmi, které zatím působí pouze na domácím trhu (Tuzová et al., 2016). Existují také rozdíly ve vnímání překážek internacionalizace podniky z různých zemí (Korsakienė a Tvaronavicienė, 2012). Proto je vhodné, aby vznikající programy podpory internacionalizace podniku zohlednily specifika konkrétní země a odvětví.

Na základě faktorové analýzy byly v práci dále určeny významné faktory rizika pro strojírenské MSP v rámci internacionalizace. Faktory rizika jsou v této práci myšleny oblasti, ze kterých vyplývají konkrétní specifická rizika v internacionalizaci, tzn. zdroje těchto rizik. Identifikované faktory rizika byly pojmenovány jako výrobní a dodací náklady (1), tržní změny neovlivnitelné podnikem (2), kvalita celkové dodávky na zahraniční trh (3), státní zásahy do zahraničního obchodu (4)

---

<sup>9</sup> Za Born Global podnik je v této práci považován ten, který vstoupil na zahraniční trhy ihned nebo velmi brzy po svém založení (maximálně do tří let).

<sup>10</sup> Za běžný podnik je v této práci považován ten, který vstoupil na zahraniční trhy později, tedy po 3 a více letech od svého založení.



a chování zahraničního odběratele (5). Z jiného pohledu se na faktory rizika v internacionalizaci dívaly autorky Rodriguez et al. (2010), které se sice zabývaly oblastmi rizik v internacionalizaci malých a středních podniků, avšak nezohlednili specifika konkrétního odvětví. Pouze na základě vlastního výzkumu a také analýzy sekundárních dat vytvořili seznam oblastí, ze kterých mohou pro MSP obecně vyplývat rizika v internacionalizaci. Odlišný pohled na faktory rizika pro MSP zaujímají také Islam a Tedford (2012), kteří na základě empirického výzkumu mezi MSP z Nového Zélandu určili typické interní a externí faktory rizika, se kterými se mohou malé a střední podniky setkat. Na rozdíl od této disertační práce se však nezaměřovali výhradně na rizika internacionalizace, ale obecně na rizika pro jakoukoliv činnost malého a středního podniku.

Dále bylo v disertační práci hodnoceno, zda se liší vnímání strojírenských MSP ohledně konkrétních rizik internacionalizace v závislosti na zahraničním trhu, na který podnik vstupuje. V dotazníkovém šetření hodnotily podniky předložená rizika vždy ve vztahu k pro ně nejvýznamnějšímu zahraničnímu trhu. Přesto nebyly zjištěny rozdíly ve vnímání rizik při vstupu na odlišné zahraniční trhy. Proto byla rizika internacionalizace vyhodnocena souhrnně, bez zohlednění konkrétního zahraničního trhu. Mezi rizika, která patří v internacionalizaci strojírenských MSP mezi kritická neboli klíčová, bylo po vyhodnocení pravděpodobnosti výskytu i velikosti případného negativního dopadu za využití tzv. matice rizik zařazeno riziko ztráty klíčových zahraničních odběratelů (R\_5) a riziko nepříznivého vývoje měnového kurzu (R\_1). Dále byla identifikována početná skupina významných rizik pro strojírenské MSP, mezi kterými je nutné zmínit zejména riziko pozdního uhrazení pohledávek (R\_2). Toto riziko často zmiňovaly jako významné také podniky v rámci hloubkových rozhovorů.

Z porovnání identifikovaných klíčových rizik internacionalizace strojírenských MSP s klíčovými riziky v internacionalizaci MSP ze zemědělství (Tuzová et al., 2016), tedy naprosto odlišného odvětví, vyplynulo, že ačkoliv jsou klíčová rizika v obou odvětvích podobná (riziko nepříznivého kurzového vývoje, riziko změny celkové hospodářské situace na zahraničním trhu a riziko ztráty klíčového zahraničního odběratele), u ostatních rizik se odlišuje výrazně vnímaná úroveň pravděpodobnosti jejich výskytu. Strojírenské podniky vnímají pravděpodobnost výskytu internacionalizačních rizik obecně jako vyšší než podniky ze zemědělství. Další autorkou již dříve provedený výzkum (Toulová et al., 2014) se zabýval otázkou, zda se liší vnímání rizik internacionalizace podniky s různou velikostí (drobné, malé a střední podniky). Ačkoliv identifikovaná klíčová rizika byla pro jednotlivé velikostní kategorie téměř identická, z výzkumu vyplynulo, že střední podniky obecně vnímají pravděpodobnost výskytu i případný negativní dopad rizika jako vyšší než malé a drobné podniky.

Riziko a jeho vnímání ovlivňují celkový průběh internacionalizačního procesu podniku. Existující modely internacionalizace chápou rizika internacionalizačního procesu rozdílným způsobem. V práci bylo na základě testování stanovených hypotéz zjišťováno, zda lze chování strojírenských MSP v internacionalizaci popsat prostřednictvím tzv. Uppsala modelu, který je jedním z fázových modelů interna-

cionalizace podniku a dle mnohých autorů dobře vystihuje internacionalizační proces právě malých a středních podniků (viz. Gankama et al., 2000). Ze tří stanovených hypotéz vycházejících z předpokladů popsaných Uppsala modelem bylo možné v práci zamítnout pouze jednu nulovou hypotézu. Bylo zjištěno, že existuje slabá závislost mezi zkušenostmi podniku a psychickou vzdáleností trhů, na které strojírenské MSP vstupují. Tedy platí, že čím více zkušeností strojírenské MSP mají, tím vstupují na psychicky vzdálenější trhy. Nicméně předpoklad modelu o postupném snižování vnímaného rizika s rostoucími zkušenostmi ze zapojení na zahraničních trzích ani předpoklad modelu o rozdílném vnímání rizika v závislosti na psychické vzdálenosti trhu, kde podnik působí, se nepodařilo v podmínkách českých strojírenských podniků prokázat. Tedy Uppsala model nevystihuje jednoznačně proces internacionalizace českých strojírenských MSP. To je zřejmě způsobeno častým výskytem tzv. Born Global podniků ve strojírenství, jež některé fáze Uppsala modelu jednoduše přeskakují a jejichž chování se zcela vymyká konceptu psychické vzdálenosti. Navíc internacionalizační proces strojírenských MSP není zřejmě ovlivněn výhradně zkušenostmi a znalostmi samotných podniků ze zahraničních trhů, ale také zahraničními znalostmi a zkušenostmi jejich obchodních partnerů ze sítí vztahů, do kterých jsou podniky zapojeny, neboť téměř tři čtvrtiny dotázaných patří do vysoce internacionalizovaných sítí vztahů.

Tato zjištění jsou v souladu např. s výsledky výzkumu autorů Moen a Servais (2002), kteří na vzorku MSP z Francie, Norska a Dánska zjistili, že MSP nepostupují v internacionalizaci v na sebe navazujících fázích, jak popisuje Uppsala model, což je zřejmě způsobeno častým výskytem tzv. Born Global podniků v těchto zemích. Naopak Barkema a Drogendijk (2007) zjistili, že podniky z Nizozemí postupují v internacionalizaci dle fázových modelů a s postupně nabytými zkušenostmi využívají náročnější formy vstupu.

V disertační práci byl také zjišťován postoj strojírenských MSP k řízení rizik a způsob, jakým řídí tyto podniky rizika spojená s internacionalizačním procesem. Výsledky dokládají, že pro české strojírenské MSP není zatím řízení rizik významnou součástí podnikových procesů. Nejčastěji zmiňovaným důvodem, proč se nechtějí strojírenské MSP řízením rizik zabývat, je, že považují řízení rizik za vhodné spíše pro velké podniky, tedy neuvědomují si dostatečně jeho význam. Často také zástupci podniků uvádějí, že mají již dostatek zkušeností, a proto se z jejich pohledu stačí v internacionalizaci řídit pouze intuicí. I přesto, že neznalost metod řízení rizik není hlavním důvodem, proč podniky nechtějí řízení rizik věnovat čas a zdroje, za významný důvod to považuje téměř 10 % všech dotázaných. Nicméně bylo zjištěno, že využívání principů řízení rizik v podniku závisí jednak na velikosti podniku a jednak na tom, zda je již podnik na zahraničních trzích zapojen či zatím působí pouze na domácím trhu. Spíše mají tendenci využívat alespoň základní principy řízení rizik již internacionalizované podniky v porovnání s těmi, které působí pouze na domácím trhu a také střední podniky v porovnání s menšími podniky.

Vztahem mezi velikostí podniku a využíváním řízení rizik, stejně jako vztahem mezi odvětvím, do kterého podnik patří, a využíváním řízení rizik se zabýval

Henschel (2008). Jeho výsledky korespondují s výstupy disertační práce, protože dokládají, že využívání řízení rizik závisí na velikosti podniku. Dále Henschel (2008) zjistil, že využívání řízení rizik nezávisí na odvětví, ze kterého podnik pochází. Překážkám zavedení systému hodnocení rizik v malých a středních podnicích se věnovali O'Hara et al., (2005), kteří na rozdíl od výsledků disertační práce zjistili, že nejvýznamnější překážkou je nedostatek času a právě neznalost metodiky řízení rizik. Gorzén-Mitka (2013) také v souladu se zjištěními disertační práce uvádí, že MSP se příliš riziky nezabývají, a to ani v případě, když vstupují na nové zahraniční trhy.

Pokud působí strojírenské MSP na zahraničních trzích, dávají stále přednost intuitivnímu způsobu identifikace i analýzy a hodnocení rizik před sofistikovanějšími metodami. Avšak i přesto některé podniky využívají alespoň základní metody řízení rizik, jako je při identifikaci rizik pravidelné vyhledávání informací o zahraničních odběratelích, získávání informací od profesionálních asociací na podporu exportu nebo konzultace s externími experty v risk managementu a při analýze a hodnocení rizik vytváření scénářů možného vývoje vlivem působení rizik či kvantifikace potenciálních rizik pomocí výpočtu dodatečných nákladů vzniklých podnikem vlivem rizika. V rámci ošetřování rizik lze zhodnotit, že se strojírenské MSP zajišťují především proti rizikům souvisejícím s faktorem „chování zahraničního odběratele“ spojeného se schopností a ochotou obchodního partnera dodržet podmínky smlouvy, dále proti rizikům souvisejícím s přepravou produktů na zahraniční trhy a odpovědností za škody způsobené výrobkem. Naopak nevěnují tolik pozornosti rizikům souvisejícím s faktorem „tržní změny neovlivnitelné podnikem“, vyjma rizika kurzového, kde se snaží zajišťovat alespoň nejjednoduššími metodami.

K podobným závěrům dospěla také Gorzén-Mitka (2013), která zjistila, že polské MSP využívají spíše intuitivní přístup k rizikům, která je ohrožují. Dále uvedla, že MSP zakládají identifikaci rizik hlavně na předchozích znalostech managementu podniku a pokud využívají nějaké konkrétní metody pro identifikaci rizik, přistupují především k brainstormingu nebo revizi dokumentů, ve kterých jsou uvedeny podstatné informace o činnosti podniku. Konkrétním metodám, které používají MSP pro snižování rizik v internacionalizaci, se věnovali např. Lehmann et al. (2013). Zjistili, že švýcarské MSP v internacionalizaci nejčastěji ošetřují rizika vyplývající z chování zahraničního odběratele, protože uplatňují hlavně platbu předem a často také nastavují konkrétní úvěrový limit každému zahraničnímu odběrateli.

Vzhledem k tomu, že v literatuře existují pouze obecná doporučení a postupy pro řízení rizik v podniku, jež však nejsou uzpůsobené specifikům malých a středních podniků (jak uvádí např. Cormican, 2014), a protože z rozhovorů s úspěšnými strojírenskými MSP v internacionalizaci vyplynulo, že ačkoliv některým rizikům je věnována pozornost, není k nim zaujímán systematický přístup, byla v disertační práci navržena metodika pro řízení rizik internacionalizace upravená pro specifické podmínky strojírenských MSP tak, aby mohla být jednoduše aplikována i bez nutnosti zavést dodatečnou pozici rizikového manažera.

Navržená metodika je založena na principech vycházejících z metodiky řízení rizik pro globalizující se podniky, kterou publikoval v roce 2009 Ojasalo, a je rozšířena a přizpůsobena pro internacionalizační proces strojírenských MSP. Metodika je navržena pro ty MSP, které již na zahraničních trzích působí. Shrnutí základních bodů navržené metodiky řízení rizik je uvedeno v kapitole 9.7. Navržená metodika řízení rizik v internacionalizaci strojírenských MSP vychází z doporučení Brancia (2011), že je nutné pro MSP vytvořit jednoduché nástroje k řízení rizik, které by se daly snadno aplikovat, a z doporučení Marcelino-Sádaba et al. (2014), že by MSP měly upřednostnit spíše kvalitativní analýzu rizik před analýzou kvantitativní.

Metodika řízení rizik v internacionalizaci MSP není v této podobě zatím v literatuře publikována. Lehman et al. (2013) sice publikovali metodiku řízení rizik v zahraničním obchodu podniku, ale zmiňují v ní spíše konkrétní metody, které lze využít, než že by dávali návod, jak je využít. Doporučením pro řízení rizik v MSP se věnoval také Henschel (2008), který rozlišil tři obvyklé typy podniků s ohledem na postoj k řízení rizik, který zaujímají (reaktor, obránce a analyzátor). Popsal chování těchto tří typů podniků a navrhl pro ně doporučení, která by měly v rámci řízení rizik využít.

Výzkum v oblasti řízení rizik internacionalizace je dále možné zaměřit i na jiné odvětví než strojírenské. Z předchozích výzkumů i z disertační práce vyplývá, že průběh internacionalizace je do jisté míry ovlivněn specifiky odvětví, do kterého podnik patří. Pro usnadnění aplikace řízení rizik v menších podnicích je proto vhodné vytvářet metodiky řízení rizik zohledňující tato specifika.

## 11 Zdroje

- ABOR, J. Do Export Status and Export Intensity Increase Firm Performance? *Thunderbird International Business Review*. 2011, vol. 53, no. 1. s. 9-18. ISSN 1520-6874.
- ACCA. *SME internationalisation in central and eastern Europe*. [online] London: The Association of Chartered Certified Accountants, 2012. [cit. 2015-04-20] Dostupné z: <<http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/small-business/pol-tp-sicee.pdf>>
- ACEDO, F. J., GALÁN, J. L. Export stimuli revised: the influence of the characteristics of managerial decision makers on international behaviour. *International Small Business Journal*. 2011, vol. 29, no. 6, s. 648-670. ISSN 1741-2870.
- AHWIRENG-OBENG, F., MOKGOHLWA, J. P. Entrepreneurial risk allocation in public-private infrastructure provision in South Africa. *South African Journal of Business Management*. 2002, vol. 33, no. 4, s. 29-39. ISSN 2078-5976.
- ALOINI, D., DULMIN, R., MININNO, V. Risk management in ERP project introduction: Review of the literature. *Information and Management*. 2007, vol. 44, no. 6, s. 547-567. ISSN 0378-7206.
- AMAL, M., ROCHA FREITAG FILHO, A. Internationalization of small-and medium-sized enterprises: a multi case study. *European Business Review*. 2010, vol. 22, no. 6, s. 608-623. ISSN 0955-534X.
- ANDERSEN, T. J. *Perspectives on strategic risk management*. Copenhagen (DK): Copenhagen Business School Press, 2006. 205 s. ISBN 978-876-3001-83-0.
- ANDERSSON, S., EVANGELISTA, F. The entrepreneur in the born global firm in Australia and Sweden. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2006, vol. 13, no. 4, s. 642-659. ISSN 1462-6004.
- ANTOLDI, F. *Economia e organizzazione aziendale: introduzione al governo delle imprese*. 2. ed. Milan: McGraw-Hill, 2012. ISBN 978-88-386-6736-7.
- ARTEAGA-ORTIZ, J., FERNÁNDEZ-ORTIZ, R. Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*. 2010, vol. 48, no. 3, s. 395-420. ISSN 1540-627X.
- BAIRD, I. S., THOMAS, H. Toward a contingency model of strategic risk-taking. *Academy of Management Review*. 1985, vol. 10, no. 2, s. 230-243. ISSN 0363-7425.
- BARKEMA, H. G., DROGENDIJK, R. Internationalising in small, incremental or larger steps? *Journal of International Business Studies*. 2007, vol. 38, no. 7, s. 1132-1148. ISSN 0047-2506.
- BELINSKAJA, L., VELICKIENE, M. Business Risk Management: Features and Problems in Small and Medium-Sized Trading and Manufacturing Enterprises. *European Scientific Journal, Special Edition*. 2015, vol. 2, s. 30-58. ISSN 1857-7431.

- BILKEY, W. J., TESAR, G. The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*. 1977, vol. 8, no. 1, s. 93-98. ISSN 0047-2506.
- BONACCORSI, A. On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*. 1992, vol. 23, no. 4, s. 605-635. ISSN 0047-2506.
- BRANCIA, A. SMEs risk management: an analysis of the existing literature considering the different risk streams. In: *Proceedings of Regional Frontiers of Entrepreneurship Research: 8th International Australian Graduate School of Entrepreneurship (AGSE) Research Exchange*, Swinburne University of Technology, Melbourne (Australia). 01-04 February 2011, s. 225-239.
- BROUTERS, K. D., ANDRIESEN, F., NICOLAES, I. Driving Blind: Strategic Decision-making in Small Companies. *Long Range Planning*. 1998, vol. 31, no. 1, s. 130-138. ISSN 0024-6301.
- BUDÍKOVÁ, M., KRÁLOVÁ, M., MAROŠ, B. *Průvodce základními statistickými metodami*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 272 s. ISBN 978-80-247-3243-5.
- CALOF, J. L., BEAMISH, P. W. Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*. 1995, vol. 4, no. 2, s. 115-131. ISSN 0969-5931.
- CAVUSGIL, T., KNIGHT, G., RIESENBERGER, J. R. *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*. Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall, 2008. 704 s. ISBN 978-01-371-2833-4.
- CIRAVEGNA, L., GE, Z., BENITEZ, S. The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and networks. *Journal of Business Research*. 2014, vol. 67, no. 6, s. 1081-1089. ISSN 0148-2963.
- CORMICAN, K. Integrated Enterprise Risk Management: From Process to Best Practice. *Modern Economy*. 2014, vol. 5, s. 401-413. ISSN 2152-7261.
- COVIELLO, N. E. The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*. 2006, vol. 37, no. 5, s. 713-731. ISSN 0047-2506.
- COWAN, N. *Risk Analysis and Evaluation*. 2nd ed. Canterbury (UK): Institute of Financial Services, School of Finance, 2005. 188 s. ISBN 978-18-451-6362-4.
- CRICK, D. The decision to discontinue exporting: SMEs in two UK trade sectors. *Journal of Small Business Management*. 2002, vol. 40, no. 1, s. 66-77. ISSN 1540-627X.
- CZINKOTA, M. R., RONKAINEN, A., ORTIZ-BUONAFINA, M. *The export marketing imperative*. London: South-Western Educational Pub., 2004. 252 s. ISBN 978-03-242-2258-6.
- ČSÚ. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE): Metodika*. [online]. Praha: ČSÚ, 2008. [cit. 2016-02-04]. Kód publikace: 0216-08. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: <[https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace\\_ekonomickyh\\_cinno sti\\_cz\\_nace](https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickyh_cinno sti_cz_nace)>.

- ČSÚ. *Statistika zahraničního obchodu: Databáze zahraničního obchodu*. [online]. Český statistický úřad, c2012 [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <<http://apl.czso.cz/pll/stazo/STAZO.STAZO>>.
- ČSÚ. *Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2014* [online]. Praha: ČSÚ, 2015a. [cit. 2016-02-04]. Kód publikace 320193-14. Číslo 4. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/documents/10180/27285583/320193-14q4a.pdf/23b754fc-678c-405c-9648-f984717339ac?version=1.0>>.
- ČSÚ. *Tab. Statistická ročenka České republiky 2015: 15-2 Základní ukazatele průmyslu podle činností v roce 2014* [online]. Praha: ČSÚ, 2015b. [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/15-prumysl>>.
- ČSÚ. *Tab. Statistická ročenka České republiky 2015: 1-1 Vybrané ukazatele národního hospodářství* [online]. Praha: ČSÚ, 2015c. [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/1-vybrane-ukazatele-narodniho-hospodarstvi>>.
- ČSÚ. *Tab. Statistická ročenka České republiky 2015: 11-1. Dlouhodobý vývoj zahraničního obchodu*. ČSÚ [online]. Praha: ČSÚ, 2015d. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/11-zahranicni-obchod>>.
- DANCIU, V. Models for the internationalization of the business: a diversity based approach. *Management & Marketing*. 2012, vol. 7, no. 1, s. 29-42. ISSN 1842-0206.
- D'ANGELO, A., MAJOCCHI, A., ZUCHELLA, A., BUCK, T. Geographical pathways for SME internationalization: insights from an Italian sample. *International Marketing Review*. 2013, vol. 30, no. 2, s. 80-105. ISSN 0265-1335.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*. 1988, vol. 19, no. 1, s. 1-31. ISSN 0047-2506.
- DUONG, L. *Effective risk management strategies for Small-medium enterprises and Micro companies: A case study for VIOPE Solutions Ltd* [online]. Helsinki, 2009. [cit. 2014-01-10]. 67 s. Dostupné z: <[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63227/Duong\\_Lap.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63227/Duong_Lap.pdf?sequence=1)>. Degree thesis. Arcada University of Applied Sciences.
- EHRMANN, H. *Risikomanagement in Unternehmen: Mit Basel III*. 2. akt. und überarb. Aufl. Herne: Kiehl Friedrich Verlag, 2012. 342 s. ISBN 978-347-0543-727.
- EK [Evropská komise]. *Pracovní dokument útvarů Komise o fungování a potenciálu evropského odvětvového sociálního dialogu* [online]. Brusel: Evropská komise, 2010. [cit. 2016-02-04]. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=URISERV:c10716&from=CS>>.

- EUROPEAN COMMISSION. Commission recommendation (2003/361/EC) of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *Official Journal of the European Union* [online]. 2003, vol. 124, s. 36-41 [cit. 2014-01-08]. ISSN 1977-0677. Dostupné z: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF>> .
- EUROPEAN COMMISSION. *Internationalisation of European SMEs. Final Report* [online]. Brussels: European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, 2010. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/growth/smes/access-to-markets/internationalisation/studies/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/smes/access-to-markets/internationalisation/studies/index_en.htm)>.
- EUROPEAN COMMISSION. *Annual report on European SMEs 2014/2015* [online]. 2015. [cit. 2016-02-29]. ISSN 2467-0162. Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/index_en.htm)>.
- EUROSTAT. *Tab. SMEs – annual enterprise statistics by size class – industry and construction: Industry by employment size class (NACE Rev. 2, B-E)* [online]. 2016. [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <<http://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/sme>>.
- FIGUEIRA-DE-LEMONS, F., JOHANSON, J., VAHLNE, J.-E. Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*. 2011, vol. 46, s. 143-153. ISSN 1090-9516.
- FLIESS, B., BUSQUETS, C. The Role of Trade Barriers in SME Internationalisation. *OECD Trade Policy Working Paper No. 45* [online]. Paris: OECD Publishing, 2006. [cit. 2016-04-22] Dostupné z: <<http://www.oecd.org/trade/ntm/37872326.pdf>>.
- FONFARA, K., RATAJCZAK-MROZEK, M., DYMITROWSKI, A. Company Behavior in the Internationalization process and its performance. *Journal of Economics & Management*. University of Economics in Katowice, 2013, vol. 13, s. 27-38. ISSN 1732-1948.
- FORLANI, D., MULLINS, J. W. Perceived risks and choices in entrepreneurs' new venture decisions. *Journal of Business Venturing*. 2000, vol. 15, no. 4, s. 305-322. ISSN 0883-9026.
- FRYNAS, J. G., MELLAHI, K. *Global strategic management*. 2nd ed. New York: Oxford University Press Inc., 2011, 422 s. ISBN 978-019-9543-939.
- GANKAMA, H. G. J., SNUIF, H. R., ZWART, P. S. The internationalization process of small and medium - sized enterprises: an evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*. 2000, vol. 38, no. 4, s. 15-27. ISSN 1540-627X.
- GORZEŃ-MITKA, I. Risk identification tools - Polish MSMES companies practices. *Problems of Management in the 21st Century*. 2013, vol. 7, s. 6-11. ISSN 2029-6932.
- GRAVETTER, F., WALLNAU, L. *Essentials of statistics for the behavioral sciences*. 6th ed. Belmont, CA (USA): Cengage Learning, 2007. 592 s. ISBN 978-049-5383-949.
- HALLIKAS, J., KARVONEN, I., PULKKINEN, U., VIROLAINEN, V.-M., TUOMINEN, M. Risk management processes in supplier networks. *International Journal of Production Economics*. 2004, vol. 90, no. 1, s. 47-58. ISSN 0925-5273.



- HENDL, J. *Přehled statistických metod: Analýza a metaanalýza dat*. 4. roz. vyd. Praha: Portál, 2012. 736 s. ISBN 978-80-262-0200-4.
- HENSCHEL, T. *Risk management practices of SMEs: evaluating and implementing effective risk management systems*. Berlin: Erich Schmidt, 2008. 436 s. ISBN 978-35-031-1043-8.
- HESSELS, J., PARKER, S. C. Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SMEs. *Journal of World Business*. 2013, vol. 48, no. 1, s. 137-148. ISSN 1090-9516.
- HILLSON, D., HULETT, D. Assessing Risk Probability: Alternative Approach. In: *2004 PMI Global Congress Proceedings*, Prague (Czech Republic), 2004.
- HOLLENSTEIN, H. Determinants of international activities: Are SMEs different? *Small Business Economics*. 2005, vol. 24, no. 5, s. 431-450. ISSN 0921-898X.
- HOWELL, D. C. *Fundamental statistics for the behavioral sciences*. 7th ed. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning, 2010. 672 s. ISBN 978-08-400-3297-3.
- HUTCHINSON, K., QUINN, B., ALEXANDER, N. SME Retailer Internationalization: Case Study Evidence from British Retailers. *International Marketing Review*. 2006, vol. 23, no. 1, s. 25-53. ISSN 0265-1335.
- CHAPMAN, R. J. *Simple tools and techniques for enterprise risk management*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: Wiley, 2011. 979 p. ISBN 978-1-119-98997-4.
- CHETTY, S., CAMPBELL-HUNT, C. Paths to internationalization among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*. 2003, vol. 37, no. 5/6, s. 796-820. ISSN 0309-0566.
- ISLAM, A., TEDFORD, D. Risk determinants of small and medium-sized manufacturing enterprises (SMEs) - an exploratory study in New Zealand. *Journal of Industrial Engineering International*. 2012, vol. 8, no. 1, s. 1-13. ISSN 1735-5702.
- JANSONE, I., VORONOVA, I. Risks Matrixes - Risks Assessment Tools of Small and Medium-Sized Enterprises. In: *Proceedings of the 11th International Conference Liberec Economic Forum 2013*, Liberec, Czech Republic, 16-17 September 2013. Sychrov: Technical University of Liberec, 2013, s. 249-258. ISBN 978-80-737-2953-0.
- JAROSIŃSKI, M. Contemporary models of polish firms' internationalization - literature and research review. *Journal of Economics and Management*. 2013, vol. 13, s. 58-65. ISSN 1732-1948.
- JOHANSON, J., MATTSSON, L.-G. Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management & Organization*. 1987, vol. 17, no. 1, s. 34-48. ISSN 0020-8825.
- JOHANSON, J., MATTSSON, L.-G. Internationalization in industrial systems - A network approach. In HOOD, N., VAHLNE, J.-E. (Eds.) *Strategies in Global Competition*. New York: Croom Helm, 1988. s. 287-314. ISBN 978-07-099-3796-8.

- JOHANSON, J., VAHLNE, J.-E. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*. 1977, vol. 8, no. 1, s. 23-32. ISSN 0047-2506.
- JOHANSON, J., VAHLNE, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. 2009, vol. 40, no. 9, s. 1411-1431. ISSN 0047-2506.
- JOHANSON, J., WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm : four Swedish cases. *Journal of Management Studies*. 1975, vol. 12, no. 3, s. 305-322. ISSN 0022-2380.
- JUREK, M. Internacionalizační teorie a modely na příkladu rakouských firem na českém trhu. *Acta Oeconomica Pragensia*. 2012, vyd. 20, č. 6, s. 70-88. ISSN 0572-3043.
- KADOCSA, G., BORBÁS, L. Possible ways for improving the competitiveness of SMEs. A Central-European approach. In: *MEB 2010 - 8th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking*. Budapest, Hungary, 4-5 June 2010.
- KAFFASH, M. H., HAGHIGHIKHAH, M., KORDLOUIE, H. Identifying Factors Influencing Entry Mode Selection in Food Industry of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Iran. *International Journal of Marketing Studies*. 2012, vol. 4, no. 5, s. 47-55. ISSN 1918-719X.
- KAGWATHI, G. S., KAMAU, J. N., NJAU, M. M., KAMAU, S. M. Risks Faced and Mitigation Strategies Employed By Small and Medium Enterprises in Nairobi, Kenya. *Journal of Business and Management*. 2014, vol. 16, no. 4, s. 01-11. ISSN 1833-8119.
- KAHIYA, E. T. Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*. 2013, vol. 11, no. 1, s. 3-29. ISSN 1573-7349.
- KHAN, S., VANWYNSBERGHE, R. Cultivating the Under-Mined: Cross-Case Analysis as Knowledge Mobilization. *Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum: Qualitative Social Research*. 2008, vol. 9, no. 1. ISSN 1438-5627.
- KIRK, R. E. *Statistics: An Introduction*. 5th ed. Belmont, CA: Thomson Wadsworth, 2008. 672 s. ISBN 978-05-345-6478-0.
- KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-717-9847-9.
- KNIGHT, F. H. *Risk, uncertainty and profit*. Boston: Houghton Mifflin, 1921.
- KNIGHT, G. A. *Emerging paradigm for international marketing: The born global firm*. Cheltenham (UK): Edward Alan. 1997. ISBN 1-843-76-136-X.
- KNIGHT, G. A., CAVUSGIL, S. T. Innovation, organization capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*. 2004, vol. 35, no. 2, s. 124-141. ISSN 0047-2506.

- KNIGHT, G., KOED MADSEN, T., SERVAIS, P. An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*. 2004, vol. 21, no. 6, s. 645-665. ISSN 0265-1335.
- KORSAKIENĖ, R., BARANAUSKIENĖ, A. Factors Impacting Sustainable Internationalization: a Case of Multinational Company. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2011, vol. 1, no. 1, s. 53-62. ISSN 2029-7025.
- KORSAKIENĖ, R., TVARONAVICIENĖ, M. Lithuanian and Norwegian SMEs: Compariosn of Internationalization Patterns. In: CENTRE FOR ENTREPRENEURSHIP RESEARCH (eds). *10th International Entrepreneurship Forum Conference Proceedings*. Essex: Centre for Entrepreneurship Research. 2011, vol. 1, 649 s. ISSN 2222-7318.
- KORSAKIENĖ, R., TVARONAVICIENĖ, M. The internationalization of SMEs: an integrative approach. *Journal of Business Economics & Management*. 2012, vol. 13, no. 2, s. 294-307. ISSN 1611-1699.
- KUBÍČKOVÁ, L. Teoretické aspekty řízení rizika internacionalizačního procesu malých a středních podniků. *Trendy ekonomiky a managementu*. 2013, vol. 7, no. 14, s. 44-54. ISSN 1802-8527.
- KUBÍČKOVÁ, L., PEPRNÝ, A., NOVÁKOVÁ, Š. Model for assessing the success of SMEs in the internationalization process. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2010, vol. 58, no. 6, s. 245-251. ISSN 1211-8516.
- KUBÍČKOVÁ, L., TOULOVÁ, M. Risk factors in the internationalization proces of SMEs. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2013, vol. 61, no. 7, s. 2385-2392. ISSN 1211-8516.
- KUBÍČKOVÁ, L., TUZOVÁ, M., TOULOVÁ, M. The Internationalisation of Small and Medium-Sized Enterprises as a Path to Competitiveness. In: HUBER, P. a kol. (eds.): *Competitiveness, Social Inclusion and Sustainability in a Diverse European Union*. Switzerland: Springer, 2016. 212 s. ISBN 978-3-319-17298-9.
- KUBÍČKOVÁ, L., VOTOUPALOVÁ, M., TOULOVÁ, M. Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance*. 2014, vol. 12, s. 319-328. ISSN 2212-5671.
- KUMAR, M. D. Factors Wavering Internationalizations of SMEs: Indian Context. *Journal of Economics & Behavioral Studies*. 2012, vol. 4, no. 3, s. 142-158. ISSN 2220-6140.
- KYVIK, O., SARIS, W., BONET, E., FELÍCIO, J. A. The Internationalization of Small Firms: The Relationship between the Global Mindset and Firms' Internationalization Behavior. *Journal of International Entrepreneurship*. 2013, vol. 11, no. 2, s. 172-195. ISSN 1573-7349.
- LAUX, C. Integrating Corporate Risk Management. In: FRENKEL, M., HOMMEL, U., RUDOLF, M. (eds). *Risk management: challenge and opportunity*. 2. vyd. Berlin, Heidelberg: Springer, 2005. 838 s. ISBN 978-35-402-2682-6.
- LEE, E. S. Management of International Trade. Berlin, Heidelberg: Springer, 2012. 353 s. ISBN 978-3-642-30403-3.

- LEHMANN, R., HAUSER, C. Risiken im internationalen Geschäft von KMU. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*. 2015, vol. 67, no. 2, s. 124-136. ISSN 0340-5370.
- LEHMANN, R., HAUSER, C., BALDEGGER, R. *Managing Export Risks: Export Risk Management Guidelines* [online]. PostFinance AG and Switzerland Global Enterprise, 2013 [cit. 2016-01-17]. ISBN 978-3-906201-10-8. Dostupné z: <[http://www.s-ge.com/sites/default/files/private\\_files/Exportrisikomanagement\\_SGE\\_en.pdf](http://www.s-ge.com/sites/default/files/private_files/Exportrisikomanagement_SGE_en.pdf)>.
- LEJPRAS, A. *Determinants of internationalization: differences between service and manufacturing SMEs*. Discussion papers, German Institute for Economic Research/Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin, 2009. no. 886.
- LEONIDOU, L. C. Empirical research on export barriers: Review, assessment, and synthesis. *Journal of International Marketing*. 1995, vol. 3, no. 1, s. 29-43. ISSN 1069-031X.
- LIESCH, P., WELCH, L., BUCKLEY, P. Risk and Uncertainty in Internationalisation and International Entrepreneurship Studies. *Management International Review*. 2011, vol. 51, no. 6, s. 851-873. ISSN 1861-8901.
- LOPATINA, E. Y. Risk management under the conditions of globalization. *Review of Applied Socio-Economic Research*. 2012, vol. 4, no. 2, s. 150-157. ISSN 2247-6172.
- LU, J. W., BEAMISH, P. W. The Internationalization and Growth of SMEs. *Strategic Management Journal*. 2002, vol. 22, no. 6-7, s. 565-586. ISSN 1097-0266.
- LUOSTARINEN, R., GABRIELSSON, M. Born Finnish perspective of international entrepreneurship. In: DANA, L. P. *Handbook of Research on International Entrepreneurship*. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing, 2004, s. 383-403. ISBN 978-18-4376-069-6.
- MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ E., SATO, A. A KOL. *Mezinárodní obchodní operace*. 5.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.
- MAJOCCHI, A. BACCHIOCCHI, E., MAYERHOFER, U. Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships. *International Business Review*. 2005, vol. 14, no. 6, s. 719-738. ISSN 0969-5931.
- MARCELINO-SÁDABA, S., PÉREZ-EZCURDIA, A., ECHEVERRÍA LAZCANO, A. M., VILLANUEVA, P. Project risk management methodology for small firms. *International Journal of Project Management*. 2014, vol. 32, no. 2, s. 327-340. ISSN 0263-7863.
- MCDOUGALL, P. P., OVIATT, B. M. International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*. 2000, vol. 43, no. 5, s. 902-906. ISSN 1948-0989.
- MELOUN, M., MILITKÝ, J. *Statistická analýza experimentálních dat*. 2. vyd., upr. a rozš. Praha: Academia, 2004. 953 s. ISBN 80-200-1254-0.

- MILES, D. A. *Risk factors and business models: understanding the five forces of entrepreneurial risk and the causes of business failure*. Boca Raton (USA): Dissertation.com, 2011. 197 s. ISBN 978-15-994-2388-3.
- MILES, M. B., HUBERMAN, A. M., SALDANA, J. *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. 3rd ed. Los Angeles: Sage Publications, 2013. 408 s. ISBN 978-14-522-5787-7.
- MILLER, K. D. A Framework for Integrated Risk Management in International Business. *Journal of International Business Studies*. 1992, vol. 23, no. 2, s. 311-331. ISSN 0047-2506.
- MOEN, Ø., SERVAIS, P. Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*. 2002, vol. 10, no. 3, s. 49-72. ISSN 1069-031X.
- MPO [Ministerstvo průmyslu a obchodu]. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2012* [online]. 2013 [cit. 2014-01-04]. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument142895.html>>.
- MPO [Ministerstvo průmyslu a obchodu]. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání za rok 2014* [online]. MPO, Oddělení MSP a maloobchodu, 2015a. [cit. 2016-02-07]. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: <[http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/11/Zpr\\_va\\_2014\\_5.11.pdf](http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/11/Zpr_va_2014_5.11.pdf)>.
- MPO [Ministerstvo průmyslu a obchodu]. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2014* [online]. MPO, Odbor ekonomických analýz. 2015b. [cit. 2016-02-07]. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument161359.html>>.
- MUDIYANSELAGE, P., JAYATHILAKE, B. Risk management practices in small and medium enterprises: evidence from Sri Lanka. *Zenith International Journal of Multi-disciplinary Research*. 2012, vol. 2, no. 7, s. 226-234. ISSN 2231-5780.
- MUSSO, F., FRANCONI, B. How Do Smaller Firms Select Foreign Markets? *International Journal of Marketing Studies*. 2012, vol. 4, no. 6, s. 44-53. ISSN 1918-719X.
- NKONGOLO-BAKENDA, J.-M., ANDERSON, R., ITO, J., GARVEN, G. Structural and competitive determinants of globally oriented small- and medium-sized enterprises: An empirical analysis. *Journal of International Entrepreneurship*. 2010, vol. 8, no. 1, s. 55-86. ISSN 1570-7385.
- NORDMAN, E. R., TOLSTOY, D. Does Relationship Psychic Distance Matter For The Learning Processes Of Internationalizing SMEs? *International Business Review*, 2014, vol. 23, no. 1, s. 30-37. ISSN 0969-5931.
- O'HARA, R., DICKETY, N., WEYMAN, A. Good Practice in Assessing Workplace Risks by Small and Medium-sized Enterprises. *Risk Management: An International Journal*. 2005, vol. 7, no. 1, s. 31-41. ISSN 1743-4637.
- OJASALO, J. A Model of Risk Management in Globalizing Companies. *The Business Review*. 2009, vol. 13, no. 1, s. 200-209. ISSN 1553-5827.

- OJIAKO, U., CHIPILI, M., MARSHALL, A., BABOOLALL, P. Thematic elements underlying risk perception amongst small and medium enterprise owner-managers. [online] *Acta Commercii*. 2014, vol. 14, no. 1. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <<http://www.actacommercii.co.za/index.php/acta/article/view/199>>.
- OLEJNIK, E. *International Small & Medium-Sized Enterprises: Internationalization Patterns, Mode Changes, Configurations and Success Factors*. Wiesbaden: Springer, 2014. 200 s. ISBN 978 3-658-04875-4.
- ONKELINX, J., SLEUWAEGEN, L. *Internationalization of SMEs* [online]. Research report. Gent: Vlerwick Leuven Gent Management School, 2008. [cit. 2015-07-12]. Dostupné z: <<http://www.flandersdc.be/sites/default/files/Flanders%20DC%20Study%20-%20Internationalization%20of%20SMEs.pdf>>.
- OWUSU, R. A., SANDHU, M., KOCK, S. Project business: A distinct mode of internationalization. *International Marketing Review*. 2007, vol. 24, no. 6, s. 695-714. ISSN 0265-1335.
- PANGARKAR, N. Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*. 2008, vol. 43, no. 4, s. 475-485. ISSN 1090-9516.
- PAUNOVIĆ, Z., PREBEŽAC, D. Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises. *Tržiště*. Zagreb: University of Zagreb, Faculty of Economics, 2010, vol. 22, no. 1, s. 57-76. ISSN 0353-4790.
- PINHO, J., MARTINS, L. Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*. 2010, vol. 8, no. 3, s. 254-272. ISSN 1573-7349.
- RAANAN, Y. Risk Management in SMEs - New Approach and New Tools. In: *Conference Proceedings 13th Toulon-Verona Conference "Organizational Excellence in Services"*. University of Coimbra, Portugal, 2-4 September, 2010, s. 841-850. ISBN: 978-982-9344-04-6.
- RODRIGUEZ, V., BARCOS, L., ÁLVAREZ, M. J. Managing risk and knowledge in the internationalisation process. *Intangible Capital*. 2010, vol. 6, no. 2, s. 202-235. ISSN 1697-9818.
- ROGERSON, CH. M. Growing the SMME Manufacturing Economy of South Africa: Evidence from Gauteng Province. *Journal of Contemporary African Studies*. 2001, vol. 19, no. 2, s. 267-291. ISSN 1469-9397.
- ROSTAMI, A., SOMMERVILLE, J., WONG, L., LEE, C. Risk management implementation in small and medium enterprises in the UK construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2015, vol. 22, no. 1, s. 91-107. ISSN 0969-9988.
- RUTHINDA, C. Export barriers and performance of small and medium size enterprises. *Journal of International Business Research*, 2008, vol. 7, no. 2, s. 57-63. ISSN 1544-0222.
- SHRADER, R. C., OVIATT, B. M., MCDOUGALL, P. P. How New Ventures Exploit Trade-Offs among International Risk Factors: Lessons for the Accelerated Internationali-

- zation of the 21st Century. *The Academy of Management Journal*. 2000, vol. 43, no. 6, s. 1227-1247. ISSN 0001-4273.
- SINGH, K. *Quantitative Social Research Methods*. Los Angeles: Sage Publications, 2007, 431 s. ISBN 978-07-619-3383-0.
- SIREGAR, M. P. H. H., WIRYONO, S. K. Effective Risk Management for Micro, Small, and Medium Enterprises (SMEs) in Indonesia to Face ASEAN Economic Community 2015. In: *Proceedings of the Australian Academy of Business and Social Sciences Conference 2014* (in partnership with The Journal of Developing Areas). 2014. ISBN 978-0-9925622-0-5.
- SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- STEWART, D. B., MCAULEY, A. The Effects of Export Stimulation: Implications for Export Performance. *Journal of Marketing Management*. 1999, vol. 15, no. 6, s. 505-518. ISSN 1472-1376.
- STREMTAN, F., MIHALANCHE, S., PIORAS, V. O the internationalization of the firms – from theory to practice. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*. 2009, vol. 11, no. 2, s. 1025-1033. ISSN 2344-4975.
- SUNJKA, B. P., EMWANU, B. Risk management in manufacturing SMEs in South Africa. In: PRETORIUS, L., THOPIL, A. G. (Eds.): *24th International Association for Management of Technology IAMOT 2015 Conference Proceedings*. 2015, s. 1469-1486. 8-11 June 2015, The Westin, Cape Town, South Africa.
- ŠKALOUDOVÁ, A. *Faktorová analýza*. [online]. 2010 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <<http://userweb.pedf.cuni.cz/kpsp/skalouda/fa/>>.
- TANEV, S. Global from the start: The characteristics of born-global firms in the technology sector. *Technology Innovation Management Review*. 2012, vol. 2, no. 3, s. 5-8. ISSN 1927-0321.
- TARPCZYNSKI, P., WRONA, T. From going international to being international - strategies for international competitiveness. *Poznan University of Economics Review*. 2013, vol. 13, no. 1, s. 89-114. ISSN 1643-5877.
- TOULOVÁ, M., VOTOUPALOVÁ, M., KUBÍČKOVÁ, L. The Perception of Risk Factors in the Internationalization Process by Small and Medium-sized Enterprises. In: *5th Central European Conference in Regional Science International Conference Proceedings*. 1st ed. Košice (Slovakia): Technical University of Košice, 2014, s. 1074-1086. ISBN 978-80-553-2015-1.
- TSAO, S.-M., CHEN, G.-Z. The impact of internationalization on performance and innovation: The moderating effects of ownership concentration. *Asia Pacific Journal of Management*. Springer Science & Business Media B.V., 2010, vol. 29, no. 3, s. 617-642. ISSN 0217-4561.
- TURPIN, M. *Risk Management in Europe 2002. An Investigation of Medium-Sized Enterprises*. London: Marsh & McLennan Companies. 2002.

- TUZOVÁ, M., TOULOVÁ, M., VESELÁ, L. The specifics of internationalisation process of Czech agricultural small and medium-sized enterprises. *International Journal of Business and Globalisation*. 2016, vol. 17, no. 3, s. 384-403. ISSN 1753-3627.
- TYKESSON, D., ALSERUND, M. *The Uppsala Model's Applicability on Internationalization Process of European SMEs Today: A Case Study of Three Small and Medium Sizde Enterprises*. [online]. Lund (Sweden): Lunds Universitet, 2011. Diplomová práce. Dostupné z: <<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=2058238&fileId=2436198>>.
- VAN HEERDEN, Y. *Trade finance as a barrier to SME internationalisation: special reference to African trade with China*. [online]. Disertační práce. 2010. Potchefstroom: North-West University, Potchefstroom Campus, 140 s. [cit. 2013-08-10] Vedoucí práce: Dr. M. Matthee. Dostupné z: <<http://dspace.nwu.ac.za/handle/10394/4403>>.
- VERBANO, C., VENTURINI, K. Managing risks in SMEs: A literature review and research agenda. *Journal of Technology Management and Innovation*. 2013, vol. 8, no. 3, s. 186-197. ISSN 0718-2724.
- WEIS, U. *Risikomanagement nach ISO 31000: Risiken erkennen und erfolgreich steuern*. Kissing: WEKA-Media, 2009. 146 s. ISBN 978-3-8276-2967-8.
- WELCH, L. S., LUOSTARINEN R. K. Internationalization: Evolution of a Concept. *JOURNAL OF GENERAL MANAGEMENT*. 1988, vol. 14, no. 2, s. 36-64. ISSN 0306-3070.
- VFU [Veterinární a farmaceutická univerzita Brno]. *Neparametrické testy* [online]. 2016 [cit. 2016-06-29]. Dostupné z: <<http://cit.vfu.cz/statpotr/POTR/Teorie/Predn4/MannWhit.htm>>.
- WOLFF, J. A., PETT, T. L. Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance. *Journal of Small Business Management*. 2000, vol. 38, no. 2, s. 34-47. ISSN 0047-2778.
- WOLFMAYR, Y. Schwierigkeiten und Hindernisse für die Erschließung neuer Exportmärkte. In: *Monatsberichte*. Wien: WIFO (Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung), 2004, vol. 77, no. 6, s. 491-499. ISSN 0029-9898.
- WOLKE, T. *Risikomanagement*. 3. überarb. und aktual. Auf. Berlin: Walter de Gruyter GmbH, 2015. 367 s. ISBN 978-3-11-035386-0.
- XU, H., WAN, Y., PEI, D. A study on risk perception and risk identification in the internationalization process of Chinese hi-tech enterprises - A case study of Huawei Technologies. *Frontiers of Business Research in China*. 2008, vol. 2, no. 3, s. 458-581. ISSN 1673-7431.
- YURIEVNA, L. E. Problems of SME risks' identification and systematization. *World Applied Sciences Journal*. 2013, vol. 36, no. 4, s. 533-539. ISSN 1818-4952.
- YUSUF, T. O., DANSU, F. S. SMEs, business risks and sustainability in Nigeria. *European Journal of Business and Social Sciences*. 2013, vol. 2, no. 9, s. 76-94. ISSN 2235-767X.



---

ZUCHELLA, A., PALAMARA, G., DENICOLAI, S. The drivers of early internationalization of the firm. *Journal of World Business*. 2007, vol. 42, no. 3, s. 268-280. ISSN 1090-9516.

## 12 Seznam obrázků

Obr. 1	Základní řetězec Uppsala modelu	26
Obr. 2	Riziko v Uppsala modelu	28
Obr. 3	Pozice podniku v internacionalizaci dle síťového přístupu	31
Obr. 4	Koncepce „rychlé“ internacionalizace	33
Obr. 5	Proces řízení rizik	35
Obr. 6	Hodnocení rizik	39
Obr. 7	Metodika řízení rizik v zahraničním obchodu podniku	42
Obr. 8	Metodika řízení rizik pro mezinárodně aktivní podniky	44
Obr. 9	Vývoj vytvořené produkce ve strojírenství v letech 2008 až 2013	54
Obr. 10	Vývoj přidané hodnoty vytvořené ve strojírenství v letech 2008 až 2013.	55
Obr. 11	Vývoj vývozu a dovozu strojírenských výrobků (CZ-CPA 25-30) v letech 2008 až 2014	57
Obr. 12	Hlavní vývozní a dovozní teritoria strojírenských výrobků (CZ-CPA 25-30) za rok 2014	58
Obr. 13	Podíl jednotlivých sekcí strojírenství (CZ-NACE 25-30) na ukazatelích za celý strojírenský průmysl v roce 2013	61
Obr. 14	Podíl jednotlivých velikostních skupin podniků na ukazatelích za celý strojírenský průmysl v roce 2013	62
Obr. 15	Rozdělení respondentů do jednotlivých sekcí strojírenství dle klasifikace CZ-NACE	65
Obr. 16	Rozdělení respondentů do skupin dle data založení podniku	65
Obr. 17	Rozdělení respondentů dle počtu let od založení po vstup na ZT a dle intenzity exportu (absolutní četnost).	66
Obr. 18	ZT, kde strojírenské MSP působí a kde působily při zahájení internacionalizace	68

---

<b>Obr. 19</b>	<b>Forma vstupu na ZT, kterou strojírenské MSP využily při prvním vstupu a kterou využívají v současnosti.</b>	<b>69</b>
<b>Obr. 20</b>	<b>Rozdílné vnímání motivů internacionalizace strojírenskými MSP při vstupu na odlišné zahraniční trhy</b>	<b>72</b>
<b>Obr. 21</b>	<b>Rozdílné hodnocení významnosti překážek internacionalizace Born Global podniky a běžnými podniky</b>	<b>74</b>
<b>Obr. 22</b>	<b>Sutinový graf vlastních čísel</b>	<b>78</b>
<b>Obr. 23</b>	<b>Nejvýznamnější zahraniční trhy pro strojírenské MSP</b>	<b>82</b>
<b>Obr. 24</b>	<b>Matice rizik v internacionalizaci strojírenských MSP</b>	<b>83</b>
<b>Obr. 25</b>	<b>Nástroje používané k ošetření rizik v internacionalizaci strojírenských MSP</b>	<b>92</b>
<b>Obr. 26</b>	<b>Postup vytvoření metodiky řízení rizik v internacionalizaci strojírenských MSP</b>	<b>111</b>
<b>Obr. 27</b>	<b>Shrnutí navržené metodiky řízení rizik internacionalizace pro strojírenské MSP</b>	<b>125</b>

## 13 Seznam tabulek

Tab. 1	Vymezení mikro, malého a středního podniku (MSP)	16
Tab. 2	Proaktivní a reaktivní motivy internacionalizace podniku	22
Tab. 3	Nejvýznamnější vnější a vnitřní překážky internacionalizace pro norské a litevské MSP	24
Tab. 4	Procentuální zastoupení jednotlivých velikostních skupin podniků z CZ-NACE 25–30 za rok 2013	54
Tab. 5	Procentuální počet zaměstnanců v jednotlivých velikostních skupinách podniků ze strojírenství za rok 2013	56
Tab. 6	Deset hlavních vývozních teritorií strojírenských výrobků (CZ-CPA 25–30) za rok 2014	59
Tab. 7	Deset hlavních dovozních teritorií strojírenských výrobků (CZ-CPA 25–30) za rok 2014	60
Tab. 8	Rozdělení respondentů dle počtu zaměstnanců a velikosti ročního obrátu	64
Tab. 9	Kendalovo tau c k hypotéze $H_{01}$	67
Tab. 10	Motivy vstupu strojírenských MSP na zahraniční trhy	71
Tab. 11	Překážky zapojení strojírenských MSP do internacionalizace	73
Tab. 12	Porovnání top 10 překážek internacionalizace dle hodnocení internacionalizovanými a neinternationalizovanými MSP	75
Tab. 13	Kritéria pro posouzení vhodnosti faktorové analýzy (KMO míra a Bartlettův test)	76
Tab. 14	Základní výsledky faktorové analýzy (vlastní čísla)	77
Tab. 15	Faktorové zátěže proměnných s nově vzniklými faktory po rotaci metodou Varimax	79
Tab. 16	Proměnné obsažené ve výsledných faktorech	80
Tab. 17	Výsledky k hypotéze $H_{06}$	86
Tab. 18	Zapojení strojírenských MSP do sítí vztahů	87

---

<b>Tab. 19</b>	<b>Charakteristika respondentů z hloubkových rozhovorů</b>	<b>93</b>
<b>Tab. 20</b>	<b>„Seznam rizik a jejich hodnocení“ z „Katalogu rizik“ na konci fáze Identifikace rizik</b>	<b>115</b>
<b>Tab. 21</b>	<b>Slovní hodnocení pravděpodobnosti výskytu a velikosti negativního dopadu rizika</b>	<b>116</b>
<b>Tab. 22</b>	<b>„Seznam rizik a jejich hodnocení“ z „Katalogu rizik“ na konci fáze Analýzy rizik</b>	<b>118</b>
<b>Tab. 23</b>	<b>Matice rizik (fáze Hodnocení rizik)</b>	<b>119</b>
<b>Tab. 24</b>	<b>„Seznam rizik a jejich hodnocení“ z „Katalogu rizik“ na konci fáze Hodnocení rizik</b>	<b>120</b>
<b>Tab. 25</b>	<b>„Seznam rizik a jejich hodnocení“ z „Katalogu rizik“ na konci fáze Strategie zvládnání rizik</b>	<b>123</b>

## **Přílohy**

# A Dotazník

## ÚVODNÍ DOPIS

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Martina Toullová a jsem studentkou doktorského studia na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně, kde na Ústavu marketingu a obchodu zpracovávám svoji disertační práci.

Věnuji se tématu řízení rizik souvisejících se vstupem a působením malých a středních podniků z odvětví strojírenství na zahraničních trzích. Chtěla bych Vás tímto požádat o zhruba 15-20 minut Vašeho času pro vyplnění následujícího dotazníku, který by mi poskytl potřebná data pro zpracování části mé disertační práce. Z poskytnutých dat bych chtěla vycházet při následném návrhu konkrétních opatření pro řízení zjištěných rizik.

Vyplnění dotazníku je zcela ANONYMNÍ. Vaše odpovědi poslouží POUZE VĚDECKÝM ÚČELŮM, nikoliv komerčním. Pokud budete mít zájem, ráda Vám poté zašlu mnou zpracované výsledky dotazníkového šetření. Budu ráda, když dotazník vyplní buď jednatel společnosti, nebo přímo konkrétní osoba, která má na starosti řízení rizik, případně zahraniční obchod Vašeho podniku. Mám připravené 2 verze dotazníku:

1. pro podniky, které PŮSOBÍ V ZAHRANIČÍ NEBO DODÁVAJÍ SVÉ VÝROBKY NA ZAHRANIČNÍ TRHY.
2. pro podniky, které NEPŮSOBÍ V ZAHRANIČÍ.

V případě jakýchkoli dotazů či poznámek mě neváhejte kontaktovat e-mailem na adrese: [martina.toulova@mendelu.cz](mailto:martina.toulova@mendelu.cz)

Pokud nemáte zájem o vyplnění dotazníku, děkuji, že jste přečetli alespoň můj e-mail.

Přeju hodně úspěchu Vašemu podniku.

S pozdravem

Ing. Martina Toullová  
Provozně ekonomická fakulta  
Mendelova univerzita v Brně

## DOTAZNÍK PRO PODNIKY ZAPOJENÉ DO INTERNACIONALIZACE

1. V jakém roce byl založen Váš podnik?

Uveďte, prosím, konkrétní rok:

2. Ve kterém roce vstoupil Váš podnik poprvé na zahraniční trhy/začal dodávat své produkty na zahraniční trhy?

Uveďte, prosím, konkrétní rok:

3. Který zahraniční trh byl první, kam Váš podnik vstoupil/ začal dodávat své produkty?

Vyberte jednu nebo více možností, pokud jste vstoupili hned na více trhů. Možnosti jsou seřazeny podle abecedy.

- Dánsko
- Finsko
- Francie
- Itálie
- Německo
- Nizozemsko
- Norsko
- Polsko
- Rakousko
- Rusko
- Slovensko
- Španělsko
- Švédsko
- USA
- Velká Británie
- Jiné (Doplňte):

4. Jakou formu vstupu na tento trh Váš podnik použil?

Vyberte jednu nebo více možností.

- Nepřímý vývoz (pomocí prostředníků, distributorů, zprostředkovatelů, zahraničních agentů)
- Přímý vývoz (přímý prodej na zahraniční trhy bez existence prostředníků či zprostředkovatelů)
- Exportní aliance (sdružení malých vývozců)
- Založení pobočky v zahraničí
- Licence a franšízing
- Výrobní kooperace (rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by došlo k jejich kapitálovému propojení)
- Založení dceřiné společnosti v zahraničí
- Akvizice (převzetí zahraničního podniku) nebo fúze se zahraničním podnikem
- Založení společného podniku (Joint Venture)
- Jiné (Doplňte):



5. Jak velké zkušenosti má management Vašeho podniku se zahraničním obchodem/ s působením na zahraničních trzích v současnosti?

Vyberte pouze jednu možnost.

- žádné zkušenosti
- minimální zkušenosti
- několikaleté zkušenosti
- dlouholeté zkušenosti

6. Uveďte zahraniční trhy, na kterých Váš podnik působí v současnosti/ na které Váš podnik dodává produkty v současnosti.

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

- Dánsko
- Finsko
- Francie
- Itálie
- Německo
- Nizozemsko
- Norsko
- Polsko
- Rakousko
- Rusko
- Slovensko
- Španělsko
- Švédsko
- USA
- Velká Británie
- Jiné (Doplňte):

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

Vyberte jednu nebo více možností.

- Nepřímý vývoz (pomocí prostředníků, distributorů, zprostředkovatelů, zahraničních agentů)
- Přímý vývoz (přímý prodej na zahraniční trhy bez existence prostředníků či zprostředkovatelů)
- Exportní aliance (sdružení malých vývozců)
- Založení pobočky v zahraničí
- Licence a franšízing
- Výrobní kooperace (rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by došlo k jejich kapitálovému propojení)
- Založení dceřiné společnosti v zahraničí
- Akvizice (převzetí zahraničního podniku) nebo fúze se zahraničním podnikem
- Společný podnik (Joint Venture)
- Jiné (Doplňte):



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vznik substitutů k dodávanému produktu										
Ztráta klíčových zahraničních odběratelů										
Zvýšení cen vstupů mezi uzavřením a splněním kontraktu										
Změna preferencí zahraničních zákazníků										
Změna legislativy na ZT ovlivňující obchodní vztahy										
Problémy s prokazováním kvality produktu na ZT										
Nedostatek kapitálu potřebného pro výrobu na ZT										
Omezení dovozu na ZT (př. zpřísnění cel, kvót)										
Zpřísnění předpisů ohledně bezpečnosti/kvality produktů na ZT										
Podpora domácích podniků na ZT ze strany státu										
Neodebrání vyrobených produktů zahraničním odběratelem										
Poškození produktu během přepravy										
Vznik škody na zdraví/ majetku zákazníka způsobené naším produktem										
Ztráta kvůli inflačnímu vývoji v době mezi uzavřením a splněním kontraktu										
Zdražení úvěrů na financování zahraničních aktivit										
Ztráta produktu během přepravy										
Zesílení konkurenčního tlaku na ZT										
Zpoždění dodávky produktu na ZT										
Platební nevěle/neschopnost zahraničního odběratele										
Zvýšení přepravních nákladů										
Neočekávané reklamace od zahraničních zákazníků										

11. Z následujícího seznamu vyberte techniky, které v podniku používáte při zjišťování potenciálních rizik souvisejících s působením na zahraničních trzích.

**Vyberte jednu nebo více možností.**

- Konzultace s experty
- Sledování informací poskytovaných odbornými asociacemi v odvětví nebo organizacemi na podporu exportu (CzechTrade, Česká exportní banka, EGAP atd.)
- Sledování informací o zahraničním trhu a partnerovi z médií a internetu
- Kontrolní seznamy rizik (katalogy rizik), které si v podniku vedeme
- Brainstorming
- Setkání se zainteresovanými zaměstnanci za účelem přezkoumání rizik
- Vlastní zkušenosti a intuici
- Před vstupem na zahraniční trhy nezjišťujeme dopředu, jaká rizika nám hrozí
- Jiné (Doplňte):

12. Provádíte před vstupem na zahraniční trhy zhodnocení možných rizik souvisejících s těmito trhy?

**Vyberte pouze jednu možnost.**

- Ano, ale zhodnocení rizik provádíme pouze intuitivně na základě naší předchozí zkušenosti.
- Ano, používáme jednoduché metody (např. matice rizik, hodnocení rizik podle stupnic pravděpodobnosti výskytu nebo velikosti dopadu...).
- Ano, provádíme kvantifikaci rizik (tj. číselné vyjádření rizika, např. vyčíslení velikosti dodatečných nákladů vyvolaných působením rizika).
- Ano, vytváříme scénáře, které popisují rozdílné varianty vývoje vlivem působení rizika.
- Ano, využíváme metodu účelových rozhovorů s experty (metoda Delphi).
- Ano, používáme sofistikované statistické a simulační metody analýzy rizik (např. simulace Monte Carlo, Markova analýza, metoda PERT, vícekriteriální rozhodování a další).
- Ne, zhodnocení možných rizik před vstupem na zahraniční trh neprovádíme.

13. Zabýváte se v podniku řízením rizik (= zjišťováním možných rizik, jejich analýzou, hodnocením a přijímáním vhodných opatření proti rizikům)?

**Vyberte pouze jednu možnost.**

- Ano, máme vyčleněné oddělení zabývající se výhradně řízením rizik.
- Ano, ale nemáme vyčleněné oddělení pro řízení rizik. Řízení rizik je pouze doplňkem pracovní náplně nějakého jiného oddělení (př. ekonomického, controlling, účetnictví).
- Ano, řízení rizik má na starosti interní auditor.
- Ano, využíváme externích odborníků.
- Ano, řízení rizik provádíme jiným způsobem. (Doplňte):
- Ne, nezabýváme se tím. *(V tomto případě pokračoval dotazník otázkou č. 14, jinak 15.)*

14. Proč se v podniku nezabýváte řízením rizik?

**Vyberte jednu nebo více možností.**

- Řízení rizik je zbytečné v našem podniku provádět. Máme dostatek zkušeností a obchodním partnerům důvěřujeme. Řídíme se intuicí a zkušenostmi.
- Jsme velmi malý podnik, řízení rizik je vhodné provádět ve velkých podnicích.
- Řízení rizik je příliš finančně náročné.
- Řízení rizik by přineslo příliš mnoho dodatečného „papírování“.
- Jsme velmi pracovní vytížení, nemáme na řízení rizik čas.
- Náklady vynaložené na řízení rizik v našem podniku by převýšily jeho přínosy.
- Nemáme dostatek pracovníků pro řízení rizik.
- Nevíme, jak řízení rizik provádět, neznáme metody a postupy řízení rizik.
- Máme jiný důvod. (Doplňte):



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Obtížné získávání spolehlivých zahraničních zastoupení										
Nedostatek času manažera k vyhledávání možností vstupu na zahraniční trh										
Nedostatek zaměstnanců a/nebo nedostatečně vyškolení zaměstnanci										
Potíže se srovnáváním cen našich produktů se zahraniční konkurencí										
Nedostatek podpory (finanční či jiné) ze strany státu										
Nadměrné náklady na přepravu zboží na zahraniční trh										
Malá výrobní kapacita										
Bezpečnostní normy a/nebo normy kvality na zahraničních trzích										
Nadměrně vysoké pojišťovací náklady související se vstupem na zahraniční trh										
Přílišná administrativa										
Obtížná komunikace se zahraničními zákazníky										
Vysoké náklady na řešení sporů										
Odlišné preference zahraničních zákazníků od zákazníků na domácím trhu										
Nedostatečná jazyková vybavenost klíčových zaměstnanců										
Špatná infrastruktura na zahraničním trhu										
Cla nebo kvóty při vstupu na zahraniční trh										

17. Jak jste získali informace o zahraničních partnerech nebo zahraničních trzích?  
**Vyberte jednu nebo více možností.**

- Průzkumem trhu
- Na základě referencí
- Od našich obchodních partnerů, dodavatelů či zákazníků, kteří již na daném trhu působí
- Z internetu a médií
- Od odborných organizací na podporu exportu (př. agentura CzechTrade, Česká exportní banka, EGAP) nebo od obchodních a hospodářských komor
- Osobním setkáním se zahraničními partnery (př. veletrhy)
- Žádné informace jsme dopředu nezískávali
- Jiné (Doplňte):

18. Které z uvedených nástrojů používáte při působení na zahraničních trzích/při dodávání produktů na zahraniční trhy?

**Můžete vybrat více možností, ale nemusíte vybrat žádnou.**

- Uzavírání dlouhodobých smluv na dodávky za pevné ceny
- Uzavírání smluv pouze s ověřenými zahraničními odběrateli
- Odprodej pohledávek (faktoring či forfaiting)

- Využívání dokumentárního akreditivu jako platebního nástroje
- Využívání dokumentárního inkasa jako platebního nástroje
- Vedení bankovních účtů v cizí měně
- Využívání finančních derivátů (forwardy, futures, opce, swapy)
- Používání částečné nebo úplné platby předem
- Používání bankovních záruk
- Používání dodacích podmínek INCOTERMS
- Máme více zákazníků strukturovaných tak, aby výpadek některého neohrozil podnik
- Pojištění přepravy na zahraniční trhy
- Pojištění teritoriálních rizik (poskytované např. společností EGAP)
- Pojištění úvěrových rizik (riziko platební neschopnosti nebo nevěře odběratele)
- Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou výrobkem
- Vytváření finančních rezerv na krytí nepředvídatelných rizik
- Sjednání pohyblivé ceny ve smlouvě v závislosti na vývoji trhu/cen surovin/kurzu
- Neustálé hodnocení a sledování spolehlivosti a úvěruschopnosti zahraničního odběratele

19. Jak lze popsat Váš podnik a jeho okolí?

**Vyberte pouze jednu možnost.**

- Naši dodavatelé, zákazníci, konkurenti a ostatní obchodní partneři působí převážně na trhu domácím. Náš podnik působí na zahraničním trhu krátce a získává zde zatím zkušenosti.
- Naši dodavatelé, zákazníci, konkurenti a ostatní obchodní partneři působí převážně na trhu domácím. Náš podnik má již dostatek zkušeností a znalostí o zahraničních trzích, kde působí.
- Naši dodavatelé, zákazníci, konkurenti a ostatní obchodní partneři působí i na zahraničních trzích. Náš podnik působí na zahraničních trzích krátce a získává zde zatím zkušenosti.
- Naši dodavatele, zákazníci, konkurenti a ostatní obchodní partneři působí i na zahraničních trzích. Náš podnik má také dostatek zkušeností s obchodováním na zahraničních trzích, případně plánujeme rozšíření podnikatelských aktivit i na další trhy.

20. Kooperujete (sdílíte některé činnosti) s jinými podniky při působení na zahraničních trzích/ při výrobě produktů pro zahraniční trhy?

**Vyberte pouze jednu možnost.**

- Ano
- Ne (*V tomto případě pokračoval dotazník otázkou č. 23*)

21. V jaké oblasti spolupracujete (kooperujete) s jinými podniky?

**Vyberte jednu nebo více možností.**

- Provádíme společný nákup surovin a materiálů
- Provádíme společnou údržbu a opravy
- Využíváme společnou infrastrukturu (př. skladovací prostory)

- Provádíme společně určitou část výroby
- Využíváme společné technologie a know-how
- Máme společný výzkum a vývoj
- Provádíme společně propagaci (marketing)
- Provádíme společně průzkum trhu
- Využíváme společné distribuční (prodejní) kanály
- Sdílíme funkce controlling nebo rozpočtování nebo účetnictví
- Jiné (Doplňte):

22. Jaké jsou hlavní důvody Vaší spolupráce (kooperace) s jinými podniky při působení na zahraničních trzích?

Vyjádřete na stupnici od 1 do 10, kde "1" = důvod není důležitý a "10" = důvod je velmi důležitý.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kapacitní důvody (vytížení výrobní kapacity)										
Snížení nákladů (výrobních, režijních, na výzkum a vývoj)										
Úspora času										
Přístup k know-how (zkušenosti, kvalita, schopnosti)										
Zvýšení pružnosti										
Přístup na nové trhy										
Posílení konkurenceschopnosti na stávajících trzích										
Rozložení (diverzifikace) rizika na více subjektů										
Snaha o posílení pozice při získání cizího kapitálu										

23. Tržby plynoucí ze zahraničního obchodu tvoří ve Vašem podniku:

Vyberte pouze jednu možnost.

- 0-25 % celkových tržeb podniku
- 26-50 % celkových tržeb podniku
- 51-75 % celkových tržeb podniku
- 76-100 % celkových tržeb podniku

24. Kolik zaměstnanců má Váš podnik?

Vyberte pouze jednu možnost.

- méně než 10 zaměstnanců
- 10 až 49 zaměstnanců
- 50 až 99 zaměstnanců
- 100 až 249 zaměstnanců
- 250 a více zaměstnanců

25. Jaký je průměrný roční obrát Vašeho podniku?

Vyberte pouze jednu možnost.

- do 2 milionů EURO (zhruba 55 milionů Kč)
- více než 2 miliony EURO, ale méně než 10 milionů EURO (zhruba 280 milionů Kč)



- více než 10 milionů EURO, ale méně než 50 milionů EURO (zhruba 1,4 miliardy Kč)
- více než 50 milionů EURO

26. Jaká je právní forma Vašeho podniku?

Vyberte pouze jednu možnost.

- fyzická osoba
- veřejná obchodní společnost
- komanditní společnost
- družstvo
- společnost s ručením omezeným
- akciová společnost
- Jiná. (Doplňte):

27. Do které kategorie spadá hlavní podnikatelská činnost Vašeho podniku?

Vyberte pouze jednu možnost. V závorce je uveden kód činnosti podle klasifikace NACE.

- Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (NACE 25)
- Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení (NACE 26)
- Výroba elektrických zařízení (NACE 27)
- Výroba strojů a zařízení jinde neuvedených (NACE 28)
- Výroba motorových vozidel (mimo motocyklů), přívěsů a návěsů (NACE 29)
- Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení (NACE 30)
- Opravy a instalace strojů a zařízení (NACE 33)
- Jiné. (Doplňte):

28. Jakou funkci v podniku zastáváte?

Doplňte (např. jednatel společnosti, vedoucí ekonomického oddělení atd.):

29. Pokud máte nějaké připomínky, prosím, uveďte je zde:

**DOTAZNÍK PRO PODNIKY PŮSOBÍCÍ POUZE NA DOMÁCÍM TRHU**

1. V jakém roce byl založen Váš podnik?

*Uved'te, prosím, konkrétní rok:*

2. Plánujete vstoupit/ začít dodávat produkty na zahraniční trhy?

*Vyberte pouze jednu možnost.*

- Ano
- Ne (*V tomto případě pokračoval dotazník otázkou č. 5*)

3. Kdy plánujete vstoupit na nějaký zahraniční trh/ začít dodávat své produkty na zahraniční trh?

*Vyberte pouze jednu možnost.*

- do 1 roku
- do 2 až 3 let
- později než za 3 roky
- nevíme

4. Jak velké zkušenosti má management (vedení) Vašeho podniku se zahraničním obchodem/působením na zahraničních trzích?

*Vyberte pouze jednu možnost.*

- žádné zkušenosti
- minimální zkušenosti
- několikaleté zkušenosti
- dlouholeté zkušenosti

5. Vyberte z následujícího seznamu hlavní důvody, které brání Vašemu vstupu na zahraniční trhy.

*Vyberte jednu, dvě nebo tři možnosti.*

- Nedostatek kapitálu
- Obtížné hledání zahraničních příležitostí
- Nedostatek informací o zahraničních trzích
- Obtížné navazování kontaktů se zákazníky na zahraničním trhu
- Obtížné získávání spolehlivých zahraničních zastoupení
- Nedostatek času manažera k vyhledávání možností vstupu na zahraniční trh
- Nedostatek zaměstnanců a/nebo nedostatečně vyškolení zaměstnanci
- Potíže se srovnáváním cen našich produktů se zahraniční konkurencí
- Nedostatek podpory (finanční či jiné) ze strany státu
- Nadměrné náklady na přepravu zboží na zahraniční trh
- Malá výrobní kapacita
- Bezpečnostní normy a/nebo normy kvality na zahraničních trzích
- Nadměrně vysoké pojišťovací náklady při vstupu na zahraniční trh
- Přílišná administrativa
- Obtížná komunikace se zahraničními zákazníky
- Vysoké náklady na řešení sporů
- Odlišné preference zahraničních zákazníků od zákazníků na domácím trhu
- Nedostatečná jazyková vybavenost klíčových zaměstnanců

- Špatná infrastruktura na zahraničním trhu
- Cla nebo kvóty při vstupu na zahraniční trh
- Již jsme na zahraničních trzích působili a odešli jsme z nich/ přestali jsme dodávat do zahraničí
- Nemáme zájem o vstup na zahraniční trh
- Jiný. (Doplňte):

6. Jaké metody používáte ve Vašem podniku k hodnocení možných rizik?

**Vyberte pouze jednu možnost.**

- Zhodnocení rizik provádíme pouze intuitivně na základě naší předchozí zkušenosti.
- Používáme jednoduché metody (např. matice rizik, hodnocení rizik podle stupnic pravděpodobnosti výskytu nebo velikosti dopadu...).
- Provádíme kvantifikaci rizik (tj. číselné vyjádření rizika, např. vyčíslení velikosti dodatečných nákladů vyvolaných působením rizika).
- Vypracováváme scénáře popisující rozdílné varianty vývoje vlivem působení rizika.
- Využíváme rozhovorů s experty (metoda Delphi).
- Používáme sofistikované statistické a simulační metody analýzy rizik (např. simulace Monte Carlo, Markova analýza, metoda PERT, vícekriteriální rozhodování a další).
- Žádné hodnocení možných rizik neprovádíme.

7. Zabýváte se v podniku řízením rizik (= určováním možných rizik, jejich analýzou, hodnocením a přijímáním vhodných opatření proti rizikům)?

**Vyberte pouze jednu možnost.**

- Ano, máme vyčleněné oddělení zabývající se výhradně řízením rizik.
- Ano, ale nemáme vyčleněné oddělení pro řízení rizik. Řízení rizik je pouze doplňkem pracovní náplně nějakého jiného oddělení (př. ekonomického, controlling, účetnictví).
- Ano, řízení rizik má na starosti interní auditor.
- Ano, využíváme externích odborníků.
- Ano, řízení rizik provádíme jiným způsobem. (Doplňte):
- Ne, nezabýváme se tím.

8. Proč se v podniku nezabýváte řízením rizik?

**Vyberte jednu, dvě nebo tři možnosti.**

- Řízení rizik je zbytečné v našem podniku provádět. Máme dostatek zkušeností a obchodním partnerům důvěřujeme. Řídíme se intuicí a zkušenostmi.
- Jsme velmi malý podnik, řízení rizik je vhodné provádět ve velkých podnicích.
- Řízení rizik je příliš finančně náročné.
- Řízení rizik by přineslo příliš mnoho dodatečného „papírování“.
- Jsme velmi pracovně vytíženi, nemáme na řízení rizik čas.
- Náklady vynaložené na řízení rizik v našem podniku by převýšily jeho přínosy.
- Nemáme dostatek pracovníků pro řízení rizik.



13. Kolik zaměstnanců má Váš podnik?

Vyberte pouze jednu možnost.

- méně než 10 zaměstnanců
- 10 až 49 zaměstnanců
- 50 až 99 zaměstnanců
- 100 až 249 zaměstnanců
- 250 a více zaměstnanců

14. Jaký je průměrný roční obrat Vašeho podniku?

Vyberte pouze jednu možnost.

- do 2 milionů EURO (zhruba 55 milionů Kč)
- více než 2 miliony EURO, ale méně než 10 milionů EURO (zhruba 280 milionů Kč)
- více než 10 milionů EURO, ale méně než 50 milionů EURO (zhruba 1,4 miliardy Kč)
- více než 50 milionů EURO

15. Jaká je právní forma Vašeho podniku?

Vyberte pouze jednu možnost.

- fyzická osoba
- veřejná obchodní společnost
- komanditní společnost
- družstvo
- společnost s ručením omezeným
- akciová společnost
- Jiná. (Doplňte):

16. Do které kategorie spadá hlavní podnikatelská činnost Vašeho podniku?

Vyberte pouze jednu možnost. V závorce je uveden kód činnosti podle klasifikace NACE.

- Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (NACE 25)
- Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení (NACE 26)
- Výroba elektrických zařízení (NACE 27)
- Výroba strojů a zařízení jinde neuvedených (NACE 28)
- Výroba motorových vozidel (mimo motocyklů), přívěsů a návěsů (NACE 29)
- Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení (NACE 30)
- Opravy a instalace strojů a zařízení (NACE 33)
- Jiné. (Doplňte):

17. Jakou funkci v podniku zastáváte?

Doplňte (např. jednatel společnosti, vedoucí ekonomického oddělení atd.):

18. Pokud máte nějaké připomínky, prosím, uveďte je zde:

## B Vztah mezi charakterem podniku a úspěšností v internacionalizaci

Jedná se o BG podnik či běžný podnik?	2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti (Tabulka1) Četnost označených buněk > 10				Řádk. součty
	Tržby ze ZO 0-25 %	Tržby ze ZO 26-50 %	Tržby ze ZO 51-75 %	Tržby ze ZO 76-100 %	
True BG podnik	5	7	10	14	36
Sloupcová četnost	27,78%	25,93%	35,71%	53,85%	
Řádková četnost	13,89%	19,44%	27,78%	38,89%	
BG podnik	1	9	12	9	31
Sloupcová četnost	5,56%	33,33%	42,86%	34,62%	
Řádková četnost	3,23%	29,03%	38,71%	29,03%	
Běžný podnik	12	11	6	3	32
Sloupcová četnost	66,67%	40,74%	21,43%	11,54%	
Řádková četnost	37,50%	34,38%	18,75%	9,38%	
Celk.	18	27	28	26	99

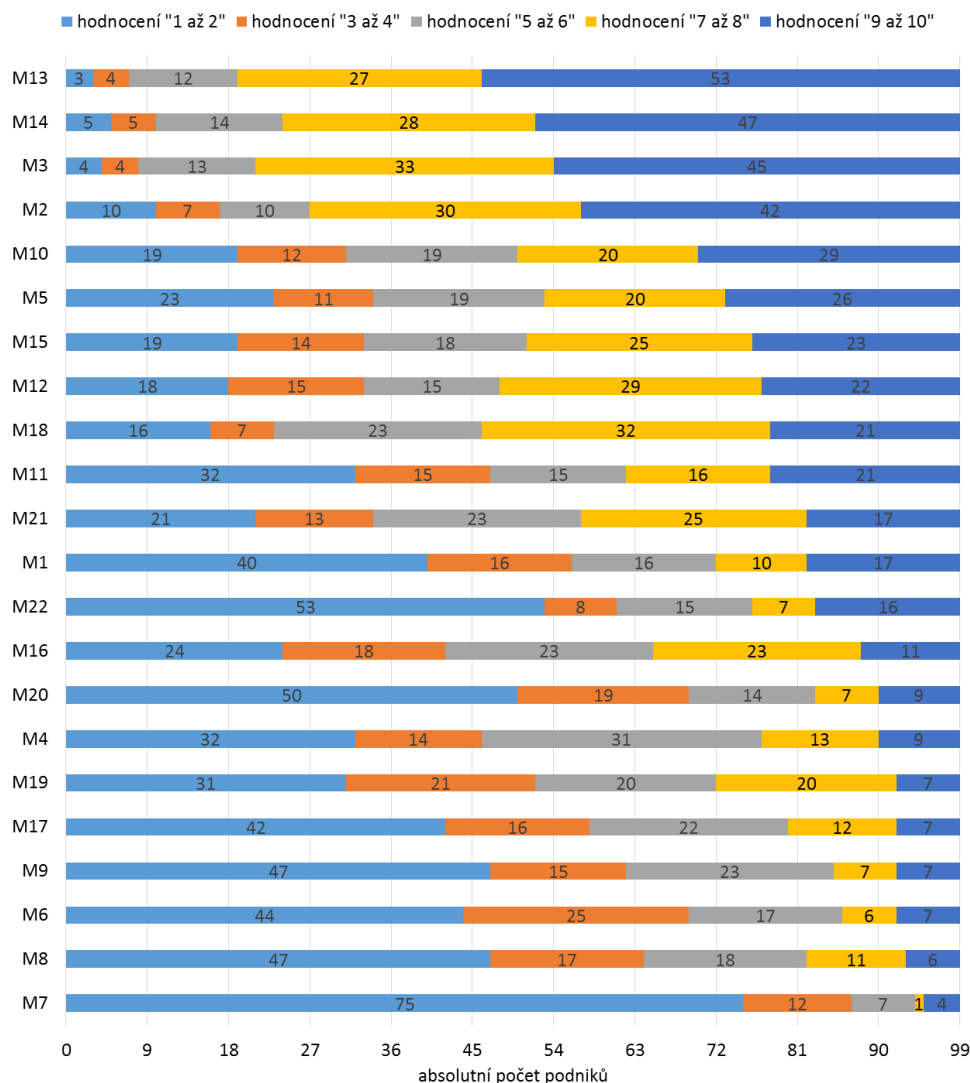
Úspěšnost podniku v internacionalizaci:

- je vyjádřena podílem dosažených tržeb ze zahraničního obchodu na celkových tržbách podniku (= intenzita exportu)
- byla hodnocena ve čtyřech intervalech:
  - 0 – 25 % podíl (1),
  - 26 – 50 % podíl (2),
  - 51 – 75 % podíl (3),
  - 76 – 100 % podíl (4).

Charakter podniku (Born Global či běžný podnik?):

- je vyjádřen počtem let mezi založením podniku a jeho prvním vstupem na ZT
  - True Born Global podnik: vstoupil ihned po svém založení na zahraniční trhy
  - Born Global podnik: vstoupil na zahraniční trhy maximálně do 3 let od svého založení
  - Běžný podnik: vstoupil na zahraniční trhy později, nejdříve po 3 letech od svého založení

## C Vyhodnocení motivů k zapojení do internacionalizace u strojírenských MSP



Zdroj: dotazníkové šetření (2015), n = 99 (internacionalizované podniky)

Podniky hodnotily, jak významně jednotlivé motivy ovlivnily jejich rozhodnutí vstoupit na zahraniční trhy na škále od 1 do 10, kde 1 = nevýznamný motiv a 10 = velmi významný motiv.

**M1** - Vstup ČR do EU, **M2** - Zahraniční kontakty, **M3** - Zahraniční poptávka, **M4** - Nedostatečná domácí poptávka, **M5** - Zahraniční zkušenosti managementu, **M6** - Vstup konkurentů na ZT, **M7** - Dotace a podpory vývozu, **M8** - Slabá konkurence na ZT, **M9** - Konkurenční tlak, **M10** - Snaha o zvýšení tržního podílu, **M11** - Exkluzivní informace o ZT, **M12** - Diverzifikace rizika podnikání, **M13** - Snaha o zvýšení tržeb, **M14** - Snaha o rozšíření portfolia zákazníků, **M15** - Jedinečnost produktu, **M16** - Technologická výhoda, **M17** - Snaha o získání know-how, **M18** - Lepší využití výrobní kapacity, **M19** - Využití úspor z rozsahu, **M20** - Vstup obchodních partnerů na ZT, **M21** - Zlepšení image podniku, **M22** - Born Global podnik.

## D Výsledky Kruskal-Wallisova testu k hypotéze H<sub>02</sub>

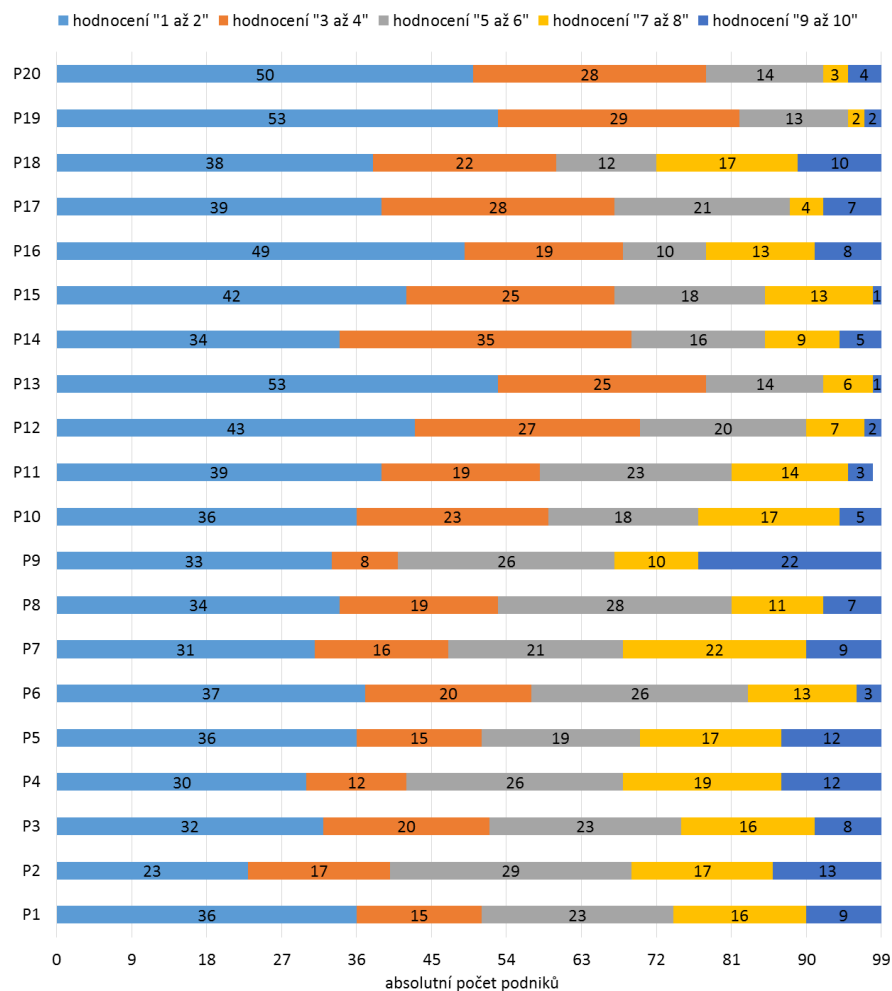
H <sub>02</sub> pro proměnnou:	P-hodnota pro K-W test: Vnímání významnosti motivu X zahraniční trh
M1	0,2105
M2	0,3454
M3	0,0783
M4	0,4216
M5	0,8063
M6	0,4181
M7	0,3662
M8	0,9910
M9	0,5619
M10	0,4557
M11	0,2491
M12	0,7021
M13	0,8069
M14	0,9265
M15	0,1077
M16	0,5915
M17	0,2468
M18	0,8478
M19	0,3879
M20	0,2289
M21	0,1065
M22	0,0168*

Grupovací (nezávislá) proměnná: zahraniční trh, ke kterému bylo vnímání jednotlivých motivů vztaženo  
Hodnoty označené \* jsou p-hodnoty nižší než 5% hladina významnosti.

Proměnná „zahraniční trh, ke kterému bylo vnímání jednotlivých motivů vztaženo“ nabývá 5 obměn: Slovensko, Německo, Rakousko, USA a Rusko.



## E Vyhodnocení překážek internacionalizace strojírenských MSP



Zdroj: dotazníkové šetření (2015), n = 99 (internacionalizované podniky)

Podniky hodnotily, jak moc jednotlivé překážky ztěžovaly jejich vstup či působení na zahraničních trzích na škále od 1 do 10, kde 1 = téměř nevýznamná překážka a 10 = velmi významná překážka.

**P1** Nedostatek kapitálu, **P2** Obtížné hledání zahraničních příležitostí, **P3** Nedostatek informací o ZT, **P4** Obtížné získávání zahraničních zákazníků, **P5** Obtížné získávání spolehlivých zahraničních zastoupení, **P6** Nedostatek času manažera k hledání ZT, **P7** Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, **P8** Obtížné srovnávání cen s konkurencí na ZT, **P9** Nedostatek podpory ze strany státu, **P10** Vysoké náklady na přepravu zboží na ZT, **P11** Malá výrobní kapacita, **P12** Bezpečnostní normy/normy kvality na ZT, **P13** Nadměrně vysoké pojišťovací náklady, **P14** Přílišná administrativa, **P15** Obtížná komunikace se zákazníky na ZT, **P16** Vysoké náklady na řešení sporů, **P17** Odlišné preference zákazníků na ZT, **P18** Jazyková bariéra u klíčových zaměstnanců, **P19** Špatná infrastruktura na ZT, **P20** Cla nebo kvóty při vstupu na ZT.

## F Výsledky Kruskal-Wallisova testu k hypotéze H<sub>03</sub>

H <sub>03</sub> pro proměnnou:	P-hodnota pro K-W test: Vnímání významnosti dílčí překážky X zahraniční trh
P1	0,4841
P2	0,3307
P3	0,1233
P4	0,5362
P5	0,9031
P6	0,1839
P7	0,2864
P8	0,2121
P9	0,7742
P10	0,6254
P11	0,3014
P12	0,6577
P13	0,1224
P14	0,4913
P15	0,0751
P16	0,3131
P17	0,0740
P18	0,0380*
P19	0,5727
P20	0,9402

Grupovací (nezávislá) proměnná: zahraniční trh, ke kterému bylo vnímání jednotlivých překážek vztaženo  
Hodnoty označené \* jsou p-hodnoty nižší než 5% hladina významnosti.

Proměnná „zahraniční trh, ke kterému bylo vnímání jednotlivých překážek vztaženo“ nabývá 5 obměn: Slovensko, Německo, Rakousko, USA a Rusko.

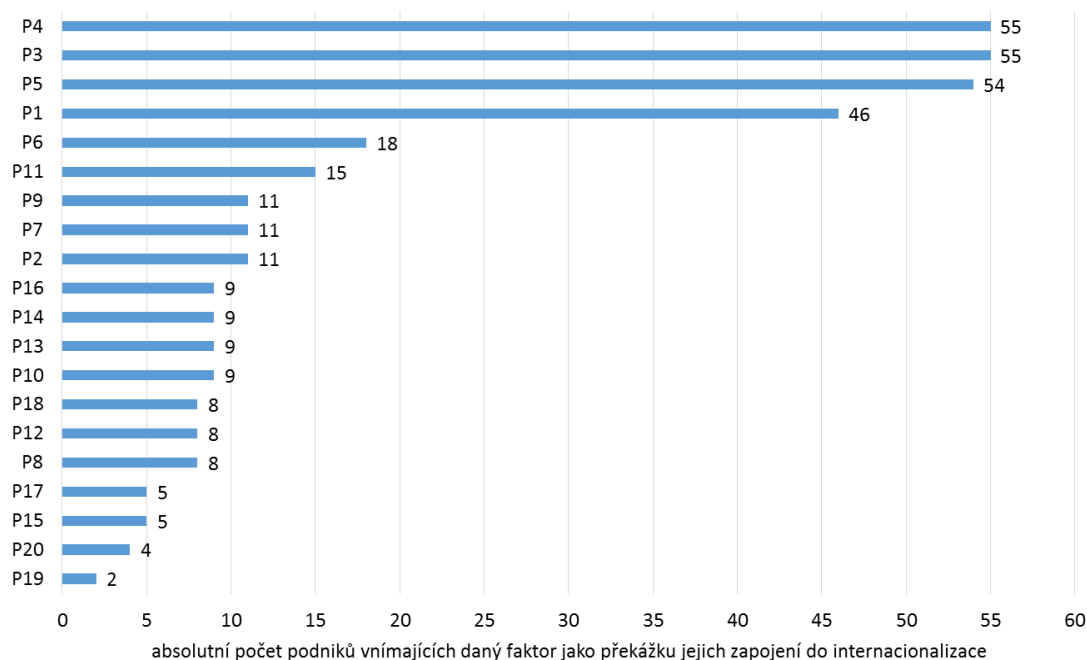
## G Výsledky testování hypotézy H<sub>04</sub> pomocí Mann-Whitneyova testu

Mann-Whitneyův U test (Tabulka180)					
Dle proměn. Je podnik možné označit za BG (ano, ne)?					
Označené testy jsou významné na hladině $p < 0,05000$					
	Sčet poř. NeBG	Sčet poř. BG	U	Z	p-hodn.
P_1	1490,500	3459,500	962,500	-0,819205	0,412670
P_2	1750,000	3200,000	922,000	1,122198	0,261779
P_3	1905,000	3045,000	767,000	<b>2,281803</b>	<b>0,022502</b>
P_4	1836,000	3114,000	836,000	1,765592	0,077465
P_5	2025,500	2924,500	646,500	<b>3,183302</b>	<b>0,001456</b>
P_6	1864,500	3085,500	807,500	<b>1,978809</b>	<b>0,047838</b>
P_7	1724,000	3226,000	948,000	0,927684	0,353572
P_8	1787,000	3163,000	885,000	1,399007	0,161812
P_9	1557,500	3392,500	1029,500	-0,317956	0,750518
P_10	1698,000	3252,000	974,000	0,733169	0,463456
P_11	1715,500	3234,500	956,500	0,864092	0,387538
P_12	1948,000	3002,000	724,000	<b>2,603499</b>	<b>0,009228</b>
P_13	1848,500	3101,500	823,500	1,859108	0,063013
P_14	1835,500	3114,500	836,500	1,761851	0,078095
P_15	1812,000	3138,000	860,000	1,586040	0,112731
P_16	1870,500	3079,500	801,500	<b>2,023697</b>	<b>0,043002</b>
P_17	1809,500	3140,500	862,500	1,567337	0,117037
P_18	1710,500	3239,500	961,500	0,826686	0,408416
P_19	1661,500	3288,500	1010,500	0,460101	0,645444
P_20	1713,000	3237,000	959,000	0,845389	0,397894

Vysvětlivky:

**P\_1** Nedostatek kapitálu, **P\_2** Obtížné hledání zahraničních příležitostí, **P\_3** Nedostatek informací o ZT, **P\_4** Obtížné získávání zahraničních zákazníků, **P\_5** Obtížné získávání spolehlivých zahraničních zastoupení, **P\_6** Nedostatek času manažera k hledání ZT, **P\_7** Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, **P\_8** Obtížné srovnávání cen s konkurencí na ZT, **P\_9** Nedostatek podpory ze strany státu, **P\_10** Vysoké náklady na přepravu zboží na ZT, **P\_11** Malá výrobní kapacita, **P\_12** Bezpečnostní normy/normy kvality na ZT, **P\_13** Nadměrně vysoké pojišťovací náklady, **P\_14** Přílišná administrativa, **P\_15** Obtížná komunikace se zákazníky na ZT, **P\_16** Vysoké náklady na řešení sporů, **P\_17** Odlišné preference zákazníků na ZT, **P\_18** Jazyková bariéra u klíčových zaměstnanců, **P\_19** Špatná infrastruktura na ZT, **P\_20** Cla nebo kvóty při vstupu na ZT.

## H Vnímání překážek internacionalizace dle MSP působících pouze na domácím trhu



Zdroj: dotazníkové šetření (2015), n = 75 (neinternationalizované podniky)

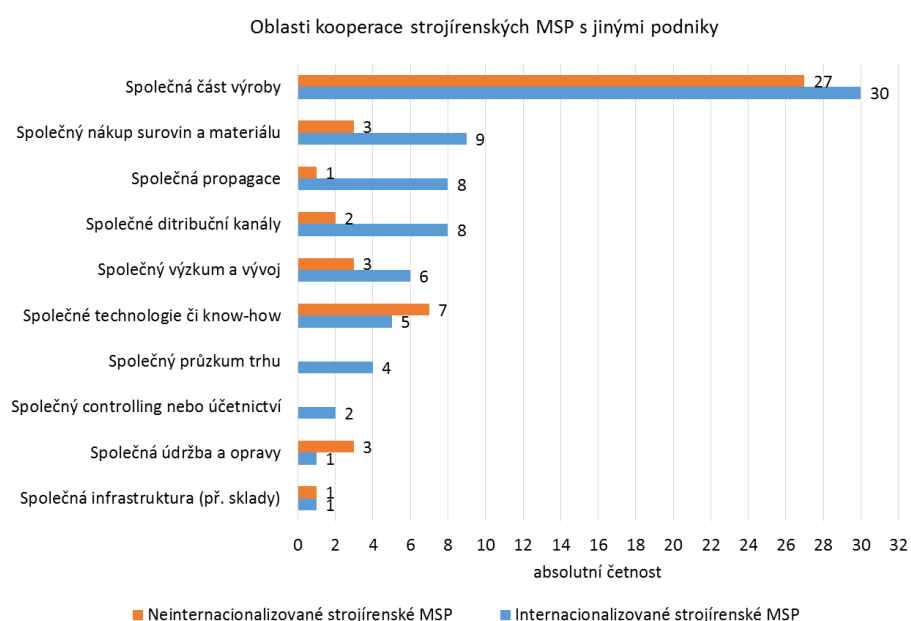
Vysvětlivky:

**P1** Nedostatek kapitálu, **P2** Obtížné hledání zahraničních příležitostí, **P3** Nedostatek informací o ZT, **P4** Obtížné získávání zahraničních zákazníků, **P5** Obtížné získávání spolehlivých zahraničních zastoupení, **P6** Nedostatek času manažera k hledání ZT, **P7** Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, **P8** Obtížné srovnávání cen s konkurencí na ZT, **P9** Nedostatek podpory ze strany státu, **P10** Vysoké náklady na přepravu zboží na ZT, **P11** Malá výrobní kapacita, **P12** Bezpečnostní normy/normy kvality na ZT, **P13** Nadměrně vysoké pojišťovací náklady, **P14** Přílišná administrativa, **P15** Obtížná komunikace se zákazníky na ZT, **P16** Vysoké náklady na řešení sporů, **P17** Odlišné preference zákazníků na ZT, **P18** Jazyková bariéra u klíčových zaměstnanců, **P19** Špatná infrastruktura na ZT, **P20** Cla nebo kvóty při vstupu na ZT.

## I Další výsledky z dotazníkového šetření

V rámci dotazníkového šetření byla dále hodnocena kooperace strojírenských podniků s ostatními podniky. Bylo zjištěno, že v obou skupinách podniků (internacionalizovaných i neinternationalizovaných) zhruba polovina kooperuje v rámci své činnosti ještě s dalšími podniky. V případě internacionalizovaných MSP se jednalo o 48 z celkových 99 dotázaných a u neinternationalizovaných MSP o 38 podniků ze 75 dotázaných.

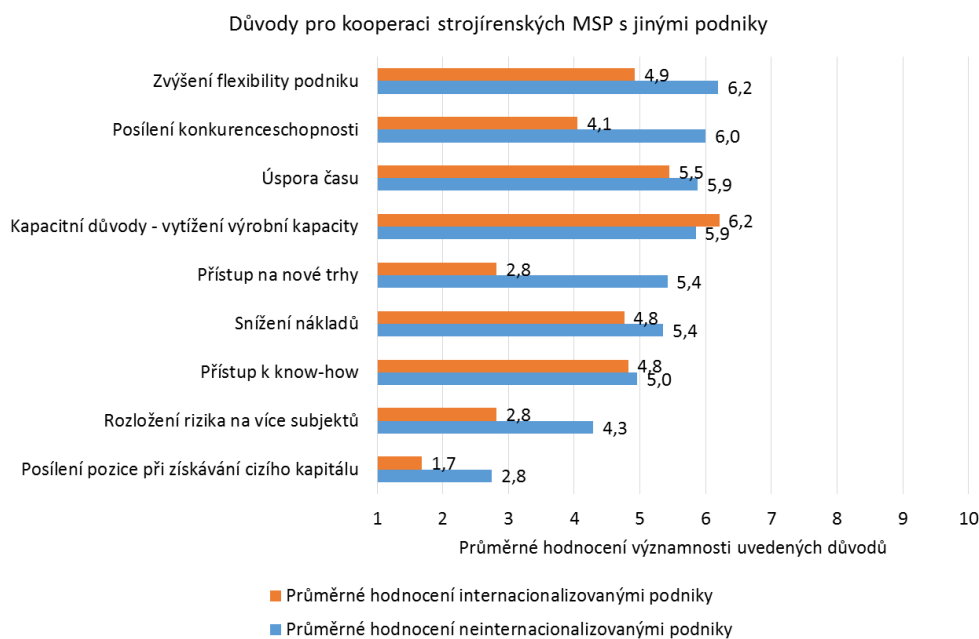
Obě skupiny podniků se zapojují do kooperace s jinými podniky zejména za účelem sdílení části výrobního procesu (viz. obrázek „Oblasti kooperace strojírenských MSP s jinými podniky“). Celkově lze zhodnotit, že kooperaci v jiných oblastech, než je sdílení výroby, využívají spíše internacionalizované podniky v porovnání s těmi, které zatím působí pouze na domácím trhu. Kromě sdílení výrobního procesu (30 MSP) kooperují MSP zapojené do internacionalizace s ostatními podniky také do jisté míry za účelem provádění společného nákupu surovin a materiálu (9 MSP), společné propagace (8 MSP), sdílení distribučních kanálů (8 MSP), společného provádění výzkumu a vývoje (6 MSP), sdílení technologií a know-how (5 MSP) či provádění společného průzkumu trhu (4 MSP). Z uvedených oblastí je pro neinternationalizované MSP více zajímavá pouze kooperace v oblasti sdílení technologií či know-how.



Zdroj: dotazníkové šetření (2015), n = 174.

Dotázané strojírenské MSP také v souvislosti s kooperací hodnotily na škále od 1 do 10 důvody pro zapojení do kooperace s jinými podniky. Čím více se hodnocení blížilo 10, tím více byl daný důvod významný pro rozhodnutí podniku zapojit se do

kooperace s jinými podniky. Zatímco nejvyššího průměrného hodnocení u internacionalizovaných podniků dosáhl důvod “zvýšení flexibility podniku” a “zvýšení jeho konkurenceschopnosti”, pro neinternationalizované podniky je nejvýznamnější “lepší využití výrobní kapacity” a “úspora času”. Dále byl spozorován výrazný rozdíl v hodnocení důvodů “přístup na nové trhy” a “rozložení rizika podnikání na více subjektů”, které jako významnější hodnotily již internacionalizované MSP v porovnání s MSP, které zatím působí pouze na domácím trhu (viz. obrázek “Důvody pro kooperaci strojírenských MSP s jinými podniky”).



Zdroj: dotazníkové šetření (2015)

Dále bylo v rámci dotazníkového šetření zjišťováno u internacionalizovaných strojírenských MSP, jak velké zkušenosti má jejich management (př. jednatel) se zahraničními trhy či zahraničním obchodem. Zatímco jen 2 z 99 dotázaných MSP uvedly, že jejich management nemá vůbec žádné zkušenosti se zahraničním obchodem, celkem 54, resp. 32 z těchto 99 podniků naopak zmínilo, že jejich management má již dlouholeté, resp. několikaleté zkušenosti s obchodováním se zahraničními partnery. Minimální zahraniční zkušenosti má management v 11 dotázaných strojírenských MSP.

U neinternationalizovaných MSP bylo naopak pomocí dotazníkového šetření zjišťováno, do jaké míry je internacionalizované jejich okolí, resp. partneři ze sítí, do kterých jsou tyto podniky zapojeny. Celkem 39 ze 75 dotázaných MSP uvedlo, že jejich dodavatelé a ostatní partneři působí převážně na českém trhu. V případě 33 MSP lze zhodnotit, že jejich obchodní partneři působí kromě trhu domácího částečně také na zahraničních trzích, avšak pouze 3 MSP jsou zapojeny do sítí, která je silně internacionalizovaná, tedy ve které jejich partneři působí převážně na zahraničních trzích.

# J Korelační matice vstupních proměnných do faktorové analýzy

Korelační matice																								
	R_1	R_2	R_3	R_4	R_5	R_6	R_7	R_8	R_9	R_10	R_11	R_12	R_13	R_14	R_15	R_16	R_17	R_18	R_19	R_20	R_21	R_22	R_23	R_24
R_1	1,000	0,320	0,534	0,466	0,390	0,450	0,477	0,269	0,460	0,288	0,182	0,199	0,298	0,392	0,250	0,362	0,360	0,196	0,221	0,395	0,219	0,434	0,225	0,395
R_2	0,320	1,000	0,196	0,306	0,295	0,295	0,221	0,246	0,354	0,350	0,373	0,291	0,539	0,307	0,307	0,152	0,274	0,329	0,250	0,269	0,255	0,518	0,376	0,339
R_3	0,534	0,196	1,000	0,547	0,542	0,412	0,538	0,443	0,457	0,459	0,402	0,413	0,414	0,431	0,434	0,396	0,490	0,340	0,316	0,443	0,330	0,435	0,344	0,464
R_4	0,466	0,306	0,547	1,000	0,651	0,422	0,674	0,548	0,657	0,447	0,390	0,588	0,535	0,486	0,412	0,517	0,473	0,320	0,395	0,665	0,364	0,490	0,312	0,564
R_5	0,390	0,295	0,542	0,651	1,000	0,346	0,521	0,403	0,482	0,328	0,423	0,337	0,391	0,392	0,308	0,401	0,333	0,196	0,353	0,730	0,379	0,386	0,282	0,445
R_6	0,450	0,295	0,412	0,422	0,346	1,000	0,527	0,537	0,459	0,540	0,389	0,434	0,178	0,498	0,552	0,489	0,504	0,577	0,524	0,389	0,499	0,457	0,501	0,541
R_7	0,477	0,221	0,538	0,674	0,521	0,527	1,000	0,519	0,622	0,534	0,381	0,439	0,340	0,458	0,397	0,469	0,499	0,276	0,334	0,592	0,410	0,401	0,447	0,615
R_8	0,269	0,246	0,443	0,548	0,403	0,537	0,519	1,000	0,534	0,441	0,594	0,541	0,453	0,385	0,391	0,414	0,486	0,410	0,334	0,469	0,449	0,362	0,308	0,445
R_9	0,460	0,354	0,457	0,657	0,482	0,459	0,622	0,534	1,000	0,464	0,469	0,642	0,525	0,544	0,486	0,592	0,566	0,340	0,457	0,620	0,567	0,534	0,489	0,763
R_10	0,288	0,350	0,459	0,447	0,328	0,540	0,534	0,441	0,464	1,000	0,501	0,566	0,253	0,527	0,576	0,425	0,412	0,527	0,496	0,354	0,489	0,468	0,500	0,498
R_11	0,182	0,350	0,402	0,390	0,423	0,389	0,381	0,594	0,469	0,501	1,000	0,580	0,499	0,408	0,495	0,410	0,391	0,497	0,466	0,473	0,543	0,433	0,410	0,459
R_12	0,199	0,373	0,413	0,588	0,337	0,434	0,439	0,541	0,642	0,566	0,580	1,000	0,418	0,471	0,554	0,433	0,461	0,444	0,492	0,469	0,503	0,462	0,446	0,506
R_13	0,298	0,291	0,414	0,535	0,391	0,178	0,340	0,453	0,525	0,253	0,499	0,418	1,000	0,344	0,269	0,423	0,480	0,301	0,255	0,550	0,394	0,401	0,334	0,441
R_14	0,392	0,539	0,431	0,486	0,392	0,498	0,458	0,385	0,544	0,527	0,408	0,471	0,344	1,000	0,559	0,528	0,476	0,433	0,515	0,443	0,583	0,610	0,499	0,550
R_15	0,250	0,307	0,434	0,412	0,308	0,552	0,397	0,391	0,486	0,576	0,495	0,554	0,269	0,559	1,000	0,417	0,473	0,602	0,783	0,334	0,569	0,414	0,687	0,520
R_16	0,362	0,152	0,396	0,517	0,401	0,489	0,469	0,414	0,592	0,425	0,410	0,433	0,423	0,528	0,417	1,000	0,479	0,422	0,573	0,477	0,584	0,566	0,536	0,581
R_17	0,360	0,274	0,490	0,473	0,333	0,504	0,499	0,486	0,566	0,412	0,391	0,461	0,480	0,476	0,473	0,479	1,000	0,532	0,436	0,487	0,607	0,439	0,488	0,721
R_18	0,196	0,329	0,340	0,320	0,196	0,577	0,276	0,410	0,340	0,527	0,497	0,444	0,301	0,433	0,602	0,422	0,532	1,000	0,607	0,269	0,523	0,558	0,521	0,443
R_19	0,221	0,250	0,316	0,395	0,353	0,524	0,334	0,334	0,457	0,496	0,456	0,492	0,255	0,515	0,783	0,573	0,436	0,607	1,000	0,411	0,538	0,416	0,620	0,480
R_20	0,395	0,269	0,443	0,665	0,730	0,389	0,592	0,469	0,620	0,354	0,473	0,469	0,550	0,443	0,334	0,477	0,487	0,269	0,411	1,000	0,466	0,462	0,387	0,559
R_21	0,219	0,255	0,330	0,364	0,379	0,499	0,410	0,449	0,567	0,489	0,543	0,503	0,394	0,583	0,569	0,584	0,607	0,523	0,538	0,466	1,000	0,508	0,616	0,619
R_22	0,434	0,518	0,435	0,490	0,386	0,457	0,401	0,362	0,534	0,468	0,433	0,462	0,401	0,610	0,414	0,566	0,439	0,558	0,416	0,462	0,508	1,000	0,532	0,534
R_23	0,225	0,376	0,344	0,312	0,282	0,501	0,447	0,308	0,489	0,500	0,410	0,446	0,334	0,499	0,687	0,536	0,498	0,521	0,620	0,387	0,616	0,532	1,000	0,600
R_24	0,395	0,339	0,464	0,564	0,445	0,541	0,615	0,445	0,763	0,498	0,459	0,506	0,441	0,550	0,520	0,581	0,721	0,443	0,480	0,559	0,619	0,534	0,600	1,000

## K Faktorové zátěže pro jednotlivé proměnné a hlavní komponenty před rotací

	Komponenty				
	1	2	3	4	5
R_24	0,802	0,030	0,018	-0,127	-0,281
R_9	0,800	0,195	-0,063	-0,001	-0,193
R_4	0,748	0,441	-0,020	-0,031	0,122
R_21	0,736	-0,259	-0,172	-0,048	-0,270
R_14	0,732	-0,122	0,281	0,197	-0,077
R_17	0,724	-0,019	-0,063	-0,144	-0,217
R_15	0,719	-0,436	-0,002	-0,129	0,140
R_12	0,718	-0,072	-0,272	0,166	0,205
R_22	0,714	-0,065	0,277	0,300	-0,145
R_7	0,713	0,315	0,090	-0,281	0,112
R_16	0,713	-0,030	-0,016	-0,195	-0,327
R_20	0,711	0,405	-0,152	0,021	-0,138
R_6	0,700	-0,187	0,219	-0,273	0,226
R_23	0,699	-0,387	0,071	-0,052	-0,227
R_10	0,696	-0,214	0,066	-0,033	0,354
R_19	0,688	-0,421	-0,039	-0,169	-0,016
R_11	0,673	-0,087	-0,403	0,261	0,221
R_8	0,666	0,136	-0,327	-0,003	0,323
R_3	0,656	0,314	0,134	-0,154	0,261
R_18	0,646	-0,472	-0,011	0,032	0,132
R_5	0,621	0,458	-0,014	0,012	0,055
R_13	0,588	0,297	-0,332	0,308	-0,228
R_1	0,521	0,365	0,552	-0,082	0,037
R_2	0,482	-0,079	0,360	0,691	0,069

Metoda extrakce faktorů: analýza hlavních komponent



## L Výsledky Kruskal-Wallisova testu k hypotéze H<sub>05a</sub> a H<sub>05b</sub>

H <sub>05a</sub> pro pro- měnnou:	P-hodnota pro K-W test: Negativní dopad rizika dle ZT	H <sub>05b</sub> pro pro- měnnou:	P-hodnota pro K-W test: Pravděpodobnost rizika dle ZT
R_1	0,6320	R_1	0,5169
R_2	0,6182	R_2	0,0488*
R_3	0,6537	R_3	0,4976
R_4	0,8840	R_4	0,3790
R_5	0,4237	R_5	0,2080
R_6	0,5222	R_6	0,2557
R_7	0,7965	R_7	0,8002
R_8	0,6796	R_8	0,0427*
R_9	0,5990	R_9	0,8555
R_10	0,4371	R_10	0,0649
R_11	0,3703	R_11	0,6943
R_12	0,4110	R_12	0,3072
R_13	0,9323	R_13	0,3039
R_14	0,4431	R_14	0,5505
R_15	0,9057	R_15	0,0206*
R_16	0,1802	R_16	0,4937
R_17	0,1118	R_17	0,7800
R_18	0,4371	R_18	0,4118
R_19	0,6938	R_19	0,0479*
R_20	0,6812	R_20	0,5957
R_21	0,5390	R_21	0,1053
R_22	0,6085	R_22	0,2639
R_23	0,4088	R_23	0,4660
R_24	0,7228	R_24	0,2824

Grupovací (nezávislá) proměnná: zahraniční trh, ke kterému respondent vnímání rizika vztahuje

Hodnoty označené \* jsou p-hodnoty nižší než 5% hladina významnosti.

## M Výsledky Kruskal-Wallisova testu k hypotéze H<sub>07a</sub> a H<sub>07b</sub>

H <sub>07a</sub> pro proměnnou:	P-hodnota pro K-W test: Intenzita rizika X zkušenosti	H <sub>07b</sub> pro proměnnou:	P-hodnota pro K-W test: Pravděpodobnost rizika X zkušenosti
R_1	0,2064	R_1	0,2890
R_2	0,8760	R_2	0,7959
R_3	0,1819	R_3	0,0713
R_4	0,0686	R_4	0,0457*
R_5	0,3629	R_5	0,0359*
R_6	0,5752	R_6	0,8789
R_7	0,1631	R_7	0,5062
R_8	0,8609	R_8	0,3691
R_9	0,1166	R_9	0,3488
R_10	0,2085	R_10	0,5094
R_11	0,6414	R_11	0,4676
R_12	0,5039	R_12	0,5829
R_13	0,9940	R_13	0,8380
R_14	0,2423	R_14	0,2312
R_15	0,1947	R_15	0,3239
R_16	0,7990	R_16	0,2469
R_17	0,4466	R_17	0,2490
R_18	0,7897	R_18	0,7742
R_19	0,4521	R_19	0,0958
R_20	0,7141	R_20	0,0993
R_21	0,4623	R_21	0,0183*
R_22	0,7538	R_22	0,2871
R_23	0,9138	R_23	0,6608
R_24	0,4229	R_24	0,0450*

Grupovací (nezávislá) proměnná: zahraniční zkušenosti podniku  
Hodnoty označené \* jsou p-hodnoty nižší než 5% hladina významnosti.

## N Výsledky testování hypotézy H<sub>08</sub> pomocí Chí-kvadrát testu

Kontingenční tabulka (pozorované četnosti) pro H<sub>08</sub>:

Řízení rizik	2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti Četnost označených buněk > 10		Řádk. součty
	Internacionalizace? ano	Internacionalizace? ne	
ano	44	15	59
Sloupcová četnost	44,44%	20,00%	
Řádková četnost	74,58%	25,42%	
ne	55	60	115
Sloupcová četnost	55,56%	80,00%	
Řádková četnost	47,83%	52,17%	
Celk.	99	75	174

Kontingenční tabulka (očekávané četnosti) pro H<sub>08</sub>:

Řízení rizik	2-r. tabulka (shr.): Očekávané četnosti Četnost označených buněk > 10		Řádk. součty
	Internacionalizace? ano	Internacionalizace? ne	
ano	33,56897	25,43103	59,0000
ne	65,43103	49,56897	115,0000
Celk.	99,00000	75,00000	174,0000

Testové kritérium Chí-kvadrát, p-hodnota a koeficient  $\Phi$  (Fí) pro H<sub>08</sub>:

Statist.	Statist. : Řízení rizik(2) x Internacionalizace ano X ne?		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	11,37774	df=1	p=0,00074
M-V chí-kvadr.	11,78868	df=1	p=0,00060
Fí pro tabulky 2 x 2	0,2557134		
Tetrachorická korelace	0,4137127		
Kontingenční koeficient	0,2477418		

## O Výsledky testování hypotézy H<sub>09</sub> pomocí Chí-kvadrát testu

Kontingenční tabulka (pozorované četnosti) pro H<sub>09</sub>:

Velikost podniku	2-rozměrná tabulka: Pozorované četnosti Četnost označených buněk > 10		
	Řízení rizik ano	Řízení rizik ne	Řádk. součty
(1) mikropodnik	7	50	57
Sloupcová četnost	11,86%	43,48%	
Řádková četnost	12,28%	87,72%	
(2) malý podnik	33	49	82
Sloupcová četnost	55,93%	42,61%	
Řádková četnost	40,24%	59,76%	
(3) střední podnik	19	16	35
Sloupcová četnost	32,20%	13,91%	
Řádková četnost	54,29%	45,71%	
Celkem	59	115	174

Kontingenční tabulka (očekávané četnosti) pro H<sub>09</sub>:

Velikost podniku	2-r. tabulka (shr.): Očekávané četnosti Četnost označených buněk > 10		
	Řízení rizik ano	Řízení rizik ne	Řádk. součty
(1) mikropodnik	19,32759	37,6724	57,0000
(2) malý podnik	27,80460	54,1954	82,0000
(3) střední podnik	11,86782	23,1322	35,0000
Celk.	59,00000	115,0000	174,0000

Testové kritérium Chí-kvadrát, p-hodnota a Cramérovo V pro H<sub>09</sub>:

Statist.	Statist. : Velikost podniku(3) x Řízení rizik(2)		
	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	19,85086	df=2	p=0,00005
M-V chí-kvadr.	21,60772	df=2	p=0,00002
Fí	0,3377653		
Kontingenční koeficient	0,3200043		
Cramér. V	0,3377653		

## **P Otázky pro hloubkové polostrukturované rozhovory**

### Obecné údaje o firmě

- Jak dlouho již Vaše firma působí na trhu?
- Kolik má Vaše firma zhruba zaměstnanců?
- Jaký je zhruba roční obrát ve Vaší firmě?
- Co je hlavním předmětem činnosti Vaší firmy?

### Obecné informace o zahraničním obchodu firmy

- Na které zahraniční trhy dodáváte svoji produkci?
- Který zahraniční trh je pro Vás nejvýznamnější? Proč?
- Vnímáte vývoz na některé zahraniční trhy jako více rizikový než na ostatní trhy? Proč?
- Jaký podíl ročního obrátu tvoří Vaše příjmy ze zahraničí?

### Řízení rizik – obecné informace

- Co si představíte pod pojmem riziko v souvislosti se zahraničním obchodem Vaší firmy?
- Co pokládáte za největší riziko pro Vaši firmu v zahraničním obchodu?
- Jak se proti němu zajišťujete?
- Zabývá se ve Vaší firmě někdo riziky spojenými se zahraničním obchodem?
- Co je hlavním důvodem toho, že nemáte oddělení pro řízení rizik?

### Řízení rizik – identifikace rizik

- Jakým způsobem získáváte kontakty na zahraniční odběratele?
- Jak probíhá komunikace se zahraničním odběratelem od objednávky až po dodání výrobku a úhradu?
- Kdo má na starosti zahraniční obchod Vaší firmy?
- Jaké konkrétní informace sledujete o svých zahraničních odběratelích/ vývoji zahraničního trhu?
- Vedete ve firmě seznam častých rizik?

### Řízení rizik – hodnocení rizik

- Jakým způsobem hodnotíte případná rizika související s Vaším zahraničním obchodem?
- Jak jste zjišťovali, zda se Vám vývoz do zahraničí vyplatí? Hodnotili jste očekávané náklady a výnosy z výroby a dodávky pro zahraniční odběratele?
- Sledujete a hodnotíte platební schopnost Vašeho zahraničního odběratele? A tuzemských zákazníků?

### Řízení rizik – zajištění rizik

- Jaké používáte platební podmínky ve svých smlouvách se zahraničními odběrateli? Používáte některé bankovní produkty? A jaké dodací podmínky používáte?

- Jak probíhá přeprava výrobků do zahraničí?
- Jak se bráníte ztrátám v důsledku případného nepříznivého kurzového vývoje?
- Používáte nějaké typy pojištění v souvislosti se zahraničním obchodem? Jaké?
- Jak byste nahradili případný výpadek Vašeho klíčového zahraničního zákazníka?
- Jakým způsobem se snažíte čelit konkurenci na zahraničních trzích?

#### Řízení rizik – monitoring rizika

- Jak často ve firmě hodnotíte dosažené tržby ze zahraničního obchodu a případné odchylky od plánovaných tržeb?
- Připravujete v podniku plán tržeb ze zahraničního obchodu?
- Konají se ve Vaší firmě pravidelně porady s vedoucími osobami jednotlivých oddělení, kde probíráte dosažené tržby, cíle, případně potíže v zahraničním obchodu? Kdo se jich účastní?

#### Závěrečné otázky

- Plánujete do budoucna rozšířit vývoz nebo své jiné zahraniční aktivity?
- Uvažujete do budoucna o tom, že zřídíte oddělení pro řízení rizik?

## Q Přehled odborných článků a studií na téma řízení rizik v internacionalizaci/MSP

	A	B	C	D	E	1	2
1. Cormican (2014)*							
2. Rostami et al. (2015)*							
3. Brancia (2011)*							
4. Marcelino-Sádaba et al. (2014)*							
5. Jayathilake (2012)*							
6. Sunjka a Emwanu (2015)*							
7. Kagwathi et al. (2014)*							
8. Islam a Tedford (2012a)*							
9. Belinskaja a Velickiene (2015)*							
10. Coras a Tantau (2013)*							
11. FERMA (2008)***							
12. Lehmann et al. (2013)***							
13. Ojasalo (2009)*							
14. Smit a Watkins (2012)*							
15. Luper (2012)*							
16. Hudin a Hamid (2014)*							
17. Siregar a Wiryono (2014)*							
18. Duong (2009)**							
19. Abotsi et al. (2014)*							
20. Falkner a Hiebl (2015)*							
21. Jansone a Voronova (2012*)							
22. Islam a Tedford (2012b)*							
23. Mafrolla a Matozza (2014)*							
24. Global Risk Alliance (2005)***							
25. Raanan (2015)*							
26. Henschel (2008)**							
27. Lopatina (2012)*							
28. Anton (2011)*							
29. Fudaliński (2015)*							
30. Yusuf a Dansu (2013)*							
31. Yermekbayeva a Doszhan (2013)*							
32. Sunjka a Sklar-Chik (2012)*							
33. Mathews a Healy (2007)*							
34. Rodriguez et al. (2010)*							
35. Miller (1992)*							

### Hlavní výstup publikace:

- A Metodika řízení rizik v internacionalizaci,  
 B Metodika (i dílčí části) řízení rizik MSP,  
 C Vymezení rizik pro MSP,  
 D Vymezení rizik internacionalizace pro MSP,  
 E Faktory ovlivňující řízení rizik MSP.

### Metoda výzkumu:

- 1 Empirický výzkum,  
 2 Teoretický výzkum.

**Typ publikace:** \* vědecký článek, \*\* akademická práce, \*\*\* zpráva odborné asociace.

**Zdroje použité v přehledu:**

- [1] CORMICAN, K. Integrated Enterprise Risk Management: From Process to Best Practice. *Modern Economy*. 2014, vol. 5, s. 401-413. ISSN 2152-7261.
- [2] ROSTAMI, A., SOMMERVILLE, J., WONG, L., LEE, C. Risk management implementation in small and medium enterprises in the UK construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2015, vol. 22, no. 1, s. 91-107. ISSN 2152-7261.
- [3] BRANCIA, A. SMEs risk management: an analysis of the existing literature considering the different risk streams. *Proceedings of Regional Frontiers of Entrepreneurship Research: 8th International Australian Graduate School of Entrepreneurship (AGSE) Research Exchange*, Swinburne University of Technology, Melbourne, Australia, 01-04 February, 2011, s. 225-239. ISBN 978-0980-332-872.
- [4] MARCELINO-SÁDABA, S., PÉREZ-EZCURDIA, A., ECHEVERRÍA LAZCANO, A. M., VILLANUEVA, P. Project risk management methodology for small firms. *International Journal of Project Management*. 2014, vol. 32, no. 2, s. 327-340. ISSN 0263-7863.
- [5] JAYATHILAKE, P. M. B. (2012). Risk management practices in small and medium enterprises: evidence from Sri Lanka. *Zenith International Journal of Multidisciplinary Research*. 2012, vol. 2, no.7, s. 226-234. ISSN 2231-5780.
- [6] SUNJKA, B. P. AND EMWANU, B. (2015) Risk management in manufacturing SMEs in South Africa. In: PRETORIUS, L., THOPIL, G. A. (eds). *24th International Association for Management of Technology IAMOT 2015 Conference Proceedings*, 8-11 June 2015, Cape Town, South Africa. 2015, s. 1469-1486. ISBN 978-1-77592-111-0.
- [7] KAGWATHI, G. S., KAMAU, J. N., NJAU, M. M., KAMAU, S. M. Risks Faced and Mitigation Strategies Employed By Small and Medium Enterprises in Nairobi, Kenya. *Journal of Business and Management*. 2014, vol. 16, no. 4, s. 01-11. ISSN 1833-8119.
- [8] ISLAM, A. AND TEDFORD, D. Implementation of risk management in manufacturing industry - An empirical investigation. *International Journal of Research in Management & Technology*. 2012a, vol. 2, no. 3, s. 258-268. ISSN 2249-9563
- [9] BELINSKAJA, L., VELICKIENE, M. Business Risk Management: Features and Problems in Small and Medium-Sized Trading and Manufacturing Enterprises. *European Scientific Journal, Special Edition*. 2015, vol. 2, s. 30-58. ISSN 1857-7431.
- [10] CORAS, E. L., TANTAU, A. D. A Risk Mitigation Model in Sme's Open Innovation Projects. *Management & Marketing*, 2013, vol. 8, no. 2, s. 303-328. ISSN 2069-8887.
- [11] FERMA [Federation of Risk Management Associations]. *FERMA risk management benchmarking survey 2008: Keys to understanding the diversity of risk management practices in Europe* [online]. FERMA, Brusel: 2008. [cit. 2016-02-30]. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: < <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/ferma-european-risk-management-benchmarking-survey-2008.pdf>>.

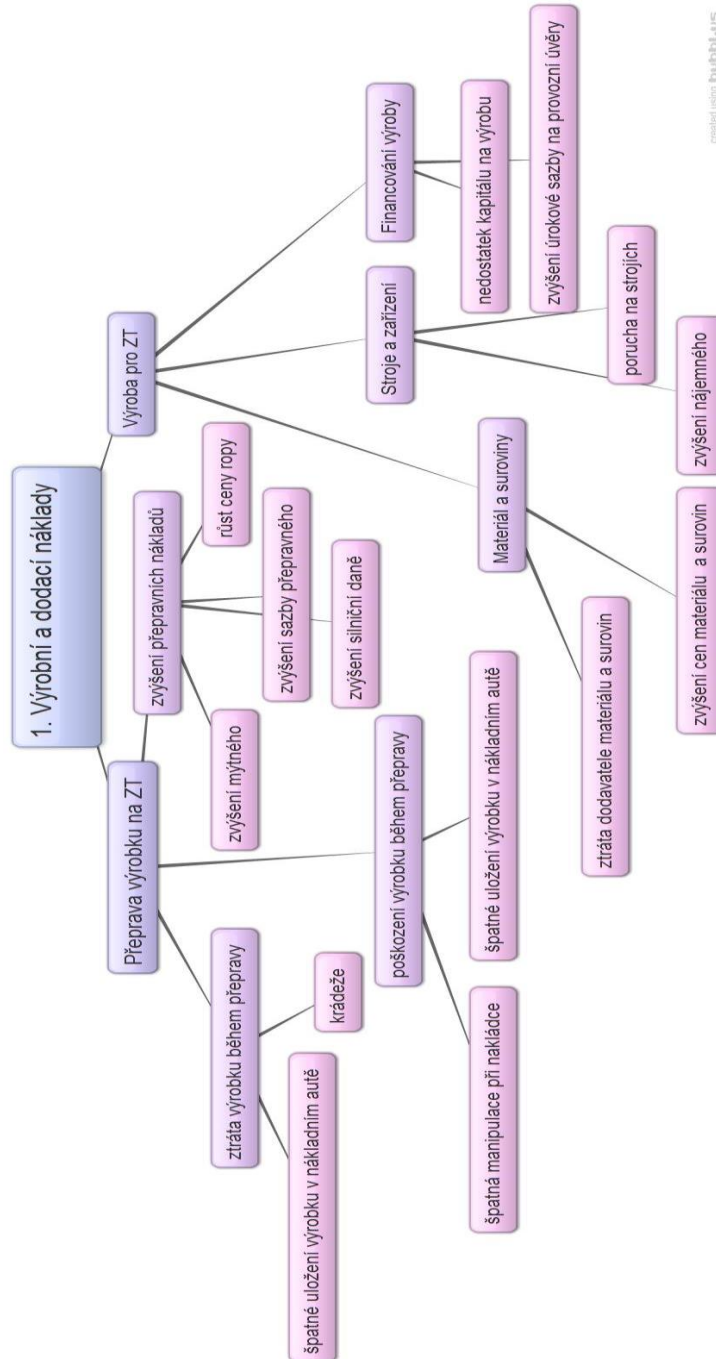


- [12] LEHMANN, R., HAUSER, C., BALDEGGER, R. *Managing Export Risks: Export Risk Management Guidelines* [online]. PostFinance AG and Switzerland Global Enterprise, 2013 [cit. 2016-01-17]. ISBN 978-3-906201-10-8. Dostupné z: <[http://www.s-ge.com/sites/default/files/private\\_files/Exportriskomanagement\\_SGE\\_en.pdf](http://www.s-ge.com/sites/default/files/private_files/Exportriskomanagement_SGE_en.pdf)>.
- [13] OJASALO, J. A Model of Risk Management in Globalizing Companies. *The Business Review*. 2009, vol. 13, no. 1, s. 200-209. ISSN 1553-5827.
- [14] SMIT, Y., WATKINS, J. A. A literature review of small and medium enterprises (SME) risk management practices in South Africa. *African Journal of Business Management*. 2012, vol. 6, no. 21, s. 6324-6330. ISSN 1993-8233.
- [15] LUPER, I. An assessment of risk Management of small and medium scale enterprises in Nigeria. *Research Journal of Finance and Accounting*. 2012, vol. 3, no. 5, s. 151-158. ISSN 2222-2847.
- [16] HUDIN, N. S., HAMID, A. B. A. Drivers to the Implementation of Risk Management Practices: A Conceptual Framework. *Journal of Advanced Management Science*. 2014, vol. 2, no. 3, s. 163-169. ISSN 2168-0787.
- [17] SIREGAR, M. P. H. H., WIRYONO, S. K. Effective Risk Management for Micro, Small, and Medium Enterprises (SMEs) in Indonesia ro Face ASEAN Economic Community 2015. In: *Proceedings of the Australian Academy of Business and Social Sciences Conference 2014*. 2014. ISBN 978-0-9925622-0-5.
- [18] DUONG, L. *Effective risk management strategies for Small-medium enterprises and Micro companies: A case study for VIOPE Solutions Ltd* [online]. Helsinki, 2009. [cit. 2014-01-10]. 67 s. Dostupné z: <[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63227/Duong\\_Lap.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63227/Duong_Lap.pdf?sequence=1)>. Degree thesis. Arcada University of Applied Sciences.
- [19] ABOTSI, A. K., DAKE, G. Y., AGYEPONG, R. A. Factors Influencing Risk Management Decision of Small and Medium Scale Enterprises in Ghana. *Contemporary Economics*. 2014, vol. 8, no. 4, s. 397-414. ISSN 2300-8814.
- [20] FALKNER, E. M., HIEBL, M. R. (2015). Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance*. 2015, vol. 16, no. 2, s. 122-144. ISSN 1526-5943.
- [21] JANSONE, I., VORONOVA, I. Risks Assessment of Small and Medium-Sized Enterprises: the Case of Latvia. *Contemporary Issues in Business, Management and Education*. Vilnius: Vilnius Gediminas Technical University, 2012, s. 91-103. DOI: 10.3846/cibme.2012.08.
- [22] ISLAM, A., TEDFORD, D. Risk determinants of small and medium-sized manufacturing enterprises (SMEs) - an exploratory study in New Zealand. *Journal of Industrial Engineering International*. 2012b, vol. 8, no. 1, s. 1-13. ISSN 1735-5702.
- [23] MAFROLLA, E., MATOZZA, F. Risk management and firm size: a survey of Italian private companies. *Management Control*. 2014, vol. 3, no. 22, s. 87-108. DOI: 10.3280/MAC02014-003005

- [24] GLOBAL RISK ALLIANCE. *Risk management guide for small business* [online]. 2005. [cit. 2016-01-27] ISBN 0-7313-32490. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z <<http://www.significanceinternational.com/Portals/0/Documents/2005-sme-risk-management-guide-global-risk-alliance-nsw-dsrd.pdf>>.
- [25] RAANAN, Y. Risk Management in SMEs - New Approach and New Tools. In: *13th Toulon-Verona Conference "Organizational Excellence in Services" Conference Proceedings*. University of Coimbra (Portugal), 2. - 4. September 2010. 2010, s. 841-850. ISBN 978-972-9344-04-6.
- [26] HENSCHTEL, T. *Risk management practices of SMEs: evaluating and implementing effective risk management systems*. Berlin: Erich Schmidt, 2008. 436 s. ISBN 978-35-031-1043-8.
- [27] LOPATINA, E. Y. Risk management under the conditions of globalization. *Review of Applied Socio-Economic Research*. 2012, vol. 4, no. 2, s. 150-157. ISSN 2247-6172.
- [28] ANTON, S. G. A Survey Study regarding Risk Perception and Financial Risk Management Practices Adopted by the Small and Medium Enterprises within the North-East Region of Romania. *Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II Economic Studies*. 2011, vol. 6, no. 1, s. 6-12. ISSN 2344-6498.
- [29] FUDALIŃSKI, J. Risk Taking Propensity and Firm Internationalisation Process. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. 2015, vol. 3, no. 2, s. 85-104. ISSN 2353-8821.
- [30] YUSUF, T. O., DANSU, F. S. SMEs, business risks and sustainability in Nigeria. *European Journal of Business and Social Sciences*. 2013, vol. 2, no. 9, s. 76-94. ISSN 2235-767X.
- [31] YERMEKBAYEVA, B., DOSZHAN, R. Specifics of Risk Management for Small and Medium Business Enterprises. *World Applied Sciences Journal*. 2013, vol. 27, no. 6, s. 774-778. ISSN 1818-4952.
- [32] SUNJKA, B. P., SKLAR-CHIK, M. Supply Chain Risk and Small and Medium Manufacturing Enterprises in South Africa [online]. In: *Computers and Industrial Engineering 42 Proceedings*. 16-18 July 2012, Cape Town, South Africa. 2012. [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <<http://conferences.sun.ac.za/index.php/cie/cie-42/paper/viewFile/199/79>>.
- [33] MATHEWS, S. W., HEALY, M. J. The Internet and information capability reduces perceived risk of internationalisation: An Australian SME perspective. *International Journal of Organisational Behaviour*. 2007, vol. 12, no. 1, s. 71-87. ISSN 1440-5377.
- [34] RODRIGUEZ, V., BARCOS, L., ÁLVAREZ, M. J. Managing risk and knowledge in the internationalisation process. *Intangible Capital*. 2010, vol. 6, no. 2, s. 202-235. ISSN 1697-9818.
- [35] MILLER, K. D. A Framework for Integrated Risk Management in International Business. *Journal of International Business Studies*. 1992, vol. 23, no. 2, s. 311-331. ISSN 0047-2506.

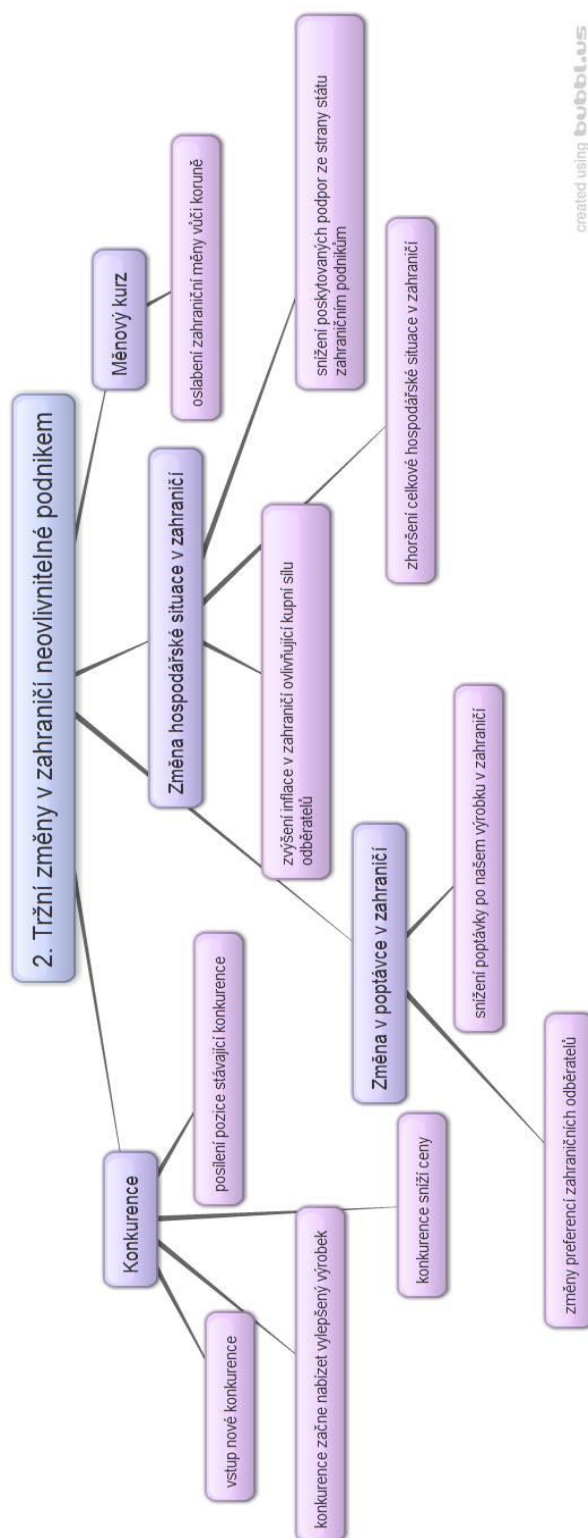
# R Myšlenkové mapy k faktorům rizika v internacionalizaci strojírenských MSP

Myšlenková mapa: faktor rizika „výrobní a dodací náklady“

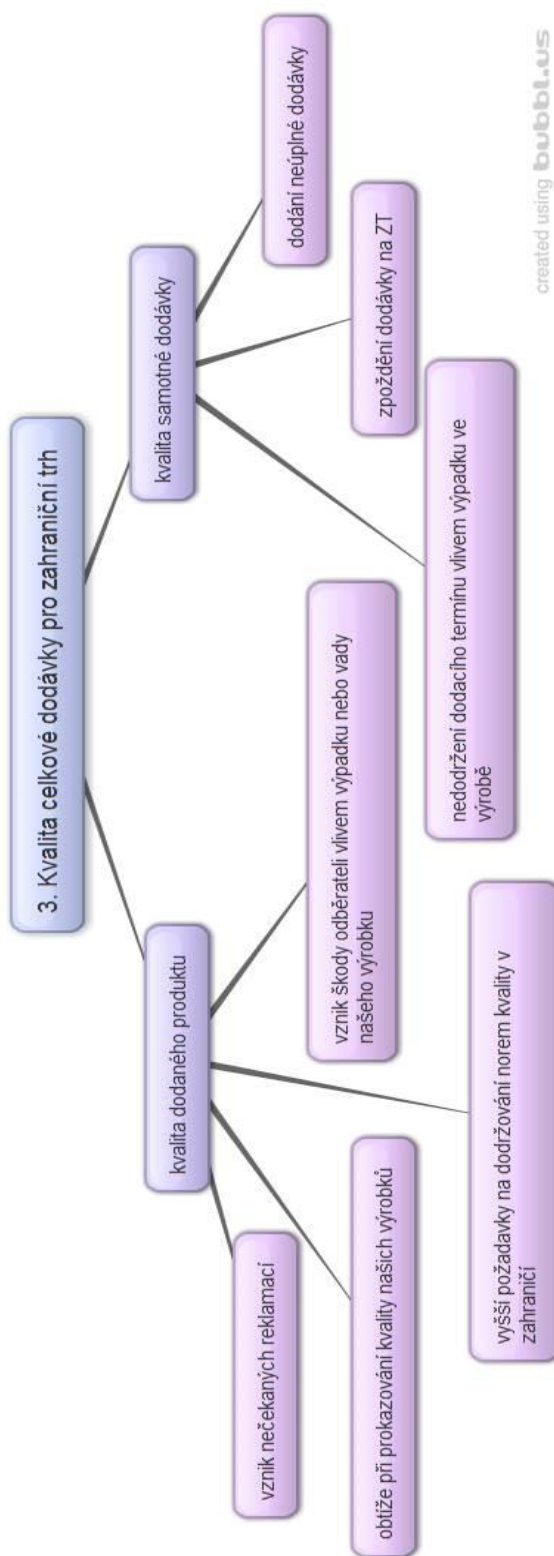


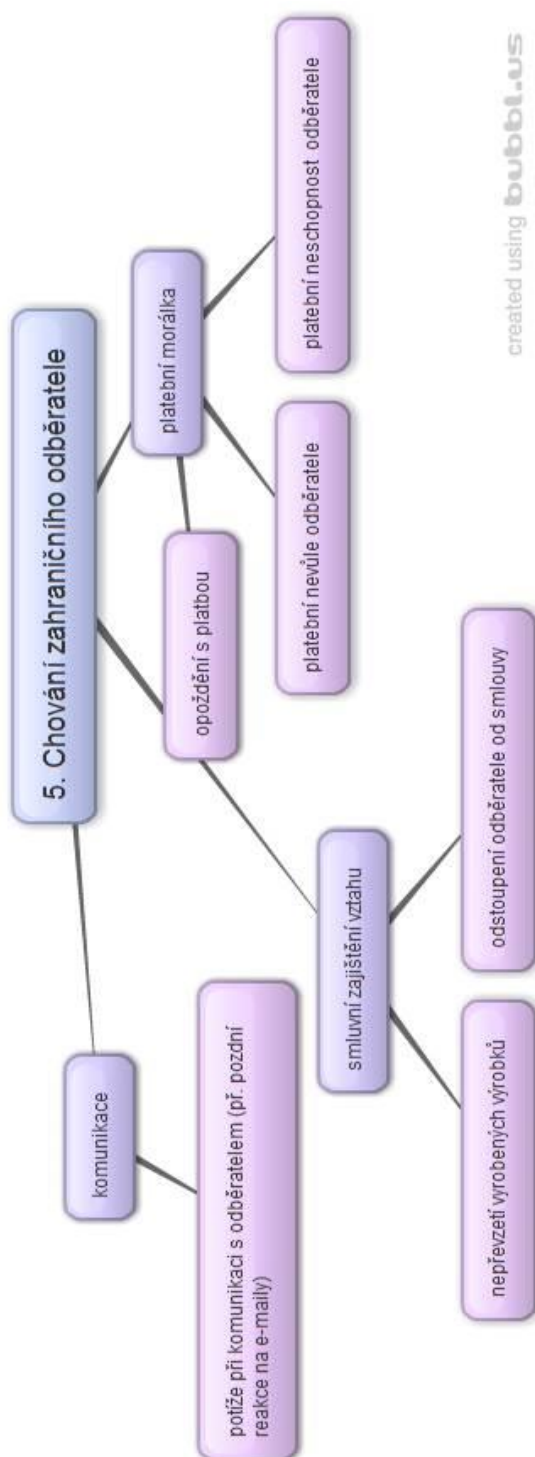
created using bubbl.us

## Myšlenková mapa: faktor rizika „tržní změny v zahraničí neovlivnitelné podnikem“

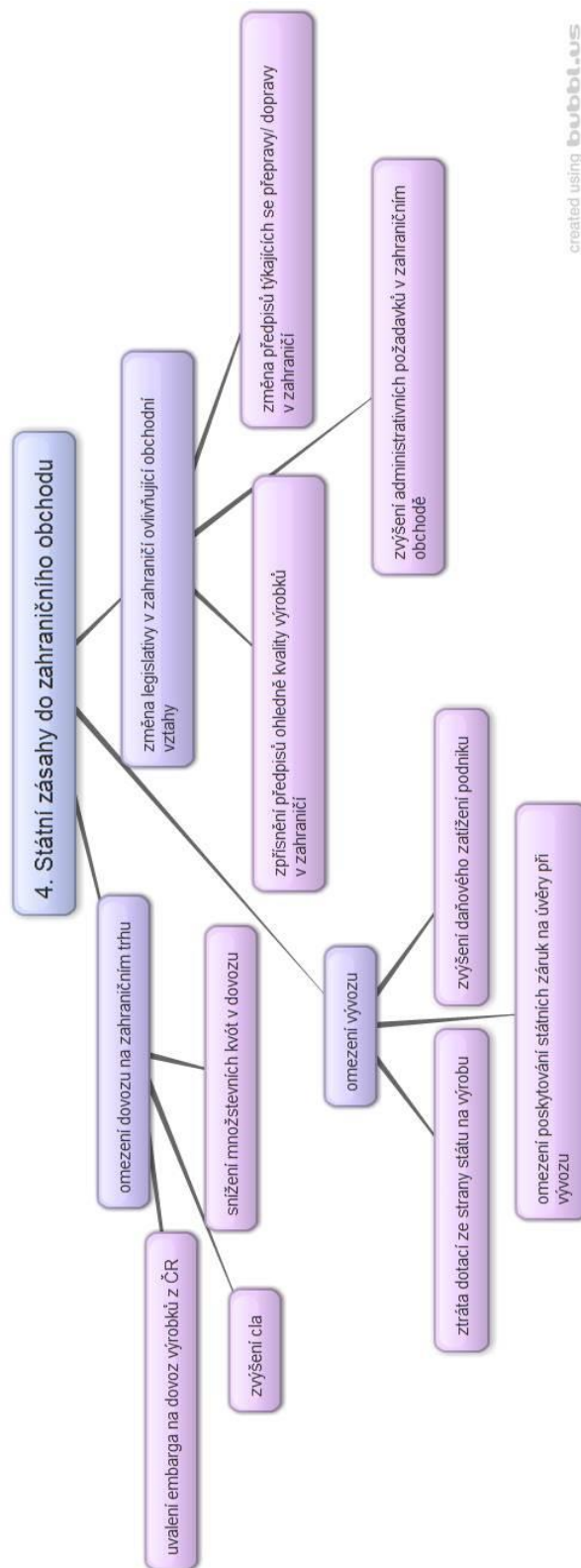


**Myšlenková mapa: faktor rizika „kvalita celkové dodávky pro zahraniční trh“**



**Myšlenková mapa: faktor rizika „chování zahraničního odběratele“**

**Myšlenková mapa: faktor rizika „státní zásahy do zahraničního obchodu“**



created using **bubbl.us**

## S Příklad vyplněné „Karty rizika“

### Karta rizika R\_2 „Pozdní uhrazení pohledávky“:

*Slovní popis bodového hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika:*

- 1 bod: Za posledních 5 let se odběratel nikdy neopozdil s platbou.
- 2 body: Za poslední rok se odběratel s žádnou platbou neopozdil, v minulých 5 letech se však s platbou opozdil.
- 3 body: V posledním roce se odběratel s platbou opozdil.
- 4 body: V posledním roce se odběratel s platbami opožďoval často.
- 5 bodů: V posledním roce se odběratel vždy opožďoval s placením.

*Slovní popis bodového hodnocení negativního dopadu rizika:*

- 1 bod: Očekávané prodlení s platbou do 15 dní.
- 2 body: Očekávané prodlení s platbou do 30 dní.
- 3 body: Očekávané prodlení s platbou do 60 dní.
- 4 body: Očekávané prodlení s platbou do 90 dní.
- 5 bodů: Očekávané prodlení s platbou více než 90 dní.

---

<i>Datum hodnocení</i>	<i>Zvolená strategie</i>
1. 1. 2016	<b>Snížení dopadu rizika: zálohy při podpisu kontraktu</b>

<i>Odpovědnost:</i>	obchodní ředitel
<i>Činnosti:</i>	úprava smluv: zahrnutí 15 % zálohy při podpisu smlouvy do platebních podmínek
<i>Termín:</i>	nastavení záloh při dalším nejbližším obchodu (tj. 2/2016)
<i>Zdroje:</i>	lidské: externí právník finanční: 5 000 Kč (právní zajištění úpravy vzoru smluv)

---

<i>Datum hodnocení</i>	<i>Zvolená strategie</i>
1. 4. 2016	<b>Riziko akceptovat</b>

---

<i>Datum hodnocení</i>	<i>Zvolená strategie</i>
1. 7. 2016	<b>Diverzifikace rizika: nastavit limit pro maximální odběr jedním odběratelem</b>

<i>Odpovědnost:</i>	jednatel
<i>Činnosti:</i>	vyjednávání se stávajícími odběrateli o změnách v prodeji, vyhledání 5 nových odběratelů
<i>Termín:</i>	31. 12. 2016
<i>Zdroje:</i>	lidské: obchodní zástupci