

# Komparace specifik internacionalizačního procesu českých a slovinských malých a středních podniků

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Doc. Ing. Lea Kubíčková, Ph.D.

Bc. Karolína Mičunková



## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala paní doc. Ing. Lee Kubíčkové, Ph. D. za její ochotný a vstřícný přístup, cenné rady i věcné připomínky, které mně pomohly při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat podnikům, které se zúčastnily mého elektronického dotazování a mým slovinským kamarádům za pomoc s překladem slovinské verze dotazníku. V neposlední řadě bych ráda poděkovala i své rodině a blízkým, kteří mne při studiu podporovali.



## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Komparace specifik internacionalizačního procesu českých a slovinských 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 vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity 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 21. 12. 2015

---



## **Abstract**

Mičunková, Karolína. The comparison of internationalization process specifics of Czech and Slovenian small and medium-sized enterprises. Diploma thesis. Brno: Mendel University, 2015.

Diploma thesis is dealing with specifics of internalization process of SME in two European countries. The main goal of this thesis is to compare these specifics. To meet this goal it is necessary to evaluate and compare primary data from Czech and Slovenian enterprises, which were acquired from questionnaire survey. In this thesis there are also identified motivating factors of entrance into the foreign markets, forms of entrance into these markets and barriers of the internalization.

## **Keywords**

Small and medium-sized enterprises, process of internationalization, Czech republic, Slovenia, comparison

## **Abstrakt**

Mičunková, Karolína. Komparace specifík internacionalizačního procesu českých a slovinských malých a středních podniků. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Diplomová práce se zabývá specifiky internacionalizačního procesu MSP ve dvou evropských zemích. Hlavním cílem práce je provést komparaci těchto specifík. K naplnění tohoto cíle bylo třeba vyhodnotit a porovnat primární data od českých a slovinských společností, která byla získaná prostřednictvím dotazníkového šetření. V práci jsou také identifikovány motivační faktory vstupu na zahraniční trhy, formy vstupu na tyto trhy a bariéry internacionalizace.

## **Klíčová slova**

Malé a střední podniky, internacionalizační proces, Česká republika, Slovinsko, komparace





# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod a cíl práce</b>	<b>15</b>
1.1	Úvod .....	15
1.2	Cíl práce .....	16
<b>2</b>	<b>Metodika</b>	<b>17</b>
<b>3</b>	<b>Literární rešerše</b>	<b>21</b>
3.1	Globalizace a internacionalizace.....	21
3.1.1	Pojem globalizace .....	21
3.1.2	Pojem internacionalizace.....	22
3.2	Internacionalizace podnikání.....	23
3.2.1	Teoretické přístupy k procesu internacionalizace.....	23
3.2.2	Motivy internacionalizace.....	32
3.2.3	Stupně internacionalizace .....	35
3.2.4	Bariéry internacionalizace.....	35
3.2.5	Rizika internacionalizace .....	38
3.3	Formy vstupu na zahraniční trh.....	42
3.3.1	Vývozní a dovozní operace .....	43
3.3.2	Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice.....	45
3.3.3	Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.....	46
3.4	Malé a střední podniky .....	47
3.4.1	Definice malých a středních podniků .....	47
3.4.2	Role MSP.....	48
3.4.3	Výhody a nevýhody MSP .....	48
3.4.4	Hodnocení úspěchu MSP.....	49
3.4.5	Internacionalizace MSP .....	50

---

3.4.6	Internacionalizace MSP v EU .....	51
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b>	<b>53</b>
4.1	Srovnání malých a středních podniků v EU a ve sledovaných zemích	53
4.2	Základní údaje o MSP v České republice a ve Slovinsku.....	53
4.3	Dotazníkové šetření.....	56
4.3.1	Tvorba dotazníku.....	56
4.3.2	Sběr primárních dat .....	56
4.4	Zpracování a analýza primárních dat .....	58
4.5	Hodnocení výsledků výzkumu .....	58
4.5.1	Základní charakteristika respondentů.....	59
4.5.2	Specifika internacionalizačního procesu daných zemí.....	63
4.5.3	Specifikace bariér internacionalizace .....	73
4.5.4	Specifikace rizik internacionalizačního procesu.....	79
4.5.5	Jazyková vybavenost .....	81
4.5.6	Subjektivní názory společností .....	85
4.6	Testování hypotéz .....	86
4.7	Komparace specifík internacionalizace .....	91
<b>5</b>	<b>Diskuze</b>	<b>93</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b>	<b>97</b>
<b>7</b>	<b>Použité zdroje</b>	<b>101</b>
<b>A</b>	<b>Seznam použitých zkratk</b>	<b>110</b>
<b>B</b>	<b>Další výsledky dotazníkového šetření</b>	<b>111</b>
<b>C</b>	<b>Rozdíly mezi Českou republikou a Slovinskem</b>	<b>116</b>
<b>D</b>	<b>Sekundární data</b>	<b>117</b>
<b>E</b>	<b>Dotazníky</b>	<b>118</b>
<b>F</b>	<b>Průvodní emaily</b>	<b>138</b>

## Seznam obrázků

Obr. 1	Uppsala model .....	26
Obr. 2	Síťový přístup – etapy .....	28
Obr. 3	Síťový model.....	29
Obr. 4	Stopfordův model.....	31
Obr. 5	Křivka rizika .....	41
Obr. 6	Riziko v Uppsala modelu .....	42
Obr. 7	Internacionalizace podnikových činností.....	43
Obr. 8	Vývoj počtu českých MSP (2008-2013).....	54
Obr. 9	Vývoj počtu slovinských MSP (2008-2013).....	54
Obr. 10	Vývoj počtu zaměstnanců v českých MSP (2002-2013) .....	55
Obr. 11	Vývoj počtu zaměstnanců ve slovinských MSP (2002-2013) .....	55
Obr. 12	Specifikace českých a slovinských MSP – exportující společnosti.....	60
Obr. 13	Specifikace českých a slovinských MSP – neexportující společnosti.....	60
Obr. 14	Počet let působnosti MSP na zahraničním trhu – exportující společnosti.....	61
Obr. 15	Počet let působnosti exportujících MSP na domácím trhu před vstupem na cizí trhy .....	62
Obr. 16	Počet let působnosti MSP na domácím trhu – neexportující společnosti .....	63
Obr. 17	Forma vstupu na zahraniční trhy – české společnosti.....	64
Obr. 18	Vznik českých MSP za účelem exportu – exportující společnosti .....	64
Obr. 19	Forma vstupu na zahraniční trhy – slovinské společnosti.....	65
Obr. 20	Vznik slovinských MSP za účelem exportu – exportující společnosti .....	65
Obr. 21	Motivační faktory vstupu na zahraniční trhy – exportující společnosti .....	66
Obr. 22	Vstup českých a slovinských MSP na zahraniční trhy – neexportující společnosti.....	67
Obr. 23	Motivační faktory vstupu na zahraniční trhy - neexportující společnosti.....	68
Obr. 24	Motivační faktory výstupu ze zahraničních trhů pro české a slovinské MSP .....	68
Obr. 25	Podíl tržeb ze zahraničního trhu na celkových tržbách – exportující společnosti.....	69
Obr. 26	Počet zemí, do kterých české a slovinské MSP exportují.....	70
Obr. 27	Zahraníční země, do nichž české MSP vyváží, n=61.....	71
Obr. 28	Zahraníční země, do nichž slovinské MSP vyváží, n=63 .....	71
Obr. 29	Výčet zemí, do kterých by exportovaly české MSP – neexportující společnosti .....	72

Obr. 30	Výčet zemí, do kterých by exportovaly slovinské MSP – neexportující společnosti .....	73
Obr. 31	Existence bariér vstupu českých MSP na zahraniční trhy - neexportující společnosti .....	73
Obr. 32	Typy bariér působící na české MSP při vstupu na zahraniční trhy, n=26.....	74
Obr. 33	Matice významnosti a četnosti vnímání bariéry – české společnosti.....	75
Obr. 34	Existence bariér vstupu slovinských MSP na zahraniční trhy – neexportující společnosti .....	75
Obr. 35	Typy bariér působící na slovinské MSP při vstupu na zahraniční trhy, n=10	76
Obr. 36	Matice významnosti a četnosti vnímání bariéry – slovinské společnosti.....	77
Obr. 37	Existence bariér u exportujících českých společností, n=56 .....	77
Obr. 38	Bariéry u exportujících českých společností, n=18.....	78
Obr. 39	Existence bariér u exportujících slovinských společností, n=59 .....	78
Obr. 40	Bariéry u exportujících slovinských společností, n=21 .....	79
Obr. 41	Mapa rizik exportujících MSP – české společnosti .....	80
Obr. 42	Mapa rizik exportujících MSP – slovinské společnosti .....	81
Obr. 43	Jazyk webových stránek - české společnosti .....	82
Obr. 44	Jazyk webových stránek - slovinské společnosti .....	83
Obr. 45	Jazyková vybavenost managementu českých společností, n=61 .....	84
Obr. 46	Jazyková vybavenost managementu slovinských společností, n=63.....	84
Obr. 47	Srovnání předností českých a slovinských MSP – exportující společnosti .....	85
Obr. 48	Srovnání předností českých a slovinských MSP - neexportujících společností .....	86
Obr. 49	Právní forma všech podniků, které vyplnily dotazník – české společnosti..	111
Obr. 50	Právní forma všech podniků, které vyplnily dotazník – slovinské společnosti .....	112
Obr. 51	Mapa krajů, ve kterých působí všechny české společnosti, které vyplnily dotazník, n=107 .....	113
Obr. 52	Mapa krajů, ve kterých působí všechny slovinské společnosti, které vyplnily dotazník, n=101 .....	114
Obr. 53	Odvětví podle NACE u českých společností .....	115

## Seznam tabulek

Tab. 1	Forma vstupu na vybraný zahraniční trh .....	30
Tab. 2	Deset největších bariér internacionalizace pro MSP .....	36
Tab. 3	Rozdělení MSP podle Evropské komise .....	47
Tab. 4	Přehled počtu MSP v České republice, ve Slovinsku a v EU .....	53
Tab. 5	Návratnost dotazníků dle zemí .....	57
Tab. 6	Testování hypotézy č. 1.....	87
Tab. 7	Testování hypotézy č. 2.....	87
Tab. 8	Testování hypotézy č. 3.....	88
Tab. 9	Testování hypotézy č. 4.....	88
Tab. 10	Testování hypotézy č. 5.....	89
Tab. 11	Testování hypotézy č. 6 (podle ročního obrátu podniku).....	89
Tab. 12	Testování hypotézy č. 6 (podle počtu zaměstnanců).....	90
Tab. 13	Testování hypotézy č. 7.....	90
Tab. 14	Testování hypotézy č. 8.....	91
Tab. 15	Srovnání základních ukazatelů ČR a SI.....	116
Tab. 16	Srovnání základních právních forem podniků v ČR a ve Slovinsku .....	116
Tab. 17	Vývoj počtu českých a slovinských MSP (2008-2013).....	117
Tab. 18	Vývoj počtu zaměstnanců českých a slovinských MSP (2002-2013), v tis.....	117



# 1 Úvod a cíl práce

## 1.1 Úvod

Malé a střední podniky jsou pro každý stát již jeho neodmyslitelnou součástí. A to nejen proto, že vytvářejí velikou část hrubého domácího produktu, ale i z toho důvodu, že zaměstnávají nemalou část populace. Počet MSP je vysoký a nalezneme je jak ve velkoměstech, tak i v malých obcích. Podle výročních zpráv Evropské unie jich v Evropě tvoří 99,8 % ze všech podniků (EUROPEAN COMMISSION, 2014). Výhodou malých a středních podniků oproti velkým podnikům je totiž to, že jsou velmi flexibilní. Jakákoliv změna se u nich dá přijmout rychle a jednoduše a není nutné se zabývat zbytečným papírováním, které může být pro mnoho lidí demotivující. Kvůli nižšímu počtu pracovníků v malých a středních podnicích má také vedoucí pracovník lepší kontrolu nad probíhajícími procesy. (Vodáček, 2004)

Pokud chtějí podniky se svými produkty vstoupit do internacionalizačního procesu, je nutné, aby nejdříve zvážily cílovou zemi pro svůj export. V některých zemích je velmi obtížné získat povolení na vytvoření nové pobočky, mnohdy je to až nemožné a to především kvůli vysoké byrokracii v cílové zemi. Dalšími faktory, které mohou ovlivnit společnosti v zahraničním obchodu, jsou i různá omezení, například dovozní či vývozní kvóty, embarga a různé druhy cel. V současnosti se však od těchto omezení upouští, což zjednodušuje internacionalizaci podniků.

Česká republika má se Slovinskem společné především to, že obě země leží ve střední Evropě, jejich úřední jazyky patří pod třídu slovanských jazyků a jsou členové Evropské unie a několika dalších organizací, jako je například WTO, OSN, NATO atd. Obě země mají společného souseda, kterým je Rakousko. Právě Rakousko v minulosti Českou republiku a Slovinsko spojilo a to za Rakousko-Uherské monarchie. Po rozpadu Rakousko-Uherska (1918) se obě země spojily s jinými státy a vytvořily nové státní uskupení. Česká republika byla spojena se Slovenskem a částí současné Ukrajiny a toto nové uskupení se nazývalo Československo. Slovinsko bylo nejdříve součástí Státu Slovinců, Chorvatů a Srbů, které se posléze změnilo na Jugoslávii, do které patřilo kromě

Slovinska i Chorvatsko, Srbsko, Černá hora, Bosna a Hercegovina, Kosovo a Makedonie. Tyto územní celky se však na konci 20. století rozpadly a vznikly samostatné státy, tak jak se známe dnes, tedy Česká republika a Slovinsko. Rozdíly mezi těmito zeměmi nejsou jen v rozloze a počtu obyvatel, ale od roku 2007 i v tom, že Slovinsko přijalo Evropskou měnu - euro. Česká republika i nadále zůstává u své národní měny. Pro obě země byla negativním dopadem na jejich ekonomiky ekonomická krize v roce 2008. Několik společností muselo své podnikání ukončit a ty, které toto období přežily, si musely utáhnout opasky a začít se přeorientovávat ve svém oboru podnikání. Otázkou tedy zůstává, zda se MSP v těchto sledovaných státech odlišují v internacionalizačním procesu.

Téma srovnání malých a středních podniků v České republice a ve Slovinsku mne lákalo především z toho důvodu, že jsem mohla Slovinsko lépe poznat během půlroční studijní stáže.

## 1.2 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je provést komparaci specifík internacionalizačního procesu českých a slovinských malých a středních podniků. Aby mohlo být tohoto cíle naplněno, je třeba jej rozčlenit na několik dílčích cílů, pomocí nichž můžeme tento hlavní cíl naplnit.

Prvním dílčím cílem bude identifikace motivů zapojení se do zahraničně obchodních operací u firem v České republice a ve Slovinsku a provedení jejich následné komparace.

Druhým dílčím cílem bude zjistit, jaké formy vstupu na zahraniční trhy jsou ve sledovaných zemích preferovány.

Poslední dílčí cíl bude zaměřen na zjištění a komparaci jednotlivých bariér internacionalizace v obou zemích, přičemž bude pozornost věnována faktoru jazykové vybavenosti managementu malých a středních podniků.

Na základě těchto dílčích cílů byly stanoveny nulové a alternativní hypotézy, které jsou uvedeny ve vlastní práci.



## 2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. První část je literární rešerše, která shrnuje všechny poznatky o internacionalizačním procesu malých a středních podniků. V literární rešerši byly použity jak české, tak i zahraniční zdroje, které se zabývají problematikou MSP a internacionalizace. Další částí je vlastní práce, kdy v úvodu je čerpáno ze sekundárních dat, která byla získána na Českém a Slovinském statistickém úřadě, druhou část pak tvořilo zkoumání primárních dat.

Ve vlastní práci byla při vyhodnocování primárních dat využita analýza, syntéza, indukce a komparace. Získaná data z dotazníkového šetření byla nejprve analyzována a následně na nich byla provedena syntéza, tedy sjednocení jednotlivých částí daného jevu v celek. Pomocí indukce jsem mohla zjištěné poznatky o daných jevech zobecnit. Výsledky z dotazníkového šetření obou zemí byly podrobeny komparaci s cílem porovnat internacionalizační procesy u obou sledovaných zemí. Podstatou komparace je identifikovat shodné nebo rozdílné vlastnosti zkoumaného jevu.

Aby mohlo být naplněno hlavního cíle této diplomové práce, je nejdůležitější částí vlastní práce, především vyhodnocení získaných primárních dat. Primární data byla získána pomocí dotazníkového šetření, které proběhlo v obou sledovaných zemích pomocí téměř identických dotazníků ve dvou jazykových mutacích, tedy v češtině a ve slovinštině. Dotazníkové šetření započalo nejdříve sběrem dat od slovinských MSP. Slovinský dotazník byl vytvořen v češtině a poté byl prvně přeložen do angličtiny a následně do slovinštiny.

Kontakty na české společnosti byly získány z databáze ekonomických subjektů Albertina, pro slovinské kontakty byla využita celoevropské databáze Amadeus. Kontakty podniků v obou sledovaných zemích byly získány bez ohledu na odvětví, ve kterém působí. Důraz byl kladen pouze na velikost podniku, tedy aby odpovídala evropskému vymezení MSP. Podle Vojíka (2009) je to společnost, která má méně než 250 zaměstnanců a zároveň má roční obrat nižší než 50 miliónů EUR.

Sběr primárních dat proběhl formou kvantitativního výzkumu a byla využita metoda elektronického dotazování, pomocí níž mohlo být kontaktováno dostatečně velké množství českých i slovinských společností, aby tak výsledky výzkumu mohly být relevantní a interpretovatelné. Jednotlivé dotazníky byly umístěny na Google Disc, především kvůli slovinským společnostem, pro které byl tak dotazník důvěryhodnějším. Pro každou sledovanou zemi byly vytvořeny tři typy dotazníků, které se lišily podle postavení MSP vůči internacionalizačnímu procesu. Byly to tři typy podniků – exportující, neexportující podniky a společnosti, jež v minulosti exportovaly, ale v současnosti tomu již tak není.

Dotazníky byly rozesílány pomocí univerzitního emailu českým i slovinským společnostem. Rozeslané emaily obsahovaly informace k vyplnění dotazníku a také odkazy, kde se samotné dotazníky nacházely (podoba dotazníku včetně průvodního emailu je v přílohách této diplomové práce).

Předtím, než mohlo dojít k samotnému zpracování získaných odpovědí, bylo nutné zkontrolovat, zda jsou vyplněné dotazníky úplné a správné. Chybně či neúplně vyplněné dotazníky byly před vyhodnocováním vyřazeny. Dotazníky, jež nevykazovaly žádné chyby, byly upraveny do formátu, který odpovídá potřebám statistického programu.

Ke zpracování primárních dat byl použit statistický program Statistica a tabulkový procesor Microsoft Office Excel. Při vyhodnocování primárních dat byly použity základní matematicko-statistické metody, jako je absolutní četnost ( $n_i$ ), relativní četnost ( $p_i$ ) a vážený aritmetický průměr ( $\bar{x}$ ). Zde je výčet vzorců podle Součka (2006):

- *Absolutní četnost – udává počet výskytu zkoumaného znaku*

$$\sum_{i=1}^k n_i = n \quad (1)$$

- *Relativní četnost - je poměr dílčích četností a rozsahu souboru*

$$p_i = \frac{n_i}{n} \quad (2)$$

- *Vážený aritmetický průměr*

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^k n_i \cdot x_i}{\sum_{i=1}^k n_i} \quad (3)$$

kde:  $n_i$  je absolutní četnost zkoumaného znaku  
 $n$  je rozsah zkoumaného faktoru  
 $k$  ukazuje počet jednotlivých skupin

Získané výsledky byly graficky vyjádřeny pro lepší pochopení zkoumaného jevu. Výsledky jednotlivých zemí byly od sebe pro snadnější orientaci odlišeny pomocí barev. Při vyhodnocování bateriových otázek byla pro snadnější prezentaci výsledků vytvořena dvourozměrná matice. Jednalo se především o vyhodnocování bariér a také rizik. Pro vyhodnocování rizik byla vytvořena mapa rizik, pomocí níž byla zjištěna závislost mezi intenzitou zkoumaného rizika a pravděpodobností výskytu tohoto rizika. Tato matice byla vynesena do XY diagramu, kde byla intenzita rizika vynesena na „y“ souřadnici a pravděpodobnost výskytu na „x“ souřadnici. Intenzita rizika byla počítána pomocí váženého aritmetického průměru a pravděpodobnost výskytu byla počítána kumulovanou relativní četností jednotlivých rizik. Pro vyhodnocení jsem matici subjektivně rozdělila na čtyři kvadranty, na jejichž základě jsem určila, která rizika mají nejvyšší intenzitu i pravděpodobnost pro dané země. Bateriová otázka týkající se bariér byla vyhodnocena obdobně.

Důležitou částí vlastní práce bylo samotné testování hypotéz, které byly stanoveny návaznosti na cíle práce. Testování závislosti znaků bylo provedeno pomocí Pearsonova chí-kvadrátu a Spearmanova korelačního koeficientu.

- *Pearsonův chí-kvadrát test* ( $\chi^2$ ) - předpokládá normální rozdělení znaků a zkoumá jejich závislost (Kozel, 2011)
- *Spearmanův korelační koeficient* ( $r$ ) - nepředpokládá lineární závislost dvou znaků a zkoumá jejich pořadí a míru shody. Platí  $-1 \leq r \leq 1$ , čím je  $r$  blíže k 1 či -1, tím je vztah mezi znaky silnější (Kozel, 2011)

Pro každou hypotézu byla stanovena nulová hypotéza  $H_0$ , která vyjadřovala nezávislost dvou zkoumaných znaků a také alternativní hypotéza  $H_1$ , jež naopak charakterizuje jejich závislost. Aby mohla být nulová hypotéza ( $H_0$ ) potvrzena či vyvrácena, bylo třeba nejdříve určit hladinu významnosti  $\alpha$ , která byla pro potřeby diplomové práce stanovena jako  $\alpha = 0,05$ , což charakterizuje 5% pravděpodobnost chybného zamítnutí nulové hypotézy ( $H_0$ ). Pro testování byla

využita p-hodnota Pearsonova chí-kvadrátu a Spearmanova korelačního koeficientu. Vypočtené p-hodnoty byly porovnávány postupně se zvolenou hladinou významnosti ( $\alpha$ ), jejichž výsledkem bylo zamítnutí/nezamítnutí nulové hypotézy ( $H_0$ ). Při testování jednotlivých hypotéz pak mohou nastat dvě varianty:

- p-hodnota  $> \alpha$ ;  $H_0$  nebude v tomto případě zamítnuta
- p-hodnota  $\leq \alpha$ ;  $H_0$  bude v tomto případě zamítnuta a bude přijata  $H_1$

Na základě výsledků, získaných z vyhodnocování primárních dat a testováním statistických hypotéz, bylo možné provést komparaci internacionalizačního procesu u českých a slovinských malých a středních podniků.

## 3 Literární rešerše

### 3.1 Globalizace a internacionalizace

Na začátku literární části je třeba si definovat a rozlišit pojmy globalizace a internacionalizace, které bývají mnohdy zaměňovány.

#### 3.1.1 Pojem globalizace

Globalizace bývá mnohdy označována jako synonymum k internacionalizaci. Avšak globalizace je oproti internacionalizaci komplexnější a více pokročilejší. Dalším rozdílem mezi těmito pojmy je i to, že globalizace není omezena hranicemi států, což způsobuje vytváření nadnárodních společností. Nadnárodní společnosti využívají rozdílné lokalizace částí svého podniku k produkci zboží a služeb. Rozvoj globalizace byl zapříčiněn moderními informačními technologiemi, jako je telekomunikace a světová počítačová síť. Pomocí těchto informačních technologií mohou podniky mít své pole působnosti na celém světě nebo přesunout svou výrobu tam, kde je to pro ně nejvýhodnější. (Kunešová a Cihelková, 2006)

Podle Pichaniče (2004) je globalizace procesem, jenž přetváří svět a jeho ekonomické systémy tak, aby byl navzájem více závislým, uniformním a integrovaným. Proces globalizace nejen zapříčiňuje snížení nákladů na dopravu a komunikaci ale také odstraňuje bariéry volného pohybu zboží, služeb, kapitálů, vědomostí a lidí.

Majerová (2007) říká, že „globalizaci můžeme charakterizovat jako stav měnící prakticky všechna měřítka lidských aktivit“. Autorka uvádí, že prostřednictvím globalizace dochází jak k nárůstu mezinárodního obchodování, internacionalizaci hospodářského života, ale také k interdependenci národních ekonomik a to z hlediska ekonomického, politického a sociálního.

Globalizace je proces, který se vyvíjel, vyvíjí a bude se i v budoucnu vyvíjet, protože je neukončený. Tento průběh je však naprosto závislý na politice jednotlivých států a na liberalizačních jednáních. Subjekty globalizačního procesu

jsou nadnárodní korporace, nejvyspělejší ekonomiky a mezinárodní organizace (IMF, WTO, atd.). (Majerová, 2007)

Globalizační proces je rozdělen na tři stupně integrace. První stupeň je globální volný obchod, který je charakteristický volným obchodem bez jakýchkoliv tarifních nebo netarifních překážek. Druhým stupněm integrace je globální volný pohyb výrobních faktorů, jenž odstraňuje jakékoliv bariéry při migraci kapitálů a pracovních sil mezi státy. Posledním stupněm integrace je globální regulace mezinárodních ekonomických vztahů. (Majerová, 2007)

Globalizace prošla třemi vlnami vývoje. První vlna byla ukončena 1. světovou válkou. Během této vlny došlo k toku jak zboží a kapitálu, tak i k toku pracovních sil. Druhá vlna probíhala od roku 1950 až do roku 1980 a snažila se obnovit všechny obchodní vztahy vzniklé před světovými válkami. Proto vzniklo několik uskupení, která měla za úkol pomoci státům v jejich ekonomickém rozvoji (v Evropě EHS a v Americe sdružení NAFTA). Třetí vlna probíhá od 80. let minulého století až do současnosti. Tuto vlnu ovlivňuje neustálé zlepšování komunikačního a informačního zařízení. (Pichanič, 2007)

### 3.1.2 Pojem internacionalizace

Internationalizace je zvyšující se důležitost vztahů mezi národy. Jedná se o mezinárodní obchody, aliance, dohody a další. Ty jsou základní jednotkou společenství mezi zeměmi a mezi jednotlivci v různých zemích, které se stávají nezbytné a důležité. (Daly, 2007)

Internationalizace je proces, prostřednictvím kterého se národní ekonomiky pořád sbližují a to kvůli odbourávání různorodých bariér. Tím pádem se některé jevy z národních jevů změny na mezinárodní. Působením internacionalizace pak vzniká interdependence. Proces interdependence je vzájemná závislost dvou nebo více zemí, která neustále sílí. Jak již bylo řečeno, globalizace je komplexnější a pokročilejší než internacionalizace. (Kunešová a Cihelková, 2006)

Podle Starzyczné (2010) je internacionalizace proces, jenž vyjadřuje trend vývoje národních ekonomik, který je na vysoké úrovni rozvoje, kdy úroveň zspolečenštění práce na základě světové dělby práce je přes hranice dané země. Pak

tedy výsledkem procesu internacionalizace jsou podniky působící na mezinárodní úrovni.

Jiné definice říkají, že internacionalizace je jedním ze stupňů globalizace, která může být členěna na internacionalizaci (export a volný trh), transnacionalizaci (přímé zahraniční investice) a globalizaci (rozšíření výrobní a informační infrastruktury). (Kubíčková a Procházková, 2013)

Rychlost internacionalizace je ovlivňována rychlostí vědecko-technického procesu. Kvůli vědecko-technickému procesu se v současné době objevuje kromě surovinové, potravinové a obchodní závislosti i závislost finanční a technologická. Internacionalizace oproti globalizaci zahrnuje hranice, protože určuje geografický vliv ekonomických aktivit mimo národní hranice. (Kunešová a Cihelková, 2006)

Malé a střední podniky v zemích s malým domácím trhem budou dříve expandovat na zahraniční trhy než podniky, které mají velký domácí trh. Tento fakt platí pro většinu podniků, avšak v high-tech odvětví mohou existovat výjimky. High-tech odvětví je totiž ovlivněno krátkým životním cyklem produktu. (Susman, 2007)

## **3.2 Internacionalizace podnikání**

Tato subkapitola se bude zabývat nejprve teoretickými přístupy procesu internacionalizace, dále pak motivy a stupni internacionalizace, bariérami a riziky internacionalizace pro malé a střední podniky.

### **3.2.1 Teoretické přístupy k procesu internacionalizace**

Podle Zapletalové (2011) existují dva přístupy v rámci internacionalizačních teorií. Pojednává o evolučním a globálním přístupu.

*Evoluční přístup* říká, že firma v internacionalizačním procesu postupuje v krocích či v určitých etapách. Tento přístup předpokládá, že se podniky nejdříve rozvíjejí na domácím trhu a poté expandují na zahraniční trhy. Na zahraničních trzích využívají zkušenosti a znalosti získané během působení na domácím tr-

hu. Do evolučního přístupu můžeme zařadit model Uppsalské školy a I-model. (Zapletalová, 2011)

Dalším přístupem je *globální přístup*, jenž představuje především podniky, které jsou nazývány „Born Globals“. Tyto firmy byly založeny přímo pro globální trh. Neprošly tak žádnými etapami internacionalizačního vývoje. (Kubíčková, 2013)

Laghzaoui (2011) říká, že existují tři přístupy internacionalizace malých a středních podniků. První přístup je *ekonomický*. Dalším přístupem je *fázový přístup*, který zahrnuje jak Uppsala model, I-model, tak i Born globals. Tímto se autor liší od Zapletalové, která odlišuje Uppsala model a Born globals model. Posledním přístupem je *síťový přístup*, který vychází z Uppsala modelu. Síťový přístup zdůrazňuje důležité postavení podniku v jeho síti.

Štrach (2009) ve své knize uvádí tři přístupy internacionalizačního procesu, jsou to Stopfordův model internacionalizace, Uppsala model internacionalizace a přístup Danielse a Radebaugha.

### **Model Uppsalské školy**

Uppsala model popisuje způsoby (modely) internacionalizačního procesu firmy. Tento model byl definován v roce 1975 švédskými autory Johansonem a Wiedersheim-Paulem. Autoři tohoto modelu vytvořili čtyři etapy, které charakterizují to, jak se firma postupně zapojuje do mezinárodního obchodu. (Kubíčková, 2013)

Johanson a Wiedersheim-Paul (1975) ve své práci předpokládají, že podniky se nejdříve rozvíjejí na domácím trhu a proces internacionalizace je důsledkem jejich postupných rozhodnutí. Největšími překážkami v procesu internacionalizace je nedostatek znalostí a zkušeností na zahraničních trzích a nedostatek možností nebo zdrojů podniků. Tyto překážky jsou redukovány pomocí postupného rozhodování a učení se o zahraničním trhu a jeho operacích. Pokud se podniky rozhodnou exportovat, tak většinou začínají s exportem do sousedních států, které jsou poměrně dobře známé a mají podobné požadavky na obchodní jednání. Tím se snaží podniky vyhnout neúspěchu na zahraničním trhu.



Rozdělení podle Kubíčkové (2013) je:

1. etapa – *žádné pravidelné exportní aktivity* – firma má nedostatek informací o zahraničním trhu a zároveň nemá žádné závazky svých zdrojů na tomto trhu (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975)
2. etapa – *export skrze nezávislé agenty* – firmy mají občasné závazky svých zdrojů na zahraničním trhu. Pomocí agentur získávají poměrně pravidelné informace o faktorech ovlivňujících prodej na zahraničním trhu. (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975)
3. etapa – *zahraniční zřízení dceřiné společnosti zaměřené na prodej* – firmy mají vytvořený informační kanál, prostřednictvím kterého komunikují se zahraničním trhem. (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975)
4. etapa – *zahraniční produkce/zřízení výrobní jednotky* – jedná se o založení firmní výroby na zahraničních trzích, které je ovlivněno několika faktory. (Zapletalová, 2011)

Všechny čtyři fáze bývají označovány jako řetězec ustanovení. Tato teorie však neočekává, že firmy projdou všemi čtyřmi fázemi. První důvodem pro skoky firem může být to, že některé zahraniční trhy nejsou dostatečně velké pro všechny etapy, tedy nemají dostatečný tržní potenciál. Druhým důvodem je, že některé firmy mohou některé fáze přeskočit, protože již mají dostatek zkušeností z operací na jiných zahraničních trzích. (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975)

Druhým modelem je to, že firma postupně vstupuje na takové zahraniční trhy, které mají větší „psychickou vzdálenost“ (ang. *psychic distance*). Psychická vzdálenost je definována jako součet faktorů zabraňujících toku informací z/na trh. Jako jsou například rozdílné jazyky, kultura, vzdělání a další. Ze zřejmého důvodu je psychická vzdálenost korelována s geografickou vzdáleností, proto firmy mnohdy prvně expandují do sousedních států. (Johanson a Vahlne, 1977; Kubíčková, 2013) Dunning a Lundan (2008) ve své knize uvádějí, že psychická vzdálenost je definována jako faktor, který firmě zabraňuje nebo narušuje poznání a porozumění cizímu prostředí.

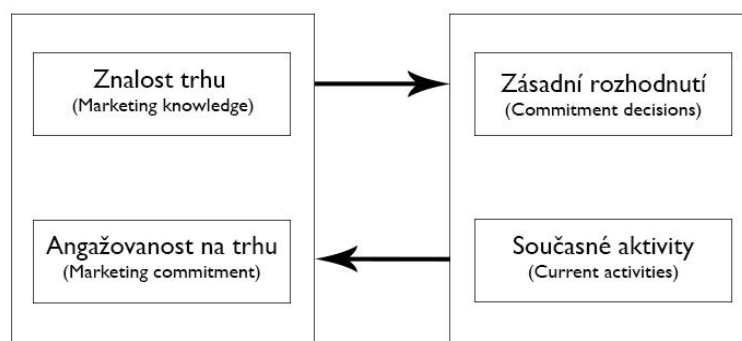
Uppsala model je tvořen čtyřjádrovým konceptem, jenž je propojený a navzájem na sebe působí. Tento koncept zahrnuje čtyři faktory, které jsou rozčleněny

do dvou skupin a to podle stavu firmy (state aspects) a podle změn ve firmě (change aspects). (Kubíčková, 2013)

Mezi faktory stavu firmy náleží angažovanost na trhu (market commitment) a znalost trhu (market knowledge). První faktor, jímž je angažovanost na trhu, stanovuje zdroje, které jsou zapojeny do zahraničních trhů a stupeň zapojení těchto zdrojů. (Daszkiewicz a Wach, 2012) Druhý faktor, znalost trhu, identifikuje informace, které má firma o zahraničních trzích. (Kubíčková, 2013) Znalosti dělíme na objektivní znalosti, které mohou být naučeny, a specifické znalosti, jenž jsou získány pomocí osobních znalostí. (Daszkiewicz a Wach, 2012)

Mezi faktory změn firmy spadají současné aktivity (current activities) a zásadní rozhodnutí (commitment decision). První faktor, jímž jsou současné aktivity, je primárním zdrojem zkušeností firmy. Druhý faktor je ovlivněn vnímáním problémů a příležitostí, které jsou na daném trhu. (Johanson a Vahlne, 1977; Kubíčková, 2013)

Angažovanost na trhu a znalost trhu jsou předpokladem pro ovlivnění současných aktivit a zásadního rozhodnutí podniku. Avšak i tyto faktory změn ovlivňují faktory stavu firmy. (Zapletalová, 2011) Což znázorňuje obrázek o Uppsala modelu.



**Obr. 1 Uppsala model**

Zdroj: Johanson a Vahlne, 1977, s. 26, vlastní přepracování

## I-Model

Název tohoto modelu vznikl zkratkou z angličtiny „innovation-related internationalization model“. Tento internacionalizační model závisí na inovacích podniku a vychází z adaptačního procesu E. M. Rogerse (1962). Za každou inovaci

lze považovat jakékoliv internacionalizační rozhodnutí podniku. Model je založen na postupném učení ve spojení s adaptací inovace. Adaptací inovace rozumíme výběr takové inovace, která je nejpříjemnější variantou ze všech nabízených možností v daném čase. I-model je velice podobný Uppsala modelu, oba modely spadají do krokových neboli fázových přístupů. (Zapletalová, 2011)

Podle Laghzaouiho (2011) je I-model internacionalizační proces s obdobnými stupni, jaké jsou při zavádění nového výrobku. Tuto vizi pak mnozí autoři převzali k popsání modelů internacionalizačního procesu malých a středních podniků, například autoři Bilkey a Tesar (1977), Cavusgil (1980) a Reid (1981). A stejně jako Zapletalová říká, že I-model je obdobný Uppsala modelu. Modely jsou podobné ve dvou hlavních zásadách. První zásada spočívá v pozvolných dopadech na firmy. Druhou zásadou je, že existence psychologické vzdálenosti je redukována zkušenostmi získanými na zahraničních trzích.

### **Born globals**

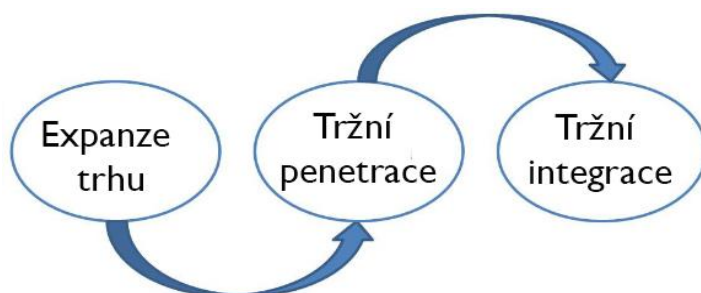
Jedná se o podniky, které se od svého založení snaží o získání značné konkurenční výhody v používání zdrojů a prodeji svých produktů hned v několika zemích. Born globals jsou firmy, které se od těch ostatních odlišují tím, že jsou mezinárodní již od samého začátku a vyznačují se globálním zaměřením svého managementu. U těchto podniků se oproti jejich rozsahu působení zdůrazňuje spíše doba, od níž působí na zahraničních trzích. Oproti domácím podnikům, jejichž zahraniční činnost se postupně vyvíjela z domácí, mají tyto společnosti již od svého založení pohled na svět „bez hranic“. (Cavusgil a Knight, 2009)

Jurek (2012) ve své práci uvádí, že firmy k teorii born globals přesvědčuje několik skutečností. První skutečností je to, že podniky jsou schopny mezinárodně komunikovat, trhy jsou čím dál více homogenizované a znalosti a zkušenosti z obchodování na zahraničních trzích se neustále zvyšují. V neposlední řadě jde i o to, že dochází k vyšší mobilitě lidí napříč státy a pro podniky je snazší získat finanční nástroje.

## Síťový přístup

Autoři Johanson a Mattson uvedli síťový přístup (ang. network theory) v roce 1988 jako přepracování předchozího Uppsala modelu. Pomocí tohoto přístupu se snažili vysvětlit internacionalizaci podniků vzhledem k obchodním sítím a k trhu. Síťový přístup říká, že internacionalizační procesy firmy jsou ovlivněny sítí, ve které se firma nachází. Sítě tak předpovídají jejich mezinárodní nebo domácí aktivity. (Vahlne, 2012)

Internationalizace je podle nich evoluční proces, který se skládá ze tří etap. První etapa je *expanze trhu*, což znamená hledání nové pozice na novém trhu. Druhou etapou je *tržní penetrace*, tedy rozšíření stávající pozice a zvýšení zdrojových závazků podniku v síti. Poslední etapa, kterou je *tržní integrace*, usiluje o shodu mezi pozicemi na různých trzích. (Vahlne, 2012)



**Obr. 2** Síťový přístup – etapy

Zdroj: Masum a Fernandez, 2008, s. 16, vlastní přepracování

Pozice firem je založena na dvou principech - na stupni internacionalizace firmy a stupni internacionalizace sítě (trhu). Na základě těchto dvou principů můžeme identifikovat čtyři pozice podniku na globálním trhu (viz obr. Síťový model). (Vahlne, 2012). Jsou jimi brzký vstup, pozdní vstup, firma osamocena, firma mezi ostatními. (použit překlad názvů z práce Jurka, 2012, s. 77)

Při *brzkém vstupu* může mít firma problém s rozšířením své sítě. Někdy mohou být náklady oproti výhodám velmi vysoké. Pokud jsou firmy v této pozici, mohou tyto společnosti využít tradiční krokový model neboli Uppsala model. (Daszkiewicz a Wach, 2012)

*Pozdní vstup.* Trh už je internacionalizován. Firmy s pozdním vstupem na tento trh mají nepřímé vztahy k této síti a je pro ně velice obtížné získat adekvátní

místo v již existující síti. Konkurence má oproti těmto podnikům velkou výhodu v informacích. (Masum a Fernandez, 2008)

*Firma osamocena.* Podniky mají vysoce mezinárodní charakter, avšak nacházejí tržní prostředí s domácím zaměřením. Mají dostatek prostředků pro podporu internacionalizace trhu. Firma již získala dostatek zkušeností a znalostí, takže již ví, co je zapotřebí k úspěchu. (Masum a Fernandez, 2008)

*Firma mezi ostatními.* Stupeň internacionalizace sítě a firem je vysoký. Firmy, mají dostatek znalostí a zkušeností pro tvorbu dceřiných společností a mohou snadněji korigovat aktivity na zahraničních trzích. (Masum a Fernandez, 2008)

Stupeň internacionalizace podniku (Degree of the internationalization of the firm)		Stupeň internacionalizace sítě (trhu) (Degree of internationalization of the network)	
		Nízký	Vysoký
Nízký	Firma osamocena <i>The lonely internacional</i>	Firma mezi ostatními <i>The internacional among others</i>	
Vysoký	Brzký vstup <i>The early starter</i>	Pozdní vstup <i>The late starter</i>	

**Obr. 3 Síťový model**

Zdroj: Vahlne, 2012, vlastní přepracování

Síťový přístup nabízí nový pohled na interpretaci procesu internacionalizace malých a středních podniků. Tento síťový přístup je zásadní pro MSP, především z důvodu rozvíjení jejich omezených zdrojů. (Laghzaoui, 2011)

### Teorie OLI

Bývá mnohdy nazýván i jako eklektické paradigma. Zkratka OLI vznikla ze slov vlastnictví (ang. ownership) lokalizace (ang. location) a internacionalizace (ang. internationalization). Autorem této teorie je Dunning. (Machková, 2006)

- *Vlastnické výhody* jsou například patenty, autorské práva, technologické know-how a manažerské a marketingové dovednosti. Pokud podnik má

v držení některou z těchto výhod, tak bude mít monopolní nebo konkurenční výhodu na zahraničním trhu. (Dunning, 2008)

- *Lokalizační výhody* jsou spojeny s výběrem dobré lokalizace zahraničního trhu, především v návaznosti na nízké produkční náklady, snadný vstup, stabilní politické a ekonomické prostředí a další. (Harrison, 2008)
- *Internacionalizační výhody* jsou především o zkušenosti podniku obchodováním na mezinárodních trzích, ale jsou to také další výhody, jako je např. nízké transakční náklady, menší riziko, nízké technologické napodobování, efektivní management a kontrola jakosti. (Dunning, 2008)

**Tab. 1** Forma vstupu na vybraný zahraniční trh

Forma vstupu na zahraniční trh	O	L	I
Kapitálový vstup na zahraniční trh	+	+	+
Vývoz	+	-	+
Poskytnutí licence	+	-	-

Zdroj: Machková, 2006, s. 27

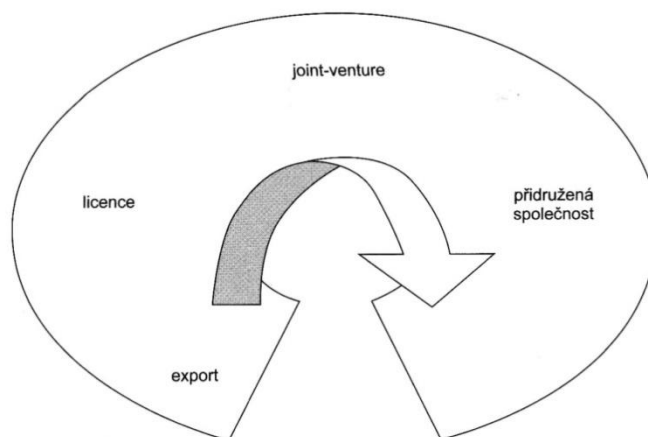
Jak je z tabulky patrné, kapitálový vstup je výhodný, pokud jsou splněny všechny tři předpoklady. Vývoz je pro firmy vhodný, když zahraniční trh není dostatečně rozvinut nebo existují bariéry pro zahraniční investory při vstupu do země. Licence je vhodné volit v případě, kdy při vstupu na daný trh existují překážky pro zahraniční investory nebo když podnik nemá dostatečné strukturální zázemí. (Machková, 2006)

### Stopfordův model internacionalizace

Tento model, jehož autorem je Johan M. Stopford, byl použit při výzkumu amerických podnikatelských subjektů. Stopfordův model vychází z vize, že podniky na zahraniční trhy vstupují postupně. Celý tento proces názorně zobrazuje obrázek Stopfordova modelu. (Štrach, 2009)

Společnost, která přemýšlí o exportu svých produktů, se nejprve snaží na trh dostat pomocí zahraničního partnera, který má na starost marketing daného produktu. V případě úspěchu na zahraničním trhu může zahraničnímu partnerovi udělit licenci, zde však nastává první problém. Firma není schopna kontrolovat průběh prodeje na zahraničním trhu. Proto začne usilovat o vytvoření

společného podniku (joint venture) se zahraničním partnerem. Tím společnost docílí částečné kontroly nad produktem a také nad zahraničním trhem. Posledním krokem ve Stopfordově modelu je založení dceřiné společnosti s úplným vlastnickým podílem. (Štrach, 2009)



**Obr. 4 Stopfordův model**

Zdroj: Štrach, 2009, s. 39

### **Přístup Daniela a Radebaugha**

Podle Štracha (2009) autoři Daniels a Radebaugh sjednocují jednotlivá teoretická východiska internacionalizačního procesu do syntetického modelu. Tento syntetický model je rozdělen na:

- *aktivní/pasivní využívání možností procesu internacionalizace* – ze začátku internacionalizace dochází k pasivnímu chování podniku, především se jedná o reakci na konkurenci. V dalších etapách procesu internacionalizace dochází k aktivnímu chování podniku, tedy k hledání nových možností a lokalit pro export.
- *interní/externí řízení zahraničních operací* – prvně převládá externí řízení zahraničních operací podniku, protože podnik nemá dostatek zkušeností a obává se riskovat. Po nabytí dostateku informací a zkušeností dochází k internímu řízení zahraničních operací.
- *podobnostní stupeň zahraničního trhu a trhu domácího* – podniky nejprve expandují na trhy, které jsou domácímu trhu velmi podobné, a poté rozši-

řují své pole působnosti i do zemí, které jsou domácím trhu více vzdáleny, např. kulturně, velikostně, atd.

- *počet zemí, na kterých firma působí* – ze začátku podnik expanduje na jeden zahraniční trh a poté rozšiřuje počet zemí, do kterých exportuje své produkty.
- *možnost fungování* – vychází ze Stopfordova modelu

### 3.2.2 Motivy internacionalizace

Motiv internacionalizace je pro každý podnik jiný, tak jako je tomu i s jejich rozličnými strategickými cíli. Pro nějakou společnost může být motivem zvýšení konkurenceschopnosti či ziskovosti a pro další podnik to může být minimalizování jejich nákladů. Avšak mezi nejdůležitější motivy internacionalizace malých a středních podniků v Evropě patří získání přístupu na zahraniční trh, znalosti a technologie. (Sleuwaegen a Onkelinx, 2008).

Synek (2011) ve své knize uvádí, že podniky k exportu mohou vést důvody, jako je například:

- využití dosud nevyužité výrobní kapacity
- použití technologií podniku a jeho know-how
- zvýšení prodejů a zisků
- odstranění sezónních výkyvů trhu
- zmenšení vlivu existujících trhů na podnik
- získání informací o zahraniční konkurenci

Rodriguez, Barcos a Álvarez (2010) říkají, že společnosti se pro internacionalizaci rozhodují z rozdílných interních důvodů, jako jsou například:

- vstup na trhy s novými možnostmi nebo redukování krize na domácím trhu
- možnost diverzifikace rizika pomocí působení na rozdílných trzích
- vyrovnání ztráty nějakých regionů výdělkem v jiných regionech
- snížení nákladů podnikových aktivit jako je produkce, vývoj a výzkum, distribuce a prodej



- kompenzace kratšího životního cyklu výrobku jeho exportováním na zahraniční trhy
- využití výhody relativně homogenizovaného trhu
- získání prestiže, zvýšení konkurenceschopnosti a rozšiřování svého mezinárodního působení
- snižování nákladů výroby tím, že některé výrobní procesy budou probíhat v zemích s levnější pracovní silou

Několik autorů rozdělilo tyto motivy internacionalizace do různých hledisek, například OECD rozděluje čtyři motivační faktory, autoři Sleuwaegen a Onkelinx je definují jako push a pull faktory a autoři Czinkota a Ronkainen je člení na proaktivní a reaktivní stimuly. Harrison je rozděluje na zastřešující faktory a faktory specifické pro firmu.

OECD (2009) na základě svého výzkumu definovala klíčové motivační faktory pro malé a střední podniky:

- *motivů růstu* - motivují společnosti především potřebou jejich firemního růstu, ziskem, růstem velikosti trhu, jejich silnějším postavením na trhu a redukcí závislosti na jednom či malém počtu trhů
- *motivů související se znalostmi* – jsou založené na předchozí zkušenosti manažerů s internacionalizací a zahrnují investice do výzkumu a vývoje, inovační kapacity, unikátní technologie či produkty, jazykové schopnosti
- *motivů síťových vazeb a dodavatelských řetězců* – dochází k lepšímu přístupu k cílovým zákazníkům a zdrojům firem
- *motivů domácího či regionálního trhu* – velikost domácího trhu je omezená, atraktivnost cizího trhu a dobrá infrastruktura exportu

Podle Sleuwaegena a Onkelinx (2008) existují push a pull hnací mechanismy. *Push faktory* „nutí“ firmy k expanzi na cizí trhy. Tyto faktory jsou založeny na firemních zdrojích a konkurenceschopnosti, domácí konkurenci a vývojovém cyklu produktu. Push faktory využívají existence nehmátných zdrojů, jako jsou technologie a marketingové znalosti. *Pull faktory*, jako je globalizace a vzrůstající míra liberalizace v kombinaci s informacemi, komunikací

a přesunem technologií, táhnou společnosti čím dál více na vzdálenější trhy. Pull faktory pomáhají firmám identifikovat příležitosti na zahraničních trzích a uspokojit zahraniční neuspokojenou poptávku. Vliv push a pull faktorů na firemní internacionalizační proces je ovlivněn podnikovou charakteristikou, odvětvím a specifickými okolnostmi, na něž působí tyto faktory.

*Proaktivní motivy* jsou takové motivy, díky kterým se chce podnik sám začít chovat mezinárodně. Hlavním proaktivním stimulem je zisk, dalšími jsou pak unikátní produkt, technologická výhoda nebo exkluzivní informace o trhu, jako je například informace o zákaznících daného trhu či tržním prostředí. Mezi proaktivní stimuly patří i úspory z rozsahu a velikost mezinárodního trhu. *Reaktivní motivy* jsou reakcí na změny v okolí podniku a říkají, že by se podnik měl zapojit do mezinárodního obchodu. Hlavním reaktivním stimulem je nadprodukce. Dalšími stimuly jsou například pokles prodejů na domácích trzích či jejich stagnace, nadbytečná kapacita, nasycený domácí trh a blízkost k potencionálním zákazníkům. (Czinkota a Ronkainen, 2013)

Harrison (2008) uvádí, že *zastřešující faktory* (ang. *overarching factors*) se dělí na:

- Primární motivy – obchodní růst, zisk, mezinárodní motivace, konkurenční výhoda
- Měnící se mezinárodní prostředí – mezinárodní mír a stabilita, celosvětový ekonomický růst, redukce obchodních bariér, technologický rozvoj
- Faktory specifické pro danou zemi – politická a ekonomická stabilita, kultura, podpora státu a další

Druhým typem faktorů (Harrison, 2008) jsou *faktory specifické pro danou firmu*, které se dále dělí na:

- Vstup na trh – velké a rozvíjející se trhy, přístup na mezinárodní obchodní oblasti, potřeba následování konkurenčních firem
- Přístup ke zdrojům – zdroje jsou jádrem podnikání, potřeba velkého množství zdrojů, specializované zdroje jsou neměnné
- Redukce nákladů – přístup levným materiálům, energiím nebo práci, finanční motivy, vyvarování se obchodních bariér

### 3.2.3 Stupně internacionalizace

Starzyczna (2010) říká, že existují čtyři stupně v procesu internacionalizace podniku, jsou jimi:

1. *stupeň* – je tvořen firemními činnostmi, jež jsou zaměřeny na její export a import
2. *stupeň* – tvoří jej kooperační vztahy dvou subjektů, které jsou založené na smluvním základě
3. *stupeň* – jsou majetkové účasti domácího podniku v zahraničních podnicích
4. *stupeň* – založení poboček společnosti na cizích trzích

Podle Kubíčkové a Procházkové (2013) jsou obchodní aktivity podniku rozděleny do několika fází v závislosti na míře zapojení do mezinárodního prostředí. Existují tři indikátory, které se využívají pro měření stupně internacionalizace podniku. Patří mezi ně:

- Podíl zahraničního kapitálu z celkového kapitálu
- Podíl zahraničních prodejů z celkových prodejů
- Počet zaměstnanců v zahraničí na celkovém počtu zaměstnanců

### 3.2.4 Bariéry internacionalizace

Bariérami procesu internacionalizace se mimo jiné zabývala i OECD (2009), která v rámci svého průzkumu vytvořila tabulku (viz níže), jež obsahuje deset největších bariér pro malé a střední podniky v procesu internacionalizace.

Tab. 2 Deset největších bariér internacionalizace pro MSP

Pořadí	Popis dané bariéry
1.	Nedostatek kapitálu k financování exportu
2.	Identifikace obchodních příležitostí v zahraničí
3.	Nedostatečné informace pro nalezení/analyzování trhů
4.	Neschopnost navázání komunikace s potenciálními zahraničními zákazníky
5.	Získání spolehlivého zahraničního partnera
6.	Nedostatek manažerského času pro zabývání se internacionalizací společnosti
7.	Nedostatečný počet zaměstnanců a/nebo jejich nedostatečné proškolení pro internacionalizaci podniku
8.	Obtížné konkurování cenám konkurence
9.	Malá podpora ze strany domácího státu
10.	Vysoké transportní náklady

Zdroj: OECD, 2009, s. 8, volně přeloženo

OECD (2009) se dále zabývá především čtyřmi největšími bariérami v procesu internacionalizace, kterými jsou:

- *Nedostatek kapitálu k financování exportu* – pro expanzi na zahraniční trhy je třeba kapitál, kterého však mají většina MSP nedostatek
- *Nedostatečné informace pro nalezení/analyzování trhu*- nedostatečné znalosti o zahraničním trhu jsou neustále problémem MSP i v době rozsáhlé dostupnosti informací
- *Neschopnost navázání komunikace s potenciálními zahraničními zákazníky* – pro MSP je problém nalézt vhodného strategického partnera na zahraničním trhu, pomocí kterého by podnik mohl komunikovat se zahraničními zákazníky.
- *Nedostatek manažerského času, jejich schopností a znalostí* – manažeři, kteří neměli možnost se s internacionalizačním procesem dříve setkat, mají

k němu nedůvěru. Některé studie říkají, že ji manažeři mohou vnímat jako psychologickou bariéru.

L.C. Leonidou (2004) in: Sleuwaegen a Onkelinx (2008) rozlišuje bariéry internacionalizace podniků na interní a externí. Obě tyto bariéry mají rozhodující vliv na rozvoj exportních procesů firmy. Vliv těchto bariér závisí i na ostatních faktorech, jako je vedení podniku, organizace a prostředí, v němž podnik působí.

*Interní bariéry* jsou vázány na kapacitu a zdroje podniku, jsou jimi:

- *informační bariéra* – je spojena s problémy v identifikaci, výběru a kontaktování mezinárodního trhu, kvůli nedostatku informací. Těmito bariérami jsou například lokalizace a analyzování cizího trhu, hledání dat o trhu, identifikování obchodních zahraničních příležitostí a kontaktování zahraničních zákazníků.
- *funkční bariéra* – jedná se o neefektivnost funkcí ve firmě (produkce, finance atd.). Tyto bariéry mají vliv na exportní chování podniku. Jsou jimi například nedostatek manažerského času nutného pro export, nedostatek kapitálu nezbytného pro export a další.
- *marketingová bariéra* – zahrnuje podnikové produkty, cenu, distribuci, logistiku a propagační aktivity v zahraničí. Pro mnoho podniků je tato bariéra největším problémem. Podnik musí vyvinout nový produkt či přizpůsobit stávající produkt danému zahraničnímu trhu, cena produktu musí být konkurenceschopná a v neposlední řadě je nutné nalézt správný distribuční kanál a spolehlivého zahraničního partnera.

*Externí bariéry* je odvíjejí od domácího a zahraničního prostředí, v němž podnik působí. Jsou jimi:

- *procedurální bariéry* – jsou závislé na operačních transakcích se zahraničními zákazníky. Patří mezi ně například neznalost technik a procedur, selhání komunikace se zahraničními zákazníky a pomalá inkasa plateb ze zahraničí.

- *vládní bariéry* – působí na podniky ve dvou směrech. V prvním případě vlády podporují stávající a potencionální exportéry. Na druhou stranu vydávají omezení, jako jsou tarifní a netarifní bariéry.
- *úkolové bariéry* – jedná se o bariéry, které jsou závislé na firemních zákaznících a konkurentech na zahraničním trhu.
- *bariéry prostředí* – jsou závislé na ekonomickém, politickém, právním a kulturně-sociálním prostředí zahraničního trhu.

V roce 2009 Evropská komise (EIM, 2010) vydala svůj průzkum o internacionalizaci malých a středních podniků v Evropě. Podle tohoto průzkumu existují dvě hlavní bariéry v procesu internacionalizace podniků. Jsou jimi:

- *vnitřní bariéry* – jedná se především o cenu vlastních výrobků a vysoké náklady procesu internacionalizace.
- *vnější bariéry* – patří mezi ně například nedostatek kapitálu a informací, nedostatek veřejné podpory a administrativní zátěž spojená s dopravou na zahraniční trh.

### 3.2.5 Rizika internacionalizace

Podle Kubičkové a Toulové (2013) jsou všechny podnikové procesy včetně procesu internacionalizace provázeny několika riziky. Pokud se společnost rozhodne být součástí procesu internacionalizace, je třeba zvážit všechna rizika, která plynou z geografického umístění zahraničního trhu, rozdílné ekonomické situace a rozličné legislativy na cílovém zahraničním trhu. Rizika se liší i podle typu formy, pomocí které daná společnost vstupuje na cizí trh.

Vojík (2009) říká, že rizika je třeba během analýzy rozdělit do dvou skupin:

1. *Rizika, která nelze eliminovat*
  - riziko přírodní katastrofy, války, změny režimu
2. *Rizika, která lze eliminovat nebo alespoň je minimalizovat*
  - rizika obchodních smluv
  - rizika politická, teritoriální a měnová

Stremtan, Mihalanche a Pioras (2010) rozdělují rizika do dvou kategorií, podceňování nákladů a nekontrolovatelné mezinárodní prostředí. První kategorie je *podceňování nákladů*. Mnoho firem, které se rozhodnou pro expanzi na cizí trhy mnohdy podceňují náklady, které vyplývají z působení na tomto trhu. O mezinárodním trhu je často obtížné získat informace, natož jej kontrolovat. Problémy, které pak pro firmu mohou nastat, jsou například existence skrytých nákladů spojených se vstupem na zahraniční trh, podcenění konkurenčních výhod při tvorbě ceny, nesprávné posouzení fyzické vzdálenosti (transportní a komunikační náklady), rozdílnost v kultuře a další. Druhá kategorie (*nekontrolovatelné mezinárodní prostředí*) je tvořena určitými aspekty, které jsou neočekávané, nepředvídatelné a je velmi pravděpodobné, že mohou dostat firmu do potíží. Jedná se o regulaci a změny legislativy, měnící se měnový kurz, daňové riziko, problémy dohod mezi zeměmi a politickou nestabilitu, jež může způsobit válku, politickou krizi, znárodnění atd. Proto si většinou společnosti, které chtějí expandovat na jiný trh, volí takové zahraniční trhy, jež jsou stabilní. Kromě již dvou zmíněných kategorií autoři rozlišují i jiná rizika, jako je například omezení tržního potenciálu, neadekvátní infrastruktura pro exportující společnost nebo klimatická rizika.

Autoři Rodriguez, Barcos a Álvarez (2010) rozdělují rizika procesu internacionalizace MSP do 9 kategorií:

- organizační strategie
- řídicí a organizační struktura podniku
- logistická infrastruktura
- projektový management
- vztahy a vazby s okolím podniku
- sociálněekonomická a politická situace na cizím trhu
- legislativa a právo daného zahraničního trhu
- trh
- kultura zahraničního trhu

Ve své práci pak definují tři hlediska, do nichž rozdělují tyto kategorie rizik. Prvním hlediskem je strategický aspekt, zahrnující organizační strategii, řídicí

a organizační strukturu podniku. Druhé hledisko je taktické, jež zahrnuje logistickou infrastrukturu, projektový management a vztahy a vazby podniku na jeho okolí. Posledním hlediskem je aspekt prostředí, pod který spadá sociálněekonomická a politická situace, legislativa a právo, trh a kultura zahraničního trhu.

Machková (2006) ve své knize píše, že rizika mohou podnik ovlivnit jak v pozitivním smyslu, tak i v negativním smyslu. Prvním rizikem je *teritoriální riziko*, které je ovlivněno politickou a ekonomickou stabilitou daného trhu, přírodními katastrofami, administrativními zásahy státu na daném trhu a další. Druhým rizikem je *kurzové riziko*, plynoucí z vývoje měnového kurzu. *Tržní riziko* je ovlivněno změnou tržní situace, na kterou působí vstup konkurence na daný trh, změna spotřebitelských preferencí a změna tržní poptávky po daném produktu. Posledním rizikem, které autorka definuje je *komerční riziko*. Toto riziko je vázané na závazky s obchodním partnerem na daném trhu, kdy se například obchodní partner může dostat do platební neschopnosti nebo nesplní-li daný kontrakt.

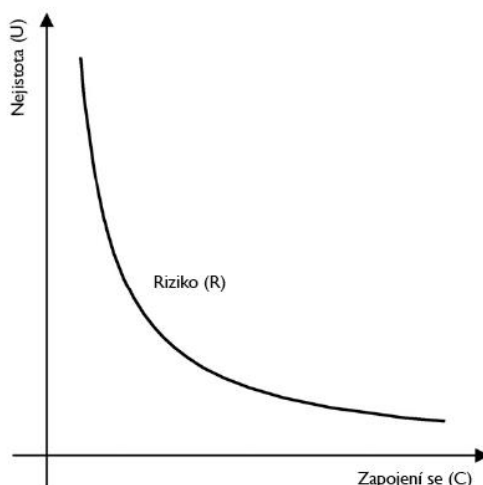
Autoři Figueira, Johanson a Valhne (2011) se zabývali riziky v Uppsala modelu. Pro tento internacionalizační proces vymysleli rovnici:

$$R_i = C_i * U_i$$

$R$  (risk) značí riziko na daném trhu,  $C$  (commitment) jsou zapojení daného podniku zahraniční trh,  $U$  (uncertainty) je nejistota na existujícím trhu a index  $i$  je označení daného trhu.

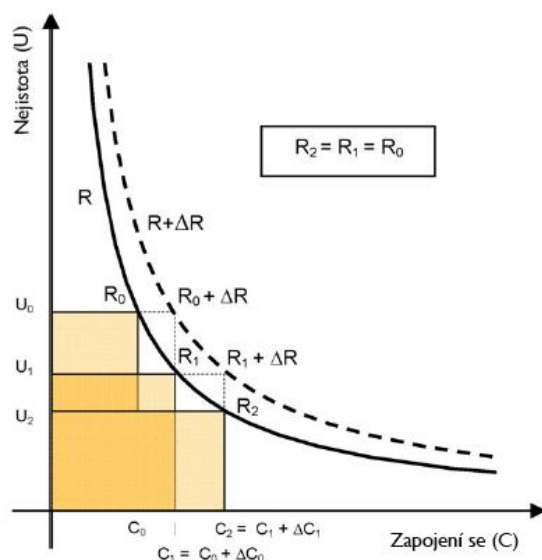
Obrázek znázorňuje danou rovnici graficky. Riziko se mění podle množství nejistoty a závazků daného podniku na zahraničním trhu, proto je křivka rizika konvexní funkcí. Nejistota a závazky podniku se navzájem nahrazují. Když by byla nejistota nekonečna, závazky podniku by byly nulové a naopak. Křivka rizika demonstruje akceptovatelné riziko pro danou společnost. Tato křivka bývá nazývána i jako křivka iso-risk.



**Obr. 5 Křivka rizika**

Zdroj: Figueira, Johanson a Valhne, 2011, volně přeloženo

Když firma vstupuje na zahraniční trh, tak přijímá riziko, které je označené jako  $R_0$ , toto riziko je spojeno se zapojením podniku  $C_0$  a nejistotou na trhu  $U_0$ . Nárůst rizika, který je značen  $\Delta R$ , je přímo korelován s růstem závazků podniku ( $\Delta C$ ). Nejistota se mění v závislosti na množství získaných znalostí a prochází určitým procesem učení, takže změna nejistoty se děje s určitým zpožděním oproti ostatním proměnným. Firma tedy na zahraničním trhu zvýší své zapojení do pozice  $C_1$  a na to reaguje zvýšení rizika ( $R_0 + \Delta R$ ). Na což určitým zpožděním reaguje i nejistota, která se posune do bodu  $U_1$ . A podnik se opět nachází v akceptovatelné výši rizika, tedy v bodu  $R_1$ . Tento proces se neustále opakuje, než dosáhne bodu  $R_2$ , kdy již není podnik motivován zvyšovat své závazky na cizím trhu. Toto demonstruje obrázek níže.



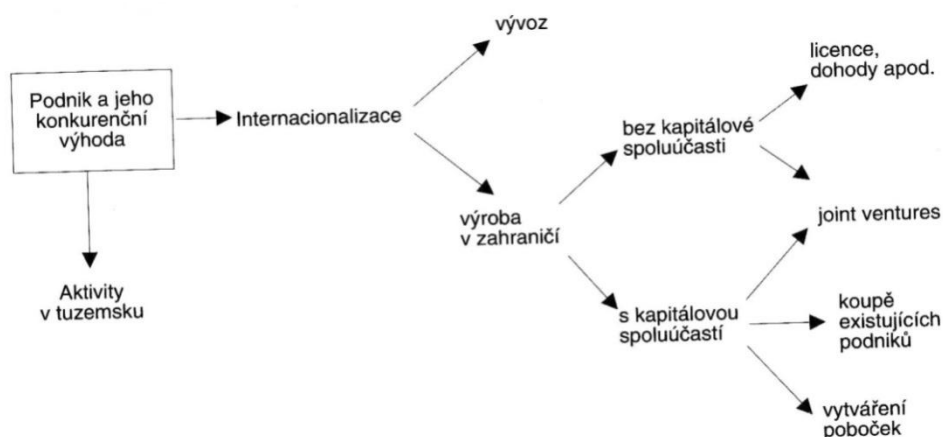
**Obr. 6 Riziko v Uppsala modelu**

Zdroj: Figueira, Johanson a Valhne, 2011, volně přeloženo

### 3.3 Formy vstupu na zahraniční trh

Podle Susmana (2007) forma vstupu na zahraniční trh a volba zahraničního trhu závisí na podnikových zdrojích, kapacitách, obchodním modelu, technologii, stupni rozvoje trhu a proaktivních a reaktivních postojích k inovacím. Výběr formy vstupu na zahraniční trh je také ovlivněn jednoduchostí vstupu na daný trh, transakčními náklady, konkurenty, spotřebitelskou schopností platit za daný produkt a potencionálním budováním reputace, která podniku pomůže při vstupu na další zahraniční trhy.

Synek (2011) rozděluje exportující firmy podle toho, zda své produkty vyrábí na domácím či na zahraničním trhu. Výrobu pak dále člení na podnikání bez kapitálové účasti nebo s kapitálovou účastí. Toto rozdělení je uvedeno na obrázku níže.



**Obr. 7 Internacionalizace podnikových činností**

Zdroj: Synek, 2011, s. 393

Machková (2006) dělí expandující podniky stejně jako Synek, avšak jednotlivé formy vstupu ve své knize více rozvádí.

### 3.3.1 Vývozní a dovozní operace

Jedná se o nejjednodušší formu vstupu na cizí trhy, jež nevyžaduje firemní investice. Pomocí vývozních a dovozních operací podnik většinou exportuje své zboží prostřednictvím svých obchodních partnerů a to na základě smluvního vztahu. Jedná se například o prostřednické vztahy, smlouvy o výhradním prodeji, obchodní zastoupení, piggyback atd. (Machková, 2006)

*Prostřednické vztahy* jsou zajišťovány pomocí subjektů neboli prostředníků. Prostředník nakoupí od dodavatele zboží a následně jej prodá svému odběrateli, aniž by zboží jakkoliv upravil. Jeho výdělkem je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou zboží (tzv. cenová marže). (Machková, 2006)

*Smlouvy o výhradním prodeji/výhradní distribuci* - v obou případech se jedná o smlouvu mezi dvěma subjekty, tedy výrobcem a distributorem. U výhradního prodeje se výrobce zavazuje, že bude produkt prodávat pouze jednomu prodejci neboli „výhradnímu prodejci“. V případě smlouvy o výhradní distribuci se distributor zavazuje, že bude distribuovat pouze zboží od daného výrobce. V obou typech smluv bývá určeno i minimální množství zboží, které bude předmětem této smlouvy. (Machková, 2006)

*Obchodní zastoupení* je dohoda mezi podnikem a obchodním zástupcem (ang. dealer). Obchodní zástupce na zahraničním trhu, kde může zastupovat více firem, prodává produkty firmy nebo zajišťuje poradenské služby. Obchodní zástupce je odměňován formou provizí. (Synek, 2011) Podle Machkové (2006) při obchodním zastoupení smí zástupce uzavírat obchody pod jménem zastoupeného, tudíž je nutné zvážit jeho výběr. I zde může existovat výhradní obchodní zastoupení, kdy se podnik zavazuje, že bude využívat pouze jednoho obchodního zástupce na daném zahraničním trhu a zároveň obchodní zástupce nesmí zastupovat někoho jiného.

*Komisionářské a mandátní vztahy* jsou vztahy, které se od sebe odlišují tím, jakým jménem a na jaký účet se jedná. V případě komisionářské smlouvy se při obchodních záležitostech jedná jménem komisionáře a na účet komitenta (zastoupeného). Mandátní smlouva se od komisionářské smlouvy liší tím, že mandatář jedná v obchodních záležitostech jménem svého mandanta (zastoupeného). (Machková, 2006)

*Piggyback* - jedná se o zvláštní druh spolupráce dvou či více podniků. Většinou se jedná o spolupráci velké firmy a malé firmy. Velká společnost umožňuje malým společnostem využít jejich dobrého jména a zahraničních distribučních cest a na oplátku malá firma pomáhá velké firmě uspokojit poptávku zákazníků tím, že vyrábí určitý produkt, který velká firma nevyrábí. Velká společnost tak může nabízet svým zahraničním zákazníkům kompletní sortiment. (Machková, 2006)

*Přímý vývoz* využívají většinou podniky, jejichž produkty jsou velmi složité na přepravu či je nutné poskytnou celou řadu odborných služeb k produktu. Jedná se většinou o vývoz strojů, vývozních zařízení atd. (Machková, 2006)

*Sdružení malých vývozců (exportní aliance)* umožňuje malým a středním podnikům expandovat na zahraniční trhy, na které by pro ně samostatné bylo velmi obtížné se dostat. Většinou jsou tyto exportní aliance zakládány podniky, které podnikají ve stejném oboru. (Machková, 2006)

### 3.3.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

Tyto formy vstupu jsou výhodné pro podniky, které nechtějí investovat do zahraničí, avšak chtějí na zahraniční trh expandovat. Nejvíce jsou využívány vstupy na cizí trhy prostřednictvím licencí, franchingu, smluv o řízení a spolupráce v oblasti výroby, jako je zušlechťovací operace či výrobní kooperace. (Machková, 2006)

*Licenční obchody* - jedná se o jednu z nejčastějších forem vstupu na cizí trhy. Podnik, jenž má absolutní právo na licenci, ji prodá svému společníkovi a tím mu dá povolení k využití produktu. Většinou se jedná o nehmotné statky. Existují různé druhy licencí například licence k užívání know-how, k užitečným vzorům, k ochranným značením a další. (Machková, 2006) Dunning a Lundan (2008) říkají, že licenční dohody se týkají především transferu práv užívání patentovaných technologií, které jsou důležité pro výrobu fyzického produktu.

*Franchising* jedná se o smluvní vztah mezi poskytovatelem franšizy (franšizérem) a nabyvatelem franšizy (franšizant). Poskytovatel dává právo k používání obchodního jména či ochranné známky, dále poskytuje nabyvateli své know-how, prodejní a technickou pomoc a zabezpečení služeb a zároveň nabyvatel se zavazuje dodržovat politiku poskytovatele a také zaplatit předem stanovenou odměnu. Nejčastěji se jedná o provozování maloobchodů, hotelů nebo rychlého občerstvení. Poskytovatel franšizy většinou dodává produkty do sítě sám nebo sjednává smluvní dodavatele. (Machková, 2006) Podle Dunninga a Lundana (2008) se franchising nejčastěji týká sektoru služeb a může obsahovat velmi detailní podmínky a požadavky. Poskytovatel má oprávnění provádět pravidelné kontroly v zařízení franšizanta.

*Smlouvy o řízení* jsou zvláštní druhy smluv, které využívají především společnosti s určitým manažerským know-how. Předmětem této smlouvy je poskytování řídicích znalostí a vedoucích manažerů a to na základě smluvního podložení. Tento typ smluv je podobný franchisingu. (Machková, 2006)

*Zušlechťovací operace* - jedná se o přepracování či zpracování surovin, materiálů nebo polotovarů a to do vyšší úrovně finality, tedy do podoby finálního výrobku. Mnohdy bývají označovány i jako outsourcing či práce ve mzdě. Zušlechťo-

vací operace jsou výhodné především kvůli nižším nákladům (mzdovým, energetickým, materiálovým nebo dopravním). Tyto operace jsou ve smlouvě mezi zúčastněnými stranami uvedeny jako smlouvy o dílo. (Machková, 2006)

*Výrobní kooperace* spočívá v tom, že určité fáze výroby probíhají u výrobců v rozličných zemích a to tak, že nedojde k jejich kapitálovému propojení či sloučení. Hotový výrobek pak kompletují dva výrobci či ho kompletuje pouze jeden výrobce. Výrobní kooperace může být použita i v oblasti vědy a výzkumu, nebo v oblasti služeb. (Machková, 2006)

### 3.3.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy jsou nejvyšší formou internacionalizace podnikatelských aktivit a jsou časté většinou u velkých firem. Jedná se především o akvizici, fúzi, investici na zelené louce, společné podnikání a strategickou alianci.

*Akvizice* neboli takeover jedná se o převzetí podniku nebo alespoň jeho části a to buď jako přátelské převzetí (synergický efekt) nebo nepřátelské převzetí (likvidace konkurence). (Machková, 2006)

*Fúze* neboli merger je spojení dvou či více podnikatelských subjektů s úmyslem zvýšení a zlepšení pozice na trhu. (Vojík, 2009) Podle Machkové (2006) existují tři typy fúzí. Jedná se tedy o horizontální fúzi (spojení podniků se stejným oborem podnikání), vertikální fúze (spojení dodavatele a odběratele) a posledním typem je konglomerátní fúze (spojení firem z různých oborů podnikání).

*Investice na zelené louce* neboli green field investment je založení nového podniku na zahraničním trhu.

*Společné podnikání* neboli *joint venture* - jedná se o spojení dvou či více podnikatelských subjektů, kteří jsou většinou z jiných zemí, do společného vlastnictví. (Machková, 2006) Podle Vojíka (2009) se jedná o podnikání dvou nebo více subjektů, kteří si založí vlastní společnost se zahraniční spoluúčástí.

*Strategická aliance* - jedná se o spojení dvou silných a velkých firem z vyspělých zemí. Aliance je pro partnery výhodná především kvůli úspoře nákladů z rozsahu. V současné době strategické aliance zakládají firmy pro výrobu rych-

loobrátkového zboží nebo obchodního řetězce. Pro ostatní produkci však jsou podniky i nadále svými konkurenty. (Machková, 2006)

Podle průzkumu Evropské komise (EIM, 2010) je nejčastější formou vstupu podniků na zahraniční trh *vývoz a dovoz*. Pouze 2 % z dotázaných malých a středních podniků má přímé zahraniční investice.

### Volba vhodného trhu

Před vstupem na zahraniční trh by si podnik měl získat informace o daném trhu z různých zdrojů a to buď ze zdrojů sekundárních či primárních. Pro získání informací je nutné provést několik průzkumů, jako je například teritoriální, komoditní, cenový, obchodně politický atd. (Synek, 2011)

## 3.4 Malé a střední podniky

Pro malé a střední podniky se používá v České republice zkratka MSP, v angličtině je to zkratka SME (ang. Small and medium enterprises).

### 3.4.1 Definice malých a středních podniků

Kislingerová, Nový a kol. (2005) vymezují malé a střední podniky jako podnikatelské subjekty, které jsou ve vlastnictví jednoho či více podnikatelů. Tyto podniky mají malý počet zaměstnanců, nízký roční obrat a relativně malý kapitál.

Malé a střední podniky byly definovány v Doporučeních od Evropské komise v květnu roku 2003. Evropská komise MSP rozdělila podle počtu zaměstnanců a ročního obratu podniků. (Vodáček, 2004) Dělení MSP podle Vojíka (2009) ukazuje následující tabulka.

Tab. 3 Rozdělení MSP podle Evropské komise

	Mikropodnik	Malý podnik	Střední podnik
<b>Počet zaměstnanců</b>	do 10 zaměstnanců	10 - 49 zaměstnanců	50 - 249 zaměstnanců
<b>Roční obrat</b>	do 2 miliónů EUR	2 - 9,99 miliónů EUR	10 - 49,99 miliónů EUR

Zdroj: Vojík (2009), upravené

Vojík (2009) dodává, že u malého a středního podniku může až 25 % kapitálu vlastnit firma, která nespadá do vymezení MSP. Mikropodnik by však měl být nezávislý na jiných subjektech.

Rozdělení MSP podle Evropské komise vstoupilo v platnost k 1. 1. 2004 ve všech členských zemích EU. (Kislingerová, Nový a kol., 2005)

### 3.4.2 Role MSP

Statistiky ve všech zemích ukazují, že MSP převažují v jejich národních ekonomikách, tvoří téměř 99 % všech společností a mají značný podíl vlivu na hrubý domácí produkt a v nabízení pracovních míst. Oproti velkým společnostem úspěchem jejich výrobků a služeb jsou nižší náklady a vyšší produktivita práce. MSP jsou protiváhou monopolů a oligopolů a redukuje kontrolu velkých firem nad trhem. Malé a střední podniky hrají unikátní, aktivní a kritickou roli v procesu inovací, především díky změnám v technologiích podpořených high technologiemi. (Savlovski a Robu, 2011)

Podle Kislingerové, Nového a kol. (2005) mají malé a střední podniky pro národní ekonomiky význam především v tom, že vytvářejí velké množství pracovních míst, přispívají v hospodářském růstu, jsou klíčové pro konkurenceschopnost, umožňují využití lidského potenciálu a jsou hnací silou ekonomik.

### 3.4.3 Výhody a nevýhody MSP

Mezi *výhody* MSP lze považovat to, že jsou méně náročné na řízení, neexistuje v nich taková míra byrokracie a náročnost na vnitroorganizační kontroly, jaká je třeba u velkých podniků. Další výhodou je organizační pružnost, tedy schopnost podniku k rychlé reakci na změny. MSP umožňují inovativní chování organizace a růst lidí. (Vodáček, 2004) Následující výhodou je i to, že jsou podniky rychle schopné se přizpůsobit přáním svých zákazníků. V MSP panuje větší přátelské prostředí, které může být až rodinného charakteru, což zvyšuje loajalitu pracovníka k dané společnosti. (Kislingerová, Nový a kol., 2005)

Mezi *nevýhody* MSP patří například nízká kapitálová síla, což znamená, že pro tyto podniky je poněkud obtížné získat úvěry a navíc nemají silnou pozici na trhu. (Vodáček, 2004) Dále nemohou využít výnosy z rozsahu, protože kapacita



výrobních strojů je nedostatečně využita. MSP nemají dostatek kapitálu na zaplacení špičkových odborníků v oboru ve srovnání s velkými podniky, které jim nabízejí kromě vyššího platu i další výhody. Tyto podniky nedisponují ani dostatečným množstvím peněz na zaplacení všech možností marketingu a také na školení svých zaměstnanců, tudíž nemohou využít dostatečně jejich potenciálu. (Kislingerová, Nový a kol., 2005)

#### 3.4.4 Hodnocení úspěchu MSP

Kislingerová, Nový a kol. (2005) ve své knize vytvořili model podnikatelského úspěchu MSP. Tento model se skládá ze tří částí, jež demonstrují faktory úspěchu. Jsou jimi tedy:

- Osobnost podnikatele
- Podnikové činnosti a management podniku
- Prostředí, v němž má daný podnik své aktivity

Do faktoru úspěchu osobnosti podnikatele patří například rysy osobnosti, jako je osobní iniciativa, přijímání rizika, dále motivace a zdraví podnikatele. Mezi podnikové činnosti patří strategie a vize společnosti, interní procesy, trh, zákazníci podniku a další. Do posledního faktoru spadá fyzická infrastruktura, úroveň vzdělání, situace na trhu a další. Všechny tyto faktory pak mají vliv na úspěch v podnikání, který pak může být finanční či nefinanční.

Další autoři, kteří se zabývají problematikou hodnocení MSP, jsou Vodáček a Vodáčková (2004). Ti vytvořili koncept kritických faktorů úspěchu podniků. Mezi tyto faktory patří strategie, „lídři“, struktura, procesy, IS/ICT a pracovníci. Tyto faktory jsou v modelu vzájemně propojeny a navzájem se ovlivňují. Model kromě faktorů zahrnuje i organizační kulturu, znalostní a inovační zázemí malých a středních podniků. Poslední částí modelu je pozitivní, neutrální a negativní vnější prostředí, což charakterizuje vztah MSP ke vnějšímu prostředí. Kritické faktory úspěchu podniku se pak pohybují v žádoucím či nežádoucím směru.

### 3.4.5 Internacionalizace MSP

K internacionalizačnímu procesu má každý podnik jiný důvod a využívá i jiné strategie. Některé podniky se například zaměřují na takovou strategii, která odpovídá jejich produktu, který je pak klíčovým faktorem pro internacionalizační proces firmy. V důsledku zvyšující se konkurence se životní cyklus produktu zkracuje a podniky jsou nuceny k jeho neustálé inovaci. Právě kratší životní cyklus produktu je důvod, proč se mnoho firem rozhodne jej exportovat na jiný trh, čímž se snaží rozložit náklady na výzkum a vývoj. Dalším důvodem k internacionalizaci je pro podniky i předcházející zkušenost podnikatelů s mezinárodním prostředím. Čím více má manažer předchozích zkušeností, tím klesá jeho averze k riziku spojená s investováním kapitálu do zahraničí. (Kubíčková a Marková, 2011)

Erramilli (1991) ve svém článku rozděluje zkušenosti firem z mezinárodního prostředí na:

- *Délka* – počet let, během kterých je firma zapojena do internacionalizace.
- *Prostor* – geografický dosah zkušeností firmy

Zatímco délka hodnotí intenzitu internacionalizačního procesu, prostor definuje rozlišení těchto zkušeností. Právě prostor je důležitý pro firmu, která chce expandovat na kulturně vzdálenější trh. Tyto dva faktory mají vliv, na jaký zahraniční trh a jakou formou firma na něj vstoupí. (Erramilli, 1991)

Podle tohoto přístupu se však firmy Born globals mohou zdát nezkušené, protože na zahraničním trhu nepůsobí dlouhou dobu. Avšak podle různých průzkumů se ukazuje, že právě společnosti BG mají velké zkušenosti z předcházejícího působení na zahraničních trzích, čímž se snížila nevýhoda krátké doby působení firmy. (Kubíčková a Marková, 2011)

Při internacionalizaci je nutné si uvědomit, že konkurenční pozice v jedné zemi ovlivňuje pozici společnosti v dalších zemích a naopak. V této době, kdy je proces globalizace čím dál tím rychlejší, dochází k rostoucí konkurenci na mezinárodních trzích. Ochota MSP zapojit se do internacionalizačního procesu se mění s odvětvím. (Kubíčková a Marková, 2011)

### 3.4.6 Internacionalizace MSP v EU

Během průzkumu internacionalizace MSP, který provedla Evropská komise v roce 2009 (EIM, 2010) bylo zjištěno, že necelých 40 % malých a středních podniků je zapojeno do internacionalizačního procesu. Z tohoto čísla pouze 25 % z dotazovaných MSP exportuje, přičemž toho téměř polovina exportuje mimo země Evropské unie. 29 % MSP importuje, z čehož polovinu opět tvoří zboží ze států mimo trh EU. Mnoho firem se zapojuje do zahraničního obchodu pomocí importu zboží a následně až pak začne s exportními aktivitami, ale ty nejsou pro ně podmínkou. Stupeň zapojení podniku do internacionalizačního procesu je závislý na velikosti podniku, protože střední podniky exportují spíše než mikropodniky. Internacionalizace však není závislá na velikosti země. Počet podniků z České republiky, Estonska a Dánska zapojených do internacionalizačního procesu je vyšší než počet podniků z Německa, Francie a Velké Británie. Pro import a export si podniky volí většinou země, které jsou členy EU, avšak více než 10 % tvoří i státy BRIC (Brazílie, Rusko, Indie, Čína). Čína je pro evropské podniky nejvýznamnějším spojencem při importu.



## 4 Vlastní práce

### 4.1 Srovnání malých a středních podniků v EU a ve sledovaných zemích

Malé a střední podniky v České republice, ve Slovinsku a v celé EU tvoří více než 99 % všech podniků v daných ekonomikách, což ukazuje i následující tabulka. V Evropské unii tvoří největší část malých a středních podniků mikropodniky, které mají více než 92% podíl na celkovém počtu podniků. Velké společnosti pak ve srovnání s těmi malými a středními podniky tvoří cca 0,2 % z celkového počtu podniků v daných zemích EU.

**Tab. 4** Přehled počtu MSP v České republice, ve Slovinsku a v EU

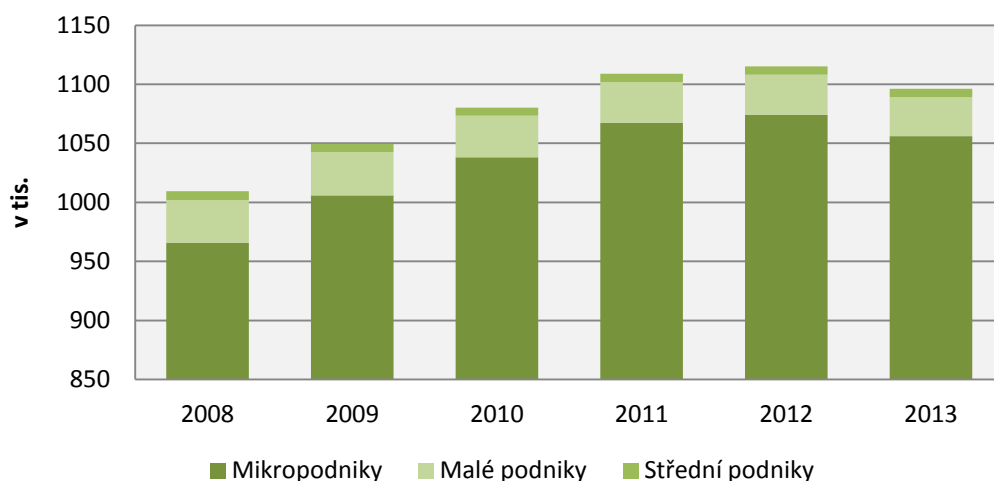
	Česká republika		Slovinsko		EU	
Mikropodniky	968 998	96,1 %	109 050	94,2 %	19 969 338	92,4 %
Malé podniky	31 850	3,2 %	5 470	4,7 %	1 378 374	6,4 %
Střední podniky	6 273	0,6 %	1 078	0,9 %	223 648	1 %
<b>Celkově MSP</b>	<b>1 007 121</b>	<b>99,9 %</b>	<b>115 598</b>	<b>99,8 %</b>	<b>21 571 360</b>	<b>99,8 %</b>
Celkově všechny podniky	1 008 527	0,1 %	115 809	0,2 %	21 614 908	0,2 %

Zdroj: EUROPEAN COMMISSION (2014a; 2014b; 2014c)

### 4.2 Základní údaje o MSP v České republice a ve Slovinsku

Jak již je z předchozí tabulky patrné, malé a střední podniky tvoří neodmyslitelnou část evropských ekonomik. V této podkapitole budou rozebrány české a slovinské MSP v čase. Základní rozdíly mezi jednotlivými zeměmi jsou uvedeny v příloze C.

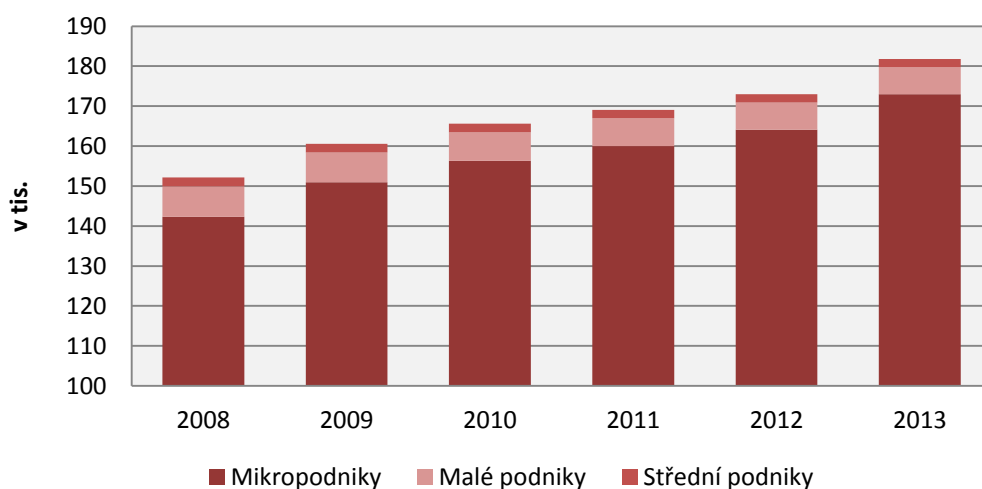
U obou sledovaných zemí mezi roky 2008 a 2013 můžeme vidět, že největší početní zastoupení MSP mají mikropodniky, což potvrzují statistiky Evropské unie. U počtu českých společností nastalo v roce 2013 jejich mírné snížení, což nejvíce ovlivnil několikanásobný pokles počtu mikropodniků. Největší poměr počtu mikropodniků na všech MSP nastal právě v roce 2013 i přes jejich pokles.



**Obr. 8** Vývoj počtu českých MSP (2008-2013)<sup>1</sup>

Zdroj: Holub (2015)

Slovinské mikropodniky mají ve sledovaném období oproti malým a středním podnikům rostoucí tendenci. Poměr počtu mikropodniků na celkovém počtu MSP neustále roste a v roce 2013 již přesáhl 95% hranici.



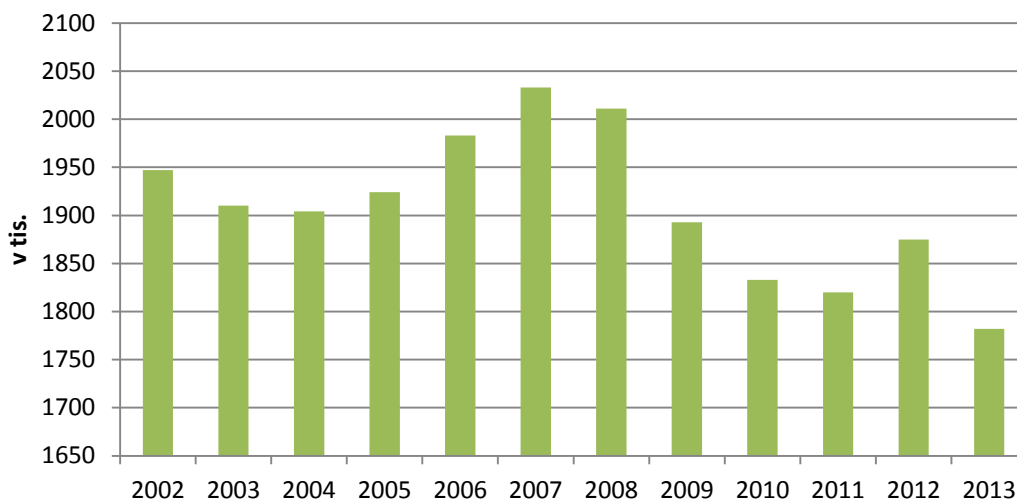
**Obr. 9** Vývoj počtu slovinských MSP (2008-2013)

Zdroj: STATISTICAL OFFICE – REPUBLIC OF SLOVENIA (2015a)

Při zkoumání počtu zaměstnanců českých MSP v čase vidíme, že se jejich počet neustále měnil. Největší propad byl zaznamenán mezi roky 2008 a 2009 a to

<sup>1</sup> Počet MSP (za institucionální sektory 11 a 14 bez NACE SEKCE A a K)

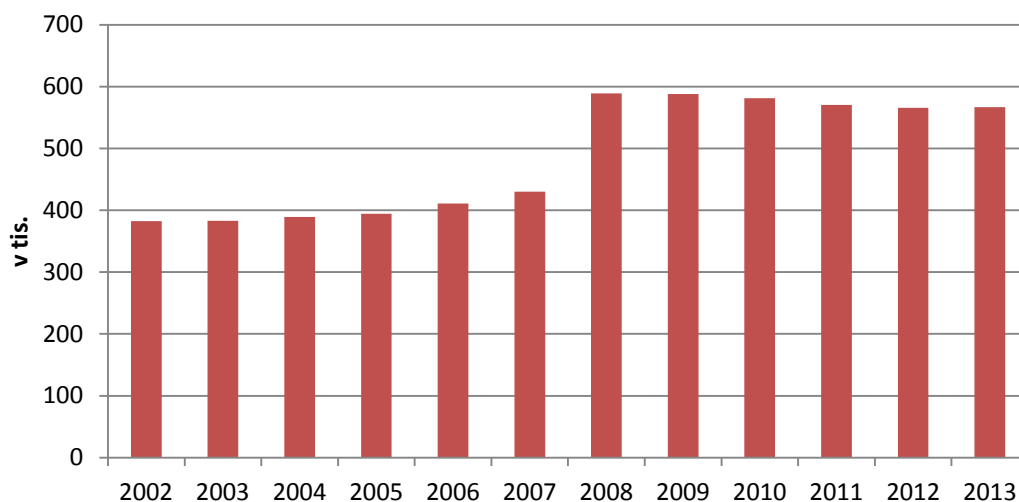
především v důsledku ekonomické krize, která zasáhla celou Evropskou unii. Poslední propad byl zaznamenán mezi roky 2012 a 2013, jenž byl způsoben především kvůli snížení počtu mikropodniků v české ekonomice.



**Obr. 10** Vývoj počtu zaměstnanců v českých MSP (2002-2013)

Zdroj: MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU (2011; 2014)

U slovinských podniků můžeme pozorovat skok mezi roky 2007 a 2008, což je ovlivněno mimo jiné tím, že Slovinský statistický úřad změnil metriky, kterými vyhodnocoval data. Počet zaměstnanců slovinských MSP do roku 2008 zaznamenalo mírný růst. Od roku 2008 můžeme pozorovat jejich mírný pokles, ačkoliv počet MSP mírně roste.



**Obr. 11** Vývoj počtu zaměstnanců ve slovinských MSP (2002-2013)

Zdroj: STATISTICAL OFFICE – REPUBLIC OF SLOVENIA (2015a)

## 4.3 Dotazníkové šetření

### 4.3.1 Tvorba dotazníku

Aby bylo naplněno hlavního cíle diplomové práce, bylo třeba získat primární data od českých i slovinských malých a středních podniků. Proto bylo vytvořeno šest dotazníků, kdy pro každou sledovanou zemi byly tři dotazníky, které rozlišovaly podniky na exportující, neexportující podniky a společnosti, které v minulosti se zahraničím obchodovaly, ale v současnosti již tomu tak není.

U jednotlivých dotazníků byl kladen především důraz na to, aby nebyly nepřiměřeně dlouhé a měly vhodné pořadí otázek. Pro slovinské podniky byl dotazník vytvořen v češtině, pak byl přeložen do angličtiny a následně přeložen do slovinštiny. Dotazníky pro jednotlivé země se liší dvěma otázkami, které jsou uzpůsobeny jednotlivým zemím. Český dotazník byl následně doplněn o rozdělení NACE.

### 4.3.2 Sběr primárních dat

Před samostatným sběrem dat byl proveden pretest, pomocí kterého jsem si ověřila srozumitelnost jednotlivých otázek a také to, zda je odpověď na dané otázky jednoznačná. V rámci pretestu byl dotazník ukázán třem manažerům různých českých společností, kteří neměli k dotazníku žádné výtky, proto mohlo dojít k rozesílání mezi jednotlivé společnosti.

Sběr primárních dat proběhl formou kvantitativního výzkumu v obou sledovaných zemích. Dotazník byl rozeslán mezi firmy v elektronické podobě prostřednictvím emailů. Kontakty na české a slovinské společnosti byly získány pomocí databází, které jsou na univerzitě dostupné. U kontaktů na české i slovinské společnosti nebylo rozlišováno, v jakém oboru podnikají.

Prvně byly testovány podniky založené ve Slovinsku. Testování těchto společností probíhalo v období od dubna do července 2014 a celkem během něj bylo rozesláno 2 150 emailů. Z tohoto dotazníkové šetření bylo získáno celkem 101 vyplněných dotazníků, což je téměř 4,7 % návratnost.



V druhé fázi byly testovány české společnosti. Testování společností probíhalo od července do října 2015 a celkem bylo rozesláno 2 135 emailů. Toto dotazníkové šetření přineslo 107 vyplněných odpovědí. Ze získaných 61 odpovědí u exportujících společností však muselo být 5 dotazníků vyřazeno. Jednalo se totiž o společnosti, které mají více než 250 zaměstnanců, tím pádem nezapadají podle definic do malých a středních podniků. Kvůli tomu byla návratnost u českých společností při 102 odpovědích 4,8 %.

Celková návratnost z rozeslaných 4 285 emailů byla 4,75 %. Větší návratnost byla docílena u českých společností a to zřejmě především z toho důvodu, že byl pro české společnosti důvěryhodnějším, zejména kvůli známosti Mendelovy univerzity.

**Tab. 5** Návratnost dotazníků dle zemí

	Počet dotázaných	Exportující MSP	Neexportující MSP	Jiné MSP <sup>2</sup>	Celkem	Návratnost
ČR	2 135	56	41	5	102	4,8 %
SI	2 150	59	38	4	101	4,7 %
Σ	4 285	115	79	9	203	4,75 %

Zdroj: Vlastní práce

Na základě stanovených dílčích cílů byly vytvořeny níže uvedené nulové hypotézy, jejichž platnost bude ověřována na základě získaných primárních dat z českých a slovinských dotazníků pomocí statistických testů.

### Hypotéza č. 1

Forma vstupu na zahraniční trhy není závislá na jazykové vybavenosti managementu podniku.

### Hypotéza č. 2

Počet zemí, do kterých firma vyváží, není závislý na ročním obratu společnosti.

### Hypotéza č. 3

Počet let působení na zahraničním trhu není závislý na formě vstupu podniku na zahraniční trhy.

<sup>2</sup> V současnosti již neexportují, ale v minulosti exportovaly

**Hypotéza č. 4**

Podíl tržeb ze zahraničního obchodu není závislý na jazykové vybavenosti managementu podniku.

**Hypotéza č. 5**

Motivační faktory vstupu na zahraniční trhy nejsou závislé na počtu zaměstnanců podniku.

**Hypotéza č. 6**

Existence bariér pro exportující společnosti není závislá na velikosti podniku.

**Hypotéza č. 7**

Podíl tržeb ze zahraničního obchodu na celkových tržbách podniku není závislý na existujícím typu bariéry.

**Hypotéza č. 8**

Forma vstupu na zahraniční trhy není závislá na počtu zaměstnanců podniku.

**4.4 Zpracování a analýza primárních dat**

Ještě předtím, než mohlo započít samotné vyhodnocování získaných odpovědí, bylo potřeba odpovědi naformátovat tak, jak požaduje statistický program Statistica. Jednotlivým odpovědím byly přiřazeny číselné hodnoty. K vyhodnocování dat byl také použit tabulkový procesor Microsoft Office Excel. Metody použité při vyhodnocování primárních dat jsou uvedeny v metodice této práce.

**4.5 Hodnocení výsledků výzkumu**

Na základě zpracování získaných dat od oslovených podniků ve sledovaných zemích bylo odpovězeno na dříve definované hypotézy. Během vyhodnocování jednotlivých dotazníků nebyla brána zřetel na to, v jakém odvětví jednotlivé podniky působí. Z toho důvodu, že počet dotazníků vyplněných společnostmi, které v minulosti exportovaly, ale v současnosti už neexportují, je nízký, byly jeho výsledky připojeny k výsledkům exportujících společností.

#### 4.5.1 Základní charakteristika respondentů

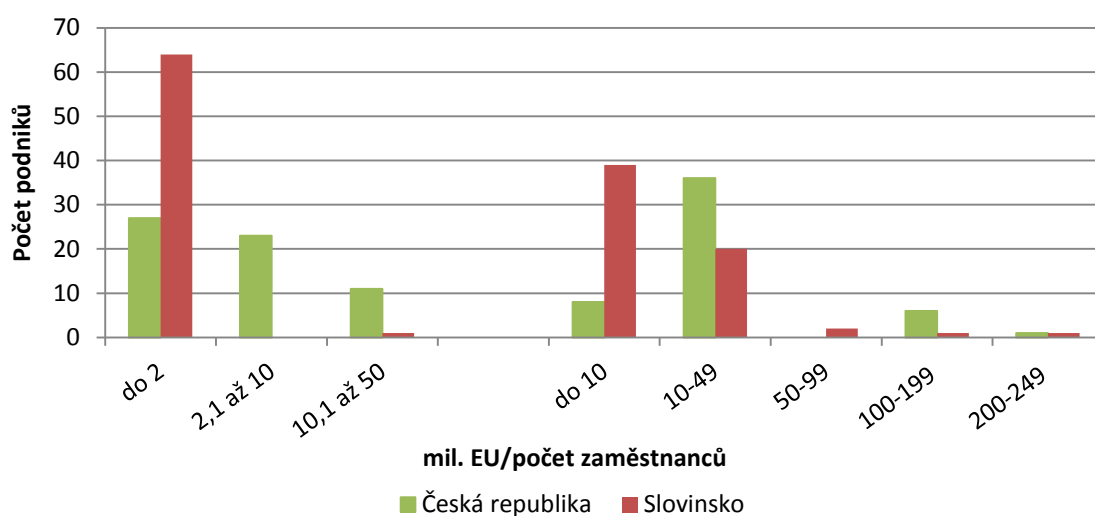
Základní charakteristika podniků je, jak již bylo více rozvedeno v literární rešerši, určena především průměrným ročním obratem společností a také počtem zaměstnanců. Na základě těchto specifikací pak můžeme vymezit, zda dané společnosti spadají do kategorie mikropodniků, malých nebo středních podniků. Další důležitou charakteristikou je počet let působení podniků na domácím nebo zahraničním trhu.

##### **Průměrný roční obrat**

Podle této první charakteristiky, která rozřazuje firmy do kategorií podle jejich velikosti, využili čeští respondenti všech možností. Avšak nejvíce z nich uvedlo, že jejich roční obrat je do 2 milionů EUR, což je přesně 44 % z dotazovaných. Druhou nejčastější odpovědí (37 %) pak byl roční obrat v rozmezí 2 - 10 milionů EUR. U slovinských společností byl výsledek poněkud rozdílný, než tomu bylo u těch u českých. V 98 % případů respondenti odpověděli, že jejich roční obrat je menší než 2 milióny EUR. Z výsledků této charakteristiky lze u obou sledovaných zemí usuzovat, že byl potvrzen fakt, který říká, že ve světových ekonomikách mají mikropodniky majoritní zastoupení. U slovinských společností je toto tvrzení více zřetelné než u těch českých.

##### **Počet zaměstnanců**

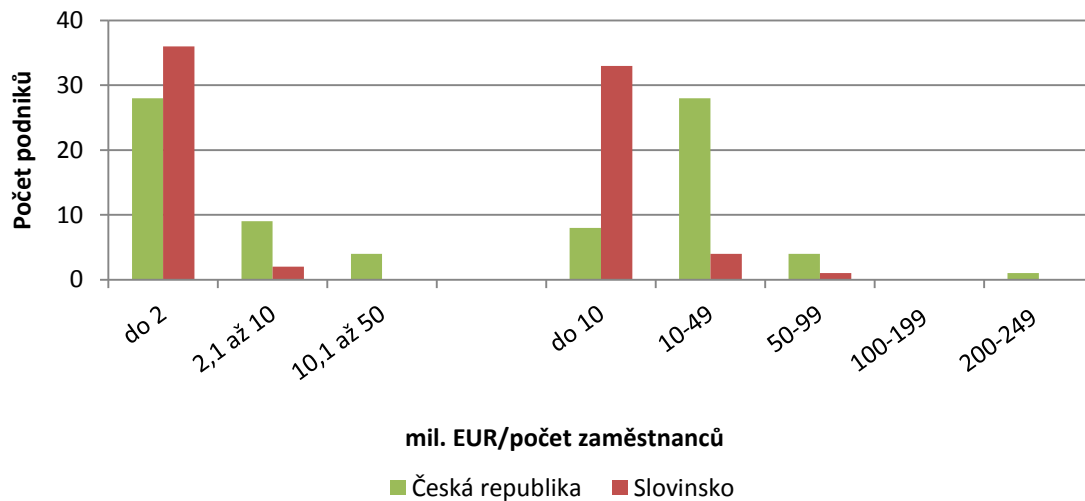
Podle druhé charakteristiky, která je počet zaměstnanců, již tak výhradní zastoupení mikropodniky nemají. Ve Slovinsku 60 % respondentů označilo, že mají méně než 10 zaměstnanců, což opět potvrzuje nadpoloviční většinu pro mikropodniky. Avšak čeští respondenti u tohoto kritéria nejčastěji zvolili druhou variantu, tedy že jejich společnosti mají 10 až 49 zaměstnanců. Což znamená, že 59 % dotazovaných českých firem spadá do vymezení malých podniků a pouze 13 % pak patří mezi mikropodniky.



**Obr. 12** Specifikace českých a slovinských MSP – exportující společnosti

Zdroj: Vlastní práce

U neexportujících společností jde pozorovat stejný trend, jako tomu bylo u exportujících společností v obou sledovaných zemích. Podle kritéria průměrného ročního obrátu spadá v obou zemích nadpoloviční většina do vymezení mikro-podniků. Dle počtu zaměstnanců se však již výsledky obou zemí rozcházejí.



**Obr. 13** Specifikace českých a slovinských MSP – neexportující společnosti

Zdroj: Vlastní práce

### Počet let působení na zahraničním/domácím trhu

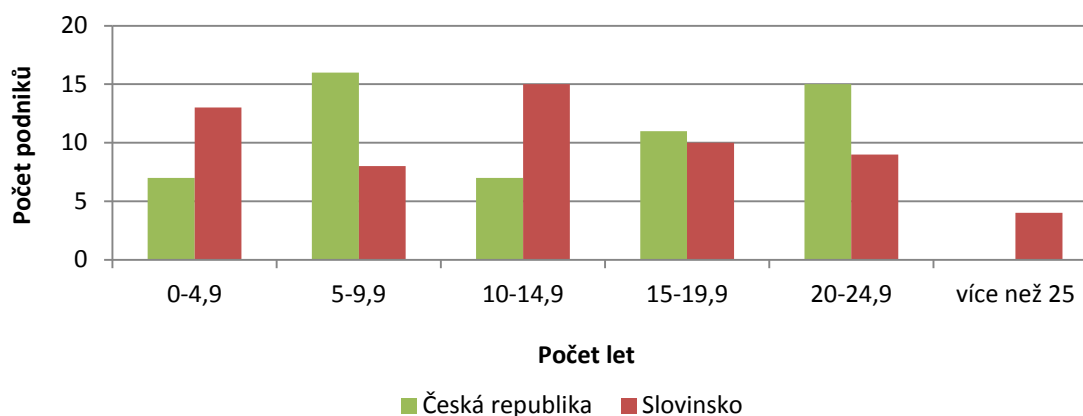
Další základní charakteristikou je zjištění, jak dlouho společnosti působí na zahraničních (u exportujících) či domácích (u neexportujících) trzích, od čehož lze

odvodit zkušenosti, které MSP získaly za dobu působení na daném trhu/trzích.

U exportujících společností se od sebe odpovědi o počtu let působení na zahraničních trzích u českých a slovinských MSP poněkud liší. Mezi českými respondenty byla nejčastější odpověď 5 - 9,9 let a to v téměř v 29 %. Druhou nejčastější odpovědí, která se od první lišila pouze jedním respondentem, byla odpověď 20 - 24,9 let. Podle této odpovědi lze usuzovat, že 26 % dotázaných využilo období privatizace v 90. letech minulého století pro vstup na zahraniční trhy.

U slovinských MSP působí čtvrtina z dotazovaných na zahraničních trzích již více než 10 let (tedy v rozmezí 10 - 14,9 let). Více než pětina respondentů pak uvedla, že na zahraničních trzích působí kratší dobu než 5 let.

Dalším rozdílem mezi českými a slovinskými podniky je ten, že mezi českými respondenty neuvedla ani jedna společnost to, že by na zahraničním trhu působila více než 25 let. V případě slovinských respondentů působnost na trhu více než 25 let uvedli 4 respondenti. Jeden z respondentů působí na zahraničním trhu už přes 59 let.

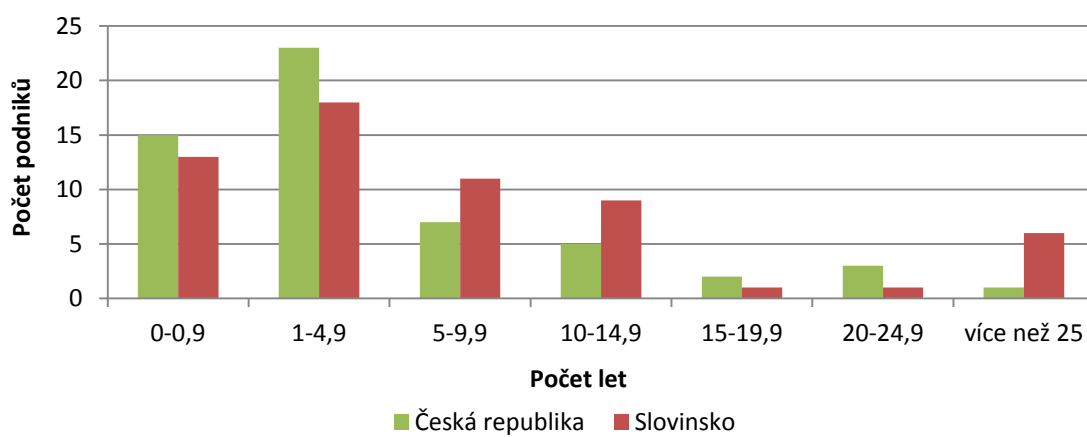


**Obr. 14** Počet let působnosti MSP na zahraničním trhu – exportující společnosti

Zdroj: Vlastní práce

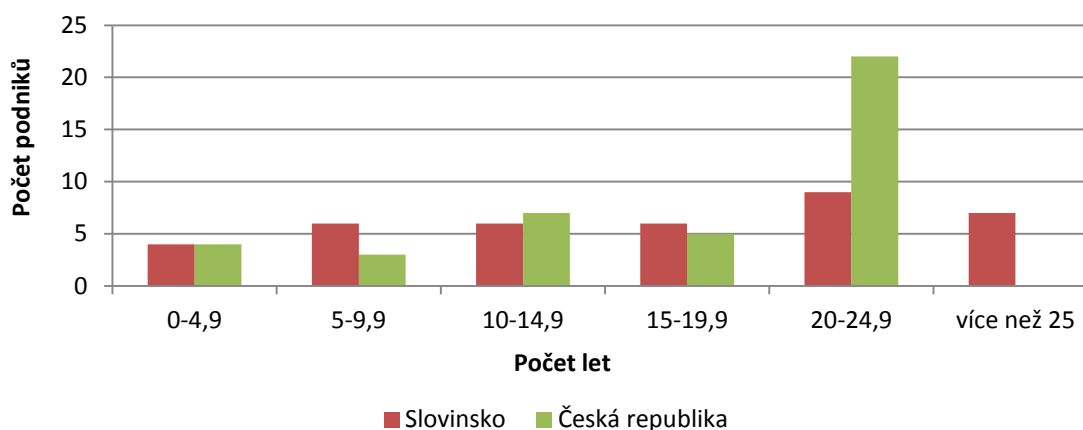
Když srovnáme rok, kdy exportní společnosti vznikly na domácím trhu s rokem, kdy vstoupily na zahraniční trh/y, zjistíme, že odpovědi od obou zemí jsou obdobné. Více než polovina českých respondentů označila, že společnost vstoupila na zahraniční trh do 5 let od jejího vzniku. Z této poloviny, v případě

České republiky, dokonce 15 z nich vstoupilo na zahraniční trh v průběhu prvního roku. Z toho lze usuzovat, že tyto podniky neprošly dostatečným evolučním přístupem a využily při internacionalizaci globální přístup. U slovinských společností nadpoloviční většina vstoupila na zahraniční trh do 10 let od jejich vzniku. Počet společností, které lze označit jako tzv. Born Globals podniky, je 13, což je téměř čtvrtina ze všech slovinských respondentů. Jedna společnost označila, že na zahraniční trh vstoupila až po 46 letech od jejího založení, tedy až po určité tradici, kterou si vybudovala na domácím trhu.



**Obr. 15** Počet let působnosti exportujících MSP na domácím trhu před vstupem na cizí trhy  
Zdroj: Vlastní práce

U neexportujících společností je počet let působení na domácím trhu u obou zemí poněkud rozdílný. Nejvíce českých neexportujících společností působí na trzích v rozmezí 20 - 24,9 let (22 respondentů). U těchto MSP lze usuzovat, že využily pro svůj vznik období privatizace. Ze všech slovinských respondentů dotazníku pro neexportující společnosti mají největší početní zastoupení společnosti působící na slovinském trhu déle než 20 let (16 respondentů). Nejdéle působící slovinský podnik na domácím trhu vznikl už před 66 lety a druhým nejstarším podnikem je společnost s 55 lety působnosti. Ostatní odpovědi jsou v obou zemích více méně stejně početně zastoupeny.



**Obr. 16** Počet let působnosti MSP na domácím trhu – neexportující společnosti

Zdroj: Vlastní práce

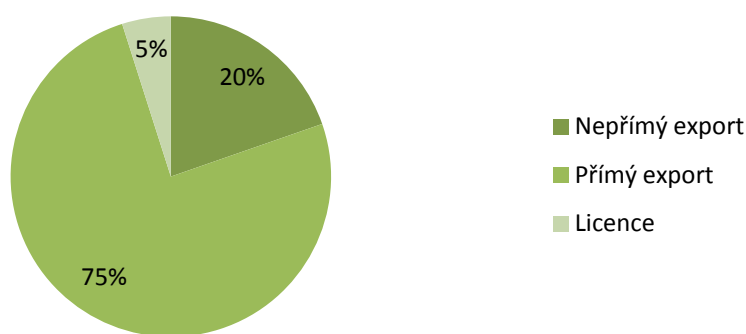
#### 4.5.2 Specifika internacionalizačního procesu daných zemí

Každý internacionalizační proces má svá daná specifika, jimiž jsou formy a motivy vstupu na zahraniční trhy a podíl tržeb plynoucí ze zahraničních aktivit na celkovém objemu tržeb. U motivačních faktorů bylo od neexportních společností zjišťováno i to, zda uvažují o vstupu na zahraniční trhy. Neposledním specifikem internacionalizačního procesu je i počet a typy zemí, ve kterých společnosti působí nebo by chtěly působit.

##### a) Forma vstupu na zahraniční trhy

#### Česká republika

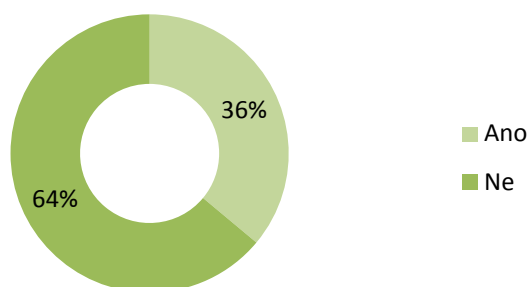
Exportující společnosti nejvíce využily pro svůj vstup na zahraniční trhy přímý export (75 %), z čehož lze usuzovat, že management těchto společností buď měl velké zkušenosti se zahraničním obchodem nebo dané podniky exportují produkty, které jsou složité na přepravu či je k nim potřeba celá řada odborných služeb. K nepřímému exportu se uchýlila pětina respondentů. Poslední zvolenou možností bylo poskytování licencí zahraničnímu partnerovi (5 %). Další nabízené formy vstupu, tedy přímé zahraniční investice nebo sdružení malých výrobců žádný z 61 respondentů nevyužil, proto nebyly v grafu uváděny.



**Obr. 17** Forma vstupu na zahraniční trhy – české společnosti

Zdroj: Vlastní práce

V návaznosti na formu vstupu byly české společnosti dotázány, zda jejich společnost vznikla za účelem vstupu na zahraniční trhy, což potvrdilo u 36 % respondentů. Zbývajících 64 % označilo, že jejich MSP nevníkl za účelem vstupu na zahraniční trhy.



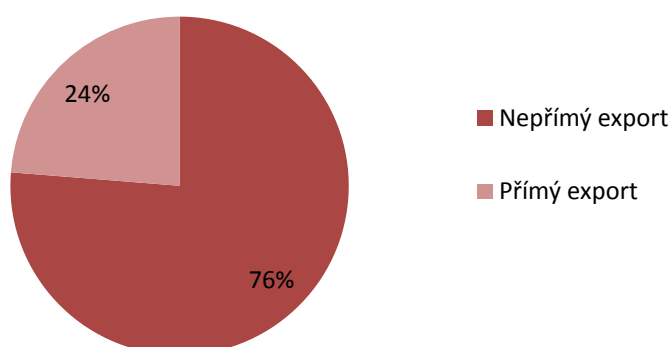
**Obr. 18** Vznik českých MSP za účelem exportu – exportující společnosti

Zdroj: Vlastní práce

## Slovinsko

Slovinské exportující společnosti nejčastěji na zahraniční trhy vstupovaly pomocí vývozních a dovozních operací, a to pak prostřednictvím nepřímého exportu, což znamená, že se spoléhají na svého zahraničního partnera, který společnost obchodně zastupuje v dané zemi nebo na výhradního prodejce. K přímému exportu se uchýlilo 24 % respondentů, kteří se při svých zahraničních obchodech na třetí osobu nespolehají. Ostatní nabízené formy vstupu slovinské společnosti nevyužily, proto byly z grafu vynechány.

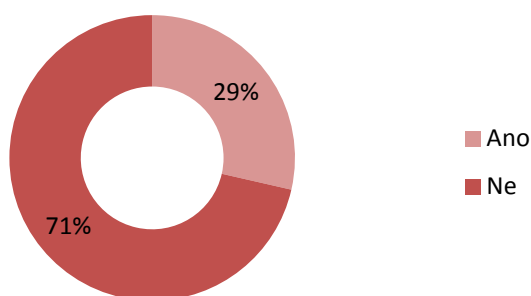




**Obr. 19** Forma vstupu na zahraniční trhy – slovinské společnosti

Zdroj: Vlastní práce

Na otázku, jestli společnost vznikla za účelem vstupu na zahraniční trhy, slovinské společnosti odpověděly, že v 71 % případů nevznikly za tímto účelem. U zbývajících téměř třetiny lze uvažovat, že se jedná o společnosti „Born Globals“, tedy takové, které vznikají za účelem vstupu na zahraniční trhy.



**Obr. 20** Vznik slovinských MSP za účelem exportu – exportující společnosti

Zdroj: Vlastní práce

#### *b) Motivační faktory vstupu*

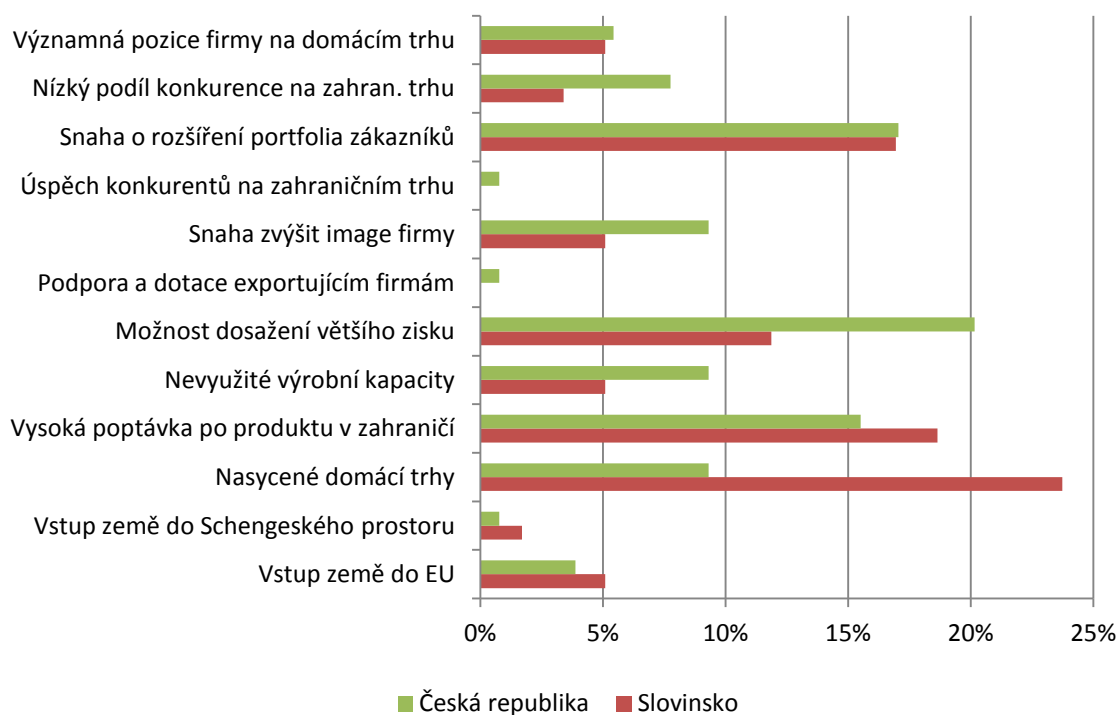
Motivačními faktory, které ovlivňují společnosti při vstupu na zahraniční trh, jsou zobrazeny níže. Pokud se podíváme na graf motivačních faktorů u exportujících společností, lze vidět, že se vnímání těchto motivů v obou zemích odlišuje. Jedinými motivy, které společnosti vidí identicky, je snaha o rozšíření portfolia zákazníků (17 %) a významná pozice firmy na domácím trhu (5 %).

U českých společností je nejsilnějším motivem vstupu na zahraniční trhy možnost dosažení většího zisku, což označila pětina respondentů. Druhým nejvýznamnějším motivem je již zmiňovaná snaha o rozšíření portfolia zákazníků

(17 %). Každý třetí respondent označil vysokou poptávku po produktu v zahraničí, což byla třetí nejčastější odpověď. Čeští respondenti hojně využívali označení více odpovědí. 6 respondentů odpovědělo i jiné motivy, mezi kterými byly například události plynoucí z roku 1989 a další.

Pro slovinské podniky byl nejvýznamnějším motivem k exportu nasycený domácí trh, což označilo více než 23 % respondentů. Druhým nejčastějším motivem pak byla vysoká poptávka po produktu v zahraničí, což označil každý pátý respondent. I když u této otázky mohly podniky zaškrtnout více motivů, využili to pouze 3 respondenti.

U českých exportujících společností tedy převládají proaktivní motivy, naopak u slovinských MSP převažují motivy reaktivní.

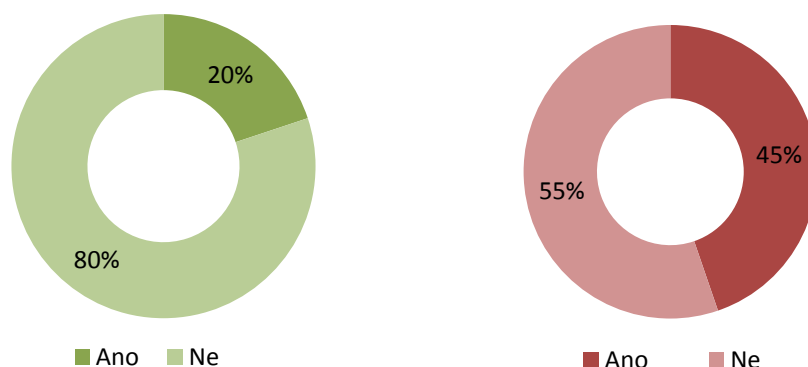


**Obr. 21 Motivační faktory vstupu na zahraniční trhy – exportující společnosti**

Zdroj: Vlastní práce

Předtím, než byly u neexportních společností zjišťovány jejich motivační faktory ke vstupu na zahraniční trh, byla jim položena otázka, zda na zahraniční faktory vůbec uvažují vstoupit. České společností v naprosté většině odpovědí

označili, že o vstupu na zahraniční trhy neuvažují. U slovinských společností také byla nejčastěji zvolena odpověď, že o expanzi neuvažují, avšak rozdíl zde nebyl tak markantní.



**Obr. 22** Vstup českých a slovinských MSP na zahraniční trhy – neexportující společnosti

Zdroj: Vlastní práce

Nejčastějším motivačním faktorem pro české i slovinské neexportující společnosti oproti exportujícím společnostem, byla možnost dosažení většího zisku, což označil v České republice téměř každý druhý respondent a ve Slovinsku každý třetí respondent. Druhým významným motivem je pak pro obě země rozšíření portfolia zákazníků (ČR – 17 % a SI – 21 %). U českých společností byly zastoupeny všechny odpovědi, protože respondenti na rozdíl od těch slovinských využili možnosti více odpovědí. Nejméně by české i slovinské podniky motivoval úspěch konkurence na zahraničním trhu.

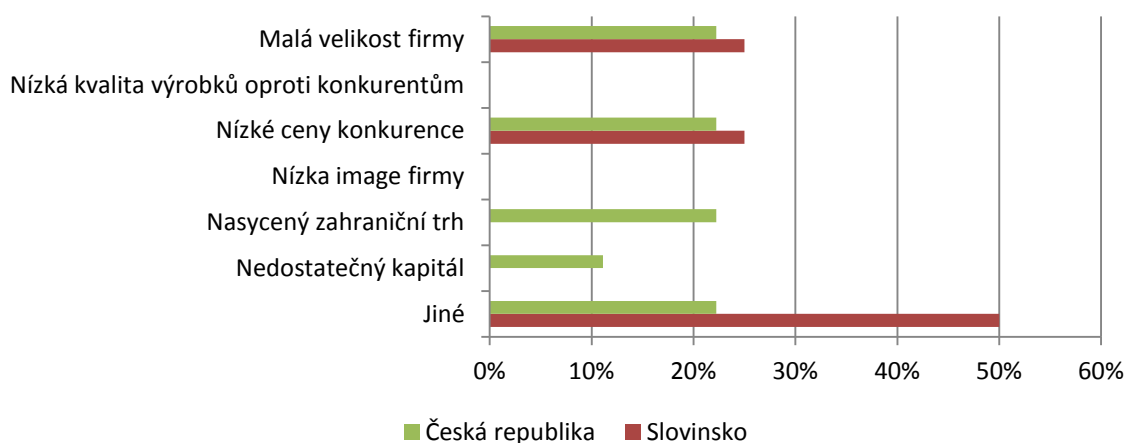
U neexportních MSP v obou sledovaných zemích je hlavním motivem proaktivní motiv internacionalizace.



**Obr. 23 Motivační faktory vstupu na zahraniční trhy - neexportující společnosti**

Zdroj: Vlastní práce

U firem, které v minulosti exportovaly, ale v současnosti již neexportují, jsou výsledky u obou zemí opět poněkud rozdílné. Hlavní motivační faktor u slovenských MSP je jiný, než ten, který byl v nabídce nabízen. Slovenské společnosti uvedly, že příčinou, proč již neexportují, je to, že jejich zahraniční obchodní partner již neexistuje nebo úpadek zisků důsledkem krize. U českých společností byly za hlavní motivy označeny hned čtyři motivy. Nejčastěji byly zvoleny za motivační faktory odchod ze zahraničního trhu, malá velikost firmy, nízké ceny konkurence, nasycený zahraniční trh a další možnosti, kterými jsou například likvidace obchodního partnera.

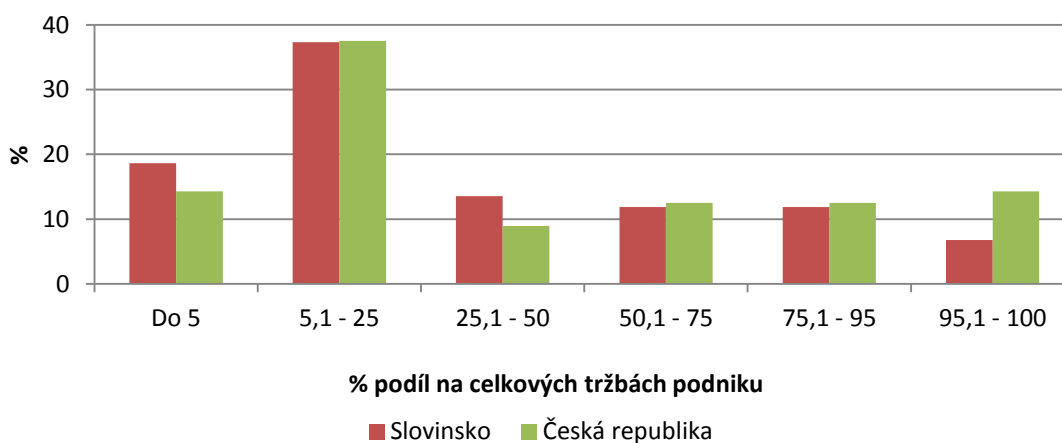


**Obr. 24 Motivační faktory výstupu ze zahraničních trhů pro české a slovenské MSP**

Zdroj: Vlastní práce

c) *Podíl tržeb ze zahraničního obchodu*

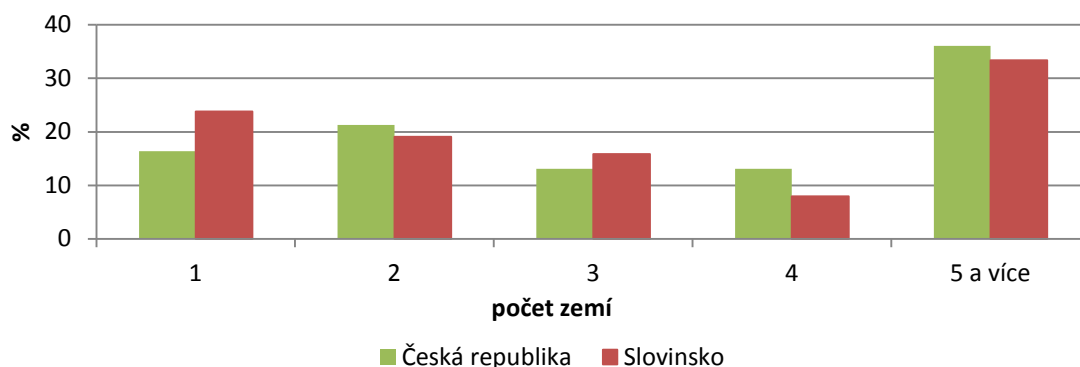
České i slovinské exportující společnosti uvedly ve více než 35 % případech, že podíl tržeb ze zahraničních obchodů má 5,1 - 25% podíl na jejich celkových tržbách, což symbolizuje, že jejich tržby jsou stále významně ovlivňovány domácím trhem. 14 % českých a 6 % slovinských společností uvedlo, že tržby plynoucí ze zahraničního obchodu mají více než 95% podíl na jejich celkových tržbách. To pro tyto firmy znamená, že své podnikatelské aktivity orientují především na zahraniční trhy a jakékoliv změny ve vztazích s těmito zeměmi mohou významně ovlivnit jejich výsledek podnikání.



**Obr. 25** Podíl tržeb ze zahraničního trhu na celkových tržbách – exportující společnosti  
Zdroj: Vlastní práce

d) *Počet exportních zemí*

České i slovinské společnosti vyvázejí své produkty nejčastěji do pěti a více zemí, což označilo v obou zemích více než 30 % respondentů. Z toho se dá usuzovat, že se tak snaží diverzifikovat své zahraniční aktivity a zároveň v případě českých podniků také to, že vyvázejí i do zemí, které nejsou sousedními zeměmi. Tím pádem nemusí být cílová země pro české společnosti tak kulturně i jazykově blízká. Druhou nejčastější odpovědí pro české společnosti je fakt, že exportují do dvou zemí (21 %) a pro slovinské MSP je to vývoz pouze do jedné zahraniční země (téměř 24 % respondentů).



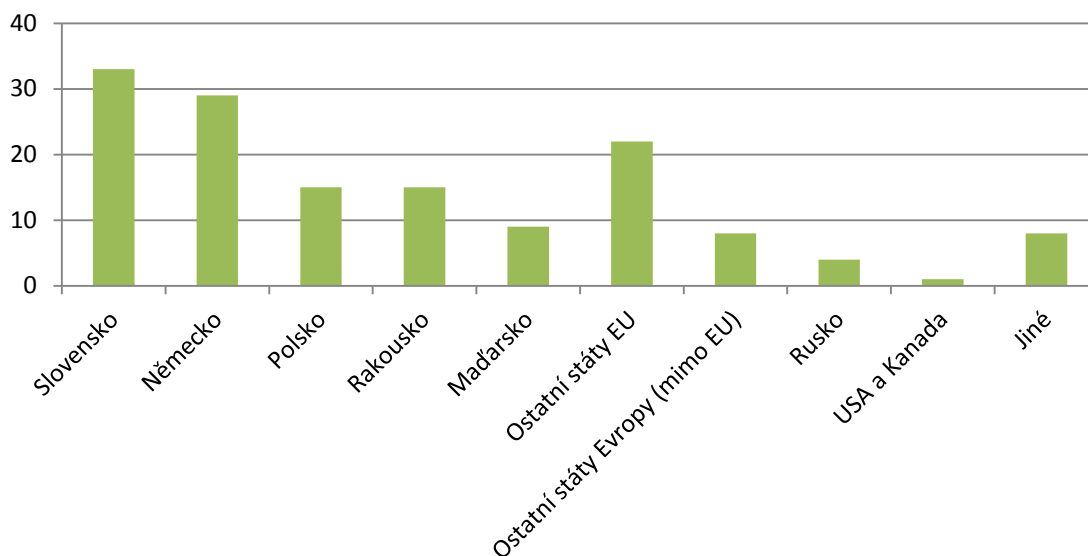
**Obr. 26** Počet zemí, do kterých české a slovinské MSP exportují

Zdroj: Vlastní práce

#### e) Exportní země

Pro každou sledovanou zemi byly v možnostech jiné země. Kladen byl důraz především na sousední země, jejichž počet je u obou zemí rozdílný. ČR sousedí se čtyřmi státy a Slovinsko s pěti. Ostatní evropské státy byly rozděleny podle toho, zda jsou členy Evropské unie nebo nejsou členskými státy. Ve většině případů společnosti využily toho, že mohou zvolit více možností.

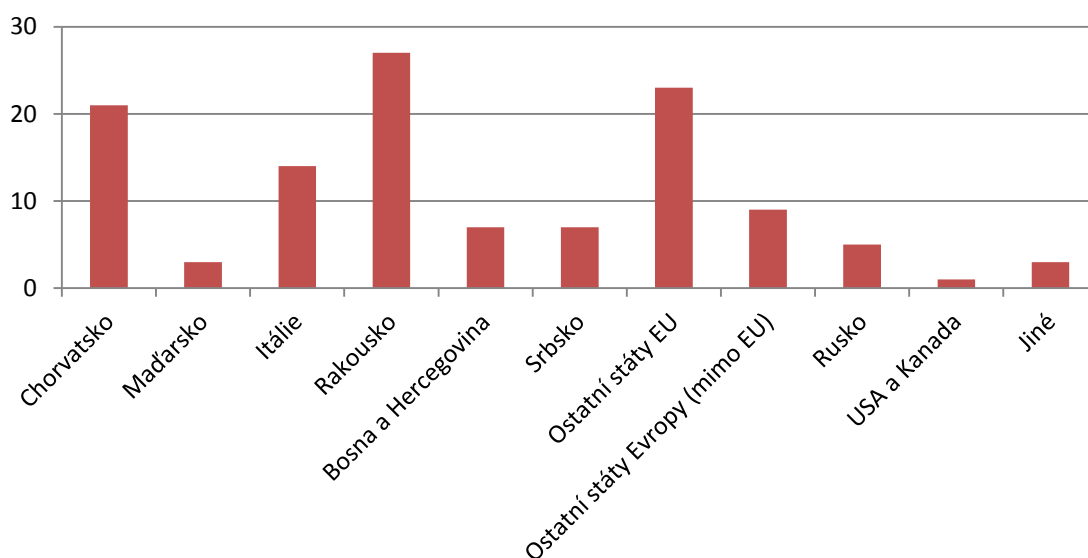
České exportní společnosti nejčastěji exportují do sousedního Slovenska, což odpověděla více než polovina dotázaných. 29 podniků vyváží své produkty do sousedního Německa. Další dva sousední státy Rakousko a Polsko mají stejné početní zastoupení mezi respondenty, tedy 15. Společnosti volily i možnost doplnění vlastní odpovědi, kde ve dvou případech zvolily Čínu, dále jedenkrát Indii, Austrálii a další mimoevropské země.



**Obr. 27** Zahraníční země, do nichž české MSP vyváží, n=61

Zdroj: Vlastní práce

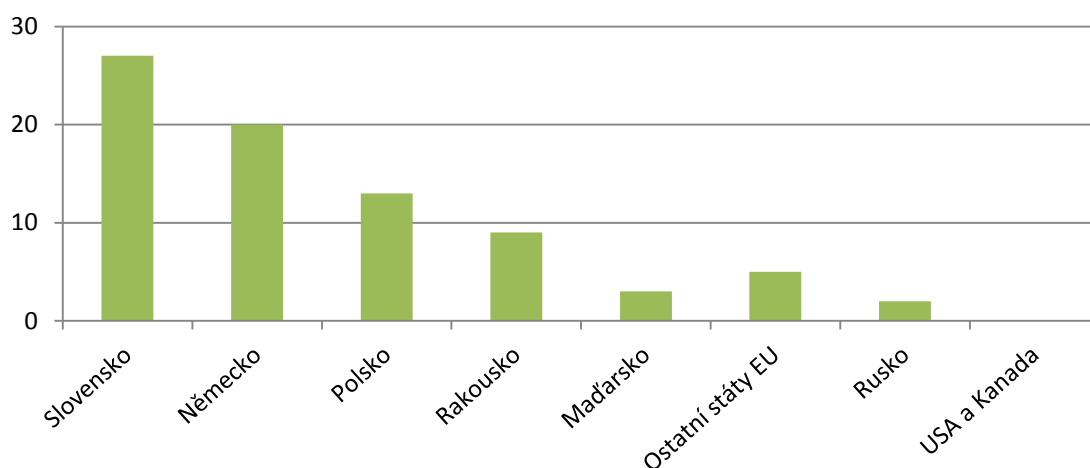
Exportující slovinské společnosti nejčastěji obchodují se sousedním Rakouskem (27 respondentů). Pokud se podíváme na další sousední země, tak na druhém místě je Chorvatsko (21 respondentů), které je Slovinsku velmi kulturně i jazykově blízké. 14 respondentů uvedlo na třetím místě ze sousedních zemí Itálii. Respondenti nejméně obchodují s Maďarskem, které je ve výčtu na posledním místě ze všech sousedních zemí.



**Obr. 28** Zahraníční země, do nichž slovinské MSP vyváží, n=63

Zdroj: Vlastní práce

Pokud by si české neexportující podniky mohly vybrat, do jakých zemí by vyvážely své produkty, nejčastěji by volily sousední Slovensko, pro nějž hlasovala více než polovina dotazovaných. Na druhém místě by pak bylo Německo (20 podniků), třetím sousedním státem by pak bylo Polsko (13 respondentů) a Rakousko se umístilo na čtvrtém místě s 9 respondenty. 6 českých respondentů zvolilo, že by nevyváželi do žádného státu. Z toho se dá tedy usuzovat, že nemají zájem o vstup na zahraniční trhy.

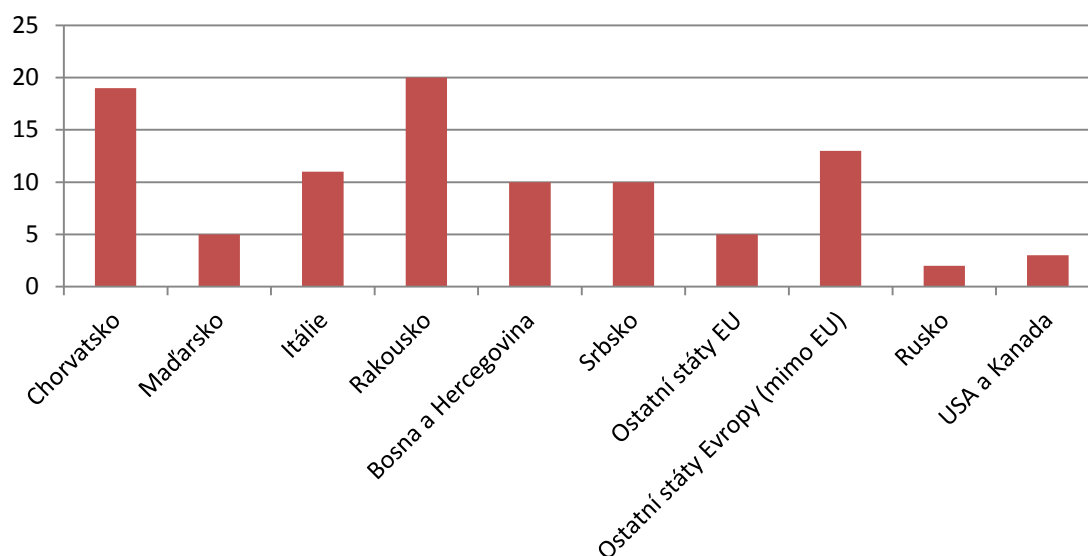


**Obr. 29** Výčet zemí, do kterých by exportovaly české MSP – neexportující společnosti

Zdroj: Vlastní práce

Kdyby si neexportující slovinské společnosti mohly vybrat, do jaké země by chtěly vyvážet své produkty, 20 z nich by volilo sousední Rakousko. Na druhém místě se umístilo sousední Chorvatsko, pro nějž hlasoval téměř každý druhý podnik. Ze sousedních zemí má nejmenší procentuální zastoupení respondentů Maďarsko, což je stejné jako u exportních slovinských společností.





Obr. 30 Výčet zemí, do kterých by exportovaly slovinské MSP – neexportující společnosti

Zdroj: Vlastní práce

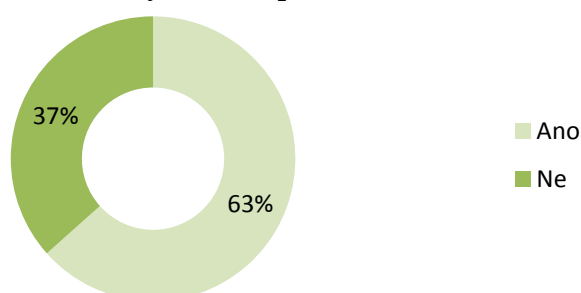
#### 4.5.3 Specifikace bariér internacionalizace

##### *Neexportující společnosti*

Vstup na zahraniční trhy sebou nese i určité bariéry, které mohou být pro většinu dosud neexportujících MSP natolik zásadní, že se ani o vstup na jiné trhy než ten domácí ani nepokouší.

##### **Česká republika**

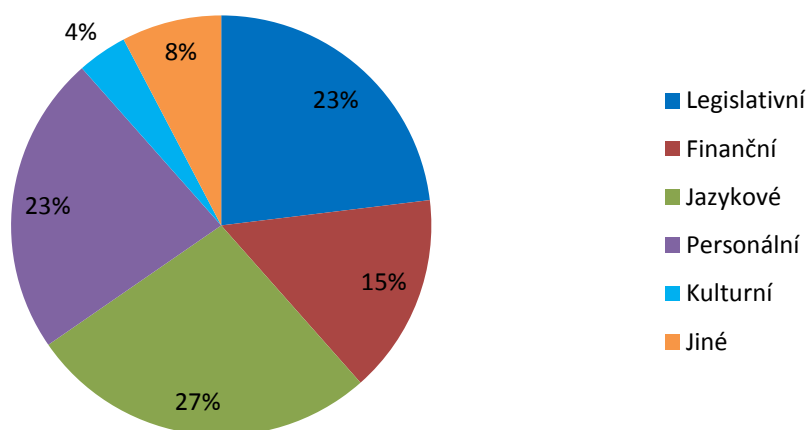
Více než polovina (přesněji 63 %) český neexportující MSP vnímá při vstupu na cizí trhy určité bariéry. Právě tyto společnosti odpovídají na další otázku, pomocí které můžeme zjistit, jakého druhu jsou dané bariéry. Zbývajících 37 % respondentů označilo, že žádné bariéry na vstupu nevnímá.



Obr. 31 Existence bariér vstupu českých MSP na zahraniční trhy - neexportující společnosti

Zdroj: Vlastní práce

České společnosti, které v předchozí otázce uvedly, že existují určité bariéry při vstupu na zahraniční trhy, v této otázce určovaly, o jaký typ bariéry se přesně jedná. Hlavní bariérou podle českých společností je jazyková bariéra, kterou označilo 27 % respondentů. Z toho se dá předpokládat, že by české společnosti neexportovaly do zemí, které jsou české zemi jazykově vzdálené. U těchto společností se dá předpokládat, že jazyková vybavenost managementu není vysoká. Další významné typy bariér jsou legislativního a personálního charakteru (obě bariéry 23 %).

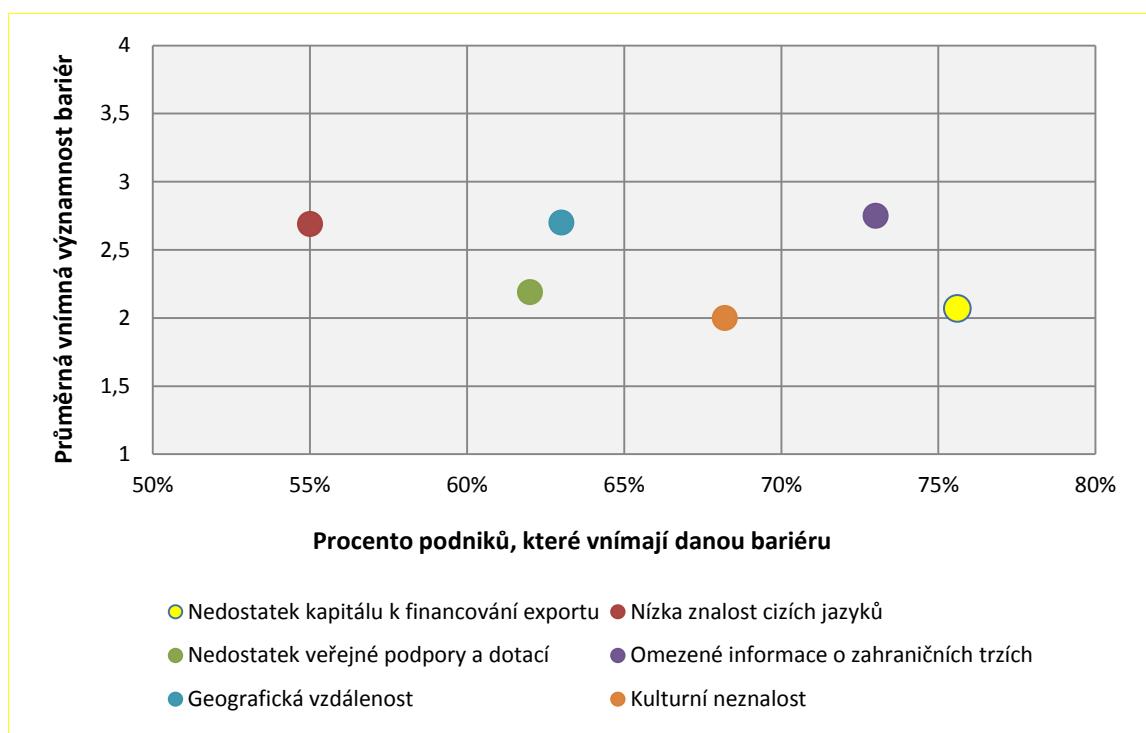


Obr. 32 Typy bariér působící na české MSP při vstupu na zahraniční trhy, n=26

Zdroj: Vlastní práce

I když některé podniky v předchozí otázce zvolily, že neexistují žádné bariéry, byl prostřednictvím matice významnosti a četnosti vnímání bariér zjišťován vliv jednotlivých bariér. Matice významnosti, která je postavena na obdobné bázi, jako je „mapa rizik“, však se zjišťovala, jaká je průměrná vnímaná významnost jednotlivých bariér v závislosti na procentu podniků, které danou bariéru vnímají.

Nejčastěji vnímanou bariérou u českých MSP je nedostatek kapitálu k financování exportu. Tato bariéra však pro ně není tolik významná, jako tomu je u bariéry omezených informací o zahraničních trzích. Obě zmíněné bariéry spadají podle Leonidou (2014) do interních bariér, přesněji pod informační a funkční bariéru. Téměř u všech bariér byla jejich průměrná významnost s malým či středním vlivem, proto se většina bodů pohybuje v intervalu od 2 do 3.

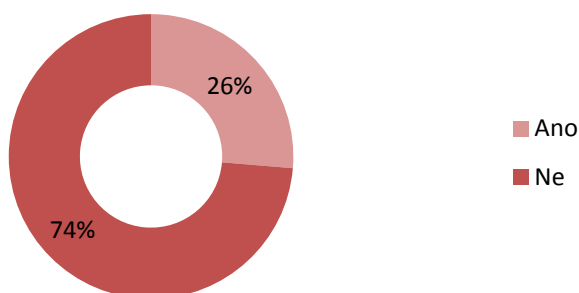


Obr. 33 Matice významnosti a četnosti vnímání bariéry – české společnosti

Zdroj: Vlastní práce

### Slovinsko

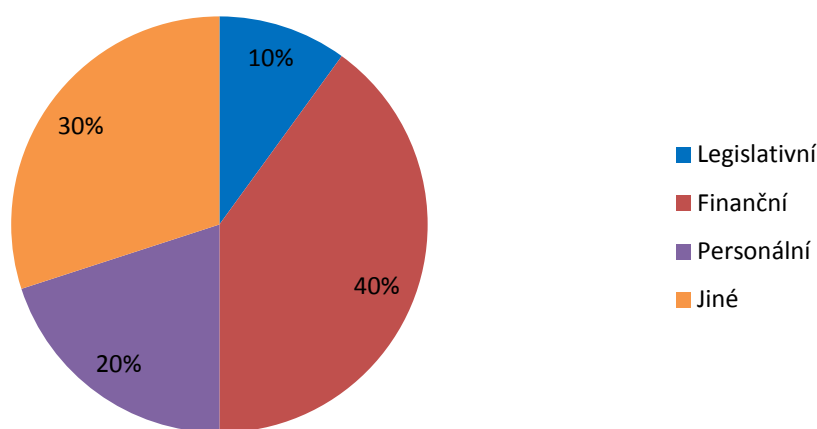
U slovinských společností, které v současnosti ani v minulosti nepůsobily na zahraničních trzích, je velice důležité zjistit také to, co bráním jejich vstupu na zahraniční trhy. Ze všech 38 respondentů 28 zodpovědělo, že si nemyslí, že existují nějaké bariéry, které jim brání expandovat na jiné trhy. Zbývajících 10 společností však určité bariéry při vstupu vnímá, s čím souvisí další otázka v dotazníku.



Obr. 34 Existence bariér vstupu slovinských MSP na zahraniční trhy – neexportující společnosti

Zdroj: Vlastní práce

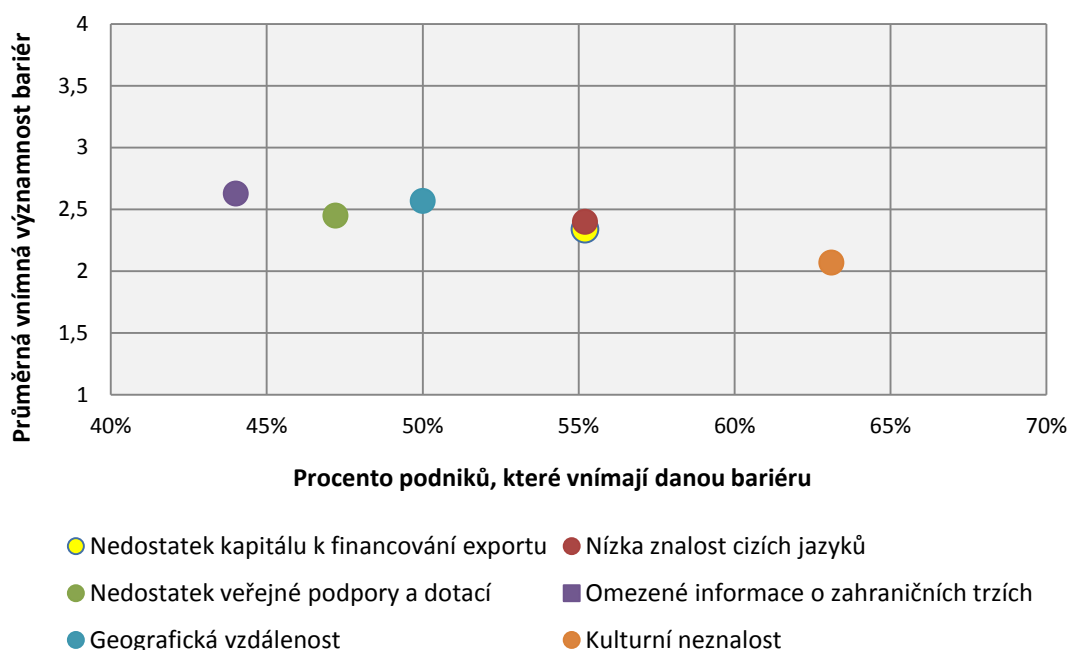
Hlavní bariérou pro slovinské MSP jsou podle nich finanční bariéry, tudíž se dá uvažovat, že nemají dostatečný kapitál na samotnou expanzi či na další procesy, které by společnosti s exportem vznikly. Legislativní bariéru vnímá pouze 10 % respondentů. 30 % respondentů vnímá další bariéry, které nejsou mezi uváděnými možnostmi. Personální bariéry uvedlo pouze 20 % ze sledovaných respondentů. Oproti českým MSP jazykové a kulturní bariéry nepokládá ani jedna ze společností za podstatnou, tudíž nejsou v grafu uvedeny. Dá se tedy uvažovat, že by slovinské MSP přemýšlely i o expanzi na trhy, které nejsou domácím trhu tak blízké a to jak jazykem, tak i kulturou.



**Obr. 35** Typy bariér působící na slovinské MSP při vstupu na zahraniční trhy, n=10

Zdroj: Vlastní práce

Stejně jako u českých společností byla i u slovinských MSP zkoumána matice významnosti a četnosti vnímání jednotlivých bariér. Nejvíce slovinských podniků vnímá bariéru kulturní neznalosti, která však není pro ně tolik významná, jako tomu je u geografické vzdálenosti. Tyto bariéry spadají do externích bariér podle Leonidou (2014). Bariéra, která má nejmenší pravděpodobnost výskytu, avšak největší význam je bariéra omezených informací o zahraničních trzích, která spadá naopak do interních bariér. Téměř u všech bariér byla jejich průměrná významnost s malým či středním vlivem, jako tomu bylo u českých společností, proto se pohybuje v rozmezí od 2 do 3.



**Obr. 36** Matice významnosti a četnosti vnímání bariéry – slovinské společnosti

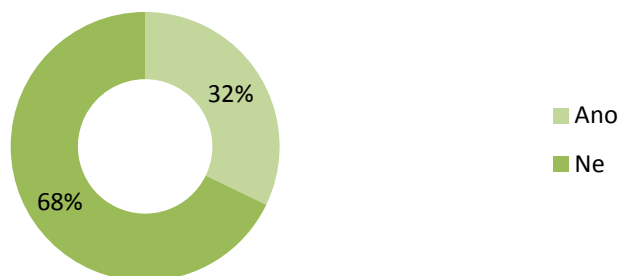
Zdroj: Vlastní práce

### *Exportující společnosti*

Jednotlivé bariéry, které v minulosti bránily jejich vstupu na zahraniční trhy nebo v současnosti brání v rozšíření jejich působnosti na další zahraniční trhy, je také důležité zkoumat i u exportujících společností

### **Česká republika**

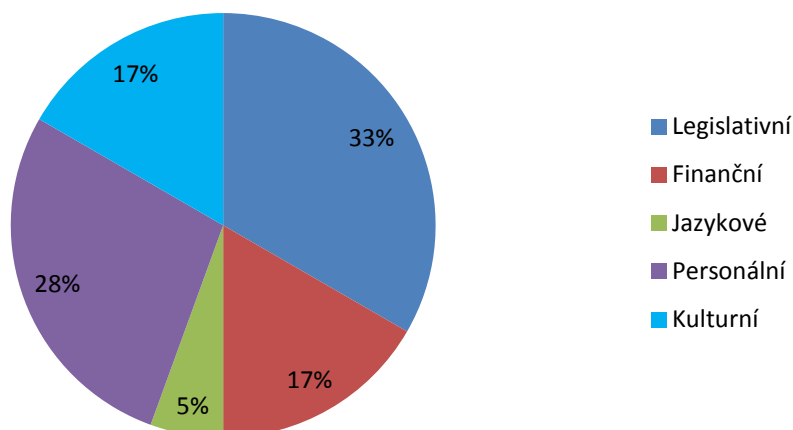
Většina českých exportujících podniků (68 % respondentů) nevnímá existenci jakýchkoliv bariér pro vstup na zahraniční trhy. Pouze 32 % respondentů zodpovědělo, že existenci bariér vnímají.



**Obr. 37** Existence bariér u exportujících českých společností, n=56

Zdroj: Vlastní práce

Jak je již z minulé otázky zřejmé, bariéry vnímá pouze 18 českých MSP. Největší procentuální podíl pro ně má legislativní bariéra (33 % respondentů) a dále pak personální bariéra (28 %). Stejně procentuální zastoupení mají bariéry finanční i kulturní (17 %).

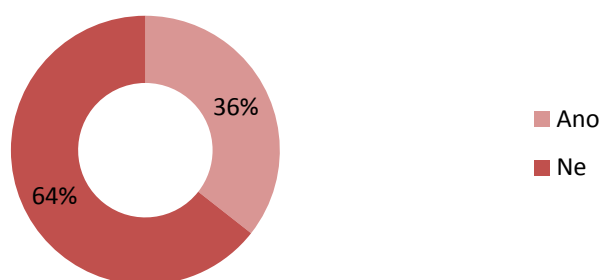


**Obr. 38 Bariéry u exportujících českých společností, n=18**

Zdroj: Vlastní práce

### Slovinsko

Většina slovinských exportujících podniků nevnímá existenci nějakých bariér, které bránily nebo v současnosti brání vstupu na nové zahraniční trhy. Pouze 36 % respondentů zodpovědělo, že existence nějakých bariér vnímají. A právě tyto podniky odpovídaly na další otázku.

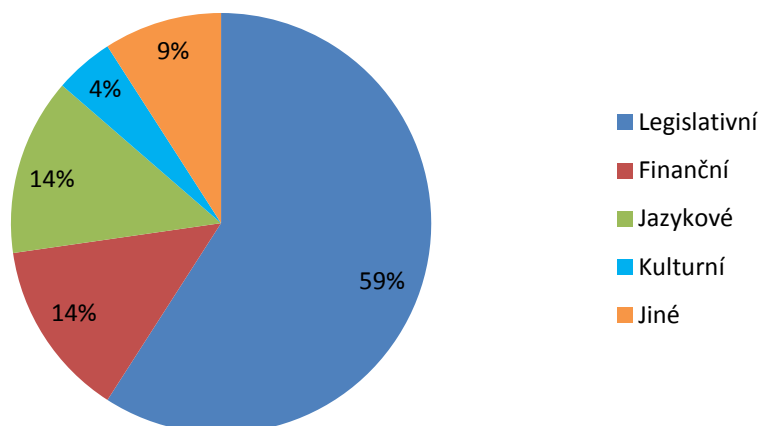


**Obr. 39 Existence bariér u exportujících slovinských společností, n=59**

Zdroj: Vlastní práce

Na tuto otázku odpovědělo pouze 21 respondentů, kteří v předchozí otázce zodpověděli, že určité bariéry při vstupu vnímají. Největší procentuální podíl pro ně má legislativní bariéra (13 respondentů). Procentuálně stejně na tom jsou

bariéry finanční a jazykové. Personální bariéru žádný z podniků neuvedl, proto byla z grafu vynechána.



Obr. 40 Bariéry u exportujících slovinských společností, n=21

Zdroj: Vlastní práce

#### 4.5.4 Specifikace rizik internacionalizačního procesu

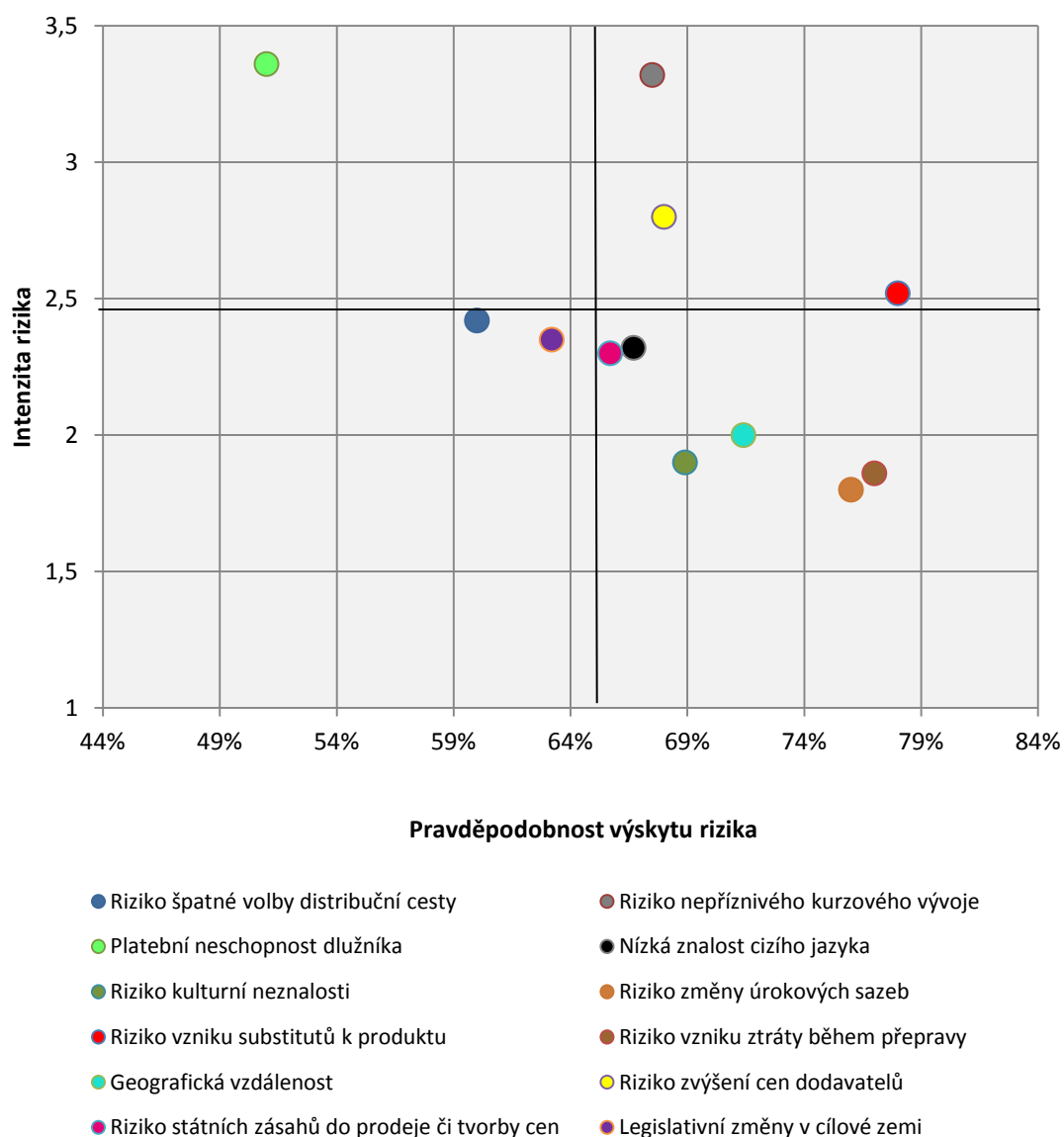
Pro zjištění pravděpodobnostního výskytu rizika a jeho intenzity byla vytvořena mapa rizik, na jejímž základě bylo zjištěno, jaká rizika jsou pro exportující společnosti nejdůležitější.

Intenzitu jednotlivých rizik mohly společnosti hodnotit na slovní škále, která byla při vyhodnocování převedena na číselnou hodnotu 1 až 5. Pokud byla uvedena 1, tak to znamenalo žádný vliv rizika, a 5 pak jeho zvláště vysoký vliv. Pomocí mapy rizik můžeme zkoumat závislost mezi mírou intenzity daného rizika, která je na ose „y“ a jeho pravděpodobnost výskytu (osa „x“). Mapa rizik byla následně pomocí subjektivního vnímání rizikovosti rozdělena na čtyři kvadranty, kvůli nimž jsem mohla dále řešit významnost jednotlivých rizik u MSP.

#### Česká republika

Čeští respondenti označili jako nejvýznamnější rizika riziko nepříznivého kurzového vývoje, riziko vzniku substitutů a riziko zvýšení cen dodavatelů. Největší pravděpodobnost výskytu bylo téměř 78% u rizika vzniku substitutů s intenzitou 2,52. U dalších dvou rizik byla jejich intenzita vyšší a to 2,8 a 3,4 a pravděpodobnost jejich výskytu se u nich lišila o 3 %. Nejmenší pravděpo-

dobnost výskytu, avšak se silnou intenzitou, můžeme pozorovat u rizika platební neschopnosti. Nejmenší intenzitu má zase riziko změny úrokových sazeb.



Obr. 41 Mapa rizik exportujících MSP – české společnosti

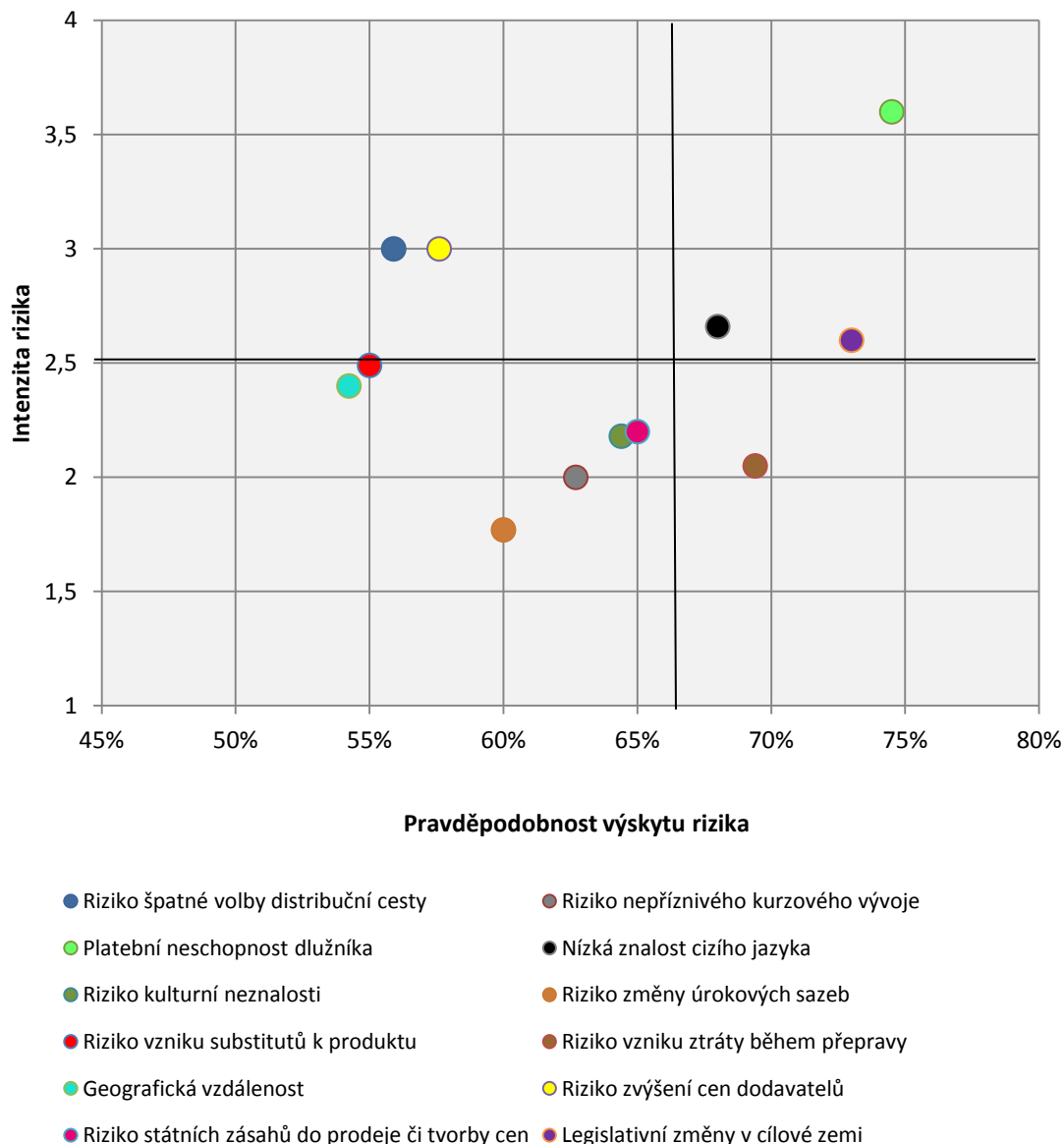
Zdroj: Vlastní práce

## Slovinsko

Slovinské podniky označily za nejvýznamnější rizika riziko platební neschopnosti dlužníka, legislativní změny v cílové zemi a nízkou znalost cizího jazyka. Pravděpodobnost výskytu byla nejvyšší u rizika platební neschopnosti a to téměř 75% a jeho intenzita více než 3,5. Další dvě rizika měla intenzitu rizika



v rozmezí 2,5-2,6 a pravděpodobnost jejich výskytu se lišila o skoro 6 %. Nejmenší pravděpodobnost výskytu je u rizika geografické vzdálenosti. Nejmenší intenzitu má jako u českých MSP riziko změny úrokových sazeb.



**Obr. 42** Mapa rizik exportujících MSP – slovinské společnosti

Zdroj: Vlastní práce

#### 4.5.5 Jazyková vybavenost

Proto, aby mohly společnosti vyvážet, je nezbytné, aby znaly daný cizí jazyk, kterým se v cílové zemi, kam chtějí exportovat, hovoří. V současné době hodně společností používá jako universální jazyk angličtinu při komunikaci se svými

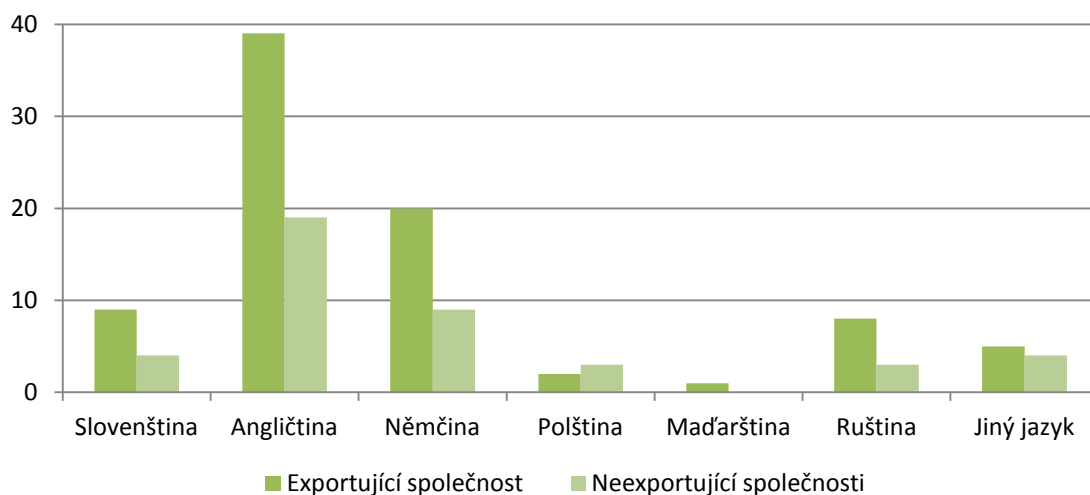
zahraničními obchodními partnery či zákazníky nebo při své webové prezentaci.

#### a) Jazykové mutace webových stránek

Při zkoumání jazykových mutací webových stránek MSP byly v obou zemích sjednoceny odpovědi od všech druhů MSP. Respondenti zde mohli zvolit více jazyků nebo také žádný.

#### Česká republika

Ze všech 102 českých společností 14 uvedlo, že nedisponuje webovými stránkami. Dalších 22 malých a středních podniků nemá webové stránky v jiném jazyce než v češtině. U všech exportujících společností, kterých bylo 61<sup>3</sup>, vede bezpodmínečně anglický jazyk (39 podniků). To stejné je i u neexportujících společností, kde více než polovina z nich má webové stránky v angličtině. Druhým nejčastějším jazykem je pak německý jazyk, který na svých webových stránkách z exportních společností má 20 respondentů, u neexportujících je to pak téměř čtvrtina respondentů.



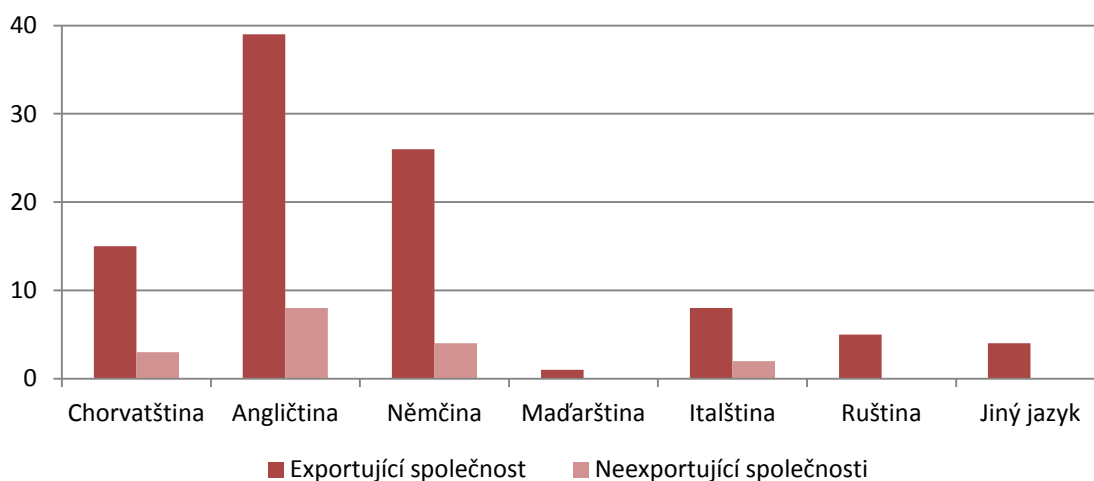
**Obr. 43** Jazyk webových stránek - české společnosti

Zdroj: Vlastní práce

<sup>3</sup> Počítáno s 56 exportujícími společnostmi a 5 společnostmi, které v současnosti již neexportují

## Slovinsko

Ze všech 63 exportujících společností<sup>4</sup> 8 respondentů označilo, že jejich společnost žádnými webovými stránkami vůbec nedisponuje (u neexportních zemí to byli 4 respondenti). Dalších 8 respondentů označilo, že sice webové stránky mají, ale jsou pouze ve slovinském jazyce (neexportující 8 respondentů). Celkově má tedy pouze 34 podniků webové stránky v jiných jazykových mutacích, než je slovinština. Jak u exportních společností, tak i u neexportních společností vede anglický jazyk, který u exportních společností označilo 39 respondentů a u neexportních společností to pak bylo 8 respondentů. Druhým nejčastějším jazykem je němčina (exportní – 26 podniků a neexportní – 4 podniky) a třetím nejčastějším jazykem na webových stránkách je chorvatština (15 exportních MSP). Nejméně byla označena maďarština, která sice patří mezi sousední státy, ale jak je již patrné z Obr. 26, tak slovinské podniky s touto zemí neobchodují.



**Obr. 44 Jazyk webových stránek - slovinské společnosti**

Zdroj: Vlastní práce

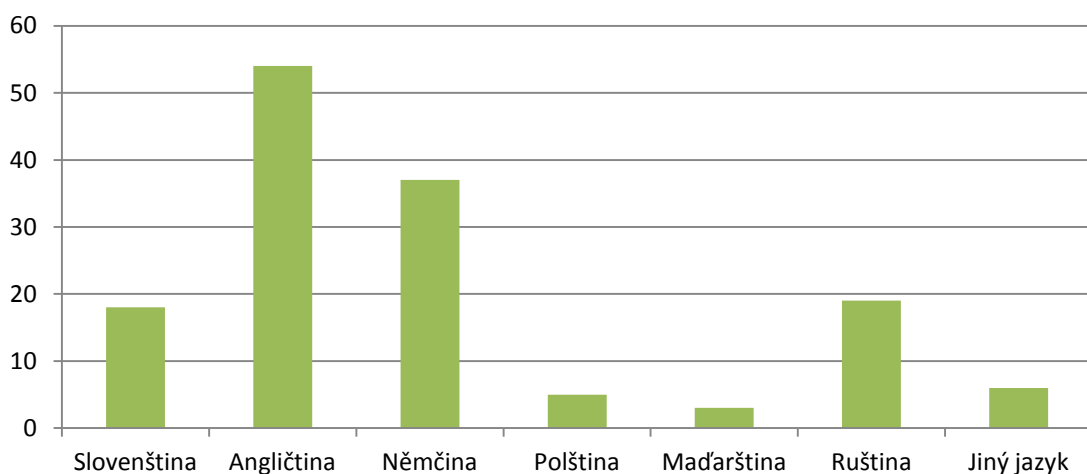
### b) Jazykové dovednosti managementu

Další důležitou informací o MSP je také jazyková dovednost jejich managementu. Právě znalost cizích jazyků jim může ulehčit expanzi na cizí trhy. I u této otázky mohli respondenti využít možnost volby více jazyků.

<sup>4</sup> Počítáno s 59 exportujícími společnostmi a 4 společnostmi, které v současnosti již neexportují

### Česká republika

Ze všech společností, které v současnosti nebo v minulosti exportovaly, označilo více než 50 respondentů, že jejich management hovoří anglickým jazykem. Druhým nejčastějším jazykem je pak němčina, kterou hovoří 37 respondentů. Třetím nejčastějším jazykem je pak ruština (19 podniků).

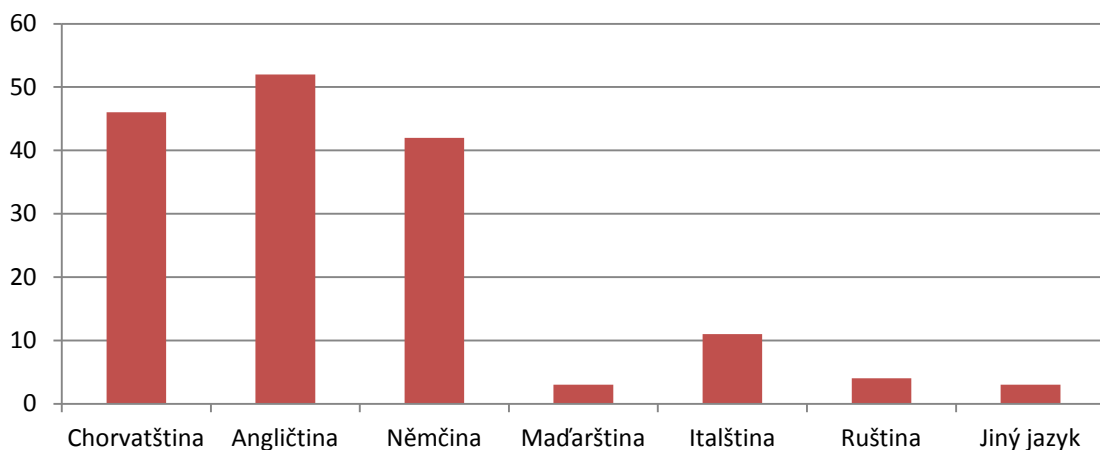


**Obr. 45** Jazyková vybavenost managementu českých společností, n=61

Zdroj: Vlastní práce

### Slovinsko

Ze slovinských exportních a bývalých exportních MSP, kterých je celkem 63 respondentů, označilo více než 50, že jejich zaměstnanci zahraničního obchodu umí mluvit anglicky. Druhým obvyklým jazykem je chorvatština (46 podniků) a třetím jazykem je německý jazyk (42 podniků).



**Obr. 46** Jazyková vybavenost managementu slovinských společností, n=63

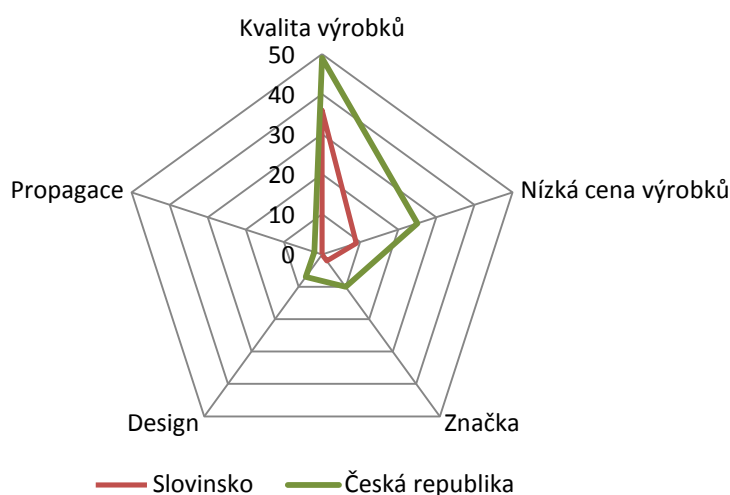
Zdroj: Vlastní práce

#### 4.5.6 Subjektivní názory společností

Kromě objektivních pohledů jsem se u jednotlivých MSP snažila zjistit i jejich subjektivní názory na jejich společnost. Zkoumány byly především přednosti společností a to jak u exportujících MSP, tak i u neexportujících MSP.

##### *Exportující společnosti*

České společnosti na rozdíl od slovinských využily možnosti zaškrtnout více variant. MSP v obou sledovaných zemích považují za svoji nejsilnější přednost kvalitu výrobků (ČR – 50 respondentů a SI – 36 respondentů). Druhou nejčastější odpovědí pak byla nízká cena výrobků, kterou označilo 25 respondentů z České republiky a 9 respondentů ze Slovinska.

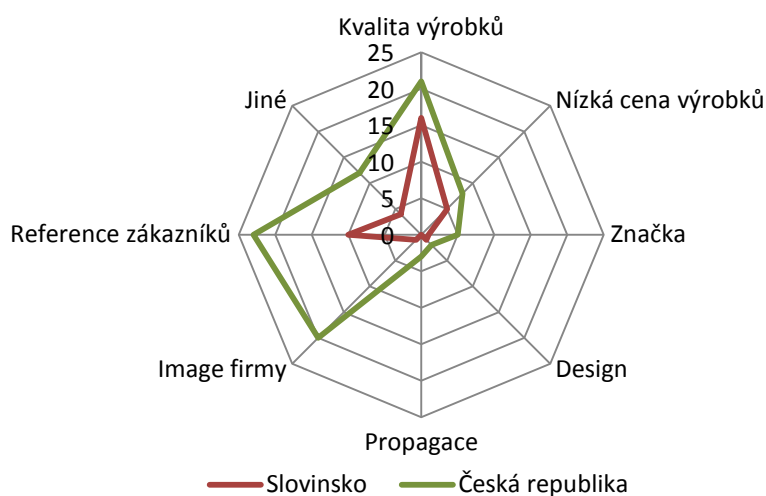


**Obr. 47 Srovnání předností českých a slovinských MSP – exportující společnosti**

Zdroj: Vlastní práce

##### *Neexportující společnosti*

Odpovědi u neexportujících MSP jsou u českých a slovinských společností poněkud rozdílné. České MSP opět hojně využily možnost více možností, čímž je počet odpovědí větší. Nejčastější předností je u nich zvolena reference spotřebitelů, kterou zvolilo 23 respondentů. Naopak u slovinských neexportujících podniků drtivá většina uvedla, že předností jejich společnosti je kvalita jejich výrobků (16 respondentů). Za druhou nejčastější odpověď pak obě země zvolily přednost, kterou měla ta druhá na prvním místě. V případě českých MSP to byla kvalita výrobků a u slovinských MSP pak reference spotřebitelů.



**Obr. 48** Srovnání předností českých a slovinských MSP - neexportujících společností

Zdroj: Vlastní práce

## 4.6 Testování hypotéz

V souladu s cílem práce bylo stanoveno sedm hypotéz, pomocí kterých mohl být splněn hlavní cíl této práce. Aby mohly být jednotlivé hypotézy testovány, bylo třeba stanovit jak nulovou hypotézu ( $H_0$ ), tak i alternativní hypotézu ( $H_1$ ). Pro testování hypotéz bylo také nutné zvolit hladinu významnosti ( $\alpha$ ), která byla stanovena jako  $\alpha = 0,05$ . Hladina významnosti se poté porovnávala s p-hodnotou Pearsonova chí-kvadrátu a Spearmanova korelačního koeficientu. Pokud byla p-hodnota u dané hypotézy vyšší než hladina významnosti ( $p > 0,05$ ), tak se nulová hypotéza nezamítla. Alternativní hypotéza byla přijata pouze v opačném případě. U hypotézy, která se zabývala počtem let působení na zahraničních trzích, byly jednotlivé roky rozděleny do kategorií, které odpovídají Obr. 14.

Testování podle Pearsonova chí-kvadrátu a Spearmanova korelačního koeficientu bylo podle toho, jestli lze u sledovaných znaků předpokládat normální rozdělení. V případě předpokladu normálního rozdělení použijeme Pearsonův chí-kvadrát. Pokud mezi znaky nemůžeme předpokládat normální rozdělení, použijeme Spearmanův korelační koeficient, pomocí něhož zkoumáme mezi znaky jejich pořadí.

**Hypotéza č. 1**

$H_0$ : Forma vstupu na zahraniční trhy není závislá na jazykové vybavenosti managementu podniku.

$H_1$ : Forma vstupu na zahraniční trhy je závislá na jazykové vybavenosti managementu podniku.

**Tab. 6 Testování hypotézy č. 1**

Země	Chí-kvadrát	
	p-hodnota	$H_0$
Česká republika	0,04292	Zamítá se
Slovinsko	0,28861	Nezamítá se

Zdroj: Vlastní práce

Na základě získaných výsledků lze pozorovat, že nulová hypotéza se u českých MSP zamítá a u slovinských MSP se nezamítá. Z toho se dá usuzovat, že čeští respondenti volí formu vstupu na zahraniční trhy na základě jazykové vybavenosti managementu, čímž se odlišují od těch slovinských. V případě, že management společnosti ovládá jazyk země, do které chce daný podnik vyvážet své produkty, volí formu přímého vývozu a naopak.

**Hypotéza č. 2**

$H_0$ : Počet zemí, do kterých firma vyváží, není závislý na ročním obrátu společnosti.

$H_1$ : Počet zemí, do kterých firma vyváží, je závislý na ročním obrátu společnosti.

**Tab. 7 Testování hypotézy č. 2**

Země	Spearmanův korelační koeficient		
	R	p-hodnota	$H_0$
Česká republika	-0,051492	0,70625	Nezamítá se
Slovinsko	0,1516018	0,25171	Nezamítá se

Zdroj: Vlastní práce

Druhá hypotéza nepotvrdila závislost mezi počtem exportních zemí a ročním obrátem společnosti ani v jedné sledované zemi, čímž se v obou případech nulová hypotéza nezamítá. Můžeme z toho tedy usuzovat, že přestože podnik vy-

váží do více zemí než jiný podnik, nemusí to nutně znamenat to, že jeho roční obrat bude vyšší.

### Hypotéza č. 3

*H<sub>0</sub>*: Počet let působení na zahraničním trhu není závislý na formě vstupu podniku na zahraniční trhy.

*H<sub>1</sub>*: Počet let působení na zahraničním trhu je závislý na formě vstupu podniku na zahraniční trhy.

**Tab. 8 Testování hypotézy č. 3**

Země	Spearmanův korelační koeficient		
	R	p-hodnota	H <sub>0</sub>
Česká republika	0,2237158	0,09743	Nezamítá se
Slovinsko	0,2219734	0,09109	Nezamítá se

Zdroj: Vlastní práce

U třetí hypotézy také nebyla s 5% rizikem omylu potvrzena závislost mezi počtem let na zahraničních trzích a formou vstupu na tyto trhy. V případě, že by byla zvolena 10% hladina významnosti, pak by nulové hypotézy byly u obou zemí zamítnuty.

### Hypotéza č. 4

*H<sub>0</sub>*: Podíl tržeb ze zahraničního obchodu není závislý na jazykové vybavenosti managementu podniku.

*H<sub>1</sub>*: Podíl tržeb ze zahraničního obchodu je závislý na jazykové vybavenosti managementu podniku.

**Tab. 9 Testování hypotézy č. 4**

Země	Spearmanův korelační koeficient		
	R	p-hodnota	H <sub>0</sub>
Česká republika	-0,003785	0,97791	Nezamítá se
Slovinsko	0,1304514	0,32473	Nezamítá se

Zdroj: Vlastní práce

Na hladině stanovené významnosti nelze opět potvrdit, že by existovala nějaká závislost mezi podílem tržeb ze zahraničního obchodu a jazykovou vybaveností managementu.



**Hypotéza č. 5**

$H_0$ : Motivační faktory vstupu na zahraniční trhy nejsou závislé na počtu zaměstnanců podniku.

$H_1$ : Motivační faktory vstupu na zahraniční trhy jsou závislé na počtu zaměstnanců podniku.

**Tab. 10 Testování hypotézy č. 5**

Země	Chí-kvadrát	
	p-hodnota	$H_0$
Česká republika	0,93577	Nezamítá se
Slovinsko	0,00237	Zamítá se

Zdroj: Vlastní práce

Pátá hypotéza potvrdila, že motivační faktory vstupu na zahraniční trhy jsou pro slovinské společnosti závislé na počtu zaměstnanců daného podniku. Avšak u českých podniků se tento fakt nepotvrdil. Tímto výsledkem testování hypotézy byl potvrzen výsledek analýzy získaných informací z primárních dat. Slovinské podniky oproti těm českým reagují na reaktivní motivy.

**Hypotéza č. 6**

$H_0$ : Existence bariér pro exportující společnosti není závislá na velikosti podniku.

$H_1$ : Existence bariér pro exportující společnosti je závislá na velikosti podniku.

Při testování této hypotézy bude na velikost podniku nahlíženo z dvou hledisek a to podle ročního obrátu podniku a podle počtu zaměstnanců.

**Tab. 11 Testování hypotézy č. 6 (podle ročního obrátu podniku)**

Země	Chí-kvadrát	
	p-hodnota	$H_0$
Česká republika	0,07982	Nezamítá se
Slovinsko	0,45339	Nezamítá se

Zdroj: Vlastní práce

**Tab. 12 Testování hypotézy č. 6 (podle počtu zaměstnanců)**

Země	Chí-kvadrát	
	p-hodnota	H <sub>0</sub>
Česká republika	0,89441	Nezamítá se
Slovinsko	0,56160	Nezamítá se

Zdroj: Vlastní práce

Jelikož v obou případech nebyla p-hodnota větší, než je zvolená hladina významnosti, tak nebylo prokázáno, že by existovala nějaká závislost mezi existencí bariér a velikostí podniku. Tento výsledek potvrdil výsledek analýzy primárních dat.

### Hypotéza č. 7

*H<sub>0</sub>*: Podíl tržeb ze zahraničního obchodu na celkových tržbách podniku není závislý na existujícím typu bariéry.

*H<sub>1</sub>*: Podíl tržeb ze zahraničního obchodu na celkových tržbách podniku je závislý na existujícím typu bariéry.

**Tab. 13 Testování hypotézy č. 7**

Země	Spearmanův korelační koeficient		
	R	p-hodnota	H <sub>0</sub>
Česká republika	-0,178671	0,45104	Nezamítá se
Slovinsko	0,0899144	0,69832	Nezamítá se

Zdroj: Vlastní práce

Předposlední zkoumaná hypotéza opět nepotvrdila na 5% hladině významnosti závislost mezi podílem tržeb plynoucích ze zahraničního obchodu a existujícím typem bariéry. Tato hypotéza byla zkoumána u exportujících podniků.

### Hypotéza č. 8

*H<sub>0</sub>*: Forma vstupu na zahraniční trhy není závislá na počtu zaměstnanců podniku.

*H<sub>1</sub>*: Forma vstupu na zahraniční trhy je závislá na počtu zaměstnanců podniku.

Tab. 14 Testování hypotézy č. 8

Země	Chí-kvadrát	
	p-hodnota	H <sub>0</sub>
Česká republika	0,09536	Nezamítá se
Slovinsko	0,82554	Nezamítá se

Zdroj: Vlastní práce

Ani poslední zkoumaná hypotéza nepotvrdila závislost mezi formou vstupu na zahraniční trhy a počtem zaměstnanců podniku. Pokud bych však zvolila 10% hladinu významnosti, tak by u českých podniků byla tato závislost potvrzena.

Při testování hypotéz byla zamítnuta u každé sledované země pouze jedna ze zkoumaných hypotéz. U českých podniků byla potvrzena závislost mezi formou vstupu na zahraniční trhy a jazykovou vybaveností managementu podniku. Oproti tomu u slovinských společností byla zamítnuta nultá hypotéza, zabývající se závislostí mezi motivačními faktory vstupu na zahraniční trhy a počtem zaměstnanců podniku.

#### 4.7 Komparace specifik internacionalizace

Na základě provedené analýzy získaných primárních dat z dotazníkového šetření můžeme nyní provést komparaci specifik internacionalizačního procesu u českých a slovinských malých a středních podniků. Protože se díky výzkumu podařilo v obou zemích získat téměř stejný počet vyplněných dotazníků, jsou výsledky porovnatelné.

U českých i slovinských exportujících podniků můžeme vidět, že poměrná část z nich by mohla spadat do vymezení tzv. Born Globals podniků, protože expandovaly na zahraniční trhy do prvního roku od svého založení na domácím trhu. Nejčastěji však podniky vstoupily na zahraniční trh až po téměř pěti letech působení na domácím trhu. Mezi slovinskými podniky byl i takový podnik, který před vstupem na zahraniční trhy působil na domácím trhu 46 let, což je oproti těm českým podnikům velmi unikátní. Pokud zkoumáme formu vstupu na zahraniční trhy, tak české podniky ve větší míře volí přímý export, oproti tomu slovinské se uchylují k nepřímé formě vstupu. Při srovnávání motivač-

ních faktorů u firem v obou zemích je zřejmé, že u českých exportujících podniků převládají ty, jež spadají pod proaktivní motivy, nýbrž u slovinských podniků jsou to motivy reaktivní. U českých i slovinských podniků je v zásadě procentuální podíl tržeb plynoucích ze zahraničního obchodu na celkových tržbách podniku stejný, tedy v intervalu 5,1-25 %. Z toho se dá usuzovat, že podniky nejsou ve svých podnikatelských aktivitách závislé pouze na příjmu ze zahraničních trhů, ale velkou míru tržeb tvoří tržby z jejich podnikání na domácích trzích. České i slovinské společnosti nejčastěji exportují do pěti a více zemí, čímž se snaží diverzifikovat riziko neúspěchu na jednom z trhů. U českých podniků to však znamená, že exportují i do zemí, s nimiž Česká republika nesusoudí a mohou být tak kulturně i jazykově vzdálenější. Při volbě zemí, do nichž nejčastěji společnosti vyváží své produkty, byly většinou zvoleny sousední země. České podniky nejčastěji vyváží do sousedního Slovenska a slovinské podniky do sousedního Rakouska. Tyto země na prvních místech by si zvolily i neexportující podniky, kdyby se rozhodly pro expanzi na cizí trhy. Vyvážející společnosti oproti neexportujícím MSP existenci bariér při vstupu na zahraniční trhy natolik nepocítují. Pokud ano, tak nejvíce vnímají bariéry legislativní. Při identifikaci rizik, která ovlivňují především exportní společnosti, bylo zjištěno, že české a slovinské podniky vnímají různá rizika. Pro české společnosti jsou nejvýznamnějšími riziky riziko nepříznivého kurzového vývoje, riziko vzniku substitutů a riziko zvýšení cen dodavatelů. Oproti tomu slovinské společnosti za nejvýznamnější rizika zvolily riziko platební neschopnosti dlužníka, legislativní změny v cílové zemi a nízkou znalost cizího jazyka. Z těchto rizik se dá také usuzovat důvod toho, proč české a slovinské podniky zvolily danou formu vstupu na zahraniční trhy. V obou sledovaných zemích, ať už u exportujících, tak i u neexportujících společností, vede anglická mutace webových stránek. Druhý nejčastější jazyk webových stránek je jazyk německý. Tyto jazyky vedou i v případě jazykové vybavenosti managementu, kde však u velké míry slovinských firem ovládá management i chorvatštinu. Malé a střední exportující podniky vnímají nejčastěji jako svoji přednost kvalitu svých výrobků, druhou předností je pak nízká cena výrobků. U neexportujících podniků byly vnímané přednosti v obou zemích rozdílné. České společnosti zvolily za svoji největší přednost referenci svých zákazníků. Slovinské neexportující MSP pak svoji přednost vidí především v kvalitě svých výrobků.

## 5 Diskuze

Hlavní část této práce tvoří komparace specifík internacionalizačního procesu u českých a slovinských malých a středních podniků. Zde je nutné při analýze a interpretaci výsledků přihlížet na jejich vypovídací schopnost, která je spjata především s počtem respondentů, jež se výzkumu zúčastnili.

Pro získání primárních dat byl vytvořen dotazník, který byl rozeslán mezi české a slovinské podniky. Sběr primárních dat proběhl formou elektronického dotazování, které probíhalo v obou sledovaných zemích v odlišném avšak stejně dlouhém období. Celkově bylo rozesláno více než 4 000 dotazníků mezi dané podniky a to bez rozdílu jejich oboru podnikání. Celková návratnost byla 4,75 %, přičemž od českých podniků byla návratnost vyplněných dotazníků o pár desítek vyšší. Z dotazníků od českých podniků muselo být pět vyřazeno z toho důvodu, že nespádaly do vymezení MSP. V obou sledovaných zemích byla nejvyšší návratnost u podniků, které v současnosti exportují na zahraniční trhy, nejméně pak od společností, které v minulosti působily na zahraničním trhu, ale v současnosti na něm již nepůsobí.

Protože dotazování malých a středních podniků proběhlo prostřednictvím elektronického dotazování, nikoliv pomocí osobního dotazování, mohly při vyplňování dotazníků vzniknout problémy. Proto bylo nutné provést kontrolu správnosti a jednoznačnosti pokládaných otázek, která proběhla pomocí pretestu. Především u slovinských dotazníků jsem musela požádat několik slovinských spolužáků, aby správnost a srozumitelnost dotazníku ověřili. Další problém u dotazníkového šetření je ten, že rozeslané emaily mohly spadnout do spamového filtru daných podniků, tudíž si je adresáti ani nepřečetli. Neméně důležitým faktorem, jenž ovlivnil počet respondentů je i pracovní vytíženost managementu daných MSP. Někteří podnikatelé mně na rozeslaný email odpovídali, že bohužel nemají na vyplnění dotazníku časovou rezervu. Poslední problém byl ten, že kontakty na české a slovinské podniky byly získány z databází, ve kterých byly už některé emailové adresy neplatné, tudíž nebyl email doručen.

U vnímání vlivu bariér a rizik a předností českých a slovinských podniků nemáme opomenout na jejich subjektivní vnímání. Toto vnímání může ovlivnit například pohlaví, věk, dosažené vzdělání, pozice ve firmě a osobní zkušenosti respondenta. Vlivy bariér a rizik mohla také ovlivnit bodová škála, která neměla sudý počet možností. Jelikož měla škála pět možností, mohli respondenti u vlivu bariér a rizik zvolit střední hodnotu.

Problém uskutečňovaného výzkumu vidím v tom, že bylo možné získat více detailnější informace týkajících se specifík internacionalizace. Rozesílaný dotazník mohl být doplněn o další otázky, které by byly zaměřeny například na modely internacionalizace. V této práci jsem však kladla důraz především na účelnost a jednoduchost otázek a snažila jsem se také redukovat jejich počet, který by nebyl demotivující pro některé respondenty.

Jedním z faktorů, který mohl ovlivnit výsledky testování hypotéz, mohl být způsob výzkumu. V případě, že bych zvolila kvalitativní metodu výzkumu, mohla jsem dospět k rozdílným výsledkům. Tuto formu výzkumu si však nedovedu představit, především kvůli jazykové bariéře, u slovinských MSP.

Při zpracování diplomové práce bylo velkým omezením i to, že při zjišťování sekundárních dat a zpracování primárních dat byla pro mě obtížná jazyková bariéra, protože slovinštinu neovládám. Při sběru sekundárních dat jsem však mohla využít anglickou mutaci stránek Slovinského statistického úřadu, tudíž jsem mohla více méně najít vše potřebné.

Pokud srovnám výsledky zkoumání primárních dat českých podniků v této diplomové práci s výsledky vědecké práce Kubíčkové a kol. (2015), která se také zabývala specifiky internacionalizačního procesu českých MSP, zjistím, že mnohé výsledky jsou poněkud odlišné. Při zkoumání motivů internacionalizace dospěly autorky k závěru, že nejčastějšími motivy jsou motivy reaktivní. Avšak ve výsledcích mého zkoumání primárních dat převažovaly motivy proaktivní. Při srovnání bariér, jež brání podnikům při vstupu na zahraniční trhy, převažují bariéry interní, k čemuž jsem pomocí zkoumání dat z dotazníků dospěla stejně jako autorky. Jediným rozdílem jsou však typy převažujících bariér. U českých společností byl nejčastější bariérou nedostatek kapitálu k financování, což

je stejný výsledek jako u průzkumu OECD z roku 2009. Druhou nejčastější bariérou pak byly omezené informace, která v průzkumu OECD byla až na třetím místě. Při testování hypotéz jsem jako Kubíčková a kol. (2015) dospěla ke stejnému závěru, tedy že neexistuje závislost mezi úspěchem podniku na zahraničních trzích a jazykovou vybaveností managementu. Úspěchem podniku je zde myšlen podíl tržeb plynoucích ze zahraničního obchodu na celkových tržbách podniku. U hypotézy, jež se zabývala závislostí mezi formou vstupu na zahraniční trhy a počtem zaměstnanců podniku, jsem dospěla ke stejným výsledkům jako Kubíčková a Peprný (2011). Jediným rozdílem je však skutečnost, že se autoři zabývali pouze podniky podnikajícími ve vinařství. Pro slovenské podniky se mně bohužel nepodařil najít žádného autora, který by se danou problematikou zabýval.

I přes všechna omezení považuji tuto diplomovou práci za přínosnou především proto, že přinesla nový pohled na srovnání specifík internacionalizace malých a středních podniků v České republice a ve Slovinsku.





## 6 Závěr

Malé a střední podniky mají významné místo v české i ve slovinské ekonomice především proto, že vytvářejí velké množství pracovních míst a také z toho důvodu, že jejich počet je mnohonásobně větší než počet velkých podniků. Tento fakt byl ověřen v průběhu zpracování sekundárních dat.

Hlavním cílem diplomové práce byla komparace specifík internacionalizačního procesu malých a středních podniků v České republice a ve Slovinsku. Dílčími cíly bylo identifikovat motivy k zapojení se do zahraničně obchodních operací, zjistit formy vstupu na zahraniční trhy a porovnání jednotlivých bariér internacionalizace. Aby mohlo být dosaženo hlavního cíle, bylo nutné splnit dílčí cíle.

Prvním dílčím cílem této práce bylo identifikování motivů podniku k zapojení se do procesu internacionalizace. Motivační faktory byly zkoumány jak u exportujících společností, tak i u těch neexportujících, napříč všemi odvětvími. U podniků, které vyvážejí své produkty, byly výsledky poněkud rozdílné. Pro české MSP byla hlavním motivačním faktorem možnost dosažení vyššího zisku, u slovinských to pak byly domácí nasycené trhy. České společnosti jsou motivovány především proaktivními motivy a slovinské MSP pak motivy reaktivními. Z provedeného primárního výzkumu tedy plyne, že české exportující podniky se chtěly začít chovat samy mezinárodně a slovinské podniky se k expanzi na trhy odhodlaly na základě nějakých příležitostí či hrozeb, které pro ně vyplynuly z trhu. Neexportující malé a střední podniky by v obou zemích volily motiv proaktivní, podniky totiž jako hlavní motivační faktor vstupu na zahraniční trhy vybraly možnost dosažení vyššího zisku. U posledního typu společností, jež odpovídaly na otázku týkající se motivačních faktorů jejich odchodu ze zahraničních trhů, se odpovědi u obou sledovaných zemí poněkud lišily. Slovinské společnosti zvolily možnost vlastní odpovědi, čímž například byla příčina úpadku v důsledku krize nebo že jejich zahraniční partner již přestal existovat. U českých společností nebyl zvolen jeden hlavní motiv, ale byly zvoleny hned čtyři nejčastější motivy. Z testování hypotézy, která se zabývala závislostí motivačních faktorů u exportujících společností na počtu zaměstnanců podniku, vyplynulo, že tuto závislost lze potvrdit u slovinských MSP.

V další části vlastní práce byly zkoumány jednotlivé formy vstupu společností na zahraniční trhy. U českých malých a středních podniků převládl přímý export, naopak u slovinských podniků pak nepřímá forma vstupu na zahraniční trhy. Z tohoto tedy můžeme usuzovat, že slovinské společnosti jsou více důvěřivější vůči svým zahraničním partnerům než české společnosti nebo že jejich management nemá takové zkušenosti s obchodováním se zahraničními společnostmi. Preferováním určité volby vstupu na zahraniční trhy si lze také odvodnit druhy rizik, které vnímají české a slovinské společnosti rozdílně. Testování hypotéz bylo provedeno i u forem vstupu na zahraniční trhy. Z testování vyplynulo, že u českých společností existuje závislost mezi formou vstupu na zahraniční trhy a jazykovou vybaveností managementu podniku. Z toho lze tedy usuzovat, že české malé a střední podniky vstupují na zahraniční trhy, které jsou jejich domácímu trhu jazykově blízké. U forem vstupu na zahraniční trhy byly testovány ještě dvě závislosti, tedy závislost na počtu let působení na zahraničním trhu a závislost na počtu zaměstnanců podniku. Avšak ani u jedné hypotézy nebyla u českých ani slovinských podniků závislost potvrzena.

Posledním dílčím cílem bylo zkoumání bariér u společností, jež se do internacionalizačního procesu ještě nezapojily a pro které jsou bariéry natolik zásadní, že brání jejich vstupu na zahraniční trhy. U tohoto dílčího cíle bylo zjištěno, že české společnosti oproti těm slovinským vnímají bariéry ve více než 60 % případů. Nejčastěji vnímanou bariérou pro české podniky byla jazyková bariéra, naproti tomu u slovinských společností to pak byla bariéra finanční. Jednotlivé bariéry byly zkoumány také pomocí matice významnosti a četnosti. V obou sledovaných zemích byla významnost zkoumaných bariér s malým či středním vlivem a intenzita jednotlivých bariér se pohybovala v intervalu od 2 do 3. Pro české neexportující MSP byly nejčastějšími bariérami nedostatek kapitálu k financování exportu a bariéra omezených informací o zahraničních trzích, které spadají pod interní bariéry. U slovinských společností pak převažují bariéry externí, kterými jsou bariéra kulturní neznalosti a geografické vzdálenosti. Bariéry vstupu na zahraniční trhy byly zkoumány také u exportujících společností. Vyvážející společnosti v obou sledovaných zemích bariéry při vstupu vnímají obdobně. Nejčastějším typem bariéry je legislativní bariéra, která byla především pro slovinské podniky markantní. Závislost velikosti společností

na existenci bariér však u obou sledovaných zemí nebyla potvrzena. Při zkoumání jazykové vybavenosti managementu se dospělo k tomu závěru, že nejčastějším jazykem, který management dotazovaných společností ovládá, je mezinárodní jazyk angličtina. Na druhém místě české společnosti označily němčinu, oproti tomu slovinské společnosti chorvatštinu.

V druhé části vlastní práce bylo provedeno testování hypotéz, které vyplývaly z hlavního cíle a také z dílčích cílů práce. U dalších zkoumaných hypotéz nebyla potvrzena závislost mezi zkoumanými znaky u obou zemí. Na závěr vlastní práce byla provedena komparace získaných primárních dat, která shrnovala nejpodstatnější věci z vlastní práce.

Na závěr práce byly diskutovány všechny limity a faktory, které by mohly ovlivnit vyvozené závěry této diplomové práce. V diskuzi bylo také provedeno srovnání s autory, kteří se zabývali stejnou problematikou, tedy internacionalizací malých a středních podniků.

Problematika internacionalizace malých a středních podniků je v současné době velmi aktuální téma, kterým se zabývají jednotlivé země i samotná Evropská unie. Mnoho zemí si totiž uvědomuje významnost těchto podniků pro ekonomiku státu. Hlavní přínos v této diplomové práci není jen srovnání internacionalizačního procesu dvou zemí, ale především inspirace k dalším výzkumům této problematiky.



## 7 Použité zdroje

- BUSINESSINFO.CZ. *Pravidla pro podnikání ve Slovinsku*. [online]. 2009 [vid. 2015-08-08] Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pravidla-pro-podnikani-v-slovinsku-579.html>>.
- CAVUSGIL, S. Tamer a S. Gary KNIGHT. *Born global firms: a new international enterprise*. 1st ed. New York, NY: Business Expert Press, 2009. ISBN 978-160-6490-129.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace - druhy, definice, tabulky*. [online]. 09. 11. 2015 [vid. 2015-11-17]. Dostupné z: <[https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)>.
- CZINKOTA, Michael R a Ilkka A RONKAINEN. *International marketing*. 10th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2013, xxxv, 677 p. ISBN 11-336-2751-X.
- DALY, Herman E. *Ecological economics and sustainable development: selected essays of Herman Daly*. Northampton, MA: Edward Elgar, c2007, x, 270 p. ISBN 978-184-7201-010.
- DASZKIEWICZ, N., WACH, K. *Internationalization of SMEs: context, models and implementation*. 1. edition. Gdańsk University of Technology Publishers [online]. 2012. ISBN 978-837-3484-115. [vid. 2015-04-08] Dostupné z: <[http://www.wach.uek.krakow.pl/images\\_books/2012\\_daszkiewicz\\_wach\\_han\\_dbook\\_full\\_text.pdf](http://www.wach.uek.krakow.pl/images_books/2012_daszkiewicz_wach_han_dbook_full_text.pdf)>.
- DUNNING, John H a Sarianna M. LUNDAN. *Multinational enterprises and the global economy*. 2nd ed. Cheltenham: Edward Elgar, c2008, xxvi, 920 s. Expert (Grada). ISBN 978-1-84376-525-7.
- EIM BUSINESS & POLICY RESEARCH. *Internationalisation of European SMEs. Final Report*. Brussels: European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, [online]. 2010. [vid. 2015-02-10] Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation\\_of\\_european\\_smes\\_final\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation_of_european_smes_final_en.pdf)>.
- ERRAMILI, Krishna M. *The Experience factor in foreign market entry behaviour of service firms*. In: *Journal of International Business Studies* [online]. 1991, vol. 22, no. 3, p. 479-501 [vid. 2015-02-12] Dostupné z: <[http://jpkc.swufe.edu.cn/up\\_files/file/cankaowenxian/yingwen/THE%20EXPE](http://jpkc.swufe.edu.cn/up_files/file/cankaowenxian/yingwen/THE%20EXPE)

RIEN-

CE%20FACTOR%20IN%20FOREIGN%20MARKET%20ENTRY%20BEHAVIOR%20OF%20SERVICE%20FIRMS.pdf>.

EUROPEAN COMMISSION. *Annual report on European SMEs 2013/2014*. In: A Partial and Fragile Recovery. [online]. 2014a [vid. 2015-02-10] Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-report-smes-2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-report-smes-2014_en.pdf)>.

EUROPEAN COMMISSION. *SBA Fact Sheet – Czech republic*. In: Enterprise and Industry. [online]. 2014b [vid. 2015-02-10] Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2014/czechrepublic\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2014/czechrepublic_en.pdf)>.

EUROPEAN COMMISSION. *SBA Fact Sheet – Slovenia*. In: Enterprise and Industry. [online]. 2014c [vid. 2015-02-10] Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2014/slovenia\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2014/slovenia_en.pdf)>.

EUROPA.EU. *Česká republika*. [online]. 2015a [vid. 2015-11-17]. Dostupné z: <[http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/czechrepublic/index\\_cs.htm](http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/czechrepublic/index_cs.htm)>.

EUROPA.EU. *Slovinsko*. [online]. 2015b [vid. 2015-11-17]. Dostupné z: <[http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/slovenia/index\\_cs.htm](http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/slovenia/index_cs.htm)>.

EUROSTAT. *Hrubý domácí produkt v tržních cenách (v běžných cenách)*. [online]. 2015 [vid. 2015-11-15]. Dostupné z: <<http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tec00001>>.

FIGUEIRA DE LEMOS, F., JOHANSON, J. a J.-E. VAHLNE. *Risk Management in the Internationalization Process of the Firm*. In: *Journal of World Business*, [online]. 2011, vol. 46, no. 2, p. 143-153. ISSN 1090-9516. [vid. 2015-02-08]. Dostupné z: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951610000234>>.

HARRISON, A. *Internationalisation and globak risk*. Teesside Business school, Middlesbrough [online]. 2008 [vid. 2015-02-08]. Dostupné z: <<http://www.ekf.tuke.sk/files/TU%20Kosice%20October%202008.pdf>>.

- HOLUB, Pavel. *Prošba o pomoc při zpracování DP*. [online]. 19. 11. 2015 14:40 [vid. 2015-11-22]. Osobní e-mailová komunikace s ČSÚ.
- JOHANSON, J. a J.-E. VAHLNE. *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. In: *Journal of International Business Studies*. Avenel: Palgrave Macmillan Ltd., [online]. 1977, vol. 8, no. 1, p. 23–32. ISSN 0047-2506. [vid. 2015-01-18] Dostupné z: <<http://edoc.sub.uni-hamburg.de/hstu/volltexte/2006/847/pdf/2004.pdf>>.
- JOHANSON, J. a F. WIDERSHEIM-PAUL, *The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases*. In: *Journal of Management Studies*, [online]. 1975, vol. 12, no. 3, p. 305 – 323. ISSN 1467 – 6786. [vid. 2015-01-18] Dostupné z: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x/abstract>>.
- JUREK, Martin. *Internacionalizační teorie a modely na příkladu rakouských firem na českém trhu*. In: *Acta oeconomica Pragensia: Vědecký sborník Vysoké školy ekonomické v Praze*. [online]. 2012 s. 70-88. ISSN 0572-3043 [vid. 2015-01-31] Dostupné z: <<http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=388.pdf>>.
- KISLINGEROVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí: konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xxvii, 422 s. ISBN 80-717-9847-9.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- KUBÍČKOVÁ, Lea. *Faktory úspěchu v internacionalizačním procesu MSP podnikajících v oblasti ICT*. In: *Acta academica karviniensia*. 2013, č. 3., s. 119-128. ISSN 1212-415x.
- KUBÍČKOVÁ, Lea a Šárka MARKOVÁ. *Identifikace klíčových faktorů úspěchu internacionalizace malých a středních firem podnikajících v oboru strojírenství*. In: *Trendy ekonomiky a managementu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011, s. 24-32. Ročník V: č. 09. ISSN 1802-8527.
- KUBÍČKOVÁ, Lea a Lenka PROCHÁZKOVÁ. *Success evaluation of small and medium-sized enterprises in terms of their participation in the internationalization process*. In: E

- M. Ekonomie a Management: Economics and Management. Liberec: Hospodářská fakulta Technická Univerzita, 2013, s. 131-145. č. 3. ISSN 1212-3609.
- KUBÍČKOVÁ, Lea a Aleš PEPRNÝ. *The internationalization of small and medium-sized enterprises in the viticulture*. In: Agricultural Economics. [online]. 2011, roč. 57, č. 7 (2011), s. 331-339. ISSN 0139-570X [vid. 2015-12-06]. Dostupné z: <<http://www.agriculturejournals.cz/publicFiles/44407.pdf>>.
- KUBÍČKOVÁ, Lea a Martina TOULOVÁ. *Risk factors in the internationalization process of SMEs*. In: Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 2013, LXI, č. 7, s. 2385-2392. ISSN 1211-8516.
- KUBÍČKOVÁ, Lea a kol. *Internacionalizační proces českých malých a středních podniků*. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, Mendelova univerzita, roč. VIII, 2015. ISSN 978-80-7509-332-5.
- KUNEŠOVÁ, Hana a Eva CIHELKOVÁ. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 2., dopl. a přeprac. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xviii, 319 s. ISBN 80-7179-455-4.
- LAGHZAOU, Soulimane. *SMEs' internationalization: an analysis with the concept of resources and competencies*. Journal of Innovation Economics [online]. 2011, vol. 7, issue 1, s. 181-196 [vid. 2015-01-19]. DOI: 10.3917/jie.007.0181. Dostupné z: <<http://www.cairn.info/revue-journalof-innovation-economics-2011-1-page-181.htm>>.
- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006, 205 s. ISBN 80-247-1678-X.
- MAJEROVÁ, Ingrid. *Mezinárodní integrační procesy*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. 125 s. ISBN 978-80-7248-420-1.
- MASUM I. Mohibul a Alejandra FERNANDEZ. *Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods*. Master Thesis. Vasteras: Malardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology. [online]. 2008 [vid. 2015-01-31]. Dostupné z: <<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:121500/FULLTEXT01.pdf>>.



- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2010. [online]. 2011 [vid. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://download.mpo.cz/get/44606/50107/581082/priloha001.doc>>.
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013. [online]. 2014 [vid. 2015-11-07]. Dostupné z: <[http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/1/Zprava\\_o\\_vyvoji\\_MSP\\_2013.pdf](http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/1/Zprava_o_vyvoji_MSP_2013.pdf)>.
- OECD. *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*. Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD. [online]. 2009 [vid. 2015-01-22]. Dostupné z: <<http://www.oecd.org/industry/smes/43357832.pdf>>.
- PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, xi, 176 s. ISBN 80-717-9886-X.
- RODRIGUEZ, V., L. BARCOS a M. J. ALVAREZ. *Managing risk and knowledge in the internationalisation process*. In: *Intangible Capital* [online]. 2010, vol. 6, no. 2, s. 202-235. ISSN 1697-9818. [vid. 2015-01-26]. Dostupné z: <<http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/162/122>>.
- SAVLOVSCHI, Ludovica Ioana a Nicoleta Raluca ROBU. *The role of SMEs in modern economy*. In: *Economia.. Seria management* [online]. 2011, vol. 14, issue 1, s. 277-281. ISSN 1454-0320. [vid. 2015-01-25]. Dostupné z: <<http://www.management.ase.ro/reveconomia/2011-1/25.pdf>>.
- SLEUWAEGEN, Jonas a Leo, ONKELINX. *Internationalization of SMEs*. Leuven [u.a.]: Flanders District of Creativity. [online]. 2008. ISBN 978-907-8858-157. [vid. 2015-01-22]. Dostupné z: <<http://www.flandersdc.be/sites/default/files/Flanders%20DC%20Study%20-%20Internationalization%20of%20SMEs.pdf>>.
- SOUČEK, Eduard. *Statistika pro ekonomy*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006, 267 s. ISBN 80-86730-06-9.
- STARZYCZNÁ, H. *Vybrané aspekty internacionalizace vnitřního obchodu v teoretických přístupech a empirickém zkoumání v České republice v období transformace*. In: *E+M Ekonomie a management*. 1/2010. s. 115-130. ISSN 1212-36-09.

- STATISTICAL OFFICE – REPUBLIC OF SLOVENIA. *SI-STAT Data Portal Database*. [online]. 2015a [vid. 2015-10-26]. Dostupné z: <<http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Economy/Economy.asp>>.
- STATISTICAL OFFICE – REPUBLIC OF SLOVENIA. *Consumer Prices - Inflation*. [online]. 2015b [vid. 2015-11-17]. Dostupné z: <<http://www.stat.si/StatWeb/en/field-overview?idp=35&headerbar=14>>.
- STREMTAN, Filimon, Silvia-Stefania MIHALANCHE a Valeria PIORAS. *On the internationalization of the firms – from theory to practice*. In: *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*. [online]. 2009, vol. 11, s. 1025-1033 ISBN 1454-9409. [vid. 2015-01-26]. Dostupné z: <<http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1120092/48.pdf>>.
- SUSMAN, G I. *Small and medium-sized enterprises and the global economy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar [online]. 2007. 345 s. ISBN 978-1-84542-595-1. [vid. 2015-01-30]. Dostupné z: <[http://www.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=6TUuXQifwxoC&oi=fnd&pg=PR4&dq=susman+small+and+medium+-sized+enterprises&ots=btWMnvYGzK&sig=gpjGBVvqJgvaWG\\_mmkT6G6Tlw7Q&redir\\_esc=y#v=onepage&q=susman%20small%20and%20medium%20sized%20enterprises&f=false](http://www.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=6TUuXQifwxoC&oi=fnd&pg=PR4&dq=susman+small+and+medium+-sized+enterprises&ots=btWMnvYGzK&sig=gpjGBVvqJgvaWG_mmkT6G6Tlw7Q&redir_esc=y#v=onepage&q=susman%20small%20and%20medium%20sized%20enterprises&f=false)>.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 167 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.
- VAHLNE, J.-E. Edited by Neil Hood and Jan-Erik. *Strategies in global competition: selected papers from the Prince Bertil Symposium at the Institute of International Business, Stockholm School of Economics*. Online-Ausg. London: Routledge [online]. 2012. ISBN 04-156-5756-3. [vid. 2015-01-22]. Dostupné z: <<https://books.google.cz/books?id=wM4HjumvswwC&pg=PA287&dq=Internationalisation+in+Industrial+Systems+-+A+Network+Approach&hl=cs&sa=X&ei=ZDm-VMnDMqvGy-gPk2YGQCg&ved=0CDEQ6AEwAg#v=onepage&q=Internationalisation%20in%20Industrial%20Systems%20-%20A%20Network%20Approach&f=false>>.

- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 192 s. ISBN 80-726-1099-6.
- VOJÍK, Vladimír. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 264 s. ISBN 978-80-7357-467-3.
- ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Vybrané evoluční teorie procesu internacionalizace podnikatelských aktivit*. In: *Acta academica karviniensia*. [online]. sv. 2011, č. 3, s. 186-193. ISSN 1212-415X. [vid. 2015-01-18]. Dostupné z: <<http://www.opf.slu.cz/aak/2011/03/zapletalova.pdf>>.



# Přílohy

## A Seznam použitých zkratk

<b>BG</b>	Born globals – viz podkapitola 3.2.1 Teoretické přístupy k procesu internacionalizace
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>ČSÚ</b>	Český statistický úřad
<b>EU</b>	Evropská unie
<b>EUR</b>	zkratka pro měnu Evropské unie, tedy pro Euro
<b>MSP</b>	Malé a střední podniky
<b>NATO</b>	Severoatlantická aliance (ang. North Atlantic Treaty Organization)
<b>OECD</b>	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (ang. Organization for Economic Cooperation and Development)
<b>OSVČ</b>	Osoba samostatně výdělečně činná
<b>SI</b>	Slovinsko
<b>WTO</b>	Světová obchodní organizace (ang. World trade organization)

## B Další výsledky dotazníkového šetření

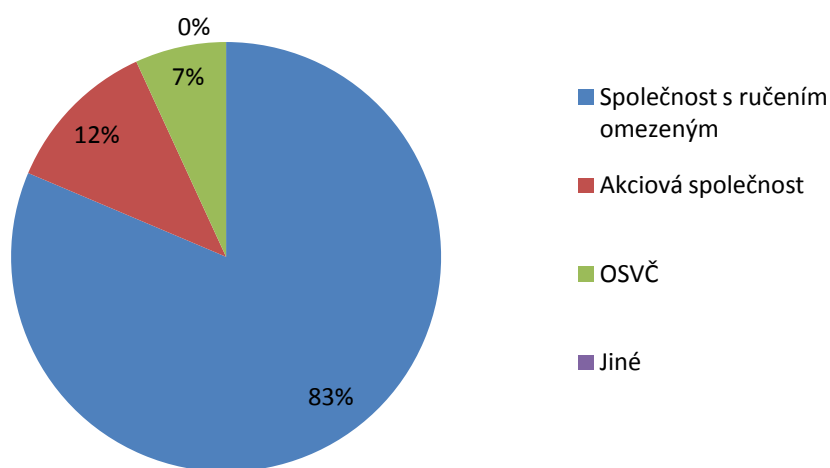
### Specifikace respondentů v jednotlivých zemích

#### a) Právní forma

V obou sledovaných zemích nebyly zvoleny ani jedním respondentem za právní formy společnosti - veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, proto byly z grafu vyloučeny.

#### Česká republika

Převážnou většinu respondentů z České republiky tvoří podniky s právní formou společnost s ručením omezeným. Téměř osminový podíl pak mají akciové společnosti. Další možností, kterou zvolilo 7 % z českých respondentů, byla právní forma OSVČ. Možnost jiné oproti slovinským společnostem nikdo nezvolil.

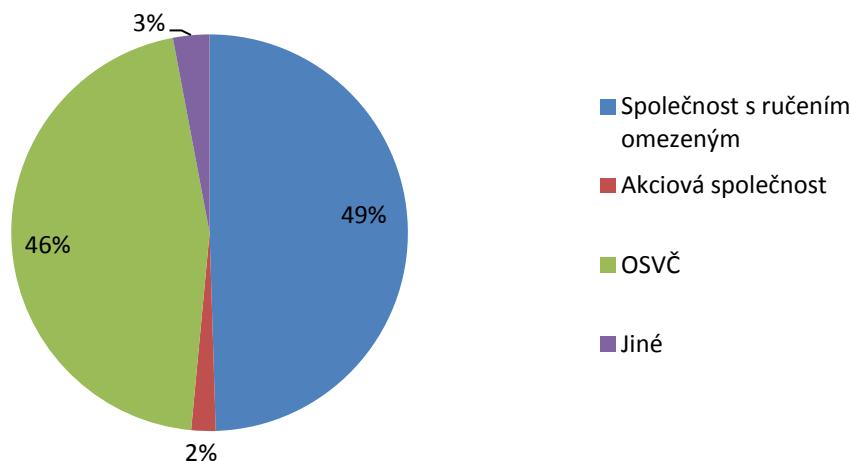


Obr. 49 Právní forma všech podniků, které vyplnily dotazník – české společnosti

Zdroj: Vlastní práce

## Slovensko

Slovinští respondenti odpověděli téměř rovnoměrně, že jejich právní forma podnikání je společnost s ručením omezeným (49 %) nebo jsou OSVČ (41 %). Akciovou společnost zvolili pouze 2 % respondentů.



**Obr. 50** Právní forma všech podniků, které vyplnily dotazník – slovenské společnosti

Zdroj: Vlastní práce

### b) Působnost v krajích

Pro zkoumání působnosti MSP v krajích daných zemí byla využita mapa dané země. Míra působnosti dotazovaných MSP je odlišena na daných mapách barevně. Tmavší odstíny charakterizují vyšší působnost podniků, za to světlejší odstíny značí menší působnost. Každá dotazovaná společnost měla možnost využít označení více krajů.

## Česká republika

Další zkoumanou otázkou u českých společností byla jejich působnost v jednotlivých krajích České republiky, kterých je celkem 14. Společnosti u této otázky mohly označit více krajů, protože některé podniky působí i v jiných krajích než je jejich sídlo. Celkem ve 4 případech se objevilo, že společnost působí ve všech krajích České republiky. Tmavší barvy na obrázku charakterizují, že tyto kraje byly nejvíce označovány. Největší procentuální zastoupení všech respondentů



měl kraj Hlavního města Prahy (30,9 %). Druhým nejvíce označovaným krajem, ve kterém je i druhé největší město Brno, byl Jihomoravský kraj (29,4 %). Třetím v pořadí byl Středočeský kraj s 22,5 %. Mezi naopak nejméně označované kraje patřil kraj Olomoucký, který označilo pouze 13 respondentů z celkového počtu 107.



Obr. 51 Mapa krajů, ve kterých působí všechny české společnosti, které vyplnily dotazník, n=107

Zdroj: Vlastní práce

## Slovinsko

Poslední zkoumanou otázkou u všech slovinských malých a středních podniků byla zkoumána jejich působnost v jednotlivých krajích Slovinska, kterých je celkem 12. Respondenti zde mohli označit více krajů, protože některé podniky působí i v jiném kraji než je jejich sídlo. Tmavší barvy na obrázku charakterizují, že tyto kraje byly nejvíce označovány. Největší procentuální zastoupení všech slovinských respondentů je v kraji Ostrednje Slovenska, kde leží i hlavní město Ljublaň. Druhým nejvíce označovaným krajem je kraj Savinjska (respondentů), kde se nachází třetí největší město Celje. Třetím krajem v pořadí je kraj Podrav-

ska, kterému dominuje druhé největší město Maribor. Nejméně respondentů označilo kraj Zasavje, který je i rozlohou ze všech krajů ve Slovinsku nejmenší.



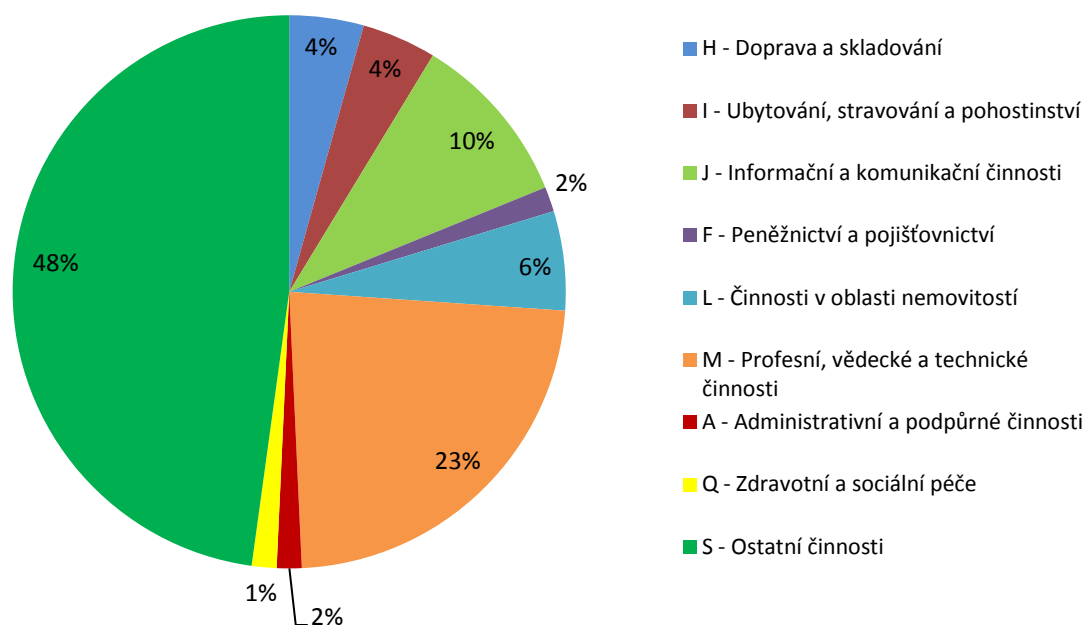
**Obr. 52** Mapa krajů, ve kterých působí všechny slovinské společnosti, které vyplnily dotazník, n=101

Zdroj: Vlastní práce

## c) Rozdělení společností podle NACE členění

**Česká republika**

NACE rozdělení bylo zkoumáno pouze u českých společností. Právě toto rozdělení je jedna z otázek, která odlišuje český a slovenský dotazník. Nejčastější odpovědí byla S - ostatní činnosti a druhou nejvíce označovanou odpovědí pak byla M - profesní, vědecké a technické činnosti.



**Obr. 53** Odvětví podle NACE u českých společností

Zdroj: Vlastní práce

Odpovědi O (Veřejná správa a obrana), P (Vzdělávání), R (Kulturní, zábavní a rekreační činnosti), T (Činnost domácností jako zaměstnavatelů) a U (Činnost zahraničních organizací) nebyly zvoleny žádným subjektem, proto nebyly v grafu uváděny.

## C Rozdíly mezi Českou republikou a Slovinskem

Tab. 15 Srovnání základních ukazatelů ČR a SI

Země	Česká republika	Slovinsko
Úřední jazyk	čeština	slovinština
Hlavní město	Praha	Lublaň
Vznik	1. 1. 1993	25. 6. 1991
Rozloha	78 867 km <sup>2</sup>	20 273 km <sup>2</sup>
Počet obyvatel	10 512 419 (2014)	2 061 085 (2014)
Měna	Česká koruna	Euro (od r. 2007)
Rok vstupu do EU	1. května 2004	1. května 2004
Sousedé	Německo Polsko Rakousko Slovensko	Chorvatsko Itálie Maďarsko Rakousko Srbsko
HDP (za rok 2014)	14 700 EUR/obyvatel (běžné ceny)	18 100 EUR/obyvatel (běžné ceny)
Inflace - průměrný roční index (říjen)	0,4 %	-0,08 %

Zdroj: Český statistický úřad (2015), STATISTICAL OFFICE – REPUBLIC OF SLOVENIA (2015b), EUROSTAT (2015), EUROPA.EU (2015a, 2015b)

Tab. 16 Srovnání základních právních forem podniků v ČR a ve Slovinsku

Česká republika	Slovinsko
Akciová společnost – a.s.	Delniška družba - d.d.
Společnost s ručením omezeným – s.r.o.	Družba z omejeno odgovornostjo – d. o. o.
Veřejná obchodní společnost – v.o.s.	Družba z neomejeno odgovornostjo – d. n. o.
Komanditní společnost – k. s.	<b>Komanditna družba – k. d.</b>
	Komanditna delniška družba – k. d. d.
OSVČ	Samostojni podjetnik – s. p.

Zdroj: BusinessInfo.cz

## D Sekundární data

Tab. 17 Vývoj počtu českých a slovinských MSP (2008-2013)

Rok	Česká republika <sup>5</sup>			Slovinsko		
	Mikropodniky	Malé podniky	Střední podniky	Mikropodniky	Malé podniky	Střední podniky
2008	965 711	36 115	7 643	142 283	7 661	2 212
2009	1006 017	36 462	7 117	150 916	7 500	2 152
2010	1 038 242	35 085	6 985	156 305	7 181	2 129
2011	1 067 352	34 569	6 944	159 986	6 950	2 082
2012	1 074 209	33 978	6 976	164 115	6 815	2 031
2013	1 056 035	33 144	6 883	172 983	6 788	1 988

Zdroj: Holub (2015); STATISTICAL OFFICE – REPUBLIC OF SLOVENIA (2015a)

Tab. 18 Vývoj počtu zaměstnanců českých a slovinských MSP (2002-2013), v tis.

Rok	Česká republika	Slovinsko
2002	1 947	382
2003	1 910	383
2004	1 904	389
2005	1 924	395
2006	1 983	411
2007	2 033	430
2008	2 011	589
2009	1 893	588
2010	1 833	581
2011	1 820	570
2012	1 875	566
2013	1 782	567

Zdroj: MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU (2011; 2014); STATISTICAL OFFICE – REPUBLIC OF SLOVENIA (2015a)

<sup>5</sup> Počet MSP (za institucionální sektory 11 a 14 bez NACE SEKCE A a K)

## E Dotazníky

### Dotazník pro exportující firmy

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Karolína Mičunková a jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníku, který se týká mé diplomové práce vedené ústavem marketingu a obchodu, jež se zabývá faktory internacionalizace malých a středních podniků v České republice a ve Slovinsku. Cílem práce je nalézt faktory, které ovlivňují vstup malých a středních podniků do zahraničního obchodu. Diplomovou práci vede doc. Ing. Lea Kubíčková, Ph.D. (email: [lea@mendelu.cz](mailto:lea@mendelu.cz))

Dotazník je zcela anonymní a veškerá sesbíraná data budou výhradně sloužit ke zpracování diplomové práce a nebudou poskytnuta žádné třetí osobě. Jeho vyplnění zabere přibližně 5 minut Vašeho času.

Předem Vám děkuji za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.

Bc. Karolína Mičunková (email: [xmicunko@mendelu.cz](mailto:xmicunko@mendelu.cz)),  
studentka Mendelovy univerzity v Brně

#### 1. Uvedte prosím rok založení Vaší společnosti \*

Vyplňte rok ve formátu YYYY

#### 2. Uvedte prosím rok, kdy Vaše společnost expandovala na zahraniční trh/y \*

Vyplňte rok ve formátu YYYY

#### 3. Vznikla Vaše společnost za účelem exportu na zahraniční trhy? \*

Uvedte prosím pouze jednu odpověď.

- Ano
- Ne

#### 4. Do kolika zemí vyvážíte své produkty? \*

Uvedte prosím pouze jednu odpověď.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 a více

**5. Uvedte maximálně tři nejvýznamnější cílové země, popř. nejvýznamnější cílové trhy vašeho vývozu. Jejich pořadí určete dle objemu tržeb. \***

Z následujících možností vyberte jednu nebo více, případně doplňte vlastní.

- Slovensko
- Německo
- Polsko
- Rakousko
- Maďarsko
- Ostatní státy EU
- Ostatní státy Evropy (mimo EU)
- Rusko
- USA a Kanada
- Jiné:

**6. Jakou formu vstupu na zahraniční trh/y Vaše firma zvolila? \***

Z následujících možností vyberte jednu nebo více, případně doplňte vlastní.

- Nepřímý export
- Přímý export
- Licence
- Sdružení malých vývozců
- Přímé zahraniční investice
- Jiné:

**7. Vyberte přednosti Vaší firmy a Vašich výrobků na zahraničních trzích. \***

Z následujících možností vyberte jednu nebo více, případně doplňte vlastní.

- Kvalita výrobků
- Nízká cena výrobků
- Značka
- Design výrobku
- Propagace
- Kvalitní distribuční cesty
- Reference zákazníků
- Dobrá pověst společnosti
- Jiné:

**8. Co vedlo Vaší firmu k exportu na zahraniční trhy? \***

Z následujících možností vyberte jednu nebo více, případně doplňte vlastní.

- Vstup České republiky do EU
- Vstup České republiky do Schengenského prostoru
- Nasycené domácí trhy
- Vysoká poptávka po nabízeném produktu v zahraničí
- Nevyužité výrobní kapacity
- Možnost dosažení většího zisku
- Podpora a dotace exportujícím firmám
- Snaha zvýšit image firmy
- Úspěch konkurentů na zahraničním trhu
- Snaha o rozšíření portfolia zákazníků
- Nízký podíl konkurence na zahraničním trhu
- Významná pozice firmy na domácím trhu
- Jiné:

**9. Existují podle Vás nějaké bariéry, které brání/bránily Vašemu podniku vstoupit na nový/é zahraniční trh/y? \***

Uveďte prosím pouze jednu odpověď.

- Ano
- Ne

**10. Pokud ano, jaké bariéry Vašemu podnikání brání/bránily vstoupit na zahraniční trh/y?**

Uveďte prosím jednu nebo více odpovědí.

- Legislativní
- Finanční
- Jazykové
- Personální
- Kulturní
- Jiné:



**11. Uvedte prosím vliv působení jednotlivých rizik, které vyplývají ze vstupu na zahraniční trhy, na Vaši firmu. \***

Z následujících možností vyberte pro každý řádek jednu.

	Žádný vliv	Malý vliv	Střední vliv	Vysoký vliv	Zvláště vysoký vliv
Riziko špatné volby distribuční cesty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riziko nepříznivého kurzového vývoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Platební neschopnost dlužníka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nízká znalost cizích jazyků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riziko kulturní neznalosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riziko změny úrokových sazeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riziko vzniku substitutů k vašemu produktu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riziko vzniku ztráty během přepravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geografická vzdálenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riziko zvýšení cen dodavatelů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riziko státních zásahů do prodeje či tvorby cen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legislativní změny v cílové zemi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Ve kterém cizím jazyce má Vaše firma webové stránky?**

Z následujících možností vyberte jednu nebo více, případně doplňte vlastní.

- Slovenština
- Angličtina
- Němčina
- Polština
- Maďarština
- Ruština
- Firma nemá webové stránky
- Firma nemá webové stránky v cizím jazyce
- Jiné:

**13. Jakými jazyky hovoří zaměstnanci, kteří se zabývají zahraničním obchodem? \***

Z následujících možností vyberte jednu nebo více, případně doplňte vlastní.

- Slovenština
- Angličtina
- Němčina
- Polština
- Maďarština
- Ruština
- Jiné:

**14. Jaký je podíl tržeb ze zahraničního obchodu na obratu Vaší firmy? \***

Uveďte prosím pouze jednu odpověď.

- Do 5 %
- 5,1 - 25 %
- 25,1 – 50 %
- 50,1 – 75 %
- 75,1 – 95 %
- 95,1 - 100 %

**15. Jaký je roční obrat Vaší firmy? \***

Uveďte prosím pouze jednu odpověď.

- Méně než 2 mil. EUR
- 2,1 – 10 mil. EUR
- 10,1 – 50 mil. EUR
- více než 50 mil. EUR

**16. Jaký je počet zaměstnanců Vaší firmy? \***

Uveďte prosím pouze jednu odpověď.

- 0 – 9 zaměstnanců
- 10 – 49 zaměstnanců
- 50 – 99 zaměstnanců
- 100 – 199 zaměstnanců
- 200 – 249 zaměstnanců
- 250 a více zaměstnanců

**17. Jaká je Vaše právní forma podnikání? \***

Uveďte prosím pouze jednu odpověď.

- Společnost s ručením omezeným
- Akciová společnost
- Veřejná obchodní společnost
- Komanditní společnost
- Družstvo
- OSVČ
- Evropská společnost
- Jiné:

**18. V jakém kraji/krajích Vaše firma působí? \***

Z následujících možností můžete vybrat několik, všechny nebo žádnou.

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

**19. Do jakého odvětví podle NACE patří Váš podnik? \***

Uveďte prosím pouze jednu odpověď.

- G - Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba
- H - Doprava a skladování
- I - Ubytování, stravování a pohostinství
- J - Informační a komunikační činnosti
- F - Peněžnictví a pojišťovnictví
- L - Činnosti v oblasti nemovitostí
- M - Profesní, vědecké a technické činnosti
- A - Administrativní a podpůrné činnosti
- O - Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
- P - Vzdělávání
- Q - Zdravotní a sociální péče
- R - Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
- S - Ostatní činnosti
- T - Činnosti domácností jako zaměstnavatelů
- U - Činnosti zahraničních organizací

## Dotazník pro neexportující firmu

Vážená paní, vážený pane,  
jmenuji se Karolína Mičunková a jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníku, který se týká mé diplomové práce vedené ústavem marketingu a obchodu, jež se zabývá faktory internacionalizace malých a středních podniků v České republice a ve Slovinsku. Cílem práce je nalézt faktory, které ovlivňují vstup malých a středních podniků do zahraničního obchodu. Diplomovou práci vede doc. Ing. Lea Kubíčková, Ph.D. (email: [lea@mendelu.cz](mailto:lea@mendelu.cz))

Dotazník je zcela anonymní a veškerá sesbíraná data budou výhradně sloužit ke zpracování diplomové práce a nebudou poskytnuta žádné třetí osobě. Jeho vyplnění zabere přibližně 5 minut Vašeho času.

Předem Vám děkuji za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.

Bc. Karolína Mičunková (email: [xmicunko@mendelu.cz](mailto:xmicunko@mendelu.cz)),  
studentka Mendelovy univerzity v Brně

### 1. Uvedte prosím rok založení Vaší společnosti \*

Vyplňte rok ve formátu YYYY

### 2. Uvažuje vaše firma o vstup na zahraniční trh? \*

Uvedte prosím pouze jednu odpověď.

- Ano
- Ne

### 3. Vyberte přednosti Vaší firmy a Vašich výrobků oproti konkurenčním společnostem na domácím trhu? \*

Z následujících možností vyberte jednu nebo více, případně doplňte vlastní.

- Kvalita výrobků
- Nízká cena výrobků
- Značka
- Design výrobku
- Propagace
- Kvalitní distribuční cesty
- Reference zákazníků
- Velikost firmy
- Dobrá pověst podniku
- Jiné:

#### 4. Existují podle Vás nějaké bariéry, které brání/bránily Vašemu podniku vstoupit na zahraniční trh/y? \*

Uveďte prosím pouze jednu odpověď.

- Ano
- Ne

#### 5. Pokud ano, jaké bariéry Vašemu podnikání brání/bránily vstoupit na zahraniční trh/y?

Uveďte prosím jednu nebo více odpovědí.

- Legislativní
- Finanční
- Jazykové
- Personální
- Kulturní
- Jiné:

#### 6. Ohodnoťte vliv působení jednotlivých překážek, které brání/bránily vstupu Vaší firmy na zahraniční trhy. \*

Z následujících možností vyberte pro každý řádek jednu.

	Žádný vliv	Malý vliv	Střední vliv	Vysoký vliv	Zvláště vysoký vliv
Nedostatek kapitálu k financování exportu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nízká znalost cizích jazyků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatek veřejné podpory a dotací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omezené informace o zahraničních trzích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geografická vzdálenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riziko kulturní neznalosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. O kterých zemích by Vaše firma uvažovala v případě exportu? \***

Z následujících možností vyberte jednu nebo více, případně doplňte vlastní.

- Slovensko
- Německo
- Polsko
- Rakousko
- Maďarsko
- Ostatní státy EU
- Ostatní státy Evropy (mimo EU)
- Rusko
- USA a Kanada
- Jiné:

**8. Co by vedlo Vaší firmu k exportu na zahraniční trhy? \***

Z následujících možností vyberte jednu nebo více, případně doplňte vlastní.

- Vysoká poptávka po nabízeném produktu v zahraničí
- Nevyužité výrobní kapacity
- Možnost dosažení většího zisku
- Podpora a dotace exportujícím firmám
- Snaha zvýšit image firmy
- Úspěch konkurentů na zahraničním trhu
- Snaha o rozšíření portfolia zákazníků
- Vysoký podíl konkurence na domácím trhu
- Nízký podíl konkurence na zahraničním trhu
- Jiné:

**9. Ve kterém cizím jazyce má Vaše firma webové stránky? \***

Z následujících možností vyberte jednu nebo více, případně doplňte vlastní.

- Slovenština
- Angličtina
- Němčina
- Polština
- Maďarština
- Ruština
- Firma nemá webové stránky
- Firma nemá webové stránky v cizím jazyce
- Jiné:

**10. Jaký je roční obrat Vaší firmy? \***

Uveďte prosím pouze jednu odpověď.

- Méně než 2 mil. EUR
- 2,1 – 10 mil. EUR
- 10,1 – 50 mil. EUR
- více než 50 mil. EUR

**11. Jaký je počet zaměstnanců Vaší firmy? \***

Uveďte prosím pouze jednu odpověď.

- 0 – 9 zaměstnanců
- 10 – 49 zaměstnanců
- 50 – 99 zaměstnanců
- 100 – 199 zaměstnanců
- 200 – 249 zaměstnanců
- 250 a více zaměstnanců



**12. Jaká je Vaše právní forma podnikání? \***

Uveďte prosím pouze jednu odpověď.

- Společnost s ručením omezeným
- Akciová společnost
- Veřejná obchodní společnost
- Komanditní společnost
- Družstvo
- OSVČ
- Evropská společnost
- Jiné:

**13. V jakém kraji/krajích Vaše firma působí? \***

Z následujících možností můžete vybrat několik, všechny nebo žádnou.

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

**14. Do jakého odvětví podle NACE patří Váš podnik? \***

Uveďte prosím pouze jednu odpověď.

- G - Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba
- H - Doprava a skladování
- I - Ubytování, stravování a pohostinství
- J - Informační a komunikační činnosti
- F - Peněžnictví a pojišťovnictví
- L - Činnosti v oblasti nemovitostí
- M - Profesní, vědecké a technické činnosti
- A - Administrativní a podpůrné činnosti
- O - Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
- P - Vzdělávání
- Q - Zdravotní a sociální péče
- R - Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
- S - Ostatní činnosti
- T - Činnosti domácností jako zaměstnavatelů
- U - Činnosti zahraničních organizací

## Dotazník pro firmy, které v minulosti exportovali, ale v současnosti již neexportují

Vážená paní, vážený pane,  
jmenuji se Karolína Mičunková a jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníku, který se týká mé diplomové práce vedené ústavem marketingu a obchodu, jež se zabývá faktory internacionalizace malých a středních podniků v České republice a ve Slovinsku. Cílem práce je nalézt faktory, které ovlivňují vstup malých a středních podniků do zahraničního obchodu. Diplomovou práci vede doc. Ing. Lea Kubíčková, Ph.D. (email: [lea@mendelu.cz](mailto:lea@mendelu.cz))

Dotazník je zcela anonymní a veškerá sesbíraná data budou výhradně sloužit ke zpracování diplomové práce a nebudou poskytnuta žádné třetí osobě. Jeho vyplnění zabere přibližně 5 minut Vašeho času.

Předem Vám děkuji za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.

Bc. Karolína Mičunková (email: [xmicunko@mendelu.cz](mailto:xmicunko@mendelu.cz)),  
studentka Mendelovy univerzity v Brně

### 1. Uvedte prosím rok založení Vaší společnosti \*

Vyplňte rok ve formátu YYYY

### 2. Vznikla Vaše společnost za účelem exportu na zahraniční trhy? \*

Uvedte prosím pouze jednu odpověď.

- Ano
- Ne

### 3. Uvedte prosím rok, kdy Vaše společnost poprvé vstoupila na zahraniční trh/y \*

Vyplňte rok ve formátu YYYY

### 4. Do kolika zemí vyvážela Vaše firma své produkty? \*

Uvedte prosím pouze jednu odpověď.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 a více

**5. Vyberte prosím, ve kterých zemích Vaše firma působila? \***

Z následujících možností vyberte jednu nebo více, případně doplňte vlastní.

- Slovensko
- Německo
- Polsko
- Rakousko
- Maďarsko
- Ostatní státy EU
- Ostatní státy Evropy (mimo EU)
- Rusko
- USA a Kanada
- Jiné:

**6. Kolik let Vaše společnost exportovala na zahraniční trh/y? \***

Uveďte prosím pouze jednu odpověď.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10 a více let

**7. Vyberte přednosti Vaší firmy a Vašich výrobků na zahraničních trzích. \***

Z následujících možností vyberte jednu nebo více, případně doplňte vlastní.

- Kvalita výrobků
- Nízká cena výrobků
- Značka
- Design výrobku
- Propagace
- Kvalitní distribuční cesty
- Reference zákazníků
- Dobrá pověst podniku
- Jiné:

**8. Z jakého důvodu již Vaše firma nepůsobí na zahraničním trhu? \***

Z následujících možností vyberte jednu nebo více, případně doplňte vlastní.

- Nedostatečný kapitál
- Nasycený zahraniční trh
- Nízká image firmy
- Vysoká konkurence
- Nízké ceny konkurence
- Nízká kvalita výrobků oproti konkurentům
- Malá velikost firmy
- Jiné:

### 9. Uvedte prosím vliv působení jednotlivých rizik, které pro Vaši firmu vyplývaly ze vstupu na zahraniční trhy. \*

Z následujících možností vyberte pro každý řádek jednu.

	Žádný vliv	Malý vliv	Střední vliv	Vysoký vliv	Zvláště vysoký vliv
Riziko špatné volby distribuční cesty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riziko nepříznivého kurzového vývoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Platební neschopnost dlužníka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nízká znalost cizích jazyků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riziko kulturní neznalosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riziko změny úrokových sazeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riziko vzniku substitutů k vašemu produktu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riziko vzniku ztráty během přepravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geografická vzdálenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riziko zvýšení cen dodavatelů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riziko státních zásahů do prodeje či tvorby cen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legislativní změny v cílové zemi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Ve kterém cizím jazyce má Vaše firma webové stránky? \***

Z následujících možností vyberte jednu nebo více, případně doplňte vlastní.

- Slovenština
- Angličtina
- Němčina
- Polština
- Maďarština
- Ruština
- Firma nemá webové stránky
- Firma nemá webové stránky v cizím jazyce
- Jiné:

**11. Jakými jazyky hovoří zaměstnanci, kteří se zabývali zahraničním obchodem? \***

Z následujících možností vyberte jednu nebo více, případně doplňte vlastní.

- Slovenština
- Angličtina
- Němčina
- Polština
- Maďarština
- Ruština
- Jiné:

**12. Jaký je roční obrat Vaší firmy? \***

Uveďte prosím pouze jednu odpověď.

- Méně než 2 mil. EUR
- 2,1 – 10 mil. EUR
- 10,1 – 50 mil. EUR
- Více než 50 mil. EUR

**13. Jaký je počet zaměstnanců Vaší firmy? \***

Uveďte prosím pouze jednu odpověď.

- 0 – 9 zaměstnanců
- 10 – 49 zaměstnanců
- 50 – 99 zaměstnanců
- 100 – 199 zaměstnanců
- 200 – 249 zaměstnanců
- 250 a více zaměstnanců

**14. Jaká je Vaše právní forma podnikání? \***

Uveďte prosím pouze jednu odpověď.

- Společnost s ručením omezeným
- Akciová společnost
- Veřejná obchodní společnost
- Komanditní společnost
- Družstvo
- OSVČ
- Evropská společnost
- Jiné:

**15. V jakém kraji/krajích Vaše firma působí? \***

Z následujících možností můžete vybrat několik, všechny nebo žádnou.

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



**16. Do jakého odvětví podle NACE patří Váš podnik? \***

Uved'te prosím pouze jednu odpověď.

- G - Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba
- H - Doprava a skladování
- I - Ubytování, stravování a pohostinství
- J - Informační a komunikační činnosti
- F - Peněžnictví a pojišťovnictví
- L - Činnosti v oblasti nemovitostí
- M - Profesní, vědecké a technické činnosti
- A - Administrativní a podpůrné činnosti
- O - Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
- P - Vzdělávání
- Q - Zdravotní a sociální péče
- R - Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
- S - Ostatní činnosti
- T - Činnosti domácností jako zaměstnavatelů
- U - Činnosti zahraničních organizací

## F Průvodní emaily

### a) Průvodní email pro české společnosti

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Karolína Mičunková a jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníku, který se týká mé diplomové práce vedené Ústavem marketingu a obchodu, jež se zabývá faktory internacionalizace malých a středních podniků v České republice a ve Slovinsku. Cílem práce je nalézt faktory, které ovlivňují vstup malých a středních podniků do zahraničního obchodu. Diplomovou práci vede doc. Ing. Lea Kubíčková, Ph.D. (email pro případné dotazy: lea@mendelu.cz).

Dotazník je zcela anonymní a veškerá sesbíraná data budou výhradně sloužit ke zpracování diplomové práce a nebudou poskytnuta žádné třetí osobě. Jeho vyplnění zabere přibližně 5 minut Vašeho času.

Předem Vám děkuji za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.

Bc. Karolína Mičunková

(email pro případné dotazy: xmicunko@mendelu.cz), studentka Mendelovy univerzity v Brně)

Dotazník je rozdělen na 3 části.

Pokud Váš podnik již působí na některém ze zahraničních trhů, prosím použijte tento odkaz:  
<https://docs.google.com/forms/d/1irdLve5U4L0KDq3yxQJMOdnJpt0AuHhAout400ujbq8/viewform>

Pokud Váš podnik nepůsobí na žádném zahraničním trhu, prosím použijte tento odkaz:  
[https://docs.google.com/forms/d/1A3V\\_h3Bt0Ehjj16YEmVuX8CcTXPNDpkGg7EJvZFTns0/viewform](https://docs.google.com/forms/d/1A3V_h3Bt0Ehjj16YEmVuX8CcTXPNDpkGg7EJvZFTns0/viewform)

Pokud Váš podnik nepůsobí na žádném zahraničním trhu, ale v minulosti působil na zahraničním trhu, prosím použijte tento odkaz:

[https://docs.google.com/forms/d/13dX54\\_jm\\_H6FUtNfwYzW3Yq3NFp0U4mYfWuaSxuqDn0/viewform](https://docs.google.com/forms/d/13dX54_jm_H6FUtNfwYzW3Yq3NFp0U4mYfWuaSxuqDn0/viewform)

*b) Průvodní email pro slovinské společnosti*

Pozdravljeni,

Moje ime je Karolina Mičunkova in sem študentka Ekonomsko-poslovne fakultete v Brnu, Univerza Mendel. To leto študiram na Ekonomsko-poslovni fakulteti na Univerzi v Mariboru v Sloveniji.

Prosim Vas, da izpolnete vprašalnik, ki bo prispeval k moji raziskavi za magistrsko nalogo na oddelku za Marketing in poslovanje. Glavni cilj moje magistrske naloge je raziskati faktorje, ki pri majhnih in srednje velikih podjetjih vplivajo na izvoz v tuje države.

Za celoten vprašalnik potrebujete približno 5 minut, vsi pridobljeni podatki bodo ostali strogo zaupni in uporabljeni le v namene statistične analize.

Za vase sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem

Lep pozdrav,

Bc. Karolina Mičunkova  
Univerza v Mariboru

Vprašalnik je razdeljen na tri dele:

Če vaše podjetje izvažava v tujino, prosim sledite tej povezavi:

<https://docs.google.com/forms/d/1xxXAQbKFzotbvaMXkZdCWxtInOjLcKecjYuwNPVpQIo/viewform>

Če vaše podjetje ne izvažava v tujino, prosim sledite tej povezavi:

<https://docs.google.com/forms/d/1tvraM8K0jGR1oa0tKv7LK3cKkP7CA2boqWoUWkf t Q/viewform>

Če je vaše podjetje včasih izvažalo v tujino, zdaj pa ne več, prosim sledite tej povezavi:

[https://docs.google.com/forms/d/1oLC\\_MEVBIUOw9uXWJp5bHwtBEdBAPUmBXAonsDlelw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/1oLC_MEVBIUOw9uXWJp5bHwtBEdBAPUmBXAonsDlelw/viewform)