

Tržní rizika v internacionalizaci malých podniků ze strojírenství

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Martina Toulová

Šárka Vencálková

Brno 2016

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí bakalářské práce Ing. Martině Toulové za její odborný dohled, cenné připomínky, poznatky a rady, které mi pomohly v průběhu zpracování práce.

Dále bych chtěla poděkovat firmám, které mi poskytly informace při dotazníkovém šetření.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Tržní rizika v internacionalizaci malých podniků ze strojírenství.**

vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.*

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

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že 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 4. 2. 2016

Abstract

VENCÁLKOVÁ, Š. Market risks in the internationalization of small enterprises in engineering. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2016. An abstract is in English.

Bachelor's thesis with the key market risks that are associated with the process of internationalization of small businesses in the field of engineering. The aim is to identify key market risks and then to propose measures that will minimize these risks. The theoretical part explains the concepts of globalization and internationalization, the internationalization of selected models, the definition of SMEs, the risks in foreign trade, market risk and the possible entry into foreign markets. In the practical part defines the notion of engineering, distribution engineering division according to CZ-NACE. The research is based on a survey where data are collected by means of measures designed to minimize market risks.

Keywords

Market risk, internationalization, small businesses, risk management

Abstrakt

VENCÁLKOVÁ, Š. Tržní rizika v internacionalizaci malých podniků ze strojírenství. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Bakalářská práce se zabývá klíčovými tržními riziky, která souvisí s procesem internacionalizace malých podniků z oblasti strojírenství. Cílem práce je identifikovat klíčová tržní rizika a poté navrhnout opatření, která povedou k minimalizaci těchto rizik. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy globalizace a internacionalizace, vybrané modely internacionalizace, vymezení malých a středních podniků, rizika v zahraničním obchodě, tržní rizika a možné vstupy na zahraniční trh. V praktické části je vymezen pojem strojírenství, rozdělení strojírenství dle dělení CZ-NACE. Praktická část je založena na dotazníkovém šetření, kde pomocí získaných dat jsou navržena opatření pro minimalizaci tržních rizik.

Klíčová slova

Tržní riziko, internacionalizace, malé podniky, řízení rizik

Obsah

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Úvod | 11 |
| 2 | Cíl práce | 12 |
| 3 | Literární rešerše | 13 |
| 3.1 | Globalizace | 13 |
| 3.2 | Internacionalizace..... | 13 |
| 3.3 | Porovnání globalizace a internacionalizace..... | 14 |
| 3.4 | Modely internacionalizace..... | 15 |
| 3.4.1 | Model internacionalizace uppsalské školy..... | 15 |
| 3.4.2 | Teorie OLI..... | 16 |
| 3.4.3 | Síťový přístup | 16 |
| 3.5 | Internacionalizace malých a středních podniků | 16 |
| 3.6 | Malé a střední podniky..... | 19 |
| 3.6.1 | Výhody a nevýhody malých a středních podniků..... | 20 |
| 3.6.2 | Význam malých a středních podniků pro Českou republiku a Evropskou unii | 21 |
| 3.7 | Zahraniční trh a způsoby vstupu na zahraniční trh..... | 23 |
| 3.7.1 | Vstupy na zahraniční trh | 23 |
| 3.8 | Rizika v zahraničním obchodě | 26 |
| 3.8.1 | Definice rizik | 26 |
| 3.8.2 | Řízení rizik..... | 26 |
| 3.8.3 | Druhy rizik..... | 27 |
| 3.8.4 | Tržní rizika..... | 28 |
| 3.8.5 | Opatření k minimalizaci tržních rizik..... | 29 |
| 4 | Metodika | 32 |
| 4.1 | Forma dotazování | 32 |
| 4.2 | Zpracování dat..... | 32 |
| 4.3 | Tvorba dotazníků | 34 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 5 | Vlastní práce | 35 |
| 5.1 | Strojírenství..... | 35 |
| 5.2 | Vývoj MSP v letech 2009 až 2014..... | 37 |
| 5.3 | Vývoj strojírenského průmyslu v letech 2010 až 2013 | 40 |
| 5.4 | Dosažené výsledky v rámci dotazníkového šetření | 43 |
| 5.4.1 | Obecné informace o malých strojírenských podnicích..... | 43 |
| 5.4.2 | Překážky malých podniků ze strojírenství, které neobchodují se zahraničním | 47 |
| 5.4.3 | Motivy malých strojírenských podniků nepůsobících na ZT k obchodování se zahraničím..... | 48 |
| 5.4.4 | Tržby malých podniků ze zahraničí | 49 |
| 5.4.5 | Exportní teritoria malých strojírenských podniků | 49 |
| 5.4.6 | Řízení rizik malých strojírenských podniků působících na ZT..... | 52 |
| 5.4.7 | Vymezení tržního rizika..... | 53 |
| 5.4.8 | Tržní rizika týkající se malých strojírenských podniků | 54 |
| 5.5 | Testování hypotéz | 61 |
| 5.6 | Návrhy a doporučení proti tržním rizikům | 63 |
| 6 | Diskuse | 66 |
| 7 | Závěr | 67 |
| 8 | Literatura | 69 |
| 9 | Seznam obrázků | 75 |
| 10 | Seznam tabulek | 76 |
| A | Průvodní dopis | 78 |
| B | Dotazník pro podniky, které působí na zahraničním trhu | 79 |
| C | Dotazník pro podniky, které nepůsobí na zahraničním trhu | 85 |

1 Úvod

Strojírenství patří do sekundární sféry národního hospodářství. Toto odvětví je zcela typické pro Českou republiku, kde má dlouholetou tradici. Strojírenství vzniklo s průmyslovou revolucí a největšího rozmachu a slávy dosáhlo mezi světovými válkami. V České republice je zastoupeno rovnoměrně na celém území.

V úvahu musíme také brát význam malých a středních podniků, který je v ekonomice obrovský, což dokládají různá statistická data, ze kterých vyplývá, že malé a střední podniky jako celek reprezentují okolo 1 milionu ekonomických subjektů (MPO, 2014).

Mezi výhody malých a středních podniků patří především to, že tyto podniky zaměstnávají velké množství pracovníků. V těchto podnicích je zaměstnáno zhruba 60 % zaměstnanců ekonomicky aktivního obyvatelstva (MPO, 2014).

V současném světě, který je moderní a stále více globalizující, je vše propojené, proto k udržení konkurenceschopnosti by se i české podniky měly stále více zapojovat do obchodování se zahraničím. Jak vyplývá ze sekundárních dat českého statistického úřadu, české podniky nejvíce vyvážejí do země, se kterou má Česká republika nejdelší hranice, tedy do Německa. Jedná se přibližně o 32 % českých podniků vyvážející právě do Německa (ČSÚ, 2015).

Výhody tohoto odvětví jsou spatřovány v inovacích a zrychlení postupu vývoje. Mezi nevýhody lze zařadit, že strojírenství i přes to, že zaměstnává velký počet pracovníků, do značné míry ovlivňuje hospodářský význam určité oblasti. Každý jedinec musí odvést maximální výkon, aby podniky dosahovaly kladných čísel, tedy co největšího úspěchu ve svém oboru. České podniky, které vstupují na zahraniční trh, musejí počítat s hrozbou v podobě mezinárodní konkurence.

Podniky vstupující na mezinárodní trh se vystavují mnoha druhům rizik, na které ještě před několika desítkami let nebyly zvyklé. Tím, že Česká republika vstoupila do Evropské unie, čímž se více otevřelo obchodování se zahraničím, se musí podniky vypořádat s mnoha riziky. Nejčastějšími vyskytujícími riziky v souvislosti se zahraničními aktivitami podniků jsou tržní, teritoriální, kurzová, komerční, ale i např. rizika odpovědnosti za výrobek a přepravní. Některé druhy rizik se mohou vyskytovat současně a vzájemně se doplňovat.

Tržní riziko vždy souvisí pouze s trhem, nikoliv podnikem. V zahraničním obchodě působí modifikovaně, je to dáno např. vývojem na jednotlivých trzích. Pokud se změní tržní podmínky, podnik nemusí dosáhnout výsledku, který očekával a může utrpět i ztrátu, může dojít i k odlišnostem v cenových relacích. Projevuje se v neprodejnosti výrobků a růstem nákladů.

2 Cíl práce

Hlavním cílem práce je identifikovat klíčová tržní rizika, kterým čelí malé podniky z odvětví strojírenství v internacionalizačním procesu a mají tak významný vliv na jejich další působení na zahraničním trhu.

Prvním dílčím cílem je vymežit tržní rizika v internacionalizačním procesu.

Druhým dílčím cílem je charakterizovat současnou situaci a vývoj ve strojírenském průmyslu v České republice.

Třetím dílčím cílem je navrhnout opatření po zmírnění dopadů identifikovaných klíčových tržních rizik, které mohou malé podniky využít.

3 Literární rešerše

V literární rešerši je popsána globalizace a internacionalizace, modely internacionalizace, vymezení malých a středních podniků, rizika v zahraničním obchodě, tržní rizika a možné formy vstupu na zahraniční trh.

3.1 Globalizace

Problematikou globalizace se zabývá velké množství autorů. Existuje řada definic a pojmů, které globalizaci podrobně popisují.

Pojem globalizace nelze přesněji časově zařadit. Jedna skupina autorů je přesvědčena, že začátek globalizace je spojen s počátkem lidstva. Druzí tvrdí, že je spojena až s významnými událostmi např. revolucemi (Peprný a Stejskal, 2011).

Za poslední tři desetiletí se globalizace stala uznávaným pojmem po celém světě. Dopady globalizace jsou prezentovány ve velkém množství časopisů, médií a politických diskuzí. Globalizace se odkazuje na stále se zvyšující globální propojení ekonomiky, politiky a kultury (Siriner a Nenička, 2011).

Globalizace je rozdělování kapitálu do odvětví, ve kterých přináší nejlepší zhodnocení. Znamená to zavedení dělby práce v celosvětovém měřítku, sledování a využívání komparativních výhod (u surovin, levné pracovní síly, schopných lidí, koupěschopné poptávky apod.) v oblastech, které přináší nejprůhodnější podmínky. Globalizace je také odezvou na přesycenost domácích trhů a úspěšnosti na nových odbytích, na nalézání a využívání nových či levnějších materiálů a lidských zdrojů (Kislingerová a Nový, 2005).

Hubinková (2008) chápe globalizaci jako přirozený a nevyhnutelný proces integrace společnosti na vyšší geografické úrovni. Naopak Majerová (2007) píše o globalizaci jako o rostoucí ekonomické integraci na trhu se zbožím, službami a kapitálem. Vývoj globalizace postupuje především díky rozvoji ekonomických aktivit, které v současné době spojují výrobu a trhy v mnoha zemích, hlavně prostřednictvím obchodu, informací a pohybu kapitálu. Je nutné pro pochopení podstaty globalizace posoudit vztah globalizace s procesy, které probíhají ve světové ekonomice – s procesem internacionalizace, transnacionalizace a integrace (Hubinková, 2008; Kunešová a kol., 2006).

3.2 Internacionalizace

Internationalizací se zabývali autoři jako Frynas a Mellahi, Welch a Luostarinen, Johanson a Vahlne, Melin, z českých autorů to jsou např. Kunešová, Cihelková.

Internationalizace patří mezi nejvýznamnější trvalé tendence, které utváří vývoj světové ekonomiky (Kunešová a kol., 2006).

Internationalizace, jako ekonomická tendence znamená navazování a prohlubování ekonomických vztahů mezi subjekty v různých státech a mezi zeměmi navzájem na základě odbourávání bariér a změnu některých národních jevů na jevy

mezinárodní. Internacionalizace ve světové ekonomice vzniká při velkých rozdílech v ekonomické, kulturní a technické úrovni jednotlivých zemí. Nemusí být vždy v souladu s národními ekonomickými zájmy, což se může projevit na straně jednotlivých států tím, že vědomě brání internacionalizačnímu procesu, snižují své zapojení do mezinárodních ekonomických vztahů, uskutečňují restriktivní omezení dovozu prostřednictvím cla, kvantitativních a měnových omezení apod. V důsledku internacionalizace dochází k rozvoji mezinárodních ekonomických vztahů (mezinárodní obchod se zbožím, službami, pohyb kapitálu, migrace pracovních sil apod.), k růstu propojenosti a vzájemné závislosti států. Rychlost internacionalizace roste s rychlostí vědecko-technického pokroku (Kunešová a kol., 2006).

Proces internacionalizace firmy lze také chápat jako proces, u kterého dochází ke zvyšování zapojení do počtu obchodních operací na mezinárodním trhu (Welch a Luostarinen, 1988).

Johanson a Vahlne (1977) chápou proces internacionalizace jako proces postupného navyšování mezinárodních operací podniků. Dle Frynas a Mellahi (2011) se musí podnik rozhodnout kdy a jak se internacionalizovat, pokud chce úspěšně obchodovat na mezinárodní úrovni.

Dle Melina (1992) je právě internacionalizace podstatným faktorem, který probíhá v rámci strategie u většiny firem, které obchodují.

3.3 Porovnání globalizace a internacionalizace

Pojmy globalizace a internacionalizace nelze zaměňovat, neboť jejich význam není stejný, i když jsou vzájemně propojeny a úzce spolu souvisí.

Internationalizace je vnímána jako doprovodný jev procesu globalizace, který je spojen se vznikem mezivládních a dalších globálních spojení (Kunešová a kol., 2006).

Proces globalizace a internacionalizace souvisí s překonáváním hranic mezi státy. Internacionalizace je obchod se zbožím na mezinárodní úrovni, které bylo vyrobeno v rámci národních ekonomik. Výroba je tedy národní a obchod internacionální. V případě globalizace neznamenají státní hranice mantinely uzavírající výrobní proces. Obchod s výsledky výrobního procesu není již jediný internacionální, internacionální je i samotný výrobní proces. Obchod i výroba jsou internacionální. V případě některých firem přerůstá proces internacionalizace do procesu globalizace. Globalizace tedy navazuje na internacionalizaci a můžeme ji chápat jako samostatnou část integrace společenských vztahů nebo také jako nejvyšší etapu internacionalizace (Zamazalová a kol., 2010).

Globalizace je také dle Zamazalové a kol. (2010) proces, který je významně svázán s existencí nadnárodních (multinacionálních) společností, rozptylují kapitál, realizují činnosti na více územích v odlišném marketingovém prostředí, mají celosvětově koncipovanou politiku společnosti, provozují zahraniční aktivity společnosti jako základ všech aktivit společnosti.

3.4 Modely internacionalizace

V této části bude popsán model uppsalské školy, který se nejvíce hodí pro popis internacionalizace právě u malých a středních podniků, dále tzv. teorie OLI J. H. Dunninga a síťový přístup.

3.4.1 Model internacionalizace uppsalské školy

Mezi hlavní autory tohoto modelu patří švédští ekonomové J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul (1975), kteří v 70. letech provedli studii vycházející z reality ve výrobních firmách, které se nacházely ve Švédsku. Autoři zastávali názor, že je rozvoj mezinárodních firemních činností podmíněn rostoucími zkušenostmi z mezinárodního podnikání. Autoři rozdělují proces internacionalizace do čtyř fází dle stupně zapojení do mezinárodního podnikání. V první fázi firmy nevyváží, v druhé fázi vstupují na zahraniční trhy formou vývozních obchodních metod. Ve třetí fázi zřizují firmy v zahraničí obchodní sdružení a v konečné čtvrté fázi investují na zahraničních trzích do výrobních činností. Stupeň zapojení do mezinárodních aktivit je dán dvěma faktory, a to zdroji, které firma má k dispozici a které je ochotna vložit do mezinárodních aktivit a mírou angažovanosti na zahraničních trzích (Machková, 2009).

Úspěch internacionalizace je podmíněn překážkami v nedostatečných znalostech. Jde především o manažerské know-how, ale i o specifické know-how týkající se podmínek na daném zahraničním trhu. Z toho důvodu, jak říká uppsalská teorie, vstupují firmy na zahraniční trhy postupně (Frynas a Mellahi, 2011; Machková, 2015).

Autoři Frynas a Mellahi (2011) se shodují, že pokud na zahraničním trhu podnik zná a má o něm nějaké povědomí, tedy čím více o něm jsou informováni, tím je riziko vnímáno méně a na daném trhu se úroveň investic zvyšuje. Dle Štracha (2009) dochází Uppsala model internacionalizace k závěru, že firmy uskutečňují své operace v zahraničí postupně na základě dvou dimenzí: znalosti trhu a úsilí o trh. Klíčový faktor internacionalizace je tedy vztah mezi znalostí trhu a úsilím o trh. S rostoucí znalostí zahraničního trhu (např. v souvislosti s dobou působení na trhu) roste také možnost používat některé ze způsobů pronikání na zahraniční trh, které vážou kapitál. Čím více se firma zajímá a usiluje o zahraniční trh, tím více se na tento trh snaží proniknout způsobem, který váže větší množství kapitálu (Štrach, 2009).

O aktuální užitečnosti Uppsala modelu pochybují Frynas a Mellahi (2011). Dle jejich názoru neumožňuje vysvětlit, co je prvním krokem spuštění internacionalizace. Model z větší části sice vysvětluje mezinárodní expanzi firem na počátku internacionalizace, ale nevysvětluje chování velkých a zavedených podniků, které již získaly zkušenosti v zahraničí a po celém světě uskutečňují obchodní operace (Melin, 1992).

3.4.2 Teorie OLI

J. H. Dunning se v této teorii, která pochází z konce osmdesátých let minulého století, snaží vysvětlit proces internacionalizace firemních činností pomocí jiných ukazatelů než předešlé teorie vycházející z časové posloupnosti (Machková, 2015).

Proces internacionalizace je tvořen především třemi základními faktory, které ho podporují. Prvním faktorem jsou výhody, které jsou specifické a jsou vlastní danému podniku (ownership). Jedná se především o průmyslové vlastnictví, jako jsou patenty, ochranné známky a průmyslové vzory, o velikost firmy a její postavení na daném trhu, kvalifikaci zaměstnanců, know-how apod. Mezi další výhody patří umístění mezinárodních podnikatelských aktivit (location). Internacionalizace může probíhat rychle a efektivně za předpokladu, že si firma vybere správný cílový zahraniční trh, např. dobrá infrastruktura, stabilní podnikatelské prostředí, trh, kde nejsou aplikovány obchodně politické překážky apod. Poslední výhodou je způsob řízení, tedy vnitřní faktory (internalization advantage). Těmito výhodami mohou být zkušenosti mateřské firmy s mezinárodním podnikáním, efektivní organizační struktura, vypracované systémy řízení či jakosti aj. Zvážením těchto možností a priorit dle uvedených faktorů se může firma rozhodnout pro vhodnou formu vstupu na daný zahraniční trh (Alexander a Myers, 2000).

3.4.3 Síťový přístup

Společnost není posuzována jako samostatná jednotka, ale musí se o ni přemýšlet jako o účastníkovi, který se účastní mezinárodních vztahů. Tento účastník udržuje vztah i s dalšími účastníky zahraničního prostředí. Pro připojení do jiných sítí, které se nachází v dalších zemích, se používá vztah, který má v rámci domácí sítě. (Hollensen, 2007).

3.5 Internacionalizace malých a středních podniků

Mezi strategické priority vlády ČR patří podpora internacionalizace malých a středních podniků (dále MSP). Aby tyto podniky byly úspěšné v procesu internacionalizace, je důležité jejich zaměření na konkurenční výhodu, která je založena na inovacích. Dle koncepce ČR je však převážná většina MSP ve druhé fázi internacionalizace, tedy ve fázi konkurenceschopnosti, která je založená na efektivnosti. Proto se vláda ČR snaží v dané oblasti podpořit MSP a pomocí „upgrading MSP“ dovést MSP do fáze konkurenční výhody založené na inovacích. Podpora vlády ČR je nejen ve formě dotací, ale také ve výhodném exportním financování a pojištění plynoucí ze strany státních institucí a komerčních bank (MPO, 2014).

Většina finančních prostředků, které jsou vyčleněny na podporu MSP, pochází z evropských strukturálních fondů a unijních programů. Prostředky plynoucí z Evropského fondu pro regionální rozvoj je možné čerpat na investiční projekty, především potom z oblasti rozvoje podnikání, inovací a zvyšování konkurenceschopnosti. Dále je tvořen Evropský sociální fond na realizaci neinvestičních projektů, kam patří například rekvalifikace a vzdělávání zaměstnanců MSP. V oblastech, kde

není možné využít evropské strukturální fondy, je podpora MSP financována ze státního rozpočtu. Takto jsou financovány především začínající MSP, jejich účast na výstavách a veletrzích. Největší podpora vlád směřuje do oblasti vývozu, což tvoří 70 % veškeré podpory (EK, 2014).

Zapojení českých podniků do mezinárodního obchodování má odlišné přístupy u velkých nadnárodních společností, které působí na trzích dlouhodobě a mají pevné vazby a strategie, tak u malých a středních podniků, které vyžadují podporu technickou, finanční a především služby státních organizací pro vyhledávání trhů, navazování obchodních vztahů a při tvorbě projektů v dotačních programech státu či EU. Tyto podniky vstupují na trh formou vývozu či dovozu zboží (Mulačová a Mulač, 2013). I přesto, že byl proces internacionalizace hlavně záležitostí velkých nadnárodních podniků, které měly především výhodu v přístupu ke zdrojům a stále více se účastnily mezinárodního obchodování, musely taktéž MSP začít vyhledávat možnosti uplatnění na mezinárodním trhu (Jones a Dimitratos, 2009). Jako největší slabinu MSP při vstupu na zahraniční trh spatřují autoři Child a Hsieh (2014) v nedostatečných informacích a také v tom, že u většiny firem je vlastník a vedoucí pracovník jedna a táž osoba. Velice důležitým faktorem je i riziko a obava z možného neúspěchu (Musteen, Francis a Datta, 2010). MPO (2014) taktéž uvádí, jako určité potíže, se kterými se MSP v ČR setkávají, nedostatečnou dostupnost zdrojů a obchodních kontaktů pro využití obchodních příležitostí na mezinárodním trhu.

Dle Etemad (2013) se internacionalizace stala nedílnou součástí strategie pro růst MSP v zahraničí, ale i v tuzemsku. Dále uvádí potřebu mezinárodní konkurenceschopnosti MSP, která je nutná pro udržení se i na domácím trhu.

Důvody, které vedou MSP k internacionalizaci, jsou různé dle odvětví, ve kterém podnik uskutečňuje své obchodní aktivity. Odlišné důvody jsou dané také zkušenostmi, které již podnik má či velikostí a strukturou podniku. Pro MSP je internacionalizační proces důležitý z pohledu udržení jejich konkurenceschopnosti a udržení dlouhodobé ziskovosti. Hlavním motivem MSP k internacionalizaci je především nízká poptávka na českém trhu, dále pak poptávka v zahraničí po českých výrobcích a službách, rostoucí nabídka pro zákazníky či snaha o rostoucí tržby. MSP jsou také významné pro hospodářskou ekonomiku státu, kde jsou významným zdrojem hrubého domácího produktu, ale taktéž tvoří důležitou roli v oblasti zaměstnanosti. Někteří zaměstnanci MSP mají málo jazykových znalostí a zkušeností, což tvoří překážky vstupu na zahraniční trh. Mezi další velké překážky vstupu patří nedostatek zkušeností podniku na zahraničním trhu, nedostatek veřejné podpory, nedostačující množství informací o daných trzích či dotací a příliš vysoké náklady na propagování podniku. Vstupu MSP na zahraniční trhy zabraňují především bariéry v podobě nedostatku zdrojů ať již finančních či jiných (Kubíčková, Votoupalová a Toullová, 2014). Pro MSP, které mají v úmyslu začít obchodovat na zahraničních trzích, jsou nejpodstatnější tyto bariéry: náklady na kulturní rozdíly, které jsou různé v jednotlivých státech, nedostatečné informace a náklady na papírování. U MPS, které teprve plánují vstup na mezinárodní trh, nejsou až tak důležité tarify a obchodní překážky, tak jako u podniků, které se již mezinárodních

operací účastní (European Commission, 2010). MSP v ČR mají problémy taktéž v oblasti patentů a znalostech dovozních či vývozních předpisů (MPO, 2014). Průzkum Evropské unie uvádí problémy MSP především v oblasti vstupu na zahraniční trh (EK, 2014). EK také uvádí, že pouze pětina MSP z EU vyváží své výrobky do zahraničí a dceřiné společnosti, společné podniky či pobočku zde mají 3 % MSP (EK, 2008).

Onkelinx a Sleuwagen (2008) člení bariéry MSP v procesu internacionalizace na dvě velké složky, a to na externí a interní bariéry. Mezi externí bariéry autoři řadí problémy týkající se současné legislativy, v nedostatečné informovanosti, která je poskytnuta podnikům, ve finanční podpoře, která je nízká či v kulturních a jazykových odlišnostech. Do interních bariér řadí vysoké náklady spojené se vstupem na zahraniční trh, kvalita produktů, které jsou nabízeny. Další překážkou bývá nedostatečná zkušenost podniků a nevyhovující znalost zaměstnanců s transformací na mezinárodní nabídku. Hospodářská komora ČR (dále HK ČR) (2009) připouští existenci velkého množství bariér týkající se MSP. HK ČR je rozděluje do 3 kategorií. První kategorii tvoří nedostatečná informovanost o normách, které vznikly v nedávné době a jejich správná aplikace. Do druhé kategorie patří malá dostupnost norem, ať už je to z důvodu ceny, terminologií nebo cizího jazyka. Třetím okruhem je nízké zapojování právě MSP do tvorby procesů norem. Pro potřebné překonávání těchto bariér MSP potřebují čas, finanční prostředky a v neposlední řadě i lidské zdroje. V roce 2007 a 2008 byl proveden Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (dále OECD) výzkum, který byl zaměřen na problematiku bariér internacionalizace MSP. Evropskou komisí byla zpracována studie, která se zabývá podporou internacionalizace MSP pro rok 2008 (European Commission, 2008). Studie byla provedena dotazováním MSP. Největší bariéra je spatřována v nedostatečném kapitálu na financování exportu, dále je to nemožnost identifikace příležitostí plynoucí ze zahraničního trhu, nedostatečná informovanost o trzích, velmi problematická komunikace se zahraničními zákazníky, časová vytíženost, nekvalifikovaní zaměstnanci pro internacionalizační proces, problematické přizpůsobování cen konkurence, minimální podpora od státu a velké náklady týkající se přepravy.

Ve střední a východní ekonomice, kam patří i Česká republika, se ekonomika vyznačuje nízkou spolehlivostí a důvěryhodností institucí s ohledem na získávání informací a prostředků jako jsou např. bankovní instituce a agentury zaměřující se na rozvoj a podnikání. Podle názorů většiny podnikatelů vyplývá, že tyto instituce bývají často propojeny s velkou nedůvěrou (Musteen, Francis a Datta, 2010).

Motivačními faktory internacionalizace, díky kterým se MSP mohou snažit o internacionalizaci, jsou spatřovány např. v tom, že se společnost zaměří na produkt, který vyrábí, protože právě tento výrobek se může stát stěžejním faktorem, který ovlivní proces internacionalizace firmy. Dalším motivačním faktorem mohou být zkušenosti, znalosti, vědomosti řídicích pracovníků jako jsou manažeři nebo zakladatelé společností. Čím větší jsou právě tyto zkušenosti, tím klesá neochota více riskovat v souvislosti s investicemi většího množství kapitálových prostředků. Zkušenosti získané na mezinárodním poli se dají měřit několika různými ukazateli,

např. se jedná o ukazatel geografického pole působnosti. Geografické pole působnosti definuje zkušenost, např. s kolika zeměmi firma spolupracuje nebo kolik let se společnost aktivně účastní mezinárodního obchodu (Kubíčková, 2011).

3.6 Malé a střední podniky

Malé a střední podniky tvoří významnou součást každé ekonomiky. Plní základní a důležitou ekonomickou funkci, ale také politickou a stabilizační. Stabilizační funkci je možné vysvětlit tím, že na růst HDP mají vliv nejvíce velké firmy typu ČEZ, ale dosažení úspěchu je v malých firmách maximálně o 10 zaměstnancích. Tyto podniky mají nezastupitelnou roli při zabezpečení ekonomické stability, zaměstnanosti, zahraničního obchodu i regionální a sociální stability. Z tohoto důvodu se snaží jak Česká republika, tak Evropská unie podporovat malé a střední podniky pro zlepšení jejich růstu, technologické úrovně a především konkurenceschopnosti (Mulačová a Mulač, 2013; Bříza a Svoboda, 2007).

Malé a střední podniky tvoří v České republice přes 1 milion ekonomických subjektů a zaměstnávají zhruba dvě třetiny zaměstnanců. MSP tvořily v roce 2013 podíl 99,83 % na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v ČR. V roce 2013 zaměstnávaly MSP 1 782 tis. zaměstnanců, což představovalo 60% podíl na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry. V roce 2013 se MSP podílely 54,8 % na přidané hodnotě vytvořené v rámci národní ekonomiky a došlo k meziročnímu růstu vývozu, konkrétně o 75 485 mil. Kč (4,7 %). MSP tedy tvořily 58,4 % celkového dovozu a 53,6 % celkového vývozu v roce 2013 (MPO, 2014).

Malé a střední podniky lze vymezit různými způsoby, např. dle doporučení Evropské komise, dle Českého statistického úřadu, dle České správy sociálního zabezpečení. Každé toto pojetí má svůj význam a praktické důsledky, které jsou spojené s větším či menším množstvím administrativy, popř. příležitostí jako je čerpání podpor v podnikání (Srpková a Řehoř, 2008).

Definice dle Evropské komise

Z důvodu srovnatelnosti údajů za MSP mezi jednotlivými státy je v současnosti nejvyužívanější definicí. Evropská komise v doporučení 2003/361/EC určuje, zda spadá podnik do skupiny MSP dle počtu zaměstnanců, ročního obrátu či celkové bilanční sumy (EK, 2003).

Tabulka 1 Vymezení MSP

| Kategorie podniku | Počet zaměstnanců | Obrat | Bilanční suma |
|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
| Mikro podnik | < 10 | ≤ 2 miliony EUR | ≤ 2 miliony EUR |
| Malý podnik | < 50 | ≤ 10 milionů EUR | ≤ 10 milionů EUR |
| Střední podnik | < 250 | ≤ 50 milionů EUR | ≤ 43 miliony EUR |

Zdroj: přeloženo podle Evropské komise (2003)

„Důležitou podmínkou pro vymezení kategorie malých a středních podniků je jejich nezávislost. Tou se rozumí fakt, že více než 25 % podílu na hlasovacích právech či na základním kapitálu nemá podnik, který nepatří do kategorie malých a středních podniků“ (Synek a Kislingerová, str. 373, 2010).

Podniky, které zaměstnávají více než 250 zaměstnanců a jejich roční obrat přesahuje 50 milionů EUR, případně bilanční suma, tedy aktiva jsou vyšší než 43 milionů EUR, patří do kategorie velkých podniků. Nová definice MSP rozděluje podniky dle typu vztahu, které má podnik s dalšími podniky vzhledem k procentuálnímu podílu na základním kapitálu, hlasovacích právech nebo právu uplatňovat rozhodující vliv, a to na nezávislý podnik, partnerský podnik a propojený podnik (EK, 2003).

Nezávislý podnik

Nezávislý podnik je takový podnik, který nemá účast 25 % a více v jiném podniku, není vlastněn z 25 % a více jiným podnikem či veřejným orgánem nebo společně podniky vzájemně mezi sebou propojenými a sestavuje konsolidovanou účetní závěrku a není zahrnut v účetnictví podniku, který sestavuje konsolidovanou účetní závěrku (EK, 2003).

Partnerský podnik

Tento typ podniku vytváří velké finanční partnerství s ostatními podniky, bez uplatňování účinného přímého či nepřímého vlivu v jiném podniku některým z podniků (EK, 2003).

Propojený podnik

Tyto podniky tvoří skupinu prostřednictvím přímého či nepřímého vlivu na základě základního kapitálu nebo hlasovacích práv či prostřednictvím schopnosti uplatňování rozhodujícího vlivu v podniku (EK, 2003).

Definice dle Českého statistického úřadu

Český statistický úřad rozlišuje podniky pouze na základě počtu zaměstnanců. Za velký podnik označuje podnik, který zaměstnává 100 a více zaměstnanců, pokud zaměstnává 20-99 zaměstnanců, označuje ho za střední podnik a v případě zaměstnávání méně než 20 zaměstnanců se jedná o malý podnik (Synek a Kislingerová, 2010).

3.6.1 Výhody a nevýhody malých a středních podniků

Dle Srpové a Řehoře (2008) patří mezi hlavní výhody malých a středních podniků jejich flexibilita, tedy schopnost podniku rychle se adaptovat na požadavky a výkyvy trhu, jednoduchá organizační struktura a osobní vztah k zaměstnancům, schopnost vytvořit pracovní příležitosti při nízkých kapitálových nákladech, blízký vztah k zákazníkovi, méně rozsáhlá administrativa a menší náročnost provozních aktivit na energii a suroviny.

Kislingerová a Synek (2010) uvádí, že výhody malých a středních podniků vychází především z nevýhod velkých podniků a tvoří nezbytné články ve struktuře výroby. Jako tyto výhody jmenují schopnost pružně reagovat na změnu poptávky, schopnost rychlé realizace inovací, malé nároky na vybavení základním kapitálem, schopnost rychlé adaptability ve vertikální a horizontální kooperaci, poskytování rozhodujícího prostoru na školení pracovní síly pro konkrétní dělnická povolání, snadné a levné využívání místních zdrojů surovin a pracovních sil či sociálnější vztahy mezi lidmi.

Dle Kislingerové a Nového (2010) patří k příčinám neúspěchu MSP především špatná volba předmětu podnikání, nevhodné umístění podniku, nevhodně vybraní zaměstnanci, špatný management či špatná marketingová strategie.

Srpová a Řehoř (2008) uvádí jako omezení malých a středních podniků především negativní společenské vnímání podnikatelů, horší přístup ke kapitálu a vzdělávání v oblasti podnikání, omezené inovační kapacity a nízké výdaje na vědu a výzkum či administrativní zátěž.

Následující tabulka vyjadřuje váhu významu jednotlivých velikostí organizace.

Tabulka 2 Hodnocení výhod a nevýhod v organizacích

| Charakteristický parametr hodnocení | Velká organizace | Střední organizace | Malá organizace |
|--|------------------|--------------------|-----------------|
| Podnikatelská rizika a možnosti jejich redukce | ++ | ++ | + |
| Účinnost hospodářských procesů | +++ | ++ | + |
| Možnosti zajištění jakosti v celém procesu hospodářské činnosti organizace | +++ | ++ | ++ |
| Náročnosti řízení | + | ++ | +++ |
| Možnosti zajištění znalostních zdrojů | ++ | +++ | ++ |
| Organizační pružnost | + | ++ | +++ |
| Profesionalita a rezultativnost jednání s podstatnými interními a externími partnery | +++ | ++ | ++ |
| Inovativní chování organizace a vedoucích pracovníků | + | ++ | +++ |
| Kapitálová síla a disponibilita potřebných zdrojů | +++ | ++ | + |

Zdroj: přeloženo dle Vodáčka a Vodáčkové (2004)

3.6.2 Význam malých a středních podniků pro Českou republiku a Evropskou unii

Malé a střední firmy tvoří převážnou většinu všech firem. V Evropě existuje 19 milionů malých a středních firem, které představují 99,8 % všech firem v Evropské unii. Tyto firmy zaměstnávají více než 74 milionů lidí (Srpová a Veber, 2012).

EK (2014) udává, že malé a střední podniky EU zaměstnávaly v roce 2013 již přibližně 88,8 milionů zaměstnanců.

V České republice MSP taktéž představuje 99,8 % všech podnikajících a zaměstnává více než 1,8 milionů lidí, což tvoří 60 % zaměstnanců národní ekonomiky. Tyto firmy se podílí na tvorbě hrubého domácího produktu okolo 36,2 % (Srpová a Veber, 2012; MPO, 2014).

Dle Mulačové a Mulače (2013) představují malé a střední podniky významnou část ekonomiky a plní také společenskou funkci. Tím, že jsou mnohdy vytlačovány z trhu nadnárodními společnostmi, snaží se o co nejvýhodnější uplatnění na místních trzích prostřednictvím uspokojení individuálního přání zákazníků a znalosti lokálních podmínek.

Velký rozsah podnikatelské činnosti v ČR je zajištěn stovkami firem ze zahraničí. Jedná se např. o společnosti Asea Brown Boveri, Volkswagen, Siemens, Nestlé, Renault, Philips Morris. Tyto nadnárodní firmy zaměstnávají velké množství českých pracovníků a podílí se na prohlubující spolupráci právě s českými MSP. Tímto výrazně ovlivňují proces přípravy MSP k hlubšímu zapojování do Evropské unie (Vodáček a Vodáčková, 2004).

Z nedávného průzkumu Asociace malých a středních podniků a živnostníků (dále AMSP ČR) dělané pro Exportní garanční a pojišťovací společnost (dále EGAP) vyplynulo, že mezi 500 zúčastněnými společnostmi, 50 % vývozců právě z řad MSP vyváží své zboží mimo země Evropské unie, 34 % z nich dále vyváží do zemí Společenství nezávislých států (dále SNS) kam patří např. Ukrajina či Rusko. Z těchto zemí pouze 21% si nechává pojistit své faktury (pohledávky). Předseda představenstva Karel Havlíček říká, že v období, kdy dochází k růstu, společnosti podceňují rizika nebo alespoň mají tendenci nepřikládat pozornost rizikům (AMSP ČR, 2015).

Vodáček a Vodáčková (2004) říkají, že důležitým faktorem právě pro MSP bylo přijetí tzv. Evropské charty pro malé podniky. Tato charta prohlašuje, že MSP jsou pro Evropskou unii nosným pilířem ekonomiky a jsou schopny konkurovat ostatním světovým ekonomikám, zejména ekonomice v USA. Dále je v ní obsaženo, že Evropská unie pokládá MSP za podstatný prostředek při řešení problému zaměstnanosti, je základním kamenem při tvoření účinné inovační politiky nižších řádů, souvisí s rozvojem podnikavosti a v neposlední řadě při tvorbě politiky na území evropské unie, která je založena na znalostech.

Z průzkumu dělaného Evropskou komisí (2015), kterého se zúčastnilo 14 513 MSP z různých odvětví výroby, průmyslu a obchodu vyplývá, že mezi hlavní cílový trh MSP v EU se řadí vnitřní trh (81 %), dále Blízký východ a Severní Afrika (15 %), východní Evropa, Kavkaz a Balkán (14 %), USA (13 %), Indie a jihovýchodní Asie (11 %), Rusko, Čína (10 %). Dále vyplývá, že mezi hlavní bariéry exportu pro MSP patří např. přepravní náklady, které jsou příliš vysoké, vysoké finanční investice, příliš komplikované správní a administrativní postupy. Z průzkumu je zjištěno, že nejlepším opatřením na pomoc MSP při internacionalizaci jsou dotace, granty, úvěry, které mají nízký úrok a podpora při nalézání nových partnerů.

Mezi sociální přínosy MSP patří propojenost MSP podniků s regiony, ve kterých zpravidla právě tito podnikatelé umožňují práci lidem, a tím zvyšují zaměstnanost v daném regionu. Ve většině případů v regionu dokonce podnikatel sám žije, je to tedy méně anonymní, jeho kroky a chování jsou pořád pod dohledem veřejnosti (Veber a kol., 2005).

Do ekonomických přínosů MSP lze zařadit flexibilitu neboli rychlou reakci na změnu nenadálých situací. Flexibilita je jedním z nejdůležitějších faktorů MSP. Díky rychlému přizpůsobení na měnící se podmínky a požadavky zákazníků jsou právě tyto podniky nositeli různých inovací, které nemusí být velké (Veber a kol., 2005).

Ze zprávy Eurostatu (2006) plyne, že si Evropská komise plně uvědomuje, že MSP tvoří hybnou sílu ekonomiky EU. Již v roce 2003 Evropská unie registruje 18 milionů podniků, z čehož skoro 91,5 % tvoří mikropodniky, 7,3 % malé podniky, 1,2 % střední podniky a 0,2 % velké podniky, ve kterých je zaměstnáno více než 249 pracovníků.

3.7 Zahraniční trh a způsoby vstupu na zahraniční trh

Podniky vstupující na zahraniční trh si mohou vybrat, jakým způsobem na něj vstoupí. Nelze tedy říci, že existuje jedna nejlepší varianta, podle které se musí řídit všechny podniky.

Volba způsobu, jakým podnik vstoupí na zahraniční trh, patří mezi klíčové strategické rozhodnutí. Volba je ovlivněna hlavně investiční náročností, dostupnými zdroji podniku, potenciálem cílového trhu, rizikovostí podnikání na cílovém trhu, konkurenceschopností podniku na mezinárodní úrovni či možností kontroly mezinárodních podnikatelských činností (Machková, 2015).

3.7.1 Vstupy na zahraniční trh

Vašítková (2009) dělí formy vstupu na zahraniční trh do dvou kategorií. Do první kategorie řadí přímý export, dovoz a vývoz zboží a služeb. Druhou kategorií tvoří kapitálové možnosti vstupu na mezinárodní trh a formy nenáročného na kapitálovou investici.

Podle Tykessona a Alserunda (2001) je nejlepší možností vstupu na zahraniční trh pro malé a střední podniky franchising a licence.

Vývoz a dovoz zboží a služeb

Vývoz či dovoz zboží a služeb je považován za nejjednodušší formu vstupu na trh. Cíl podniku je uspět na zahraničním trhu, z toho důvodů musí investovat zdroje do mezinárodního marketingu či financovat výzkum zahraničního trhu a přizpůsobuje svou marketingovou strategii podmínkám trhu (Mulač a Mulačová, 2010; Vašítková, 2009).

Prostřednické vztahy

Prostředníci představují subjekty obchodující pod vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Uskutečňují prodej zboží nakoupeného na základě běžné smlouvy,

ostatním odběratelům anebo konečnému spotřebiteli. Odměnou prostředníka je tzv. cenová marže, tedy rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou (Machková, Černo-
hlávková a Sato, 2014).

Výhradní prodejci

Uzavřením smlouvy o výhradním prodeji se dodavatel zaváže, že dané zboží obsa-
žené ve smlouvě nedodá v určité oblasti jiné osobě než výhradnímu prodejci. Vý-
hodou je rychlý vstup na zahraniční trh díky možnosti prodeje zboží prostřednic-
tvím zabudovaných distribučních cest (Vochozka a kol., 2012).

Obchodní zastoupení

Smlouvou o obchodním zastoupení se zástupce zavazuje k uzavírání určitých dru-
hů smluv, ke sjednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupené podniku a na
jeho účet. Zvláštní typ smlouvy představuje výhradní obchodní zastoupení, které
vyjadřuje povinnost zastoupeného na daném území a v daném okruhu obchodů
používat pouze výhradního zástupce (Vochozka a kol., 2012).

Komisionářská smlouva

Komisionář se přímo zavazuje k uzavření smlouvy pro komitenta na jeho účet
vlastním jménem. Komitent se zavazuje k zaplacení odměny komisionáři za jeho
činnost (Vašítková, 2009).

Mandatní smlouva

Mandatář se zavazuje mandantovi, že na jeho účet a jeho jménem zařídí určitou
obchodní záležitost a mandant se zavazuje k zaplacení úplaty mandatářovi za jeho
činnost. Jenom podnikatelé mohou mezi sebou uzavírat mandantní smlouvu (Vo-
chozka a kol., 2012; Vašítková, 2009).

Exportní aliance

Pro MSP může být výhodná aliance, tedy sdružení vývozců a dalších osob např.
zahraničních osob. Jejich služby a produkty se doplňují, přičemž cílem je společné
prosazení a působení na zahraničním trhu (Czechtrade, 2006).

Přímý vývoz

Tato forma vstupu na trh patří k náročnějším z pohledu komunikace. Používá se
při vývozu průmyslových výrobků, investičních celků a výrobních zařízení. Vyža-
duje podrobnou znalost technické i obchodní problematiky a je realizován na zá-
kladě kupních smluv (Přikrylová a Jahodová, 2010; Machková a kol., 2002).

Piggy-backing

Piggy-backing vyjadřuje smluvní možnost průniku na zahraniční trh, aniž by v za-
hraničí musel být vázán kapitál. Představuje spolupráci firem ze stejného oboru
podnikání v oblasti vývozu (Štrach, 2009).

Franchising

Pojem franchising není v dnešní době chápán zcela jednotně. Nejvíce vystihující definici udává Evropská franchisingová federace.

„Franchising je systém prodeje zboží, služeb nebo technologií, který se týká úzké a trvalé spolupráce mezi právně a finančně odlišnými i nezávislými podniky, poskytovatelem franchisingu a jeho individuálními franchisanty“ (Jakubíková, s. 10, 1997).

Machková a kol. (2002) uvádí, že franchising je smluvní partnerský vztah mezi franšizérem a franšizantem. Franšizér, tedy nabyvatel franšizy, dává k dispozici svoji značku a možnost používat předmět podnikání své firmy. Dává také k dispozici know-how, a to i s řízením a zabezpečováním služeb. Nabyvatel franšizy neboli franšizant je povinen uhradit dohodu, která je smluvně stanovena a plnit představy poskytovatele týkající se obchodu.

Podstatou franchisingu je licenční smlouva, ve které nesmí být opomenuty body, jako je přesné vymezení předmětu franchisingu. Je to právě know-how, které poskytovatel posílá nabyvateli např. dodání vyhovující technologie nebo vybavení, zaškolení pracovníků a další. Dále je zde uvedeno o jaký způsob financování nově založené podnikatelské společnosti se jedná, kontroly, zda je dodrženo know-how, období splatnosti smlouvy, jaké jsou podmínky výpovědi či ukončení dohody. Pokud je franchising dobře strukturovaný, nese výhody jak na jedné, tak i druhé straně. Poskytovateli přináší zvýšení podnikatelských možností, které plynou z poplatků při poskytnutí franchisingu ve formě příjmů. Nabyvatel má pocit, že je samostatný podnikatel s prověřeným produktem a centrálně zabezpečovanými službami, které jsou například v podobě podpory prodeje a dalších aktivit závislých na něm (Veber a kol., 2012).

Licence

Společnost spolu se zahraničním držitelem licence uzavírá dohodu. Zahraničnímu držiteli licence je nabídnuto právo užívat proces výroby, patent, obchodní známku, obchodní tajemství nebo jinou hodnotu podniku za určitý licenční poplatek, čímž dosáhne vstupu na trh s nízkým rizikem (Kotler a Wong, 2007).

Výhoda této formy vstupu je především v rychlosti a jednoduchosti vstupu na zahraniční trh a v nepotřebnosti investičních prostředků. Nevýhody licence jsou spatřovány v menší možnosti kontroly nabyvatele licence, konkurenci a možnosti ztráty dobré image (Štrach, 2009).

Joint Venturing

Joint Venturing patří mezi nejčastější způsoby vstupu na zahraniční trh pro malé a střední podniky. Je zařazen do skupiny kapitálově náročných možností vstupu na mezinárodní trh (Kulhavý, 1992).

Joint venturing, tedy společné podnikání se vyznačuje spojením podniku se zahraniční společností s cílem společné výroby či společného marketingu produktů (Kotler a Wong, 2007).

3.8 Rizika v zahraničním obchodě

V souvislosti s každou podnikatelskou aktivitou podniku vzniká taktéž určitá nejistota či nejednoznačnost, jakého výsledku bude uskutečňovanou činností dosaženo. Některá rizika mohou působit široce nebo naopak, mohou být specifická a ovlivňovat pouze určitá odvětví (Mulač a Mulačová, 2010; Machková, Černošlávková, Sato a kol., 2014).

3.8.1 Definice rizik

„Riziko je obava z možných materiálních i nemateriálních dopadů nejistého prostředí na dosahování stanovených cílů“ (Bříza a Svoboda, s. 12, 2007).

Pro definici rizika neexistuje jednotné vyjádření, avšak autoři se shodují, že jde o určitou možnou ztrátu. V současnosti se rizikem rozumí hrozba vzniku škody, poškození, ztráty nebo zničení, popřípadě nezdar při podnikání. Riziko je možné chápat také jako stupeň nejistoty, který je spojen s očekávaným výnosem. Nejistota pramení z vývoje a kolísavosti prostředí (politická nestabilita, války, změny úrokových sazeb apod.), ve kterém podnik funguje a v činnosti podniku samého (Smejkal a Rais, 2006; Kisligerová, 2001).

3.8.2 Řízení rizik

V jakékoliv organizaci se řízení rizik skládá z obdobných kroků: zjišťování rizik, analýzy rizik či minimalizace nejistých událostí a vyhodnocení, které mohou podnik ovlivnit (Korecký a Trkovský, 2011; Smejkal a Rais, 2006). Smith (2002) také uvádí, že řízení rizika je složeno z identifikování možného rizika, analýzy důsledků, odezvy pro minimalizování rizik a v neposlední řadě přidělování vyhovujících eventualit. Machková a kol. (2014) chápe řízení rizik jako aktivní přístup podniku k rizikům, hlavně zvážení rizika ve strategických rozhodováních podniků. Na operativní úrovni se jedná o vytvoření pravidel a postupů v rámci podniku, aby bylo zajištěno naplnění strategických cílů při efektivním využívání zdrojů a eliminaci negativních dopadů rizik.

Na druhé straně Chapman a Ward (2003) uvádí, že řízení rizik se může skládat nikoli ze čtyř, ale z osmi podobajících se kroků: definování, zaměření se, rozpoznání, strukturování, vlastnictví, odhad, vyhodnocení a jako poslední je plán.

V první fázi, která je identifikační fází, dochází k vyjmenování rizik. Tyto rizika mohou podnik nějakým způsobem ovlivnit a poškodit při dosahování stanovených cílů. Pokud firma uvažuje nad možnými hrozbami, vždy musí vycházet ze zkuš-

ností, které již získala v minulosti např. z výzkumů, výsledků hospodaření nebo i z výsledků, které dosáhla konkurence (Smejkal a Rais, 2013).

Mezi nejznámější metody, které slouží pro identifikování možných hrozeb, řadí Korecký a Trkovský (2011) např. SWOT analýzu, Delphi metodu a v neposlední řadě brainstorming.

Ve druhé fázi se formuluje analýza a vyhodnocují se možné rizikové důsledky vyplývající z řízení rizik. Nejčastěji bývají voleny přístupy tzv. kvalitativní metody. Metody se zakládají na profesionálním odhadu. Dalším přístupem jsou metody kvantitativní. Tyto metody jsou založeny na matematicko-statistickém zpracování (Korecký a Trkovský, 2011; Smejkal a Rais, 2013).

Za kritickou fází řízení rizik můžeme označit výběr optimálního řešení. To začíná vymezením úrovně rizika, zhodnocením ekonomických nákladů variantních řešení ke snížení rizika a jejich ekonomických přínosů. Dále se zhodnocují dopady, přínosy a analyzují důsledky z přijatého rozhodnutí na podnik a jeho okolí. Poté dochází k rozhodování o realizaci opatření na snížení rizika a o jeho následném sledování v případě velkých nejistot, které jsou propojeny se stávajícím stupněm poznání a nemožností minimalizace rizika ve fázi tvorby rozhodnutí (Smejkal a Rais, 2006).

3.8.3 Druhy rizik

V ekonomii souvisí riziko s nejednoznačností průběhu ekonomických procesů a jejich výsledků. Kromě ekonomického rizika však existují i jiná, např. politická a teritoriální, bezpečnostní, právní, předvídatelná a nepředvídatelná či specifická (Smejkal a Rais, 2013).

Podnikání na zahraničních trzích znamená hrozbu vzniku specifických rizik, které vyplývají např. z vývoje kurzů měn, politických a ekonomických proměn na trhu, obchodně-politických podmínek pro přeshraniční obchod se zbožím a službami. V mezinárodním obchodě hrozí také vznik přepravního rizika, tedy rizika souvisejícího s mezinárodní přepravou zboží a odpovědností rizika, komerčního rizika, teritoriálního rizika či tržního (Machková, 2015; Machková, Černošková, Sato a kol., 2014).

Teritoriální rizika

Tato rizika souvisí především s nejistotou politického a ekonomického vývoje daných zemí. Mohou však být důsledkem přírodních katastrof, embarga či bojkotu zboží. Nejvíce se projevuje politické riziko, které může vést k nepředpokládané nutnosti omezit či přerušit hospodářské vztahy v dané oblasti. Teritoriálnímu riziku lze předcházet získáváním informací o daných zemích, které jsou předmětem komerčního zájmu podniku (Svatoš a kol., 2009; Vojík, 2010).

Komerční rizika

Rizika vycházejí z nesplněného závazku obchodního partnera. Komerční rizika ovlivňují výsledek, kterého bylo dosaženo tím, že se neuskuteční očekávaný obchod anebo je dosaženo horšího výsledku, než byl očekáván (Svatoš kol., 2009).

Vojík (2010) uvádí, že s tímto druhem rizika se může podnik setkat taktéž na vnitřním trhu a závisí především na volbě obchodního partnera a právním zajištění závazku. Zpravidla mezi komerční rizika patří odstoupení obchodního partnera od smlouvy, nesplnění nebo závadné plnění smlouvy dodavatelem, platební nevůle dlužníka, bezdůvodné nepřevzetí zboží odběratelem či platební neschopnost dlužníka (Vojík, 2010).

Přepravní rizika

V případě tohoto rizika dochází ke ztrátě či poškození zboží v průběhu přepravy. Předcházet riziku se dá konkrétním vymezením povinností v kupní smlouvě při zajišťování přepravy zboží a ve vhodném zajištění dodávky zboží (Vašítková, 2009).

Měnová rizika

Měnová rizika neboli kurzová rizika vychází z pohybů kurzů měn, vývoje úrokových sazeb, omezení směnitelnosti, omezení transferu úhrad do zahraničí či inflačního vývoje. Kurzové riziko však může působit jak negativně, tak pozitivně na dosažené výsledky (Machková, 2002; Vašítková, 2009).

Vojík (2010) uvádí opatření pro eliminaci těchto rizik a to: prodej pohledávky, volbu měny, využívání měnových doložek, operování na devizovém trhu a započtení rizika do ceny.

Jazyková rizika

V současnosti se stává stále více intenzivním jazykové riziko, a to z toho důvodu, že v ČR je poměrně podceňována znalost cizích jazyků a můžeme se setkat i s manažery, kteří zcela neovládají náležitý jazyk pro obchodní činnosti (Vojík, 2010; Machková a kol., 2014).

3.8.4 Tržní rizika

Machková, Černošlávková a Sato (2014) spatřují tržní riziko v tom, že podnik v důsledku změny tržních podmínek, nedosahuje předpokládaných výsledků či utrpí ztrátu. Zároveň také upozorňují, že vývoj na trhu může podniku přinést příznivější výsledek oproti očekávanému.

Autoři Jílek a Svobodová (2013) chápou tržní riziko v širším úhlu pohledu a rozlišují 3 druhy tržního rizika. Prvním druhem rizika je měnové riziko. Jedná se o riziko, kde se jeho reálná nebo budoucí hodnota peněžních toků z finančního nástroje mění kvůli změnám měnových kurzů. Druhým typem tržního rizika je úrokové riziko. Jedná se též o změnu reálné nebo budoucí hodnoty peněžních toků, která se mění kvůli změnám úrokových měr. Posledním typem je jiné cenové riziko, u něhož se změní reálná nebo budoucí hodnota peněžních toků z finančního nástroje v důsledku tržních cen, které se neustále mění. Změny mohou být ovlivňovány faktory, které jsou pro daný typ finančního nástroje specifické.

Mezi tržní rizika lze zařadit taktéž pokles poptávky na daném trhu. Tento pokles mohou způsobit zhoršené ekonomické podmínky, snížení koupěschopnosti

obyvatelstva, vznik hospodářské recese, snížení dostupnosti úvěrů či vysoké daňové zatížení (Vojík, 2010). Tržní riziko pojednává o zranitelnosti podniku v případě negativních exogenních šoků a zpravidla je přibližně shodné u podniků ve stejném oboru. Investor proto čelí tržnímu riziku na kapitálovém trhu a žádá prémii v podobě vyšší výnosnosti. Je tedy základem pro stanovení nákladů vlastního kapitálu podniku (Vochozka a Mulač, 2012).

Dle Vojíka (2010) se tržní riziko objevuje v souvislosti s odlišnou tržní situací v daných státech, což vede k tomu, že podnik nedosáhne očekávaných výsledků či utrpí ztrátu. Vojík (2010) dále uvádí, že toto riziko vzniká z důvodu změny celkové situace v ekonomice a politice v konkrétních státech.

Machková (2014) uvádí, že toto riziko nese každý podnikatel. Na zahraničním trhu působí v různých podobách, například rozdílným vývojem na různých trzích. Riziko může vést ke změně cenové relace, růstu nákladů, ale také k neprodejnosti produktů. Dochází k ohrožení podnikatelských záměrů podniku, což má dopad na finanční oblast podniku. Vývozci a dovozci vnímají toto riziko především ve vztahu k uzavíraným obchodům, a to u dodávek s delším obchodním i výrobním procesem. Četnost a intenzita změn ekonomických podmínek na trhu postihuje riziko i operace, u kterých jsou poskytovány krátkodobé úvěry či dlouhodobé smlouvy na dodávky surovin (Machková, Černošlávková a Sato, 2014).

Dá se tedy říci, že se trh nevyvíjí tak, jak bylo předpokládáno či očekáváno (Zuzák a Konigová, 2009). Podnik těmto rizikům nemůže čelit, ale může se jim přizpůsobit (Vochozka a Mulač, 2012).

Zuzák a Konigová (2009) uvádí jako obecné tržní riziko chování konečných zákazníků, chování distributorů, chování konkurentů a substituční výroby na trhu. Příkladem tržního rizika může být neakceptování nového výrobku zákazníkem z důvodu toho, že není moderní či vstup nového, kapitálově silného konkurenta do odvětví, který má zavedenou značku z jiných svých výrobků. Konkurenční chování se projevuje uváděním nových výrobků a politikou, která je zaměřena na cenu. Jedná-li se o dlouhodobější vývoj poptávky, tržní riziko vyjadřuje velký optimismus, ale i tak podobně jako nákladová rizika, je ohrožujícím faktorem hospodářského výsledku společností (Hnilica a Fotr, 2009).

Změna tržní situace může být zapříčiněna změnou celkové konjunkturální situace v daném státě, vztahem nabídky a poptávky po zboží, změnou postavení rozhodujících dodavatelů či odběratelů a v důsledku změny v prodejní nebo nákupní politice, změnami v technologii nebo sezonními výkyvy (Machková a kol., 2014).

3.8.5 Opatření k minimalizaci tržních rizik

Jako preventivní opatření proti negativnímu dopadu tohoto rizika uvádí Vojík (2010) klouzavé cenové doložky či burzovní termínované transakce.

Burzovní termínované transakce zajišťují zvýšení cen surovin. Burzovní termínové transakce představují efektivní termínový nákup či tzv. hedžové, tedy zajišťovací transakce. Podnik však musí brát v úvahu, že tyto transakce neposkytují záruku, že povedou k pozitivnějším výsledkům oproti nezajištěnému obchodu (Machková, Černošlávková a Sato, 2014).

Klouzavé cenové doložky se využívají v obchodech s delším výrobním a obchodním cyklem. Tyto obchody jsou ohroženy růstem nákladů oproti kalkulovaným nákladům, kdy se cena sjednaná ve smlouvě mění dle vývoje nákladů (Vojík, 2010). Klouzavé cenové doložky jsou jednostranné, tedy zaměřené pouze na růst nákladů, či dvoustranné, které jsou zaměřeny na zvýšení i snížení nákladů. Znamená to tedy, že cena dohodnutá ve smlouvě se mění v závislosti na vývoji nákladů (dle vývoje cen surovin či výše mzdových nákladů) (Machková a kol, 2008).

Machková (2009) popisuje realizaci strategického marketingového řízení jako efektivní ochranu před tržním rizikem. Patří sem především systematicky prováděný výzkum trhu, schopnost pružně reagovat na potřeby cílových trhů, včasné zavádění inovací, optimalizace zásob, posilování vztahů s klíčovými zákazníky apod.

Naopak Dvořák (2003) považuje za důležitý nástroj při řízení tržních rizik finanční deriváty. Tyto deriváty je možné dělit dle různých hledisek, např. dle doby splatnosti, forem, které jsou obchodovatelné či účelu využití derivátu. Jedná se např. o forwardové kontrakty, swapy, futures.

Forward – představuje mimoburzovní obchod a je uzavírán přímo, tedy mezi bankou a klientem. Podmínky a konstrukce forwardu je dána specifickými potřebami klienta. Z tohoto důvodu je každý forward jedinečný a neobchoduje se s ním dále na finančních trzích (Polouček a kol., 2009).

Futures – označují kontrakty neboli finanční instrumenty intenzivně obchodované na burzách (Polouček a kol., 2009).

Swap – vyjadřuje několik forwardových obchodů, u kterých probíhá platba v budoucnu v několika časových intervalech (Vondruška, 2007).

Efektivní ochrana před tímto rizikem však neexistuje, ale můžeme ji hledat ve zdokonalení systému podnikového řízení (Machková, Černošlávková a Sato, 2014).

Aby podnik mohl účinně řídit rizika, musí splnit několik předpokladů. Prvním je přesně definovat strategii subjektu, která zahrnuje i rizikovou strategii ve vztahu k podnikovým cílům. Dále je důležitý komplexně fungující proces řízení rizik, který je podpořený informačním systémem. Potřebné je také vymezit osoby odpovědné za řízení rizik a dávat důraz na risk management. Nezbytnou součástí je i schopnost adaptovat se na nečekané (nové) výzvy, které souvisí s riziky a s existencí interní kultury podniku. Možným způsobem, jak snížit dopad rizika, je přesun rizika na jiný podnikatelský subjekt. Můžeme sem zařadit uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin a komponent za předem dohodnutou pevnou cenu, čímž dojde ke snížení cenového rizika a také spekulací poklesu nebo vzestupu ceny (Rais a Smejkal, 2010).

Dále může podnik využít diverzifikaci, tedy metodu, která rozkládá riziko na co největší základnu. Podnik může riziko diverzifikovat vhodným výběrem právní formy podnikání či rozšířením stávajícího výrobního programu. Rozšířením výrobního programu dojde ke snižování tržních rizik, avšak v dostatečné míře není umožněno využít efektů, které plynou z vyššího objemu produkce. Důsledky již vzniklých rizik lze eliminovat pružnou reakcí na měnící se požadavky trhu či použitím některé z prognostických metod. Smyslem prognózování je snížit neurčitost

a znalost vývoje v budoucnu. Dosáhnout přijatelné úrovně rizika lze pomocí již zmíněného prognózování, dále pak předvídání, počítání s různými variantami vývoje podniku a především pomocí správného rozhodování (Fotr, 1992; Rais a Smejkal, 2010).

Výskyt tržních rizik, která jsou spojena především s výkyvy poptávky, měnicími se cenami nebo s riziky, která se pojí na dostupnost a úroveň cen, ať už se jedná o suroviny či materiál lze postupně snižovat pružností nebo-li flexibilitou podnikatelské činnosti. Flexibilitou je zde míněna schopnost rychle reagovat a s minimálním vynaložením nákladů a řešit možné druhy změn. Flexibilitu podnikatelské činnosti nejde chápat pouze z výrobního hlediska, ale musí být chápána i z širšího pohledu. Dále sem patří využívání forem pronájmu – leasing, snižování podílu režijních nákladů a tvoření systému řízení, který podporuje flexibilní nebo-li pružné chování firem. Uvedené faktory vedou ke snižování podnikatelského rizika (Fotr, 1992).

4 Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, z nichž první část tvoří literární rešerše, ve které jsou popsány pojmy týkající se internacionalizačního procesu malých a středních podniků.

Druhá část představuje vlastní práci, která se zabývá identifikací klíčových tržních rizik v internacionalizaci a návrhem opatření k jejich minimalizaci pro malé podniky z oblasti strojírenství. Podstatná část vlastní práce obsahuje vyhodnocení výsledků sběru primárních dat z dotazníkového šetření.

Primární data byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření, pomocí těchto dat je zpracována identifikace a zhodnocení rizik. Sekundární data byla použita k provedení charakteristiky odvětví strojírenství.

V práci jsou použity základní vědeckovýzkumné metody – dedukce, indukce, analýza a syntéza. Dedukce představuje postup myšlení, pomocí něhož se dospěje od tvrzení, která jsou obecná ke konkrétním soudům. Naopak indukce je myšlenkový proces, při kterém se od konkrétních soudů dospěje k obecným tvrzením. Indukce vyjadřuje opak dedukce. Prostřednictvím analýzy dochází k rozložení předmětu na více částí na tzv. dílčí části. Naopak syntéza je opačný postup, kde jsou dílčí části sloučeny v jeden celek (Vávrová, 2014).

Metoda analýzy je využita při popisování vývoje současného stavu strojírenství v České republice. Syntéza je použita na závěr při navržení určitých opatření, kterých bylo dosaženo na základě zjištěných poznatků.

4.1 Forma dotazování

Dotazníkové šetření patří mezi nejčastější způsoby dotazování. Tato forma dotazování byla zvolena z důvodu menší časové a finanční náročnosti a proto, že tento způsob umožňuje získat více dat než při osobním setkání s jednotlivými podniky.

4.2 Zpracování dat

Absolutní a relativní četnost je použita pro zpracování dat získaných z dotazníkového šetření. Množství odpovědí je vyjádřeno absolutní četností. Poměr mezi absolutní četností a rozsahem souboru vyjadřuje relativní četnost (Foret a Stávková, 2003).

Absolutní četnost dle Foreta a Stávkové (2003):

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

n znamená rozsah souboru
k vyjadřuje počet řádků v tabulce
i = 1, 2, ..., k

Relativní četnost podle Blaškové a kol. (2012):

$$U = \frac{p - c}{\sqrt{[c(1 - c)]/n}} \quad (2)$$

p vyjadřuje relativní četnost

n značí celkovou četnost znaků tedy rozsah pozorovaného souboru

c vyjadřuje hypotézu H_0

Dále bude využita tabulka rozdělení četností, kde byla použita kumulativní a relativní četnost. Kumulativní relativní četnost je dána sčítáním předcházejících četností začínající první četností. Relativní četnost je dána podílem jednotlivých četností s velikostí souboru tedy n.

Tabulka 3 Rozdělení četností

| Úrovně znaku x_i | Absolutní čet- nost f_i | Kumulativní četnost | Relativní četnost f_i/n | Kumulativní rela- tivní četnost |
|-----------------------|------------------------------|------------------------|------------------------------|------------------------------------|
| x_1 | f_1 | f_1 | f_1/n | f_1/n |
| x_2 | f_2 | f_1+f_2 | f_2/n | $(f_1+f_2)/n$ |
| . | . | . | . | . |
| . | . | . | . | . |
| x_k | f_k | $f_1+..+f_k$ | f_k/n | $(f_1+f_2...+f_k)/n$ |
| Celkem | n | - | 1 | - |

Zdroj: zpracováno dle Blaškové a kol. (2012)

V dalším kroku byly stanoveny hypotézy, které byly následně otestovány. Nejdříve byla stanovena hypotéza H_0 . Dále byla stanovena hypotéza H_1 , která je hypotézou alternativní. Alternativní hypotézu lze přijmout, pokud je zamítnuta nulová hypotéza. Prostřednictvím p-hodnoty lze rozhodnout o nezamítnutí či zamítnutí nulové hypotézy, tedy hypotézy H_0 . P-hodnota vyjadřuje hodnotu, která označuje nejnižší hladinu významnosti pro odmítnutí H_0 . Pokud je p-hodnota rovna nebo menší než hladina významnosti alfa, pak je nulová hypotéza na této hladině významnosti alfa zamítnuta a přijímá alternativní hypotézu. Pokud je p-hodnota větší než hladina významnosti alfa, nulová hypotéza na hladině významnosti alfa není zamítnuta (Foret a Stávková, 2003). Možné je také použít místo p-hodnoty testové kritérium, následně zvolit hladinu významnosti, sestavit kritický obor a následně rozhodnout o zamítnutí či nezamítnutí H_0 . (Blašková a kol., 2012).

K otestování byl použit test o relativní četnosti. Úkolem tohoto testování je, zda-li se určitá relativní četnost určitého znaku, který je v základním souboru, rov-

ná určitému číslu. V práci je použito testové kritérium U. Testována byla nulová hypotéza proti alternativní, což znamená, že byla použita jednostranná hypotéza. Kritický obor je v tomto případě $U \geq 1,645$ na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ (Blašková a kol., 2012).

4.3 Tvorba dotazníků

Cílem bylo vytvořit dotazník, který je jednoduchý a není obsáhlý, aby hned na začátku neodradil potenciálního respondenta kvůli ztrátě velkého množství času při vyplňování otázek. Samozřejmě byl kladen důraz na jednoduchou a srozumitelnou formu otázek.

První část dotazníku je tvořena základními otázkami typu, jak dlouho působí podniky na zahraničním trhu, formy vstupu na trh atd. Respondent vybírá mezi uzavřenými formami odpovědi a pouze odpověď označuje.

Ve druhé části jsou otázky složitější. Zabývají se právě tržními riziky. Tyto otázky jsou stěžejní pro zpracování bakalářské práce. Pro respondenta jsou náročnější z toho důvodu, že nevybírá pouze z uzavřených otázek. Nacházejí se zde i otázky polouzavřené. Dalším druhem otázek jsou tzv. baterie otázek, respondenti mají možnost vybrat z dané škály proměnných např. škála od 1 do 10 (Kozel, 2011).

Dotazník byl vytvořen pomocí *Google Adwards*. Hlavní důvod výběru *Google Adwards* byl jak finanční, tak i z časových.

Během daného období, které bylo určeno pro získání dat, byl dotazník poslán podnikům prostřednictvím e-mailové zprávy. Pro získání potřebných informací o exportérech byla použita databáze dostupná na internetových stránkách *iFirma.cz*, *Industry.eu.cz*. a *abc.cz*. E-mail byl poslán vybraným firmám do 49 zaměstnanců z oblasti strojírenství. Podnikům nebyl poslán pouze dotazník, ale i krátký úvod k dotazníku, který obsahoval o čem práce je, kdo je autorem a vedoucím bakalářské práce. Samozřejmě zde bylo zdůrazněno, že veškerá získaná data slouží pro účely práce, vše je tedy anonymní. Po získání adekvátního množství dat bylo přistoupeno ke zpracování vlastní práce.

5 Vlastní práce

Vlastní práce obsahuje na základě získaných dat vyhodnocení, která tržní rizika ovlivňují dané podniky na domácím a zahraničním trhu. Dále je zde popsáno strojírenství, základní charakteristické znaky a nejvýznamnější exportní a importní trhy, na kterých strojírenské podniky obchodují.

5.1 Strojírenství

Strojírenství je řazeno mezi odvětví, ve kterém má Česká republika dlouhodobou tradici, což dokládá fakt, že je členem European Committee for Cooperation in Machine Tool Industry (dále CECIMO). CECIMO je organizace, ve které je sdruženo cca 1500 podnikatelských subjektů. Prostřednictvím těchto podniků, z nichž téměř 80 % jsou MSP, je realizováno právě strojírenství (Czech.cz, 2009; CECIMO, 2012).

Počátek strojírenství je spojován s průmyslovou revolucí, která byla v 18. století v Anglii. Postupem času se průmyslová revoluce rozšiřovala do dalších zemí světa. Do českých zemí se dostala se zpožděním 30 až 40 let po anglické průmyslové revoluci. Po roce 1820 dochází v českých zemích k první strojové výrobě a roku 1817 byl v Brně do výrobního procesu zapojen parní stroj. Brno, Praha, Liberec byly považovány za průmyslová centra tehdejší doby (Gruber, 2002).

V období mezi světovými válkami Československu patřilo místo mezi nejvýznamnějšími strojírenskými zeměmi světa. Strojírenství bylo považováno za druh odvětví, které vedlo ke zprůmyslnění v zemích, které jsou méně rozvinutými oblastmi (MPO, 2015).

Tento průmysl je zastoupen po celé republice a typické pro něj je, že má nejrovnoměrnější rozmístění. Existují velké strojírenské závody a velký počet malých a drobných provozoven (Czech.cz, 2009).

Od 90. let se Česká republika řídí platnými evropskými normami. Přizpůsobuje se zejména vydaným normám ISO – Mezinárodní organizace pro normalizaci a CEN – Evropský výbor pro normalizaci. Mezinárodní spolupráce s ISO a CEN je zajišťována Českým normalizačním institutem při tvoření norem daného odvětví prostřednictvím prověřených svazů výrobců strojů (Czech.cz, 2009).

Rozdělení strojírenství

Existuje několik možností rozdělení strojírenství. Strojírenský průmysl se obvykle dělí na těžký, lehký, přesný a na elektroniku, kde je zahrnuta i výroba elektroniky. V těžkém strojírenství se pracuje na výrobcích o velkých hmotnostech a rozměrech. Jedná se např. o těžební a hutní techniku nebo o části velkých letadel a lodí. Lehké strojírenství pracuje na výrobě dopravních prostředků, z nichž se nejvíce vyrábí automobily a dále menší stroje. Do přesného strojírenství spadá výroba optických a lékařských přístrojů, výroba některých zbraní a výroba hodinek (MPO, 2015; Techyes, 2010).

V práci je dále vybráno třídění podle klasifikace ekonomických činností.

- CZ-NACE 25 Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení
- CZ-NACE 26 Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení
- CZ-NACE 27 Výroba elektrických zařízení
- CZ-NACE 28 Výroba strojů a zařízení j. n.
- CZ-NACE 29 Výroba motorových vozidel mimo motocyklů, přívěsů a návěsů
- CZ-NACE 30 Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení
- CZ-NACE 33 Opravy a instalace strojů a zařízení (ČSÚ, 2015).

Exportní a importní trhy v odvětví strojírenství

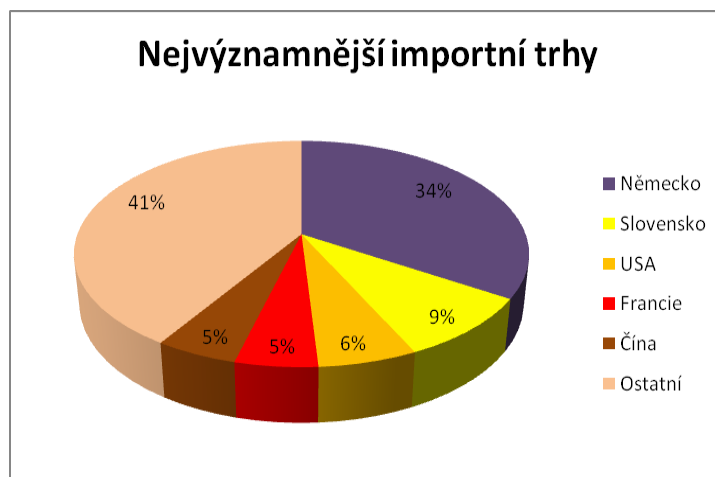
Pokud se zaměříme na zahraniční obchodní partnery, patří mezi nejvýznamnější exportní trhy Německo, které tvoří 32 % veškerých exportních aktivit. Další významný exportní trh tvoří Slovensko, a to 9 % především zásluhou výrazného exportu osobních automobilů. Třetí významný exportní trh tvoří Rusko, jehož podíl se každoročně zvyšuje díky exportu osobních automobilů a vývozu zemědělských a obráběcích strojů. Z toho důvodu je tento exportní trh pro české exportéry velice významný a podíl dosahuje 7 % celkového exportu, významný podíl tvoří také Itálie (7 %) a Francie se 6 % (ČSÚ, 2015).

Česká republika importuje strojírenské produkty ze zemí jako je Německo (34 %), Slovensko (9%), USA (6%) a (5 %) Francie a Čína (ČSÚ, 2015).



Obrázek 1 Nejvýznamnější exportní trhy

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ



Obrázek 2 Nejvýznamnější importní trhy

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

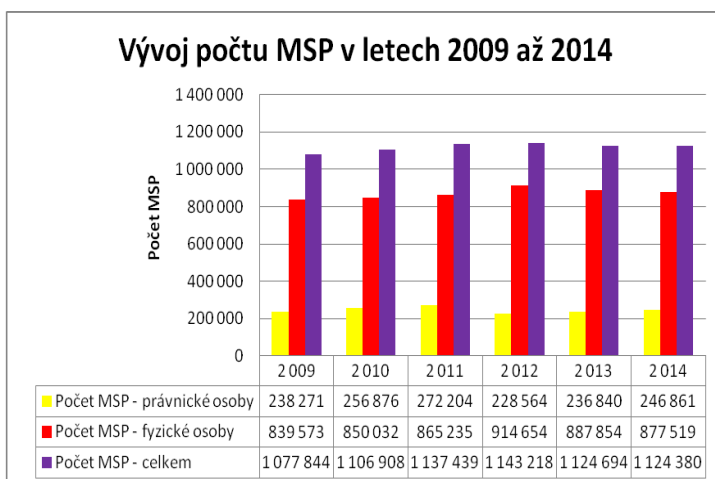
5.2 Vývoj MSP v letech 2009 až 2014

Tato kapitola popisuje vývoj ekonomických ukazatelů českého MSP od roku 2009 do roku 2014. Těchto pár let je velice zajímavých, neboť v roce 2009 stále ještě probíhala ekonomická krize, v roce 2011 se ekonomika zotavovala z této krize a postupem času se dostává zpět na vrchol.

Data byla použita ze Zprávy o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014, které lze najít na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. Tyto data posloužila ke zhodnocení vývoje MSP.

Vývoj počtu MSP v letech 2009 až 2014

Dle získaných dat z ČSÚ vyplývá, že podnikatelskou činnost k datu 31. 12. 2014 vykonávalo 1 124 380 fyzických a právnických osob. Oproti roku 2013 došlo k poklesu MSP o 314 podnikatelských subjektů. Největší počet MSP v letech 2009 až 2014 byl zaznamenán v roce 2012, kde podnikatelskou činnost provozovalo 1 144 943 podniků (MPO, 2015).



Obrázek 3 Vývoj počtu MSP v letech 2009 až 2014 v ČR

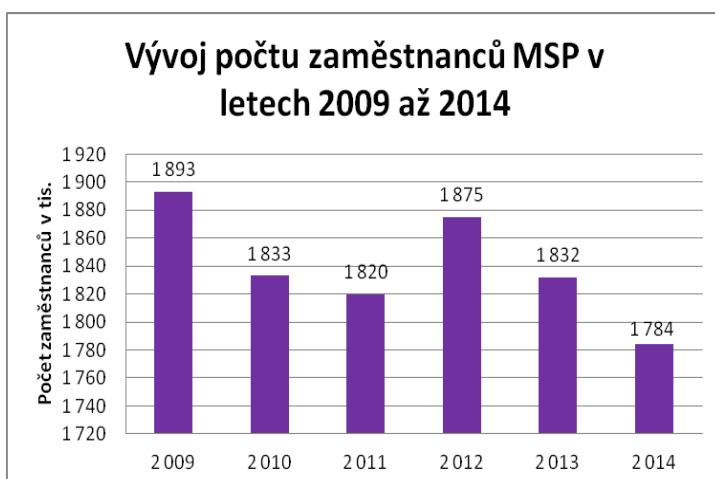
Zdroj: vlastní zpracování dle MPO (2015) a ČSÚ (2015)

Zaměstnanost MSP v letech 2009 až 2014

Po roce 2008, kde počet zaměstnanců byl 2 011 tisíc, nastal propad zaměstnanosti MSP, který trval až do roku 2011. Počet zaměstnanců se v průběhu tohoto období snížil o více než 191 000 osob. Důvodem snížení počtu zaměstnanců byla ekonomická krize, mnoho podniků mělo existenční problémy a následně z nepříznivého vývoje ekonomiky velké množství těchto podniků zaniklo.

V letech 2010 a 2011 docházelo k postupnému zotavování strojírenských podniků, avšak zaměstnanost byla pořád pod úrovní r. 2008. Naopak v roce 2011 byla nejvyšší úroveň z hlediska počtu zaměstnanosti v automobilovém průmyslu.

Po roce 2012 se ekonomická situace zlepšila natolik, že počet zaměstnanců vzrostl o více jak 55 000. V roce 2013 se situace opět změnila a nastal propad o 93 000 osob. V roce 2014 se počet zaměstnanců opět snížil, a to o 48 tisíc zaměstnanců oproti předcházejícímu roku (ČSÚ, 2011; MPO, 2013; MPO, 2014).

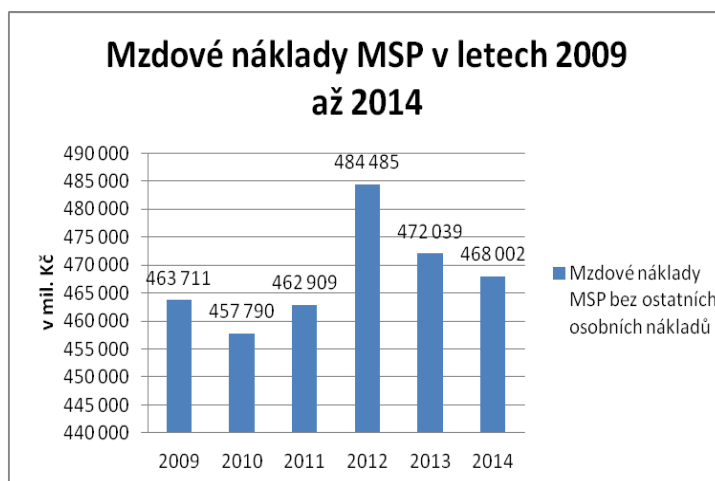


Obrázek 4 Vývoj počtu zaměstnanců MSP v letech 2009 až 2014 v ČR

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO (2015) a ČSÚ (2015)

Vývoj mezd v letech 2009 až 2014

V roce 2014 MSP dostávalo průměrnou měsíční mzdu 21 861 Kč. Ve sledovaném období střídavě dochází k růstu a poklesu mzdových nákladů. Nejvyšší mzdové náklady byly v roce 2012, jednalo se o 484 485 mil. Kč. Naopak nejnižší byly v roce 2010, kde byly 457 790 mil. Kč.

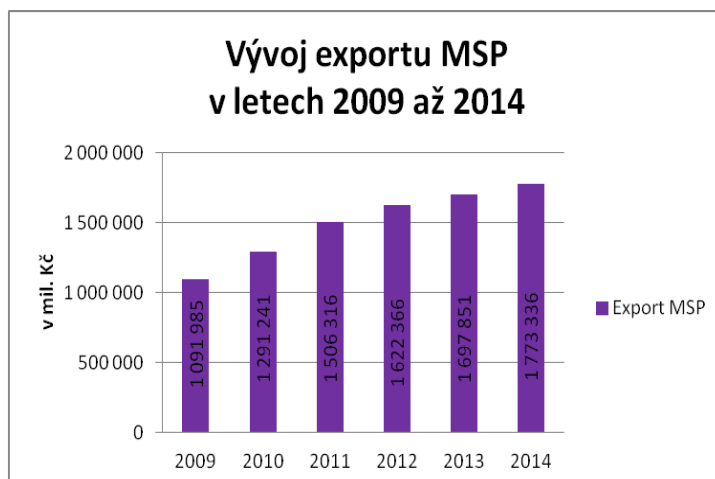


Obrázek 5 Mzdové náklady MSP bez ostatních osobních nákladů v letech 2009 až 2014

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO (2015) a ČSÚ (2015)

Vývoj zahraničního obchodu – export v letech 2009 až 2014

Vývoj exportu u MSP má stoupající tendenci v jednotlivých letech. V roce 2014 se jedná o dosud nejvyšší hodnotu tedy 1 773 336 mil. Kč.



Obrázek 6 Vývoj exportu u MSP v letech 2009 až 2014

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO (2015); ČSÚ (2015) a AMPS ČR (2015)

5.3 Vývoj strojírenského průmyslu v letech 2010 až 2013

Nyní bude zkoumán vývoj strojírenství v letech 2010 až 2013. Data byla získána z Panorama zpracovatelského průmyslu České republiky dostupné ze zpráv Ministerstva průmyslu a obchodu.

Počet strojírenských podniků podle CZ-NACE v letech 2010 až 2013

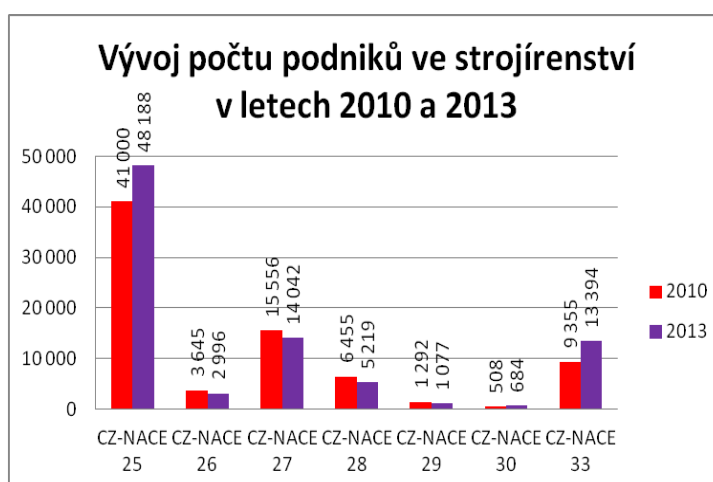
Z následující tabulky je patrné, že největší počet strojírenských podniků zahrnuje kategorie CZ-NACE 25 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků. V roce 2013 bylo v tomto oddílu zaznamenáno 48 188 podniků. Naopak nejméně podniků měl oddíl CZ-NACE 30, tedy výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení.

V oddílu CZ-NACE 25 byl zaznamenán mezi lety 2010 až 2013 největší růst v počtu podniků, a to o 7188 podnikatelských subjektů.

Tabulka 4 Počet strojírenských podniků v letech 2010 až 2013

| CZ-NACE | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------|--------|--------|--------|--------|
| 25 | 41 000 | 43 342 | 44 076 | 48 188 |
| 26 | 3 645 | 3 390 | 3 353 | 2 996 |
| 27 | 15 556 | 15 213 | 14 753 | 14 042 |
| 28 | 6 455 | 6 165 | 5 835 | 5 219 |
| 29 | 1 292 | 1 254 | 1 209 | 1 077 |
| 30 | 508 | 541 | 584 | 684 |
| 33 | 9 355 | 10 577 | 11 587 | 13 394 |

Zdroj: přepracováno dle dostupných dat z MPO (2013)



Obrázek 7 Podniky ve strojírenství v letech 2010 a 2013 v absolutním vyjádření
Zdroj: vlastní zpracování dle MPO (2013)

Tržby ze strojírenského průmyslu v letech 2010 až 2013 v tis. Kč

Z tabulky č. 5 je patrné, že oddíl CZ-NACE 29 dosahuje každý rok největšího objemu tržeb, a to průměrně 733 835 932 tis. Kč. Na druhé straně oddíl CZ-NACE 30 dosahuje ve sledovaném období nejmenších tržeb, a to v průměru 48 947 459 tis. Kč, což je skoro 15 krát méně než v oddílu CZ-NACE 29.

Oddíly CZ-NACE 25, 27, 28, 30 a 33 mají stoupající tendenci tržeb a vždy jsou tržby větší než předcházející rok.

Tabulka 5 Vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb v letech 2010 až 2013 v tis. Kč

| CZ-NACE | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 25 | 246 524 940 | 274 047 095 | 282 095 770 | 297 776 579 |
| 26 | 260 710 965 | 239 784 605 | 280 846 473 | 257 804 156 |
| 27 | 184 286 331 | 211 732 616 | 211 998 664 | 220 481 360 |
| 28 | 236 529 906 | 258 265 382 | 274 815 027 | 277 446 407 |
| 29 | 657 466 743 | 750 777 040 | 738 718 029 | 788 381 916 |
| 30 | 41 470 243 | 48 776 790 | 50 242 233 | 55 300 568 |
| 33 | 82 329 985 | 86 581 176 | 89 132 576 | 85 737 965 |

Zdroj: přepracováno dle dostupných dat z MPO (2013)

Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010 až 2013 v tisících Kč

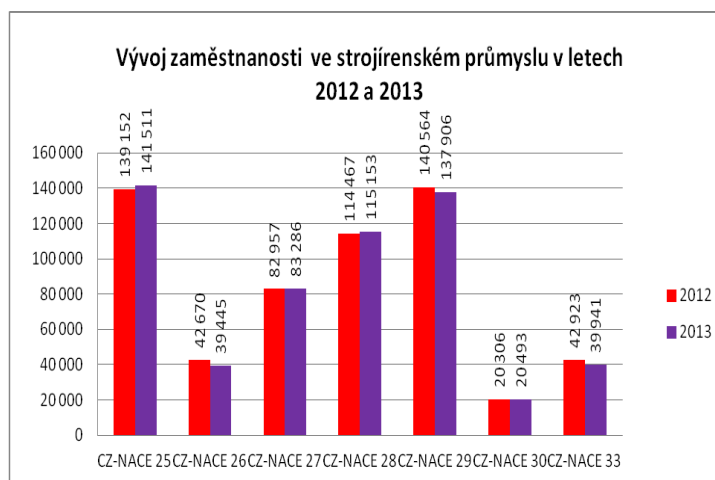
Největší zastoupení zaměstnanců bylo zaznamenáno v oddílech CZ-NACE 25, 28, 29. V oddílu CZ-NACE 25 byl zaznamenán největší růst počtu zaměstnanců, a to v absolutním vyjádření o 13 426 zaměstnanců za sledované období. Nejméně zaměstnanců pracuje v oddílu CZ-NACE 30, kde za sledované období průměrně pracuje 19 513 zaměstnanců.

Tabulka 6 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010 až 2013

| CZ-NACE | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| 25 | 128 085 | 134 059 | 139 152 | 141 511 |
| 26 | 35 271 | 36 790 | 42 670 | 39 445 |
| 27 | 80 134 | 84 980 | 82 957 | 83 286 |
| 28 | 107 068 | 112 772 | 114 467 | 115 153 |
| 29 | 136 706 | 145 138 | 140 564 | 137 906 |
| 30 | 18 069 | 19 183 | 20 306 | 20 493 |
| 33 | 43 166 | 43 328 | 42 923 | 39 941 |

Zdroj: přepracováno dle dostupných dat z MPO (2013)

Obrázek 8 Vývoj zaměstnanosti ve strojírenském průmyslu v letech 2012 a 2013 v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování dle dat MPO (2013)

Vývoj exportu a importu ve strojírenství v letech 2010 až 2013 v mil. Kč

Z tabulky č. 7 je patrné, že nejvíce vyváží firmy z oddílu CZ-NACE 29, kde za sledované období byl průměrný export 542 230 mil. Kč. Do oddílu CZ NACE 29 spadá výroba motorových vozidel, přívěsů a návěsů, kde první pozice mezi firmami vyvážející do zahraničí patří několik let společnost ŠKODA AUTO, a. s. Naopak nejmenší podíl na exportu má oddíl CZ-NACE 30, kde průměrný vývoz za sledované období byl 37 102 mil. Kč.

Tabulka 7 Export podniků ze strojírenství v letech 2010 až 2013 v mil. Kč (zaokrouhlo v mil. Kč nahoru)

| CZ-CPA | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------|---------|---------|---------|---------|
| 25 | 138 829 | 164 124 | 173 496 | 184 251 |
| 26 | 427 914 | 479 758 | 486 129 | 454 783 |
| 27 | 215 263 | 246 081 | 272 312 | 294 019 |
| 28 | 281 622 | 335 796 | 350 663 | 374 967 |
| 29 | 463 767 | 552 425 | 559 221 | 593 786 |
| 30 | 31 886 | 35 405 | 40 304 | 40 813 |

Zdroj: přepracováno dle dostupných dat z MPO (2013)

Za sledované období je na prvním místě v importu podniků ze strojírenství oddíl CZ-NACE 26, kde z tabulky č. 8 je patrné, že průměrný dovoz činil 454 089 mil. Kč. Naopak nejmenší průměrný dovoz strojírenských podniků zaznamenal oddíl CZ-NACE 30, a to 23 017 mil. Kč.

Tabulka 8 Import podniků ze strojírenství v letech 2010 až 2013 v mil. Kč (zaokrouhleno v mil. Kč nahoru)

| CZ-CPA | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------|---------|---------|---------|---------|
| 25 | 98 881 | 113 182 | 113 756 | 119 883 |
| 26 | 473 774 | 467 194 | 447 139 | 428 248 |
| 27 | 166 167 | 182 915 | 193 206 | 202 522 |
| 28 | 196 898 | 240 350 | 247 104 | 251 884 |
| 29 | 227 727 | 260 482 | 274 068 | 293 003 |
| 30 | 24 775 | 21 467 | 24 960 | 20 864 |

Zdroj: přepracováno dle dostupných dat z MPO (2013)

5.4 Dosažené výsledky v rámci dotazníkového šetření

Tato část obsahuje vyhodnocování získaných primárních dat. Data byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření, kterého se účastnily malé strojírenské firmy České republiky. Prostřednictvím dotazníku bylo osloveno 750 malých firem z oblasti strojírenství České republiky. Navráceno zpět bylo 80 dotazníků (10, 67 %), z čehož bylo 12 dotazníků vyřazeno z důvodu nevyhovujícího počtu zaměstnanců nebo jiného odvětví. Jako malý podnik byl chápan takový, který měl maximálně 49 zaměstnanců.

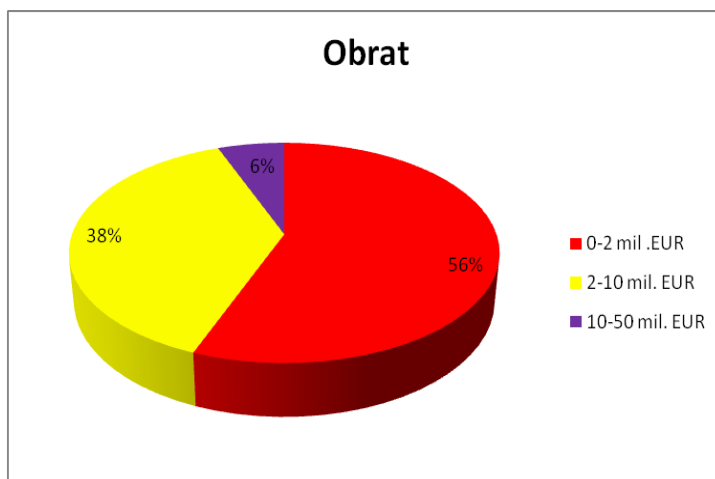
$$\text{Návratnost dotazníků} = \frac{80}{750} = 0,1067$$

5.4.1 Obecné informace o malých strojírenských podnicích

Po vyřazení nevyhovujících dat se dotazníkového šetření účastnilo 50 firem, které působí na zahraničních trzích a 18 podniků, které na zahraničních trzích nepůsobí. Respondenty bylo možné rozdělit podle vybraných kategorií. Nejdříve byly vyhodnocovány otázky identifikační. Do tohoto okruhu otázek patří např. počet zaměstnanců, tržby podniku a do jaké kategorie podle ekonomických činností podnik spadá.

První identifikační otázka byla zaměřena na počet zaměstnanců pracujících v malých strojírenských firmách. V dotazníkovém šetření bylo zaznamenáno 58 odpovědí (85 %), kde respondenti uvedli, že jejich podnik zaměstnává 10-49 zaměstnanců a 10 odpovědí (15 %), kde bylo uvedeno, že podnik zaměstnává 0-9 zaměstnanců.

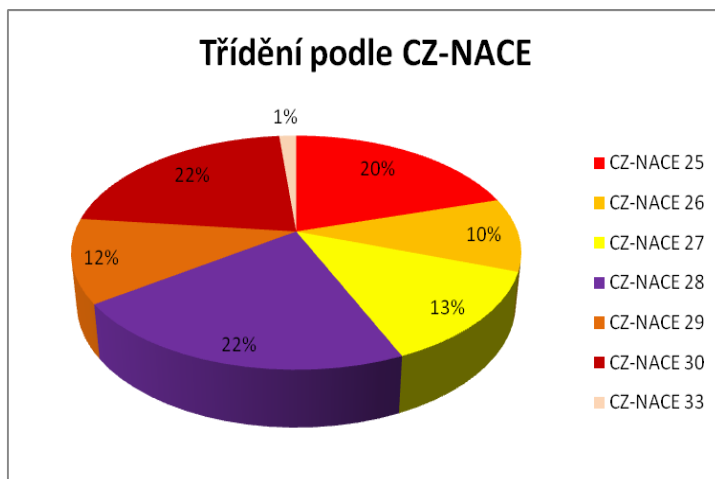
Druhou identifikační otázkou byl roční obrat. Největší počet respondentů, tedy 38 (56 %) označilo odpověď, kde byly uvedené tržby od 0 do 2 mil. EUR. Tržby od 2 do 10 mil. EUR označilo 26 respondentů (38 %) a 4 respondenti uvedli, že jejich obrat v podniku je 10-50 mil. EUR.



Obrázek 9 Roční obrat

Zdroj: Dotazníkové šetření, n=68

Další identifikační otázkou bylo třídění podle ekonomických činností, tedy třídění podle CZ-NACE. Nejvíce respondentů (ať už se jednalo o podniky vyvážející anebo nevyvážející na zahraniční trh) se zabývá výrobou strojů a zařízení, tuto možnost označilo v dotazníku 15 dotazovaných a též 15 respondentů uvedlo výrobu ostatních dopravních prostředků a zařízení. Druhé největší zastoupení, a to 13 odpovědí měla výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení. Výrobu elektrických zařízení zastupovalo 9 respondentů, 8 dotazovaných označilo výrobu motorových vozidel mimo přívěsů a návěsů, 7 vyplňujících označilo výrobu počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení. Nejméně odpovědí tedy 1 získaly opravy a instalace strojů a zařízení.

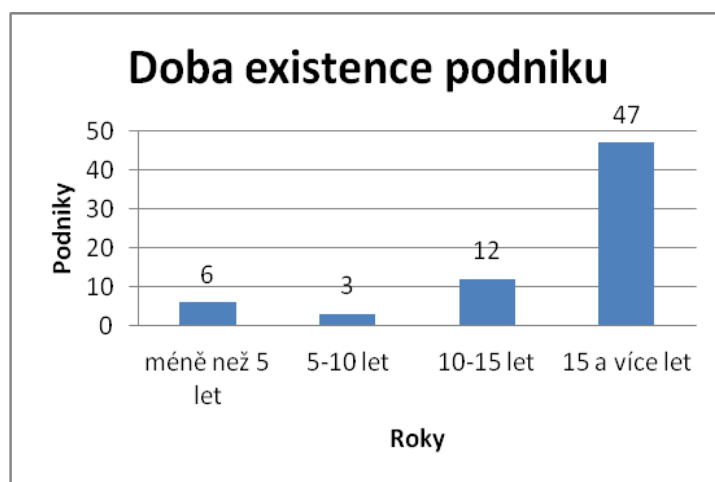


Obrázek 10 Třídění podle CZ-NACE

Zdroj: Dotazníkové šetření, n=68

Tyto otázky byly podpořeny dalšími, které se týkaly internacionalizace, konkrétně jak dlouho podniky působí na zahraničním trhu, kdy byl podnik založen a forma

vstupu na zahraniční trh. První otázka v dotazníkovém šetření byla zaměřena na rok založení podniku. Na základě uvedeného roku byla dopočítána doba existence jednotlivých firem. Nejstarší podnik byl založen v roce 1903, na trhu působí již 112 let. U tohoto malého podniku se pravděpodobně jedná o podnik, který je rodinný a dědí se z generace na generaci. Z následujícího obrázku vidíme, že nejvíce podniků bylo založeno před 15 a více lety (47 podniků). Může to být způsobeno tím, že po roce 1989 tzv. Sametové revoluci bylo založeno nejvíce podniků. Počet podniků se s postupujícím časem snižuje, což je možné vidět na obrázku č. 11.

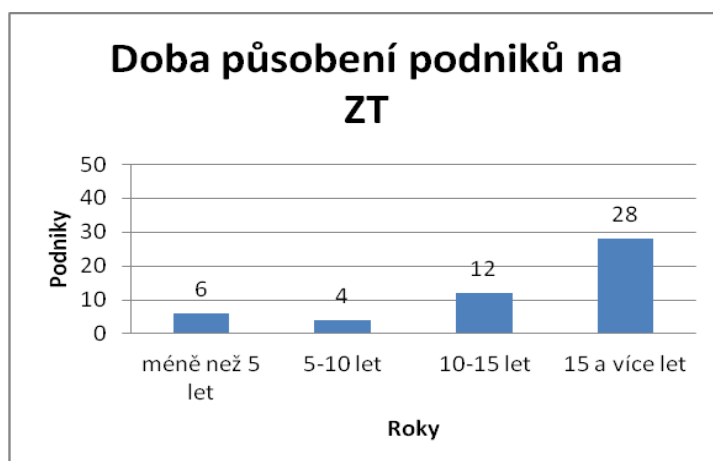


Obrázek 11 Doba existence malých podniků

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n=68

Doba působení podniků na zahraničním trhu

Z obrázku č. 12 vyplývá, že největší zastoupení mají malé podniky, které působí na zahraničním trhu 15 a více let (28 podniků). Odpověď 10-15 let označilo 12 respondentů, 5-10 let 4 odpovídající a 6 respondentů uvedlo, že jejich obchodování na zahraničních trzích je kratší než 5 let.



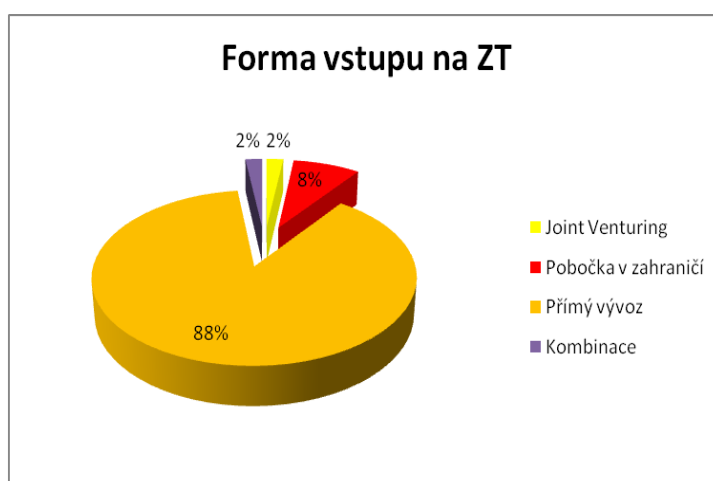
Obrázek 12 Doba působení podniků na ZT

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n=50

Forma vstupu na zahraniční trh

Prostřednictvím této otázky bylo zjištěno, jakou formu respondenti preferují při vstupu na mezinárodní trh. Respondenti měli na výběr z těchto možností - přímý vývoz, nepřímý vývoz (prostřednictvím našich distributorů), licence, franchising, joint venturing, pobočka v zahraničí.

Nejčastější formou malých podniků při vstupu na zahraniční trh dle získaných dat z dotazníkového šetření je přímý vývoz, který označilo 44 respondentů (88 %). S velkým odstupem na druhém místě jsou pobočky v zahraničí (8 %), jeden respondent označil možnost Joint Venturing (2 %) a jeden respondent kombinaci vstupů na zahraniční trh (2 %).

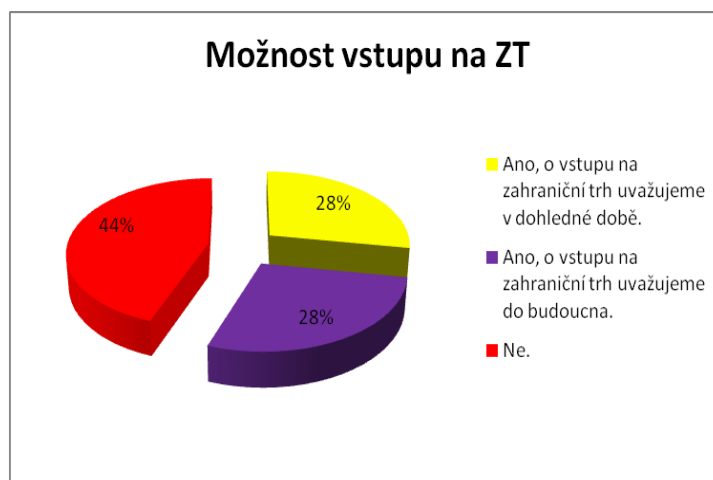


Obrázek 13 Forma vstupu na ZT

Zdroj: Dotazníkové šetření, n=50

5.4.2 Překážky malých podniků ze strojírenství, které neobchodují se zahraničním

Na otázku, zda podnik uvažuje o vstupu na zahraniční trh, se podniky prostřednictvím dotazníku vyjádřili takto: 8 respondentů (44 %) označilo možnost, že neuvažují o vstupu na zahraniční trh, 5 dotazovaných (28 %) odpovědělo, že v blízké době uvažují o vstupu na zahraniční trh a 5 respondentů uvedlo, že o vstupu na zahraniční trh uvažují do budoucna.

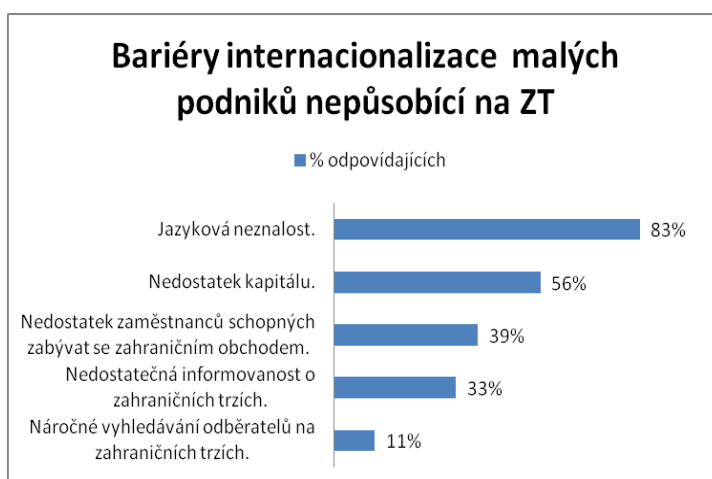


Obrázek 14 Vstup na ZT

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n=18

Dále byli respondenti dotázáni na bariéry vstupu na zahraniční trhy. Cílem bylo určit, co je největší překážkou při vstupu na zahraniční trhy. Respondenti vybírali z možností: nedostatečná informovanost o zahraničních trzích, nedostatek kapitálu, nulová příležitost na zahraničních trzích, jazyková neznalost, nedostatečná finanční podpora ze strany státu, nedostatek zaměstnanců schopných zabývat se zahraničním trhem, odlišné preference domácích a zahraničních zákazníků, cla a kvóty, vysoké náklady na přepravu, odlišnosti v legislativě na zahraničních trzích, nekonkurenceschopná cena našich výrobků na zahraničních trzích, administrativní náročnost zahraničního obchodu a náročné vyhledávání odběratelů na zahraničních trzích.

Podniky, které nepůsobí na zahraničním trhu, označily jako největší bariéru vstupu na zahraniční trhy jazykovou neznalost (83 %). Toto zjištění je překvapující z toho důvodu, že v dnešní době se mladí lidé již ve školách učí více než jeden cizí jazyk, který by v budoucnu měli prakticky využít, proto by jazykové riziko nemělo být tak velké, jak vyplývá z dotazníku. Dále uvedly nedostatek kapitálu (56 %), nedostatek zaměstnanců, kteří by byli schopni zabývat se zahraničními aktivitami (39 %), nedostatečnou informovanost o zahraničních trzích (33 %) a náročné vyhledávání odběratelů na zahraničních trzích (11 %).



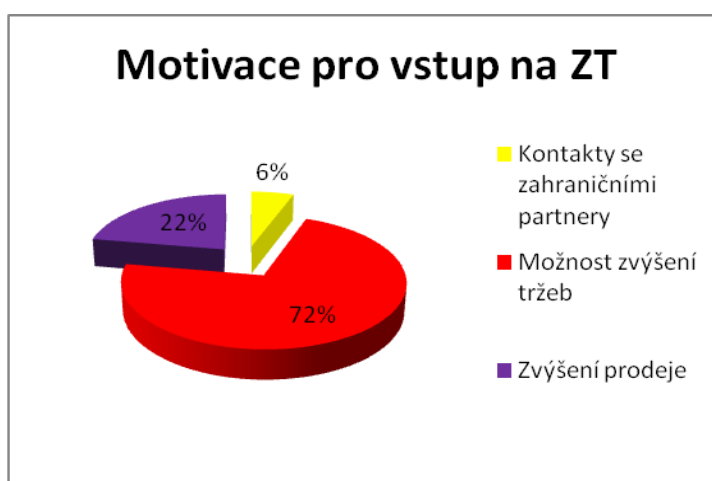
Obrázek 15 Pět nejvýznamnějších bariér internacionalizace malých podniků nepůsobících na ZT

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n=18

5.4.3 Motivy malých strojírenských podniků nepůsobících na ZT k obchodování se zahraničím

Největší motivací malých strojírenských podniků, které chtějí vstoupit na zahraniční trh, je možnost zvýšení tržeb. Tuto možnost označilo 13 respondentů (72 %). Dále 4 odpovídající uvedli zvýšení prodeje (22 %) a 1 respondent označil, že dochází ke zvýšení množství kontaktů se zahraničními partnery.

Žádný z vyplňujících neoznačil možnosti, jako jsou vstup zahraničních partnerů, se kterými obchodují, zahraniční poptávku po svých výrobcích nebo rozložení rizika a nové technologie, které je možné získat při vstupu na zahraniční trh.

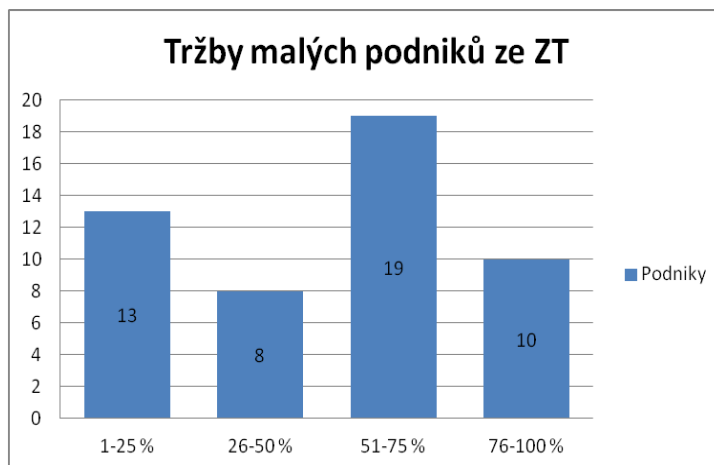


Obrázek 16 Motivace pro vstup na ZT

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n=18

5.4.4 Tržby malých podniků ze zahraničí

Následující obrázek zachycuje, jaký podíl celkových tržeb firem tvoří tržby ze zahraničí. Nejvíce podniků (19) uvedlo, že podíl tržeb ze zahraničí na celkových tržbách je v intervalu od 51 do 75 %. Nejméně podniků (8) uvádí, že jejich podíl tržeb ze zahraničních aktivit na celkových tržbách je mezi 26 až 50 %.

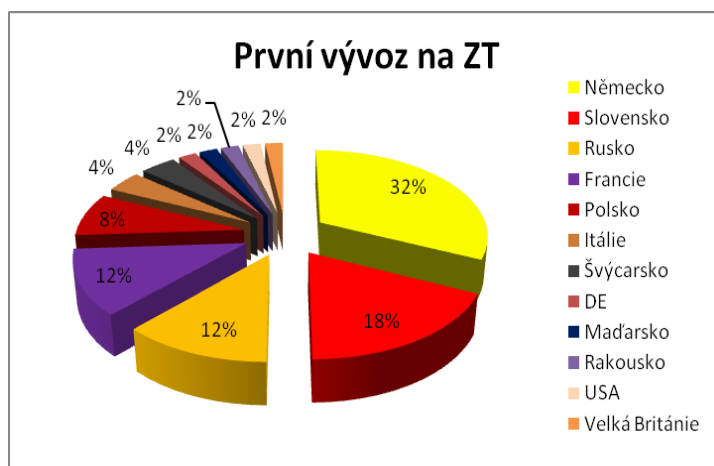


Obrázek 17 Tržby malých podniků ze ZT

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n=50

5.4.5 Exportní teritoria malých strojírenských podniků

Nejvíce podniků, tedy 16 (32 %) označilo Německo jako první zahraniční zemi, do které začaly vyvážet. Druhá s počtem 9 odpovědí (18 %) je země, se kterou má Česká republika společnou historii, a tím je Slovensko. Na třetím místě skončilo Rusko a Francie, které uvedlo 6 respondentů (12 %). Dále je to Polsko, Itálie, Švýcarsko, Dánsko, Maďarsko, Rakousko, USA a Velká Británie.

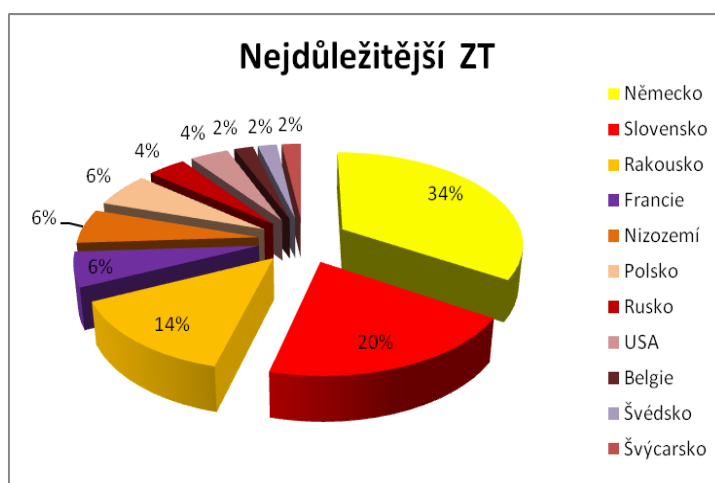


Obrázek 18 První vývoz na ZT

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n=50

Mnoho zemí provádí své zahraniční aktivity na více zahraničních trzích. Nejdůležitější zahraniční trh pro malé strojírenské podniky České republiky byl posuzován z pohledu toho, ze které země dosahují podniky největších tržeb z podnikání.

Za nejvýznamnější zemi bylo označeno Německo. Tuto variantu uvedlo 17 respondentů (34 %). Druhou nejvýznamnější zemi pro oslovené podniky je Slovensko, které bylo označeno 10 odpovídajícími (20 %). Třetím nejvýznamnějším zahraničním partnerem je Rakousko – 7 respondentů (14 %). Respondenti ve většině případů uvedli státy, se kterými Česká republika sousedí. Na trzích sousedních zemí můžeme spatřit výhody plynoucí pro naši zemi, zejména je to ve vzdálenosti a podobných či stejných kulturních zvyklostí. Další pořadí – Francie 3 respondenti (6 %), Nizozemí 3 respondenti (6 %), Polsko 3 respondenti (6 %), Rusko 2 respondenti (4 %), USA 2 respondenti (4 %), Belgie – 1 respondent (2 %), Švédsko – 1 respondent (2 %) a Švýcarsko – 1 respondent (2 %).



Obrázek 19 Nejdůležitější ZT

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n=50

Počet zahraničních trhů, na kterých podniky působí

Další otázka se týkala počtu trhů, na kterých podniky v rámci svých podnikatelských aktivit působí. Z obrázku č. 20 je patrné, že 34 % podniků působí na 3 zahraničních trzích, 20 % podniků obchoduje s 2 trhy, 18 % firem působí na 1 trhu. Se 4 trhy spolupracuje 12 % respondentů, 10 % podniků působí na 5 trzích, 6 % obchoduje na 6 a více trzích.



Obrázek 20 Počet trhů, se kterými podniky obchodují

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n=50

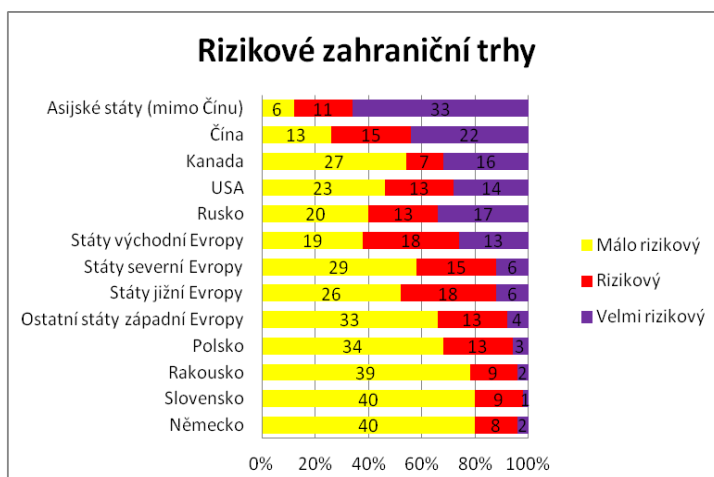
Vnímání rizikovosti zahraničních trhů dle respondentů

Na stupnici 1 až 5 měli respondenti uvést, za jak rizikové považují obchody na uvedených trzích. Krajními body škály byla 1 a 5, kde 1 znamenalo málo rizikový trh a 5 velmi rizikový trh.

Nejvíce rizikové obchodování podle respondentů (33 z 50) je v Asijských zemích mimo Čínu. Druhé místo patří Číně, kterou označilo 22 z 50 respondentů. Dle mého názoru je to způsobeno odlišnou kulturou, která je diametrálně odlišná oproti té naší, jiným náboženstvím, strachem a předsudky, které se pojí právě s obchodováním na těchto trzích, které jsou mimo Evropu.

Naopak mezi nejméně rizikové obchodování patří německý a slovenský trh, kde shodně 40 z 50 odpovídajících označilo právě tyto trhy. Mezi málo rizikové trhy patří dle 39 z 50 respondentů Rakousko, dále je to Polsko, kde 34 z 50 respondentů označilo právě tuto možnost.

Z obrázku č. 21 je patrné, že dotazované podniky považují za nejméně rizikové obchodování se státy, které sousedí s Českou republikou popřípadě státy, které jsou v Evropě. Je to pravděpodobně dáno dlouhotrvající spoluprací, podobnou kulturou, ale i vzdáleností přepravy a náklady spojenými s přepravou.



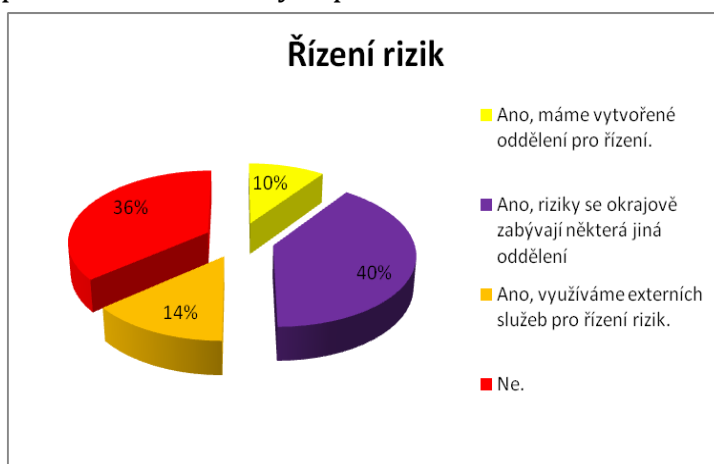
Obrázek 21 Rizikové trhy podle vnímání respondentů

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n=50

5.4.6 Řízení rizik malých strojírenských podniků působících na ZT

Z celkového počtu 50 podniků, které obchodují se zahraničními trhy, odpovědělo 20 respondentů (40 %), že se v podniku řízením rizik zabývají pouze okrajově nebo se tímto problémem zabývají jiná oddělení např. ekonomické, obchodní nebo controlling. Na druhé straně 18 podniků vyplnilo, že se řízením rizik v podniku vůbec nezabývají. Dále 7 respondentů (14 %) označilo odpověď, že využívají externích služeb při řízení rizik a 5 respondentů (10 %) uvedlo, že mají ve firmě vytvořené speciální oddělení, které se přímo zabývá řízením rizik.

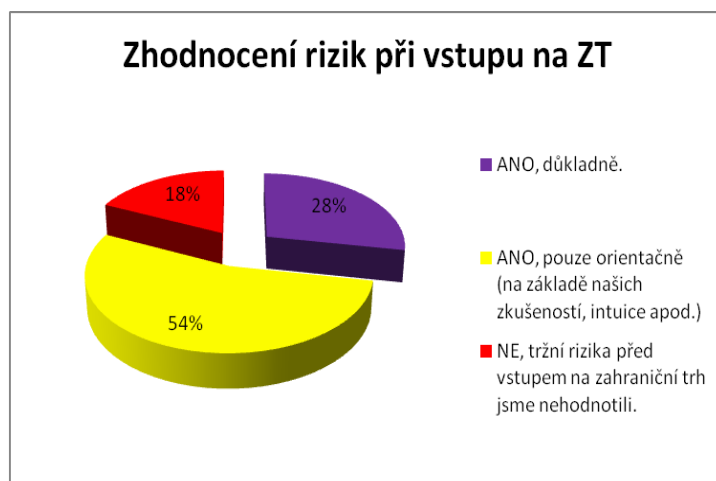
Překvapivé je zjištění, že skoro polovina malých podniků se řízením rizik zabývá pouze okrajově. Přitom právě rizika patří mezi nejpodstatnější faktor, který ovlivňuje podnikání. Na druhé straně je nutné říci, že pro malé podniky je pravděpodobně finančně náročné, mít vytvořené oddělení zaměřené právě na řízení rizik, z toho důvodu pouze 14 % dotázaných podniků má toto oddělení.



Obrázek 22 Řízení rizik

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n=50

Z 50 podniků, které působí na zahraničním trhu, uvedlo 27 respondentů (53 %), že před vstupem na zahraniční trh zhodnotili možná tržní rizika, ale pouze orientačně na základě zkušeností a intuice. Dále 14 podniků (28 %) vyplnilo, že před vstupem na zahraniční trh, zhodnotili možná rizika důkladně a 9 respondentů (18 %) se tržními riziky před vstupem na zahraniční trh vůbec nezabývali.



Obrázek 23 Zhodnocení rizik při vstupu na ZT

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n=50

5.4.7 Vymezení tržního rizika

Podnikatelé se v rámci své podnikatelské činnosti mohou setkat nebo jsou vystaveni velkému množství rizik, mezi která nejčastěji řadíme rizika tržní, komerční, přepravní, měnová, teritoriální, odpovědnostní rizika a další.

Riziko je všeobecně vnímáno negativně díky působení negativních vlivů na výsledek, který je očekáván. Naopak i riziko může být vnímáno pozitivně, pokud je skutečný výsledek lepší než výsledek očekávaný. Tato situace je typická právě pro tržní rizika, kde dochází ke změnám úroků, kurzů a pohybu cen.

Jelikož práce je zaměřena na obchodování malých podniků do zahraničí, podniky se zabývají převážně vývozem na mezinárodní trhy, jsou tyto podnikatelské jednotky vystaveny rizikům souvisejícím s vývojem trhu. V dotazníku byla uvedena možná tržní rizika, se kterými se podniky mohou setkat. V literární rešerši bylo definováno, co to tržní riziko je a jak je možné tržní riziko dělit.

Snahou bylo vymezit typická tržní rizika, se kterými se právě podniky mohou setkat. Za tržní rizika byla považována:

- a) vznik konkurenčních produktů k nabízenému produktu
- b) zvýšení ceny vstupů (materiálů, surovin potřebných k výrobě) po uzavření smlouvy na nákup produktů zahraničním odběratelem
- c) nepříznivá změna měnového kurzu
- d) zhoršení úrokových sazeb
- e) změna v preferencích zahraničního zákazníka

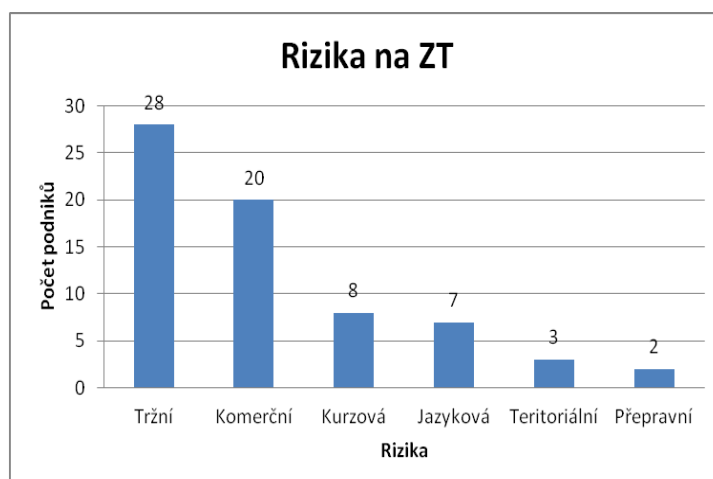
- f) objevení nové zahraniční konkurence, které je nutné čelit
- g) snížení poptávky po zboží na zahraničním trhu
- h) zhoršení hospodářské situace v zemi, se kterou je obchodováno
- i) změna v technologiích využívaných v zahraničí
- j) zhoršení legislativních podmínek ovlivňující zahraniční obchod
- k) zpřísnění cel nebo kvót na zahraničních trzích
- l) nepříznivá změna cenových relací na trhu
- m) nepříznivý inflační vývoj

Všechny vyjmenované situace byly v dotazníku vztaženy i na domácí trh, jelikož ne všechny podniky působí v zahraničí. Tržní riziko může vyplývat ze změny podmínek, může představovat potenciální ztrátu či zisk oproti předpokládanému výsledku. Toto riziko musí podnik podstoupit, jelikož se mu nelze vyhnout. Výstup tržního rizika může být jak růst nákladů, změna cenových relací, tak i zhoršená prodejnost zboží.

5.4.8 Tržní rizika týkající se malých strojírenských podniků

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikace klíčových tržních rizik v rámci internacionalizace malých strojírenských podniků z České republiky. Pro identifikaci klíčových tržních rizik bylo nutné od respondentů zjistit, jak často se s tržními riziky podniky při obchodování setkávají, jaký negativní dopad má výskyt tržních rizik na jejich obchodování a jakými prostředky se proti tržním rizikům malé podniky zajišťují. Tyto otázky byly položeny, jak podnikům, které obchodují na zahraničních trzích, tak i podnikům, které obchodují pouze na domácích trzích a žádné zahraniční aktivity nemají. Otázky byly kladeny i podnikům nepůsobícím na zahraničním trhu, protože tržní riziko neovlivňuje pouze vyvážejí podniky, ale i podniky působící na domácím trhu.

Další otázka v dotazníkovém šetření se týkala rizik, která ovlivňují malé strojírenské podniky. Respondenti měli vybrat skupinu rizik, která nejvíce ohrožuje či ztěžuje zahraniční aktivity jednotlivých dotázaných podniků. Z dotazníkového šetření vyplývá, že pro malé strojírenské podniky je největší hrozbou riziko tržní. Tržní riziko podniky mohou vnímat např. změnou tržní situace, změnou poptávky na mezinárodním trhu. Toto riziko označilo v dotazníku 28 podniků. Na druhém místě jsou komerční rizika, která označilo 20 respondentů. Komerční rizika spatřují podniky v souvislosti s nesplněním či opožděním závazků od zahraničních partnerů. Na třetím místě respondenti uvedli kurzová rizika (8 odpovědí), která souvisí s nepříznivým kurzovým vývojem.

**Obrázek 24 Rizika na ZT**

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n=68

Další otázka se týkala toho, jak velký negativní dopad na zahraniční aktivity podniku by měly jednotlivé situace, které jsou uvedené v tabulce níže. Otázka nabízela 12 stavů, které mohou v průběhu obchodování na zahraničních trzích nastat. Jednalo se o stavy, které jsou právě spojeny s tržním rizikem. Respondent měl vybrat na stupnici od 1 do 5 konkrétní číslo. Krajními body škály byla 1 a 5, kde 1 znamenalo zanedbatelný negativní dopad a 5 velmi negativní dopad. Podstatou otázky bylo zjistit, jak velký negativní dopad má daný ukazatel pro podnikání malých strojírenských podniků na zahraničním trhu.

Tabulka 9 Tržní rizika v internacionalizaci malých podniků na ZT

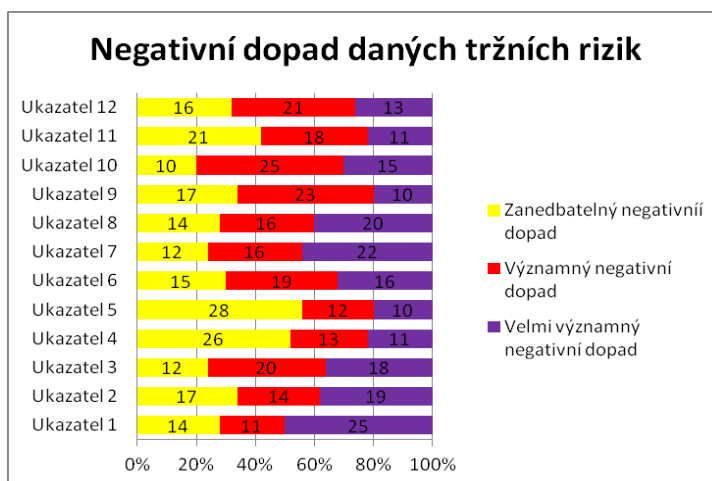
| | |
|-------------|---|
| Ukazatel 1 | Vznik konkurenčních produktů k námi nabízenému produktu. |
| Ukazatel 2 | Zvýšení ceny vstupů po uzavření smlouvy na nákup našich výrobků |
| Ukazatel 3 | Nepříznivá změna měnového kurzu. |
| Ukazatel 4 | Zhoršení úrokových sazeb. |
| Ukazatel 5 | Změna v preferencích zahraničního zákazníka. |
| Ukazatel 6 | Objevení nové zahraniční konkurence, které musíme čelit. |
| Ukazatel 7 | Snížení poptávky po našem zboží na zahraničním trhu. |
| Ukazatel 8 | Zhoršení hospodářské situace v zemi, se kterou obchodujeme. |
| Ukazatel 9 | Změna v technologiích využívaných v zahraniční. |
| Ukazatel 10 | Zhoršení legislativních podmínek ovlivňujících náš zahraniční obchod. |
| Ukazatel 11 | Zpřísnění cel a kvót na zahraničních trzích. |
| Ukazatel 12 | Nepříznivá změna cenových relací na trhu. |

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující obrázek ukazuje vnímání potenciálních tržních rizik malých českých podniků v procesu internacionalizace na zahraničních trzích.

Z obrázku č. 25 je patrné, že nejvýznamnějším rizikem pro malé strojírenské podniky je vznik konkurenčních produktů k nabízenému produktu. Tuto možnost zaznačilo do dotazníku 25 z 50 respondentů. Druhým nejvýznamnějším rizikem je snížení poptávky po zboží na zahraničním trhu. Z 50 respondentů uvedlo tuto možnost 22 podniků. Třetím nejvýznamnějším negativním rizikem se stalo riziko plynoucí ze zhoršení hospodářské situace v zemi, se kterou podniky obchodují. Tento faktor byl uveden 20 respondenty. Dalším významným rizikem souvisejícím se zahraničními trhy je zvýšení cen vstupů (materiálů či surovin potřebných k výrobě) po uzavření smlouvy na nákup produktů zahraničním odběratelem – 19 respondentů.

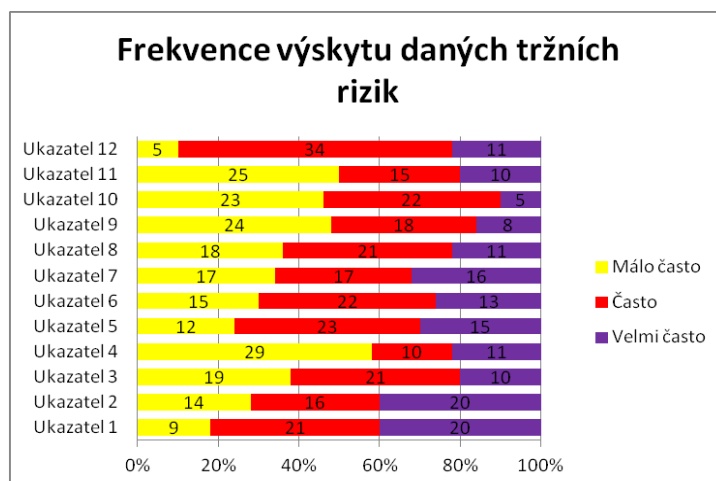
Na druhé straně jako nejméně rizikové 28 z 50 respondentů označilo změnu v preferencích zahraničního partnera. Důvodem vnímání tohoto ukazatele jako nejméně rizikového může být dlouhodobá spolupráce. Tato spolupráce je založena na oboustranné důvěře mezi partnery.



Obrázek 25 Vnímání potenciálních tržních rizik na zahraniční aktivity podniku

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n=50

Obrázek č. 26 ukazuje, jak často se podniky s následujícími situacemi setkávají. Respondenti uvedli na prvním místě dvě situace, které současně označilo 20 z 50 dotazujících, a to vznik konkurenčních produktů k námi nabízenému a zvýšení cen vstupů (materiálů či surovin potřebných k výrobě) po uzavření smlouvy na nákup produktů zahraničním odběratelem. Nejmenší frekvenci výskytu, kterou uvedlo 28 lidí z 50, je zhoršení úrokových sazeb. Dále 26 z 50 podniků se nejméně často setkává se změnou preferencí zahraničního zákazníka.



Obrázek 26 Frekvence výskytu tržních rizik na zahraniční aktivity podniku
Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n=50

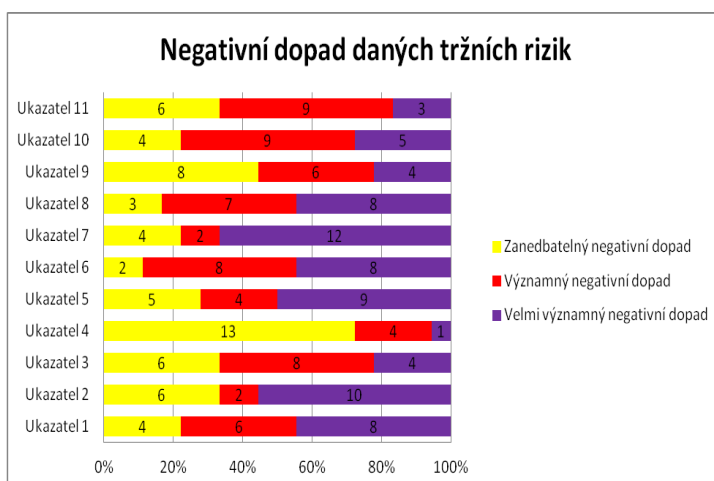
Tabulka 10 Tržní rizika v procesu internacionalizace malých podniků na domácím trhu

| | |
|-------------|--|
| Ukazatel 1 | Vznik konkurenčních produktů k našim výrobkům. |
| Ukazatel 2 | Zvýšení ceny vstupů po uzavření smlouvy na nákup našich výrobků. |
| Ukazatel 3 | Nepříznivý inflační vývoj na českém trhu. |
| Ukazatel 4 | Zhoršení úrokových sazeb. |
| Ukazatel 5 | Změna v preferencích zákazníků. |
| Ukazatel 6 | Objevení nové konkurence, které musíme čelit. |
| Ukazatel 7 | Snížení poptávky po našem zboží na trhu. |
| Ukazatel 8 | Zhoršení celkové hospodářské situace v ČR. |
| Ukazatel 9 | Změna v technologiích na trhu. |
| Ukazatel 10 | Zhoršení legislativních podmínek ovlivňujících náš obchod. |
| Ukazatel 11 | Nepříznivá změna cenových relací na trhu. |

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n=18

Podniky, které působí pouze na domácím trhu, řadí za velmi významný negativní dopad snížení poptávky na domácím trhu, tedy na českém trhu. Tuto možnost označilo 12 respondentů. Druhým, velmi negativním faktorem je zhoršení legislativních podmínek ohrožujících obchodování. Změnu v preferencích zákazníků uvedlo 9 odpovídajících jako třetí velmi významný negativní faktor.

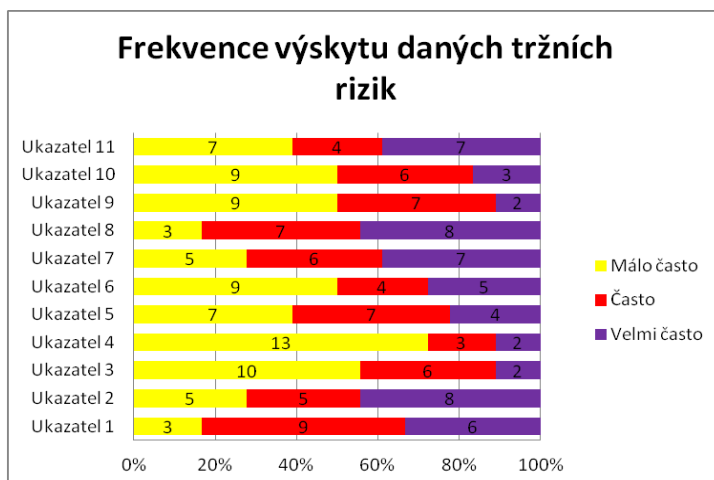
Mezi zanedbatelné faktory 13 respondentů řadí zhoršení úrokových sazeb. Osm respondentů uvedlo, že změna v technologiích na trhu má na jejich podnikání zanedbatelný negativní dopad.



Obrázek 27 Rizika na domácím trhu

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n=18

Podle získaných dat z dotazníkového šetření označilo shodně 8 podniků, že se nejčastěji setkali se zvýšením ceny vstupů (např. na materiál) po uzavření smlouvy na nákup výrobků a zhoršení hospodářské situace v České republice. Naopak 13 respondentů uvedlo, že se málo setkávají se zhoršením úrokových sazeb.



Obrázek 28 Frekvence výskytu rizik na domácím trhu

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n=18

Při určení klíčových tržních rizik je nutné zohlednit oba rozměry rizika, tedy pravděpodobnost výskytu a velikost negativního dopadu. Důvodem je, že některá rizika se vyskytují méně často, oproti jiným, se kterými podniky přicházejí do styku prakticky denně. Nejjednodušším způsobem, jak zjistit, která tržní rizika jsou klíčová, je využití dvourozměrného grafu. Svislá osa zobrazuje pravděpodobnost výskytu, že určitá situace nastane a vodorovná osa velikost negativního dopadu jednotlivých

situací. Klíčová tržní rizika hodnotily, jak podniky působící na zahraničním trhu, tak podniky, které působí pouze na domácím trhu.

Následně bylo zjištěno, že mezi klíčová tržní rizika pro podniky působící na zahraničním trhu patří:

1. Riziko konkurenčních produktů
2. Snížení poptávky po našem zboží na zahraničním trhu
3. Zhoršení hospodářské situace

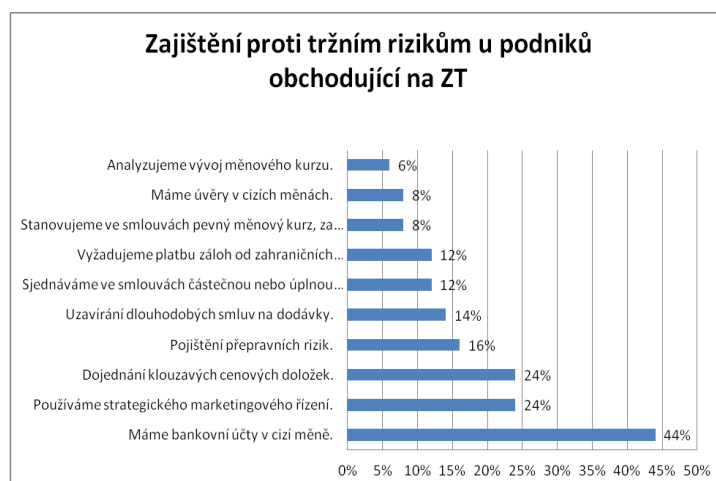
Jako klíčová tržní rizika pro malé strojírenské podniky nepůsobící na zahraničním trhu lze označit:

1. Zvýšení cen vstupů po uzavření smlouvy na nákup našich výrobků
2. Snížení poptávky po našich výrobcích na trhu
3. Objevení nové konkurence, které musíme čelit

Velice zajímavé je porovnání jednotlivých odpovědí od respondentů, jejichž podniky vyváží na zahraniční trhy a respondentů, kteří na zahraničních trzích nepůsobí.

Zajištění proti tržním rizikům

Obr. č. 29 ukazuje nejčastějších 10 zajištění, které používají malé podniky proti tržním rizikům při obchodování na zahraničním trhu. Malé podniky obchodující se zahraničím, nejvíce používají bankovní účty v cizí měně (44 % podniků označilo tuto možnost), 24 % malých podniků uvedlo používání strategického marketingového řízení, 24 % podniků dojednávává klouzavé cenové doložky.



Obrázek 29 Deset nejčastějších zajištění proti tržním rizikům u podniků obchodujících na ZT

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n=50

Proti tržním rizikům je možné použít jako efektivní ochranu strategické marketingové řízení. Tuto efektivní ochranu používají jako druhou nejčastější malé podniky při zajišťování proti tržním rizikům. Z dotazníkového průzkumu vyplývá, že na

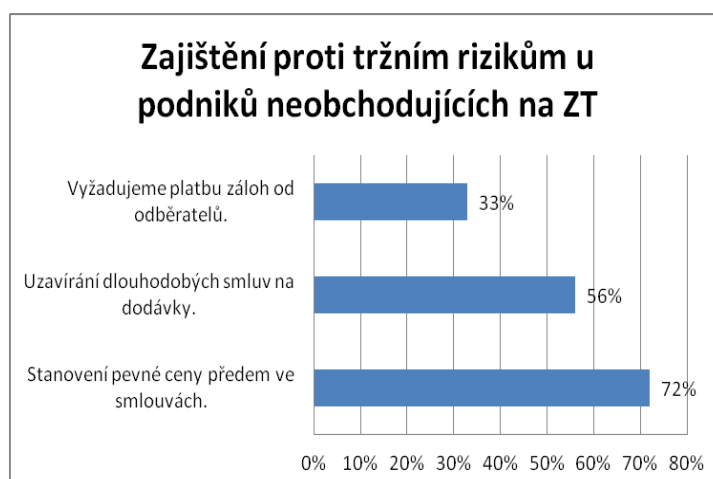
první místo respondenti řadí posilování vztahů s klíčovými zákazníky. Na druhém místě je pružná reakce na potřeby cílového trhu. Dále uvádí systematický výzkum trhu, včasné zavádění inovací a optimalizaci zásob.



Obrázek 30 Strategické marketingové řízení

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n=50

Z odpovědí firem, které neexportují na zahraniční trh, ale obchodují pouze na českém trhu, vyplývá, že tyto podniky nejvíce používají stanovení pevné ceny předem ve smlouvách (72 %), dále jsou to: uzavírání dlouhodobých smluv na dodávky (56 %), vyžadování záloh od odběratelů, úvěry od bankovních či nebankovních institucí (17 %), neustálé sledování konkurence a reakce na jejich činnost (11 %), sledování neustálé platební schopnosti odběratelů (11 %), sjednávání ve smlouvách částečné nebo úplné platby předem (11 %). Z výsledku je patrné, že podniky, které působí v zahraničí, používají jiná zajištění proti tržním rizikům než podniky, které na mezinárodních trzích nepůsobí.



Obrázek 31 Tři nejvýznamnější zajištění u podniků neobchodujících na ZT

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n=18

5.5 Testování hypotéz

1. Hypotéza

Více jak 60 % malých podniků bude využívat přímý vývoz pro vstup na mezinárodní trh. Zde bude použit test o relativní četnosti.

$$H_0: \pi_0 = 0,6$$

$$H_1: \pi_1 > 0,6$$

$$\alpha = 0,05$$

$$\text{kritický obor } W = \{U > 1,645\}$$

$$U = \frac{p - c}{\sqrt{[c(1-c)]/n}}; U = \frac{0,73 - 0,6}{\sqrt{[0,6(1-0,6)]/68}} = 2,19$$

Nulová hypotéza se zamítá na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Testové kritérium je v kritickém oboru, tzn. že přímý vývoz bude využívat pro vstup na zahraniční trh více jak 60 % podniků.

2. Hypotéza

Více jak 50 % malých podniků bude vyvážet své produkty do evropských zemí. Zde bude použit test o relativní četnosti.

$$H_0: \pi_0 = 0,5$$

$$H_1: \pi_1 > 0,5$$

$$\alpha = 0,05$$

$$\text{kritický obor } W = \{U > 1,645\}$$

$$U = \frac{p - c}{\sqrt{[c(1-c)]/n}}; U = \frac{0,69 - 0,5}{\sqrt{[0,5(1-0,5)]/68}} = 3,13$$

Nulová hypotéza se na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ zamítá. Testové kritérium je v kritickém oboru. Můžeme říci, že více jak 50 % podniků bude spolupracovat se zeměmi Evropské unie.

3. Hypotéza

Více jak 50 % podniků bude považovat zhoršení legislativních podmínek za situaci, která má velké negativní dopady na podnikání.

$$H_0: \pi_0 = 0,5$$

$$H_1: \pi_1 > 0,5$$

$$\alpha = 0,05$$

kritický obor $W = \{ U > 1,645 \}$

Tabulka 11 Hypotéza č. 3 Zhoršení legislativních podmínek ovlivňující obchod

| Zhoršení legislativních podmínek | Absolutní četnost f_i | Kumulativní četnost | Relativní četnost f_i/n | Kumulativní relativní četnost |
|----------------------------------|-------------------------|---------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Zanedbatelný negativní dopad | 14 | 14 | 0,21 | 0,21 |
| Významný negativní dopad | 34 | 48 | 0,5 | 0,71 |
| Velmi významný negativní dopad | 20 | 68 | 0,29 | 1 |
| Celkem | 68 | - | 1 | - |

Zdroj: Vlastní zpracování

$$U = \frac{p - c}{\sqrt{[c(1-c)]/n}} ; U = \frac{0,71 - 0,5}{\sqrt{[0,5(1-0,5)]/68}} = 4,2$$

Nulová hypotéza se zamítá na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Testové kritérium je v kritickém oboru, tzn. že více jak 50 % podniků bude považovat zhoršení legislativních podmínek za situaci, která má velké negativní dopady na podnikání.

4. hypotéza

Více než 90 % malých podniků začalo vyvážet své produkty na trhy sousedních zemí. Zde bude použit test o relativní četnosti.

$$H_0: \pi_0 = 0,90$$

$$H_1: \pi_1 > 0,90$$

$$\alpha = 0,05$$

Vypočtená p-hodnota je 0,62031, tedy $p > \alpha$. Nulová hypotéza se nezamítá na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Nelze tvrdit, že více než 90 % malých podniků začalo vyvážet své produkty na trhy sousedních zemí.

5.6 Návrhy a doporučení proti tržním rizikům

Tržní rizika jsou podniky velmi negativně vnímána z toho důvodu, že prakticky při každém obchodování na zahraničních trzích, při každé operaci se s těmito riziky můžeme setkat. Tržnímu riziku se vystavují jak malé podniky, které vyváží do zahraničí pravidelně, tak i podniky, které exportují pouze několikrát do roka.

Z dotazníkového šetření podle odpovědí respondentů byla zjištěna klíčová tržní rizika v internalizačním procesu malých podniků z oblasti strojírenství.

Jedná se o tyto tržní rizika:

1. Riziko konkurenčních produktů
2. Snížení poptávky po našem zboží na zahraničním trhu
3. Zhoršení hospodářské situace

Nyní je potřeba navrhnout opatření, podle kterých by se malé strojírenské podniky řídily při eliminování zjištěných klíčových tržních rizik.

Důležitým předpokladem, jak eliminovat negativní dopad tržních rizik je pro podnik dostatečná informovanost o konkrétním trhu, se kterým obchoduje. Informace může získávat jak z odborných publikací, článků, diskuzí, tak z analýz, které by měl provést podnik již před vstupem na daný trh. Podnik by měl sledovat taktéž analýzy prováděné státem, které ukazují situaci v zemi. Zvýšit informovanost mohou také prognózy vývoje na daném trhu, které podnik upozorní na určitá budoucí či již vzniklá rizika, která ovlivní jejich obchodní činnost.

Z dotazníku plyne, že se malé podniky při zahraničních aktivitách nejvíce obávají vzniku konkurenčních produktů. Tato situace má podle respondentů významné negativní dopady na podnikání.

Riziku konkurenčních produktů lze předejít tím, že bude mít podnik nižší ceny než konkurence. Podnik vyrábí podobné nebo stejné produkty, které jsou nabízeny i konkurencí. V dnešní době, kdy je velice silné konkurenční prostředí, se s tímto rizikem stále více podniky setkávají. Odběratelé produktů budou odebírat radši levnější a kvalitnější zboží od konkurence, proto je důležité sledovat potřeby a přání zákazníků. Vědět, co je trendy dříve než konkurence. Pokud podnik nemůže snížit cenu, měl by se zaměřit na kvalitu produktů. Vyrábět a nakupovat od prověřených dodavatelů kvalitní materiál a suroviny, a tím dodávat odběratelům kvalitnější produkty než konkurence.

Dále je potřeba udržovat dobré vztahy s klíčovými partnery, pokud by podniky neudržovaly vztahy na dobré úrovni se svými obchodními partnery, využila by toho opět konkurence.

Při dlouhodobé spolupráci je možné využít různé slevy např. věrnostní programy, množstevní slevy nebo skonto. Použití skonta by mohlo být další opatření, které by bylo použito při platbě v hotovosti nebo úhradě faktury před splatností, avšak skonto musí být výhodné jak pro firmy, tak i pro odběratele. Firma, která

bude produkt odebírat, musí zvážit, jestli je pro ni výhodnější zaplatit cenu hned, která je snížena právě o skonto nebo zaplatit později, avšak zde je již plná cena bez poskytnutí slevy. Pokud firma využije skonto, bude dříve inkasovat od odběratelů, tím pádem se sníží doba splatnosti pohledávek, což je výhodné pro podniky.

Dalším návrhem by mohlo být sestavení katalogu produktů, který by byl umístěn na internetových stránkách firmy. V katalogu by bylo možné najít detailní popis produktů, které firma vyváží a podmínky prodeje. Katalog by byl při sebemenších změnách aktualizován, zákazníci by vždy byli seznámeni s novinkami, což by mohla být výhoda proti konkurenci.

Podniky by mohly také namátkově rozeslat několik dotazníků s ohledem na udržení svých zákazníků. Dotazník by byl stručný, výstižný, obsahoval by pouze otázky zaměřené na produkty, na zjišťování potřeb a přání zákazníků. Jednotlivé firmy by byly dotázány, zda jsou dostatečně spokojeny s odebíranými výrobky, jak s kvalitou výrobku, tak jejich cenou. Dotazník by taktéž mohl obsahovat otázky zaměřené na spokojenost s vyřizováním objednávek či přístupem podniku při obchodování – zaslání nabídek, představování nových či vylepšených výrobků, rychlost dodání a způsob jednání výrobců. Tím by mohl i podnik reagovat na možné stížnosti a zabránit riziku v podobě konkurenčních výrobků.

Podniky by se neměly spokojit pouze s tím, že jsou na tom obdobně jako konkurence, měly by investovat do vývoje. Malé podniky by měly využít své flexibility, kde mohou podstatně rychleji zareagovat na změny než velké podniky, které čítají přes 100 zaměstnanců. Malé podniky mohou rychleji dosáhnout určité malé či velké změny v procesu výroby oproti velkým podnikům.

V případě **snížení poptávky po našem zboží na zahraničním trhu** může nastat situace, že odběratel nebude chtít odebrat a zaplatit za dříve domluvené zboží. Poptávka se může snížit např. v důsledku nových substitučních produktů na trhu, zvýšením konkurence. Podniky se mohou bránit proti vzniku tohoto rizika v kupních smlouvách např. pojištěním rizika proti platební nevůli odběratele. Proti riziku platební nevůle odběratele nabízí řada pojišťoven úvěrové pojištění např. Atradius je společnost, která nabízí pojištění pohledávek právě pro malé podniky.

Další možností je snížit cenu produktů, které podnik nabízí. Pokud se sníží cena produktů, je pravděpodobné, že se zvýší poptávka po výrobcích.

Dále je možné diverzifikovat, tedy rozložit riziko např. podniky by neměly působit pouze na jednom trhu, ale obchodovat na více trzích. Na jednom trhu o jejich výrobky není zájem, avšak na jiných trzích se mohou objevit zájemci a nemusí dojít ke snížení poptávky.

Proti **zhoršení hospodářské situace v zemi, se kterou podnik obchoduje**, je těžké se bránit, ale není to nemožné. Malé podniky nemají takovou moc, aby se včas proti tomuto riziku bránily. Pokud v dané zahraniční zemi propukne hospodářská krize, projeví se to v rostoucích daních, omezují se investice a veřejné výdaje.

Na toto riziko neexistuje nějaká reálná možnost zajištění. Podnik může sledovat vývoj na daných trzích, se kterými spolupracuje, ale vývoj nijak neovlivní. Na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) může podnik sledovat analýzy

vývoje ekonomiky v zemi, finanční analýzy podnikové sféry průmyslu či statistiky a další analytické materiály zpracovávané v působnosti MPO. Z těchto materiálů by podnik získal informace o vývoji ekonomiky – poptávky, kapitálu, dovozu, vývozu, zaměstnanosti, průmyslu či zahraničního obchodu. Z finanční analýzy podnikové sféry může podnik posoudit efektivnost odvětví průmyslu. Finanční analýza taktéž dává pomocí finančních indikátorů podniku možnost přehledu o jeho konkurenceschopnosti. Další informace lze získat z českého statistického úřadu, který zpracovává statistiky např. průmyslové výroby a její meziroční růst či pokles za určité období.

Při zhoršení hospodářské situace může dojít k neodebrání sjednaného množství výrobku a odstoupení odběratelů od kontraktů, k tržním změnám, kde klesá poptávka po výrobcích, i přesto, že podnik má již uzavřený obchod, nemusí dojít k předávce zboží a dochází k velkým ztrátám. Proti neodebrání výrobku je možné se bránit pokutami, které jsou uvedeny předem ve smlouvě.

Dalším smluvním opatřením mohou být klouzavé cenové doložky, cena produktů se vyvíjí v závislosti na jiné např. od cen vstupů.

6 Diskuse

Podstatná část bakalářské práce byla založena na sběru primárních dat, která byla získána dotazníkovým šetřením. Prostřednictvím těchto dat bylo provedeno vyhodnocení, díky kterému bylo navrženo doporučení a opatření, které by malé podniky mohly uplatnit při eliminaci tržních rizik, která jsou spojena s procesem internacionalizace daných podniků.

Sběr dat pomocí dotazníkového šetření nese jak výhody, tak i nevýhody. Výhodou tohoto šetření je, že dotazník, který je poslán elektronickou formou, je jeden z nejrychlejších způsobů přenosu informací. Zároveň je možné oslovit velké množství firem, které uvádějí své kontakty v různých databázích. Mezi nevýhodou lze zařadit, že respondent dotazník může vyplnit v neomezené době, tím se může protáhnout návratnost dotazníků.

Dotazníkového šetření se účastnilo 750 firem ze strojírenství České republiky. Tyto firmy byly požádány o vyplnění dotazníku vytvořeného v aplikaci GoogleForms, který jim byl zaslán e-mailovou zprávou. Bylo získáno 80 odpovědí od oslovených firem. Z obdržených odpovědí bylo nutné některé vyřadit, ať již z důvodu špatného odvětví nebo počtu zaměstnanců. Na základě nízkého počtu vrácených dotazníků není možné získané výsledky aplikovat na malé strojírenské firmy všeobecně. Jedná se spíše o zajímavý přehled, který informuje o situaci mezi dotázanými podniky, avšak prostřednictvím získaných dat se může vycházet při dalších výzkumech.

Práci považuji za vhodný mezistupeň při dalších analýzách, které se budou týkat tržních rizik MSP působících na zahraničních trzích v odvětví strojírenství.

7 Závěr

Hlavní cíl bakalářské práce byl v identifikaci klíčových tržních rizik v internacionalizaci malých podniků z odvětví strojírenství.

Dílními cíly bylo vymezit tržní riziko, charakterizovat současnou situaci ve strojírenství a navrhnout opatření, která by pomohla malým podnikům k eliminování tržních rizik.

Malé a střední podniky tvoří velice důležitou část podnikání většiny zemí světa. Jak již bylo zmíněno, v České republice tvoří okolo 99 % podnikatelských subjektů. V Evropě je to též přes 99 % MSP. Práce je zaměřena právě z tohoto důvodu na malé podniky, které mají největší zastoupení v České republice.

Bakalářská práce se zabývá tématem strojírenství, jelikož toto odvětví má v České republice dlouholetou tradici a je nejrovnoměrněji zastoupeno na území. Můžeme říci, že strojírenství tvoří základní kámen naší ekonomiky a významně se podílí na obchodování se zahraničními subjekty.

Byla provedena analýza vývoje současné situace ve strojírenství z dostupných zpráv, které jsou ke shlédnutí na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. Ve sledovaném období oddíl CZ-NACE 26 (výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení) zaznamenal nejvíce podniků, kde byl přírůstek v absolutním vyjádření 7 188 podniků. Největších tržeb dosahoval oddíl CZ-NACE 29 (výroba motorových vozidel), a to v průměru 733 835 932 tis. Kč. Tržby z tohoto oddílu byly skoro 15 krát větší než dosažené tržby v oddílu CZ-NACE 30 (výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení), kde dosahovaly v průměru 48 947 459 tis. Kč.

Z uskutečněného dotazníkového šetření byla získána zajímavá data. Většina malých strojírenských podniků vznikla před více než 15 lety. Dokonce jeden z malých podniků byl založen již před 112 lety. Pravděpodobně jde o podnik, který se dědí z generace na generaci. Žádný z podniků nevstoupil na zahraniční trh ve stejném roce, kdy byl založen. Ve většině případů podniky vstoupily na mezinárodní trh do 5 let od svého vzniku.

Nejvíce malých firem obchoduje se 3 státy. Převážná většina malých podniků exportuje své produkty, alespoň do jedné sousedící země. Ze sekundárních dat získaných z Českého statistického úřadu plyne, že malé a střední podniky nejvíce exportují do Německa. Skoro 32 % malých podniků ze strojírenství, které své výrobky vyrábí na území České republiky, vyváží právě do Německa. Druhým nejvýznamnějším trhem, na který české strojírenské podniky exportují, je Slovensko. Významným důvodem může být vzdálenost, která není tak velká oproti jiným státům. Pravděpodobně se trhy v těchto zemích od sebe moc neodlišují. Na druhé straně bylo zaznamenáno několik odpovědí, kde byl cílový trh byl USA. Českou republiku mezi těmito státy dělí několik tisíc kilometrů, ale obchodování by mělo být podobné jak s Evropskými státy, jelikož se jedná o demokratické státy s vyspělou ekonomikou.

Malé podniky se nejvíce obávají obchodování s Asijskými státy mimo Čínu, kde tuto možnost označilo 33 z 50 respondentů. Pravděpodobně je to způsobeno

odlišnou kulturou, jazykovými bariérami, odlišným způsobem myšlení, vzdáleností mezi jednotlivými trhy a nedostatečně kvalifikovanými zaměstnanci.

Pro Českou republiku je velice pozitivní převaha exportu nad importem strojírenských produktů. Ze zveřejněných dat Českého statistického úřadu vyplývá, že v roce 2014 převažoval export strojírenských výrobků nad importem o více než 580 miliard Kč. V posledních letech má export strojírenských výrobků stoupající tendenci.

Nejčastější forma vstupu podniků na mezinárodní trh je přímý export. Skoro 88 % podniků jej označilo. Důvodem může být menší náročnost této formy vstupu oproti ostatním.

Hlavní motivací pro vstup na zahraniční trh pro neinternacionalizované malé podniky byla možnost zvýšení tržeb. Dále vidí jako velkou motivaci zvýšení prodeje a získání kontaktů se zahraničními partnery.

Na druhé straně mezi největší překážky při vstupu na zahraniční trh respondenti uvedli jazykovou neznalost. Toto zjištění je velice překvapivé, v dnešní době, kde každý může studovat bez omezení, cestovat a učit se cizí jazyky, by toto riziko nemělo být tak veliké. Další bariérou je nedostatečné množství kapitálových prostředků.

Podstatná část vlastní práce se věnovala tržním rizikům. Tržní rizika souvisejí především se změnami situace na trhu, se změnou nabídky a poptávky. Dotázaní respondenti označili, že jako největší riziko považují právě tržní riziko, které bylo zařazeno na první místo. Na druhém místě byla komerční rizika a třetí kurzová.

Mezi klíčová tržní rizika, která mají velký negativní dopad na podnikání a zároveň se s nimi malé podniky setkají často, se řadí: riziko vzniku konkurenčních produktů k nabízeným produktům, snížení poptávky po našem zboží a zhoršení hospodářské situace, což ovlivňuje obchodování na trhu.

Při minimalizování negativních dopadů tržního rizika je důležitá informovanost o trhu, na kterém podnik obchoduje. Každý podnik by se měl snažit co nejrychleji reagovat na vzniklé negativní situace na trhu, aby minimalizoval možné následky.

Riziko vzniku konkurenčních produktů lze zmírnit využíváním různých množstevních slev, sestavením katalogu firmy, udržováním dobrých vztahů s klíčovými zahraničními partnery. Riziku snížení poptávky po našem zboží lze předejít snížením ceny produktů. Proti zhoršení hospodářské situace neexistují reálné možnosti zajištění. Podniky pouze mohou sledovat vývoj na daných trzích např. na stránkách MPO je možné sledovat analýzy vývoje ekonomiky v zemi.

8 Literatura

ALEXANDER, N., MYERS, H. *The detail internationalization process international Marketing Revie*, 2000, 17, 4/5, s. 334-353.

BLAŠKOVÁ, V. A KOL. *Statistika I*. 2. vyd. Brno : Mendelova univerzita v Brně. 2012, 204 s. ISBN 978-80-7375-648-2.

BŘIŽA, V., R. SVOBODA. *Jak dostat pod kontrolu rizika v malém a středním podnikání?*. Praha: Eurodan, 2007, 37 s. ISBN 80-867-7702-2.

CECIMO. *Last trends in the European Machine Tool Industry* [online]. publikováno 2008 [2015-10-15]. Dostupné z: <<http://www.cecimo.eu/index.php/machine-tools/datastatistics/latesttrend.html>>.

CZECH TRADE. [online]. publikováno 2015 [cit. 2015-10-01]. Dostupné z: <<http://www.czechtrade.cz/>>.

CZ-NACE. *Kód Nace – Klasifikace ekonomických činností* [online]. publikováno 2015 [2015-10-22]. Dostupné z <<http://www.nace.cz/>>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online]. publikováno 2015 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/>>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Databáze zahraničního obchodu*. [online]. publikováno 2015 [2015-10-20]. Dostupné z: <<http://apl.czso.cz/pll/stazo/STAZO.STAZO>>.

DIMITRATOS, P., JONES, M. *Resources, efficiency and globalisation*. New York: Palgrave Macmillan, 2009, xx, 333 p. ISBN 9780230236530.

DVOŘÁK, P. *Deriváty*. Praha : Vysoká škola ekonomická. 2007, 297 s., ISBN 978-80-245-1033-0.

ETEMAD, H. *The Process of Internationalization in Emerging SMEs and Emerging Economies*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2013, xviii, 429 pages. ISBN 9781781003183.

EVROPSKÁ KOMISE. *Nová definice malých a středních podniků, Uživatelská příručka a vzor prohlášení* [online]. publikováno 2010 [cit. 2015-09-22]. ISBN 92-894-7917-5. Dostupné z: <http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_s_tazeni%2Ffeafrd%2F1182414202559.pdf>

EVROPSKÁ KOMISE. *Podpora internacionalizace malých a středních podniků: Výběr osvědčených postupů*. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských Společenství, 2008. ISBN 92-79-03077-9.

EVROPSKÁ KOMISE. *Podpora internacionalizace MSP*. In: Evropská komise [online]. publikováno 2014 [cit. 2015-09-28]. DOI: 10.2769/92430. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/index_en.htm

EUROPEAN COMMISSION. [online]. publikováno 2015 [cit. 2015-10-15]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/index_en.htm

EUROPEAN BUSINESS. *Fact and figures*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006, ISBN 92-79-03351-4, ISSN 1681-2050

FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.

FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1. vyd. Praha: Management-Press, 1992. 105 s. ISBN 80-85603-06-3

FRYNAS, J., G. MELLAHI, K. *Global strategic management*. 2. vyd. Oxford: Oxford University Press, 2011. 422 s. ISBN 978-0-19-954393-9.

GRUBER, J. *Některé aspekty výuky dějin techniky na střední odborné škole*. Gruber, Josef. In: *Dějiny vědy a techniky: 19. Seminář pro vyučující dějinám věd a techniky / editor Jaroslav Folta* Praha: Národní technické muzeum v Praze 9, 2002, s. 59-62.

HNILICA, J., FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.

HOLLENSEN, S. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2007, xxxviii, 714 s. ISBN 978-0-273-70678-6.

HUBINKOVÁ, Z. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 277 s. ISBN 978-80-247-1593-3.

CHAPMAN, C. B., WARD, S. C. *Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights*. John Wiley & Sons, Chichester, 2003.

CHILD, J., HSIEH, L. *Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis*. *Journal of World Business*. 2014, v. 49, p. 598-610. ISSN 1090-9516.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Franchising*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1997, 76 s. ISBN 80-7082-339-9.

JÍLEK, J., SVOBODOVÁ, J. *Účetnictví podle mezinárodních standardů účetního výkaznictví 2013*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 448 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4710-1.

JOHANSON, J., VAHLNE, J.E. *The Internalization Process of the Firm – A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. Journal of International Business Studies. 1977, 8,1, s. 23-32. ISBN 0047-2506

JOHANSON, J., WIEDERSHEIM-PAUL, F. *The Internationalization of the firm – four Swedish cases*. Journal of Management Studies. 1975, 12, s. 305-322.

KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001, xvi, 366 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-529-1.

KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2005. 422 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-847-9.

KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů*. Praha : Grada Publishing, 2011, 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. Evropské vydání 1. vyd.* Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2006, 280 s. ISBN 80-7169-600-5.

KUBÍČKOVÁ, L. *Internacionalizační proces malých a středních podniků. Kvasný průmysl: odborný časopis pro výrobu nápojů a biochemické technologie* [online]. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, Praha ve spolupř. se Sahm, s. r. o, 2011, roč. 57, č. 10 [cit. 2015-11-01]. ISSN 0023-5830. Dostupné z: http://www.kvasnyprumysl.cz/files/KP_10_2011_komplet.pdf#page=23

KUBÍČKOVÁ, L., VOTOUPALOVÁ, M., TOULOVÁ, M. *Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises*. Procedia economics and Finance. 2014, VOL. 12, P. 319-328. ISSN 2212-5671.

KULHAVÝ, E. *Mezinárodní marketing*. 1. vyd. Praha: BABTEXT, 1992, 284 s. ISBN 80-90144-0-3.

KUNEŠOVÁ, H., CIHELKOVÁ, E. A KOL. *Světová ekonomika. Nové jevy a perspektivy*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 319 s. ISBN 80-7179-455-4.

Magazín asociace malých a středních podniků a živnostníků v ČR. *Trade News*. Praha: ANTECOM, s. r. o., 2015, (4). ISSN 105-5397.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3. přeprac. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. A KOL. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 256 s. ISBN 978-80-247-4874-0.

MACHKOVÁ, H., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. A KOL. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 266 s. Expert. ISBN 80-247-0364-5.

MAJEROVÁ, I. *Mezinárodní integrační procesy*. 1 vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007, 125 s. ISBN 978-80-7248-420-1.

MELIN, L. *Internationalization as a Strategy Process*. *Strategic Management Journal*. 1992, 13, s. 99-113.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020* [online]. publikováno 2012 [2015-10-11]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument119071.html>>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Panorama zpracovatelského průmyslu v ČR 2013* [online]. publikováno 2014 [2015-11-11]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument154179.html>>.

MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

MUSTEEN, M., FRANCIS, J., DATTA, D. K. *The influence of international network on inter-nationalization speed and performance: A study of Czech SMEs*. *Journal of World Business*. 2010, v. 45, p. 197-205. ISSN 1090-9516.

ONKELINX, J., SLEUWAEGEN, L. *Internationalization of SMEs. Gent (Belgium)*, 2008. ISBN 978-90-788-5815-7. Dostupné z: <http://www.flandersdc.be/sites/default/files/Flanders%20DC%20Study%20-%20Internationalization%20of%20SMEs.pdf> Vlerick Leuven Gent Management School.

PEPRNÝ, A., STEJSKA, L. *Mezinárodní obchod*. 1 vyd. Brno: Mendelova univerzita, 2011, 148 s. ISBN 978-80-7375-541-6.

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation. [on-line]. dostupné 2009 [cit. 2015-09-16]. Dostupné na <http://www.oecd.org/industry/smes/43357832.pdf>

POLOUČEK, Stanislav. *Peníze, banky, finanční trhy*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009, xvii, 415 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-152-9.

SIRINER, I., NENIČKA, L.. *Globalisation: Dimensions & Impacts: Global Studies Vol.1*. First edition. London: IJOPEC Publication, 2011. ISBN 978-0-9568-256-3-6.

SMEJKAL, R., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

SMITH, N. *Engineering Project Management*. Oxford: Blackwell Science, 2002, 400 p. ISBN 0-632-05737-8.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5

SVATOŠ, M. A KOL. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 368 s. ISBN 978-80-247-2708-0.

ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3 (Váz.).

TECHYES. *Strojírenství*. [online]. pulikováno 2010 [cit. 2015-09-15]. Dostupné z: <http://www.techyes.cz/cs/prime-odkazy-na-prumyslova-odvetvi/strojirenstvi.html#cojeto>

TYKESSON, D., ALSERUND, M. *The Uppsala Model's Applicability on Internationalization Processes of European SMEs Today: A Case Study of Three Small and Medium Sized Enterprises*. Lund (Sweden), 2011. Dostupné z: <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=2058238&fileId=2436198> Master thesis. Lunds Universitet.

VASTIKOVÁ, M. *Mezinárodní marketing*. 1 vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2009, 174 s. ISBN 978-807-2485-277.

VÁVROVÁ, E. *Finanční řízení komerčních pojišťoven*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 190 s. ISBN 978-80-247-4662-3.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. A KOL. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-099-6.

VOCHOZKA, M., MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 9788024743721.

VONDRUŠKA, F. *Řízení kurzových rizik v exportní firmě*. Praha, 2007. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů.

VOJÍK, V. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. 275 s. ISBN 978-80-7357-534-2.

WELCH, L., LUOSTARINEN, R. K. *Internationalization: Evolution of a Concept*. Journal of General Management, 1988, XIV, č. 2, 36-64s.

ZAMAZALOVÁ, M. A KOL. *Marketing*. 2. *Přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

9 Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 Nejvýznamnější exportní trhy | 36 |
| Obrázek 2 Nejvýznamnější importní trhy | 37 |
| Obrázek 3 Vývoj počtu MSP v letech 2009 až 2014 v ČR..... | 38 |
| Obrázek 4 Vývoj počtu zaměstnanců MSP v letech 2009 až 2014 v ČR..... | 38 |
| Obrázek 5 Mzdové náklady MSP bez ostatních osobních nákladů v letech 2009 až 2014..... | 39 |
| Obrázek 6 Vývoj exportu u MSP v letech 2009 až 2014..... | 39 |
| Obrázek 7 Podniky ve strojírenství v letech 2010 a 2013 v absolutním vyjádření. 40 | |
| Obrázek 8 Vývoj zaměstnanosti ve strojírenském průmyslu v letech 2012 a 2013 v tis. Kč..... | 42 |
| Obrázek 9 Roční obrat..... | 44 |
| Obrázek 10 Třídění podle CZ-NACE..... | 44 |
| Obrázek 11 Doba existence malých podniku | 45 |
| Obrázek 12 Doba působení podniků na ZT | 46 |
| Obrázek 13 Forma vstupu na ZT | 46 |
| Obrázek 14 Vstup na ZT | 47 |
| Obrázek 15 Pět nejvýznamnějších bariér internacionalizace malých podniků nepůsobících na ZT..... | 48 |
| Obrázek 16 Motivace pro vstup na ZT | 48 |
| Obrázek 17 Tržby malých podniků ze ZT | 49 |
| Obrázek 18 První vývoz na ZT | 49 |
| Obrázek 19 Nejdůležitější ZT..... | 50 |
| Obrázek 20 Počet trhů, se kterými podniky obchodují..... | 51 |
| Obrázek 21 Rizikové trhy podle vnímání respondentů | 52 |
| Obrázek 22 Řízení rizik..... | 52 |
| Obrázek 23 Zhodnocení rizik při vstupu na ZT | 53 |
| Obrázek 24 Rizika na ZT..... | 55 |
| Obrázek 25 Vnímání potenciálních tržních rizik na zahraniční aktivity podniku ... | 56 |
| Obrázek 26 Frekvence výskytu tržních rizik na zahraniční aktivity podniku..... | 57 |
| Obrázek 27 Rizika na domácím trhu | 58 |
| Obrázek 28 Frekvence výskytu rizik na domácím trhu | 58 |
| Obrázek 29 Deset nejčastějších zajištění proti tržním rizikům u podniků obchodujících na ZT | 59 |
| Obrázek 30 Strategické marketingové řízení..... | 60 |
| Obrázek 31 Tři nejvýznamnější zajištění u podniků neobchodujících na ZT | 61 |

10 Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 Vymezení MSP | 19 |
| Tabulka 2 Hodnocení výhod a nevýhod v organizacích | 21 |
| Tabulka 3 Rozdělení četností..... | 33 |
| Tabulka 4 Počet strojírenských podniků v letech 2010 až 2013 | 40 |
| Tabulka 5 Vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb v letech 2010 až 2013 v tisících Kč | 41 |
| Tabulka 6 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010 až 2013..... | 41 |
| Tabulka 7 Export podniků ze strojírenství v letech 2010 až 2013 v mil. Kč..... | 42 |
| Tabulka 8 Import podniků ze strojírenství v letech 2010 až 2013 v mil. Kč..... | 43 |
| Tabulka 9 Tržní rizika v internacionalizaci malých podniků na ZT..... | 55 |
| Tabulka 10 Tržní rizika v procesu internacionalizace malých podniku na domácím trhu..... | 57 |
| Tabulka 11 Hypotéza č. 3 Zhoršení legislativních podmínek ovlivňující obchod | 62 |

Přílohy

A Průvodní dopis

Dobrý den,

jmenuji se Šárka Vencálková. Studuji na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně. Tento semestr zpracovávám bakalářskou práci na téma Tržní rizika v internacionalizaci malých podniků ze strojírenství. Vedoucí mé bakalářské práce je Ing. Martina Toullová.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který mi pomůže při zpracování a dokončení práce. Cílem bakalářské práce je určit klíčová tržní rizika související se zahraničním obchodem strojírenských podniků a navrhnout opatření pro zmírnění dopadů těchto rizik.

Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 10 minut a Vaše odpovědi jsou anonymní. Dotazníky slouží pouze pro vědecké účely (nikoliv pro účely komerční!) Předem Vám děkuji za vyplnění dotazníku a Vaši ochotu.

Pokud Váš podnik vyváží do zahraničí (či jinak působí na zahraničních trzích), otevřete prosím, následující odkaz s dotazníkem:

https://docs.google.com/forms/d/1XhG1aTJCqApAy5ji1ZjK72Df9pBUA18hGE9HsLVUAvY/viewform?usp=send_form

Pokud Váš podnik působí pouze na domácím trhu, otevřete prosím, následující odkaz s dotazníkem:

https://docs.google.com/forms/d/1GnkkeG6nyA2JUNKi0L2p1PRwEHP-xja64qUgjXzQq0Y/viewform?usp=send_form

S pozdravem

Šárka Vencálková
studentka Provozně ekonomické fakulty

B Dotazník pro podniky, které působí na zahraničním trhu

- 1) Kdy jste poprvé vstoupili na zahraniční trh/kdy jste začali vyvážet?
Uved'te prosím konkrétní rok.
- 2) V jakém roce byl Váš podnik založen?
Uved'te prosím konkrétní rok.
- 3) Na kolika zahraničních trzích působíte/vyvážíte?
Vyberte pouze jednu možnost.
 - a) 1
 - b) 2
 - c) 3
 - d) 4
 - e) 5
 - f) 6 a více
- 4) Jakou formu vstupu na zahraniční trh Váš podnik nejvíce využívá?
Vyberte pouze jednu možnost.
 - a) Přímý vývoz
 - b) Nepřímý vývoz (prostřednictvím našich distributorů)
 - c) Licence
 - d) Franchising
 - e) Joint Venturing
 - f) Pobočka v zahraničí
 - g) Jiná odpověď. Doplňte:
- 5) Uved'te zahraniční trh, kam jste začali nejdříve vyvážet?
Slovní odpověď
- 6) Jaká ze zemí je pro Vás nejdůležitější z pohledu dosažených tržeb ze zahraničí?
Vyberte pouze jednu možnost.
 - a) Německo
 - b) Rakousko
 - c) Polsko
 - d) Slovensko
 - e) Francie
 - f) Norsko

- g) Švédsko
- h) Finsko
- i) Belgie
- j) Nizozemí
- k) Ukrajina
- l) Rusko
- m) USA
- n) Kanada
- o) Čína
- p) Rozvojové země
- q) Jiné. Doplňte:

7) Kolik procent tržeb ve Vašem podniku pochází ze zahraničí?

Vyberte pouze jednu možnost.

- a) 1-25 %
- b) 26-50 %
- c) 51-75 %
- d) 76-100 %

8) Vyberte prosím skupinu rizik, která nejvíce ohrožuje či ztěžuje zahraniční aktivity Vašeho podniku.

Vyberte pouze jednu možnost.

- a) Změny tržních podmínek v zahraničí, změny poptávky na zahraničním trhu, zesílení konkurence nebo změny technologií.
- b) Odcizení, ztráta nebo poškození výrobku během přepravy na zahraniční trh.
- c) Změny politické situace v zahraničních zemích, změny legislativy nebo přírodní katastrofy.
- d) Nesplnění závazku zahraničním partnerem, se kterým obchodujete nebo opoždění s platbou.
- e) Nepříznivý kurzový vývoj.
- f) Nepříznivý úrokových měr.
- g) Neznalostí cizích jazyků nebo jazyková bariéra při komunikaci se zahraničními partnery.
- h) Riziko z odpovědnosti za škody způsobené našim výrobkem.

9) Zabýváte se řízením rizik souvisejících s aktivitami Vašeho podniku?

Vyberte pouze jednu možnost.

- a) Ano, máme vytvořené oddělení pro řízení.
- b) Ano, riziky se okrajově zabývají některá jiná oddělení (př. ekonomické, obchodní, controlling...)
- c) Ano, využíváme externích služeb pro řízení rizik.
- d) Ne.

10) Vyznačte na stupnici od 1 do 5, jak velký negativní dopad na zahraniční aktivity Vašeho podniku by měly následující situace.

V každém řádku, vyberte pouze jednu možnost od 1 (nevýznamný negativní dopad) do 5 (velmi významný negativní dopad).

1 2 3 4 5

- a) Vznik konkurenčních produktů k námi nabízenému produktu.
- b) Zvýšení ceny vstupů (materiálů či surovin potřebných k výrobě) po uzavření smlouvy na nákup našich produktů zahraničním odběratelem.
- c) Nepříznivá změna měnového kurzu.
- d) Zhoršení úrokových sazeb.
- e) Změna v preferencích zahraničního zákazníka.
- f) Objevení nové zahraniční konkurence, které musíme čelit.
- g) Snížení poptávky po našem zboží na zahraničním trhu.
- h) Zhoršení hospodářské situace v zemi, se kterou obchodujeme.
- i) Změna v technologiích využívaných v zahraničí.
- j) Zhoršení legislativních podmínek ovlivňujících náš zahraniční obchod.
- k) Zpřísnění cel a kvót na zahraničních trzích.
- l) Nepříznivá změna cenových relací na trhu.

11) Vyznačte na stupnici od 1 do 5, jak často jste se setkali s uvedenými situacemi při obchodování na zahraničních trzích.

V každém řádku vyberte pouze jednu možnost od 1 (málo často) po 5 (velmi často).

1 2 3 4 5

- a) Vznik konkurenčních produktů k námi nabízenému produktu.
- b) Zvýšení ceny vstupů (materiálů či surovin potřebných k výrobě) po uzavření smlouvy na nákup našich produktů zahraničním odběratelem.
- c) Nepříznivá změna měnového kurzu.
- d) Zhoršení úrokových sazeb.
- e) Změna v preferencích zahraničního zákazníka.
- f) Objevení nové zahraniční konkurence, které musíme čelit.
- g) Snížení poptávky po našem zboží na zahraničním trhu.
- h) Zhoršení hospodářské situace v zemi, se kterou obchodujeme.
- i) Změna v technologiích využívaných v zahraničí.

- j) Zhoršení legislativních podmínek ovlivňujících náš zahraniční obchod.
- k) Zpřísnění cel a kvót na zahraničních trzích.
- l) Nepříznivá změna cenových relací na trhu.

**12) Za jak rizikový považujete zahraniční obchod/vývoz na následující trhy?
U každé země vyberte pouze jednu možnost na stupnici od 1 (málo rizikový)
do 5 (velmi rizikový).**

1 2 3 4 5

- a) Německo
- b) Slovensko
- c) Rakousko
- d) Polsko
- e) Ostatní státy západní Evropy
- f) Státy jižní Evropy
- g) Státy severní Evropy
- h) Státy východní Evropy
- i) Rusko
- j) USA
- k) Kanada
- l) Čína
- m) Asijské státy (mimo Čínu)

13) Zhodnotili jste před vstupem na zahraniční trh/vývozem možná rizika působení na těchto trzích?

Vyberte pouze jednu možnost.

- a) ANO, důkladně.
- b) ANO, pouze orientačně (na základě našich zkušeností, intuice apod.)
- c) NE, tržní rizika před vstupem na zahraniční trh jsme nehodnotili.

14) Vyberte následujících možností ty, které v podniku využíváte v souvislosti se zajištěním Vašich zahraničních aktivit.

Můžete vybrat jednu či více odpovědí.

- a) Dojednání klouzavých cenových doložek (cena dohodnutá ve smlouvě se mění v závislosti na vývoji našich nákladů).
- b) Burzovní termínované transakce (efektivní termínový nákup či hedžové zajišťovací transakce).
- c) Používáme strategického marketingového řízení.
- d) Finanční deriváty (např. forward, futures, swapy a jiné).
- e) Uzavírání dlouhodobých smluv na dodávky.
- f) Máme úvěry v cizích měnách.
- g) Máme bankovní účty v cizí měně.
- h) Vyžadujeme platbu záloh od zahraničních odběratelů.

- i) Sjednáváme ve smlouvách částečnou nebo úplnou platbu předem.
- j) Stanovujeme ve smlouvách pevný měnový kurz, za který se smlouva realizuje.
- k) Analyzujeme vývoj měnového kurzu.
- l) Sledujeme zahraniční konkurenci a reagujeme na jejich činnost.
- m) Sledujeme platební schopnost zahraničních odběratelů.
- n) Pojištění zahraničních pohledávek.
- o) Pojištění teritoriálních rizik (např. od společnosti EGAP).
- p) Pojištění přepravních rizik.
- q) Pojištění odpovědnosti za škody způsobené našim výrobkem.
- r) Jiná odpověď, prosím doplňte:

15) Jako efektivní ochranu před vznikem tržního rizika lze využít strategické marketingového řízení.

Vyberte z následujících možností ty, které v podniku uplatňujete.

- a) systematický výzkum trhu
- b) pružná reakce na potřeby cílového trhu
- c) včasné (brzké) zavádění inovací
- d) optimalizace zásob
- e) posilování vztahů s klíčovými zákazníky

16) Co je hlavním předmětem činnosti Vašeho podniku?

Vyberte pouze jednu možnost.

- a) Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení
- b) Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení
- c) Výroba elektrických zařízení
- d) Výroba strojů a zařízení
- e) Výroba motorových vozidel mimo motocyklů, přívěsů a návěsů
- f) Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení
- g) Jiná odpověď. Doplňte:

17) Uveďte, kolik zaměstnanců má Váš podnik?

Vyberte pouze jednu možnost.

- a) 0-9 zaměstnanců
- b) 10-49 zaměstnanců
- c) 50-249 zaměstnanců
- d) více než 250 zaměstnanců

18) Uved'te, jaký je zhruba roční obrat Vašeho podniku?

Vyberte pouze jednu možnost.

- a) 0-2 mil. EUR
- b) 2-10 mil. EUR
- c) 10-50 mil. EUR
- d) více než 50 mil. EUR

C Dotazník pro podniky, které nepůsobí na zahraničním trhu

- 1) **V jakém roce byl Váš podnik založen?**
Uveďte prosím konkrétní rok.
- 2) **Uvažuje Váš podnik o budoucím vstupu/ vývozu na zahraniční trh?**
Vyberte pouze jednu možnost.
 - a) Ano, o vstupu na zahraniční trh uvažujeme v dohledné době.
 - b) Ano, o vstupu na zahraniční trh uvažujeme do budoucna.
 - c) Ne.
- 3) **Co Vás nejvíce motivuje ke vstupu na zahraniční trh/ k vývozu Vašich produktů na zahraniční trh.**
Vyberte pouze jednu možnost.
 - a) Možnost zvýšení tržeb
 - b) Vstup našich partnerů, se kterými obchodujeme na zahraniční trh
 - c) Zahraniční poptávka po našich výrobcích
 - d) Zvýšení prodeje
 - e) Rozložení rizika z podnikání na více trhů (diverzifikace)
 - f) Kontakty se zahraničními partnery
 - g) Nové technologie, které jsme získali
 - h) Jiná odpověď. Doplňte:
- 4) **Vyberte prosím skupinu rizik, která nejvíce ohrožuje či ztěžuje potenciální zahraniční aktivity Vašeho podniku.**
Vyberte pouze jednu možnost.
 - a) Změny tržních podmínek v zahraničí, změny poptávky na zahraničním trhu, zesílení konkurence nebo změny technologií.
 - b) Odcizení, ztráta nebo poškození výrobku během přepravy na zahraniční trh.
 - c) Změny politické situace v zahraničních zemích, změny legislativy nebo přírodní katastrofy.
 - d) Nesplnění závazku zahraničním partnerem, se kterým obchodujete nebo opoždění s platbou.
 - e) Nepříznivý kurzový vývoj.
 - f) Nepříznivý úrokový měr.
 - g) Neznalostí cizích jazyků nebo jazyková bariéra při komunikaci se zahraničními partnery.
 - h) Riziko z odpovědnosti za škody způsobené našim výrobkem.

5) Vyberte z uvedených možností ty, které v podniku využíváte k zajištění Vašich obchodních aktivit?

Z daných možností vyberte minimálně jednu odpověď.

- a) Uzavírání dlouhodobých smluv na dodávky.
- b) Dojednání klouzavých cenových doložek ve smlouvách (cena dohodnuta ve smlouvě se mění v závislosti na vývoji našich nákladů).
- c) Stanovení pevné ceny předem ve smlouvách.
- d) Úvěry od bankovních či nebankovních institucí.
- e) Bankovní účty v cizí měně.
- f) Finanční deriváty např. forwardy, futures, swapy.
- g) Odprodej pohledávek tzv. faktoring a forfaiting.
- h) Burzovní transakce (efektivní termínovaný nákup či hedžové zajišťovací transakce).
- i) Sledujeme neustále konkurenci a reagujeme na jejich činnosti
- j) Pojištění pohledávek (pojištění rizika platební neschopnosti partnera).
- k) Pojištění přepravních rizik.
- l) Pojištění odpovědnosti za škody způsobené našim výrobkem.
- m) Sledujeme neustále platební schopnosti našich odběratelů.
- n) Odhadování vývoje měnového kurzu.
- o) Vyžadujeme platbu záloh od odběratelů.
- p) Sjednáváme ve smlouvách částečnou nebo úplnou platbu předem.
- q) Jiná odpověď. Doplňte:

6) Vyznačte na stupnici od 1 do 5, jak velký negativní dopad na aktivity Vašeho podniku by měly následující situace.

V každém řádku vyberte pouze jednu možnost od 1 (nevýznamný negativní dopad) do 5 (velmi významný negativní dopad).

1 2 3 4 5

- a) Vznik konkurenčních produktů k našim výrobkům.
- b) Zvýšení ceny vstupů (materiálů či surovin potřebných k výrobě) po uzavření smlouvy na nákup našich výrobků.
- c) Nepříznivý inflační vývoj na českém trhu.
- d) Zhoršení úrokových sazeb.
- e) Změna v preferencích zákazníků.
- f) Objevení nové konkurence, které musíme čelit.
- g) Snížení poptávky po našem zboží na trhu.
- h) Zhoršení celkové hospodářské situace v ČR.
- i) Změna v technologiích na trhu.
- j) Zhoršení legislativních podmínek ovlivňujících náš obchod.
- k) Cla a kvóty.
- l) Nepříznivá změna cenových relací na trhu.

7) Vyznačte na stupnici od 1 do 5, jak často jste se setkali s uvedenými situacemi při obchodování na domácím trhu.

V každém řádku vyberte pouze jednu možnost od 1 (málo často) po 5 (velmi často).

1 2 3 4 5

- a) Vznik konkurenčních produktů k našim výrobkům.
- b) Zvýšení ceny vstupů (materiálů či surovin potřebných k výrobě) po uzavření smlouvy na nákup našich výrobků.
- c) Nepříznivý inflační vývoj na českém trhu.
- d) Zhoršení úrokových sazeb.
- e) Změna v preferencích zákazníků.
- f) Objevení nové konkurence, které musíme čelit.
- g) Snížení poptávky po našem zboží na trhu.
- h) Zhoršení celkové hospodářské situace v ČR.
- i) Změna v technologiích na trhu.
- j) Zhoršení legislativních podmínek ovlivňujících náš obchod.
- l) Nepříznivá změna cenových relací na trhu.

8) Co je z Vašeho pohledu největší překážkou pro vstup Vašeho podniku na zahraniční trh?

Můžete vybrat i více možností.

- a) Nedostatečná informovanost o zahraničních trzích.
- b) Nedostatek kapitálu.
- c) Prakticky nulová příležitost na zahraničních trzích.
- d) Jazyková neznalost.
- e) Nedostatečná finanční podpora ze strany státu.
- f) Nedostatek zaměstnanců schopných zabývat se zahraničním obchodem.
- g) Odlišné preference domácích a zahraničních zákazníků.
- h) Cla a kvóty.
- i) Vysoké náklady na přepravu.
- j) Odlišnosti v legislativě na zahraničních trzích.
- k) Nekonkurenceschopné ceny našich výrobků na zahraničních trzích.
- l) Administrativní náročnost zahraničního obchodu.
- m) Náročné vyhledávání odběratelů na zahraničních trzích.
- n) Jiná odpověď. Doplňte:

9) Co je hlavním předmětem činnosti Vašeho podniku?

Vyberte pouze jednu možnost.

- a) Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení
- b) Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení
- c) Výroba elektrických zařízení
- d) Výroba strojů a zařízení

- e) Výroba motorových vozidel mimo motocyklů, přívěsů a návěsů
- f) Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení
- g) Jiná odpověď. Doplňte:

10) Uveďte, kolik zaměstnanců má Váš podnik?

Vyberte pouze jednu možnost.

- a) 0-9 zaměstnanců
- b) 10-49 zaměstnanců
- c) 50-249 zaměstnanců
- d) více než 250 zaměstnanců

11) Uveďte, jaký je zhruba roční obrát Vašeho podniku?

Vyberte pouze jednu možnost.

- a) 0-2 mil. EUR
- b) 2-10 mil. EUR
- c) 10-50 mil. EUR
- d) více jak 50 mil. EUR