

Mendelova univerzita v Brně
Provozně ekonomická fakulta

Specifika internacionalizačního procesu drobných podniků

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Martina Toullová

Jitka Strojilová

Brno 2015

Ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce, Ing. Martině Tolouvé, za cenné rady, vstřícný přístup a hlavně za čas, který mi věnovala při konzultování této práce. Dále děkuji všem podnikům, které se zapojily do dotazníkového šetření a pomohly mi tak získat data potřebná k realizaci bakalářské práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Specifika internacionalizačního procesu drobných podniků**

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 20. května 2015

Abstract

STROJILOVÁ, J. *The specifics of internationalization process of microenterprises*. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2015.

The aim of this thesis is to identify the specifics of the internationalization process of microenterprises based in the Czech Republic. The thesis describes current situation of small and medium sized enterprises and microenterprises in the Czech Republic with focus on their involvement in international business operations. This part is followed by a questionnaire-based exploration which identifies the main motives and barriers of internationalization of microenterprises in engineering industry and also the risk factors that microenterprises face on foreign markets. Results of this thesis are intended to help microenterprises better understand the issue of internationalization process, eventually to provide a valuable information base for national authorities for preparation of support of the internationalization of microenterprises.

Keywords

Internationalization, microenterprises, engineering, motives and barriers of entering foreign markets, risk factors.

Abstrakt

STROJILOVÁ, J. *Specifika internacionalizačního procesu drobných podniků*. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Cílem práce je identifikovat specifika internacionalizačního procesu drobných podniků (mikropodniků) sídlících v České republice. Vlastní práce obsahuje charakteristiku současné situace malých a středních podniků a drobných podniků v České republice se zaměřením na jejich zapojení do mezinárodních obchodních operací. Dále jsou ve vlastní práci na základě provedení dotazníkového šetření identifikovány hlavní motivy a bariéry internacionalizace drobných podniků ze strojírenského průmyslu a také rizika, se kterými se drobné podniky při působení na zahraničních trzích mohou setkat. Výsledky práce mají pomoci drobným podnikům lépe se orientovat v problematice internacionalizačního procesu, případně poskytnout cennou informační základnu pro státní autority k přípravě podpor internacionalizace drobných podniků.

Klíčová slova

Internationalizace, drobné podniky, strojírenství, motivy a bariéry vstupu na zahraniční trhy, rizikové faktory.

Obsah

1	Úvod	15
2	Cíl práce	16
3	Literární přehled	17
3.1	Globalizace	17
3.1.1	Definice globalizace	17
3.1.2	Důsledky globalizace	17
3.2	Internacionalizace.....	18
3.2.1	Internacionalizační teorie a modely	18
3.2.2	Motivy vstupu na zahraniční trh	21
3.2.3	Bariéry vstupu na zahraniční trh	23
3.3	Vstup firem na zahraniční trhy	25
3.3.1	Formy vstupu na zahraniční trh	25
3.3.2	Rizika v mezinárodním obchodě.....	28
3.3.3	Metody snižování rizika.....	30
3.3.4	Faktory úspěchu na zahraničním trhu.....	31
3.4	Malé a střední podniky.....	32
3.4.1	Definice MSP.....	32
3.4.2	Výhody a nevýhody MSP	33
3.4.3	Význam MSP	33
3.4.4	Vliv vstupu ČR do EU na MSP	34
3.4.5	Specifika drobných podniků	35
4	Metodika	36
5	Vlastní práce	38
5.1	Charakteristika malých a středních podniků v ČR.....	38
5.1.1	Zaměstnanost a ekonomické ukazatele.....	39
5.1.2	Zahraníční obchod	40
5.1.3	Porovnání malých a středních podniků v ČR a EU	41

5.1.4	Charakteristika českých drobných podniků	43
5.2	Strojírenský průmysl.....	47
5.2.1	Charakteristika strojírenského průmyslu.....	47
5.2.2	Zahraníční obchod	48
5.3	Vyhodnocení získaných primárních dat	49
5.3.1	Analýza primárních dat.....	49
5.3.2	Testování stanovených hypotéz	63
6	Diskuze	65
7	Závěr	67
8	Literatura	70
9	Přílohy	75

Seznam obrázků

Obr. 1	Uppsala model	19
Obr. 2	Interní bariéry internacionalizace pro mezinárodně aktivní podniky	24
Obr. 3	Externí bariéry internacionalizace pro podniky na trzích EU a EHP	24
Obr. 4	Rozdělení klíčových faktorů úspěchu MSP	31
Obr. 5	Vývoj počtu aktivních MSP v ČR v letech 2004-2013	38
Obr. 6	Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2004-2013	39
Obr. 7	Vývoj výkonů MSP v ČR v letech 2004-2013	40
Obr. 8	Vývoj zahraničního obchodu MPS v ČR v letech 2004-2013	41
Obr. 9	Dynamika vývoje počtu MSP v ČR v letech 2004-2010 v jednotlivých kategoriích podle počtu zaměstnanců	43
Obr. 10	Vývoj fixních investic (v mil. Kč) u MSP v ČR v letech 2003-2010 v jednotlivých kategoriích podle počtu zaměstnanců	45
Obr. 11	Vývoj zahraničního obchodu CZ-NACE 25-30 v letech 2009-2013	48
Obr. 12	Respondenti podle velikosti podniku	50
Obr. 13	Nejpreferovanější zahraniční trhy drobných podniků nepůsobících na ZT	51
Obr. 14	Motivy vedoucí drobné podniky ke vstupu na zahraniční trh	52
Obr. 15	Bariéry drobných podniků při vstupu na zahraniční trh	55
Obr. 16	Hodnocení dosavadního působení drobných podniků ze strojírenství na ZT	57
Obr. 17	Doba od založení podniku do vstupu na ZT	58

Obr. 18	Forma vstupu při proniknutí na ZT	58
Obr. 19	Nejvýznamnější ZT drobných podniků ze strojírenství z pohledu tržeb ze zah. obchodu	59
Obr. 20	Setkání drobných podniků ze strojírenství s rizikovými faktory při působení na ZT	61
Obr. 21	Grafické znázornění hodnotícího systému MSP	79
Obr. 22	Příklad grafického výstupu pro konkrétní hodnocení firmy	79
Obr. 23	Vývojová tendence počtu MSP v ČR a v EU	80
Obr. 24	Vývojová tendence zaměstnanosti MSP v ČR a v EU	80
Obr. 25	Graf vývoje počtu drobných podniků v ČR v letech 2008-2013	81
Obr. 26	Graf vývoje přidané hodnoty drobných podniků v ČR v letech 2008-2013	81
Obr. 27	Vývozní teritoria CZ-NACE 25-30 v roce 2013	82
Obr. 28	Založení drobných podniků nepůsobících na ZT	93
Obr. 29	Podíl tržeb z prodeje do zahraničí na celkových tržbách drobných podniků	93
Obr. 30	Používá Váš podnik i nějaké JINÉ formy působení na ZT než prvotní formu vstupu?	94
Obr. 31	Doba působení drobných podniků na ZT	94
Obr. 32	Počty zahraničních zemí, ve kterých jednotlivé drobné podniky působí	95

Seznam tabulek

Tab. 1	Model internacionalizační teorie sítě	20
Tab. 2	Forma vstupu na vybraný zahraniční trh	21
Tab. 3	Hlavní motivy internacionalizace ve vybraných zemích	22
Tab. 4	Metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě	30
Tab. 5	Vybrané ukazatele MSP v ČR a v EU v roce 2013	42
Tab. 6	Meziroční změny počtu zaměstnaných osob v MSP v ČR v letech 2004-2010 v jednotlivých kategoriích podle počtu zaměstnanců	44
Tab. 7	Hlavní motivy vstupu na ZT u drobných podniků	53
Tab. 8	Hlavní bariéry internacionalizace drobných podniků	56
Tab. 9	Provedl Váš podnik před vstupem na ZT analýzu rizik souvisejících s těmito trhy?	60
Tab. 10	Model internacionalizační teorie sítě u drobných podniků	62
Tab. 11	Klasifikace strojírenského průmyslu dle CZ-NACE	83
Tab. 12	Vyhodnocení rizikových faktorů v procesu internacionalizace u drobných podniků	96
Tab. 13	P-hodnota hypotézy 1	97
Tab. 14	Pozorované četnosti hypotézy 1	97
Tab. 15	P-hodnota hypotézy 2	97
Tab. 16	Pozorované četnosti hypotézy 2	98
Tab. 17	P-hodnota hypotézy 3	98
Tab. 18	Pozorované četnosti hypotézy 3	99

Seznam zkratk

APEC	Asijsko-pacifické hospodářské společenství
CEBRE	Česká podnikatelská reprezentace při EU
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
EHP	Evropský hospodářský prostor
mil	milion
mld	miliarda
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MSP	malé a střední podniky
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
ZT	zahraniční trh(y)

1 Úvod

Malé a střední podniky jsou důležitou součástí ekonomiky a s prohlubováním procesu globalizace jejich význam stále roste. MPS jsou zdrojem velkého počtu pracovních míst, dokáží pružně reagovat na změny trhu a často obsluhují malé místní trhy, které jsou pro velké firmy nepodstatné. Důležité jsou MPS i pro řadu velkých firem, které by bez svých dodavatelů a jiných partnerů, tzn. právě těchto MSP, jen obtížně fungovaly. V České republice tvoří MSP okolo 99 % všech podniků, velkou část z nich pak tvoří drobné podniky, na které se tato práce zaměřuje.

Za drobné podniky lze považovat podniky zaměstnávající maximálně devět osob s ročním obrátem nepřesahující hranici dvou miliónů EUR. Jsou to často podniky rodinného charakteru, jejichž vlastníci či vedoucí se plně zapojují do všech aspektů podnikání a zůstávají v přímém kontaktu se zákazníky. V ČR je pro drobné podniky typické, že jsou obvykle velmi malé co do počtu zaměstnanců, neboť průměrný počet zaměstnaných osob se v nich pohybuje pouze okolo 1,2 zaměstnané osoby na jeden subjekt.

Jedním z hlavních pilířů českého exportu je strojírenský průmysl, který má v ČR dlouholetou tradici a zaujímá významnou pozici v rámci zpracovatelského průmyslu. Většina českých strojírenských podniků má v EU i ve světě dobré jméno a postavení. Kromě velkých strojírenských závodů se v ČR vyskytuje i velké množství drobných závodů a drobných provozoven.

Některé MSP podniky chtějí vstoupit na zahraniční trh, aby zvýšily svoje zisky či naplily odlišný cíl. Pro jiné podniky je internacionalizace nevyhnutelným procesem, protože národní trh je v některých odvětvích již nasycený a tak jsou MSP „nuceny“ expandovat na zahraniční trh. V obou případech musí podniky v procesu internacionalizace čelit překážkám a různým druhům rizik.

Jedním z klíčových prvků, který přispěl k rozvoji internacionalizace českých MSP, byl vstup České republiky do EU. Připojení ČR k EU vedlo ke snížení či dokonce odstranění některých bariér v mezinárodním obchodě a MSP tak začaly vykazovat větší tendenci k rozšiřování svojí působnosti na zahraniční trh. Na druhou stranu musely tyto podniky začít dodržovat nové zákony plynoucí z legislativy EU a udržet si postavení ve větším konkurenčním prostředí. Aby mohly MSP lépe čelit konkurenci velkých podniků, začaly vznikat různé programy na podporu jejich podnikání.

Problematikou internacionalizace malých a středních podniků se zabývají převážně zahraniční autoři, českých publikací na toto téma je v současné době zatím vydáno poměrně málo. Proto je důležité poskytnout malým a středním podnikům v České republice další zdroje informací v českém jazyce, které jim mohou pomoci se lépe orientovat v procesu internacionalizace.

2 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat specifika internacionalizačního procesu drobných podniků (mikropodniků) se sídlem v České republice ve strojírenském průmyslu. Výsledky této práce mohou využít drobné podniky, které se chystají rozšířit svoji působnost na zahraniční trh anebo drobné podniky, které již na zahraniční trh pronikly, k lepší orientaci v problematice internacionalizace. K naplnění hlavního cíle práce přispívá dosažení několika dílčích cílů.

Prvním dílčím cílem je charakterizovat současnou situaci drobných podniků sídlících v České republice se zaměřením na jejich zapojení do mezinárodně obchodních operací.

Druhým dílčím cílem je identifikovat nejčastější motivy vedoucí drobné podniky ke vstupu na zahraniční trh.

Třetím dílčím cílem je určit hlavní překážky, které brání drobným podnikům ve vstupu a působení na zahraničním trhu nebo jejich vstup a působení na zahraničním trhu stěžují.

Čtvrtým dílčím cílem práce je identifikovat rizika, kterým musí drobné podniky v procesu internacionalizace čelit.

Posledním dílčím cílem je ověřit stanovené hypotézy týkající se specifík internacionalizace drobných podniků na základě získaných primárních dat z dotazníkového šetření.

3 Literární přehled

3.1 Globalizace

Globalizace je jedním z velmi diskutovaných témat posledních let. Tento termín se objevil v průběhu 80. let v souvislosti s novými jevy a procesy, které se stále výrazněji prosazovaly ve světové ekonomice. Patří k nim především mezinárodní růst toků kapitálu, zboží a služeb, informací, osob a rostoucí počet a síla korporací. Globalizaci lze považovat za proces přirozený a do jisté míry nevyhnutelný (Kunešová, 2014; Sýkora, 2000).

3.1.1 Definice globalizace

Globalizace je pojmem, který lze definovat různými způsoby. Chápaní globalizace může být tedy poněkud rozdílné a názory na danou problematiku nejednotné. Záleží především na úhlu pohledu autora a oblasti, na kterou se zaměřuje. Majerová (2007, s. 25) uvádí, že globalizaci můžeme zjednodušeně pojmut jako „rostoucí ekonomickou integraci trhů zboží, služeb a kapitálu“. Globalizace se však prakticky promítá ve všech lidských aktivitách a to jak z hlediska ekonomického, politického tak i sociálního. Některé definice se tedy nezaměřují jen na globalizaci v oblasti ekonomiky, ale pokoušejí se o charakteristiku globalizace pronikající do všech sfér.

Pichanič (2004, s. 11) ve své definici zohledňuje aspekt vzájemné závislosti a propojenosti. Vymezuje globalizaci jako „světový proces, který činí svět, jeho ekonomické systémy, jeho národní společenství více uniformním, více integrovaným a více navzájem na sobě závislým“. Tato definice se vzhledem k povaze práce a faktu, že v dnešní době narůstá množství podniků ve světě, prohlubuje se provázanost mezi nimi, vzniká potřeba spolupráce a to často vede k vytváření různých aliančních seskupení v mezinárodním měřítku, jeví jako nejvýstižnější.

3.1.2 Důsledky globalizace

Globalizace mění vývoj světového hospodářství prakticky ze dne na den. Velmi důležitou roli zde hrají informační technologie, které se stále zdokonalují a umožňují tak šetřit čas i náklady vzniklé při šíření informací (Kunešová, 2014).

Z ekonomického hlediska jsou důsledky globalizace vnímány vcelku pozitivně, jelikož liberalizace obchodu otevírá přístup k novým trhům. Zrychluje se pohyb zboží i přesun peněz po celé planetě a tyto toky vytvářejí jeden velký globální trh s rostoucí konkurencí. To vše sebou přináší růst kvality a nabídky zboží a služeb, klesání výrobních i prodejních cen, vznik nových pracovních příležitostí a zvyšování životní úrovně jednotlivých zemí (MMR, 2009).

Globalizace sebou přináší ale i jistá negativa. Jedním z nich je nebezpečí ztráty politické kontroly státních institucí nad hospodářstvím. Velkou část rozhodnutí, které dříve spadaly pod kompetence států, jsou v současné době již prováděny nadnárodními nebo mezinárodními institucemi a tak je moc jednotlivých států značně omezena. Častým jevem je také snaha silnějších subjektů prosadit své zá-

jmy na úkor slabších a to může vést k prohlubování odstupů mezi bohatšími a chudšími. Hrozbou se stává i rostoucí nezaměstnanost, ke které přispívá odliv kapitálu se zemí s drahou pracovní silou do zemí s pracovní silou levnější. Světová ekonomika se také stává náchylnější k náhlým kolapsům a vznikům krizí. A v poslední řadě je důležité si uvědomit, že globalizace nemá vliv jen na hospodářství, ale také například na kriminalitu či znehodnocování životního prostředí (Kunešová, 2014; Kislingerová a Nový, 2005).

3.2 Internacionalizace

Termín internacionalizace je často zaměňován s globalizací. Je tedy nutné zdůraznit, že tyto pojmy nejsou synonyma. Existuje mezi nimi však určitý vztah. Internacionalizace představuje mezinárodní obchod se zbožím, které je vytvářeno výrobou organizovanou v rámci národního hospodářství. V případě globalizace již státní hranice netvoří „mantinely“ uvnitř nichž je výrobní proces uzavřen. Mezinárodní není jen obchod s výsledky výrobního procesu, ale i výrobní proces sám. Globalizace se dá považovat za pokročilejší a komplexnější formu internacionalizace (Sýkora, 2000).

Pojetí internacionalizace není v odborné literatuře jednotné. Welch a Loustarinen (1988, s. 36) vysvětlují internacionalizaci jako „proces zvýšení účasti v mezinárodních operacích“. Obecněji na internacionalizaci pohlíží Calof a Beamish (1995, s. 116), kteří tvrdí, že jde o „proces přizpůsobování činností podniku na mezinárodní prostředí.“ Internacionalizaci je třeba chápat nejen jako proniknutí na zahraniční trh, ale i z hlediska vývoje mezinárodních operací. Pro samotné podniky není až tak důležitá jednoznačnost definice tohoto pojmu, ale spíše identifikování překážek, které jim brání ve vstupu na zahraniční trh a faktorů determinujících úspěch podniků v internacionalizačním procesu (Kubíčková a Marková, 2011; Toullová, Votoupalová a Kubíčková, 2014).

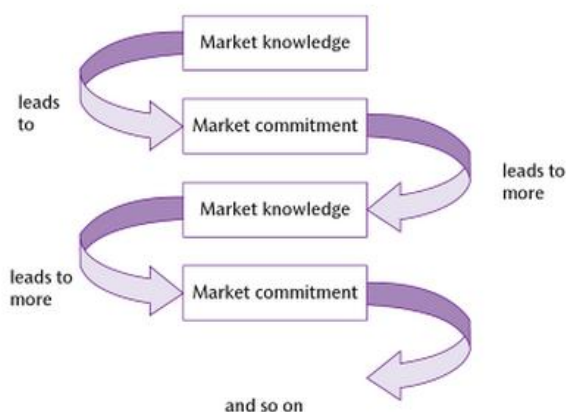
3.2.1 Internacionalizační teorie a modely

Aby byl pohled na proces internacionalizace komplexnější je potřeba vědět, proč se některé podniky zapojují do mezinárodního obchodování pozvolna, některé rychleji a proč se jiné firmy pro globální trh přímo „zrodí“. Odpovědět na tuto otázku se snaží spousta teoretických přístupů. Nejznámější z nich jsou popsány v následujících kapitolách (Kubíčková a Marková, 2011).

Model uppsalské školy (Uppsala model)

Základy tohoto modelu vytvořili a rozvíjeli v letech 1975 - 1990 švédští vědci Johanson, Wiedersheim a Vahlne. Model vychází z behavioristických teorií a rostoucích zkušeností z podnikání na zahraničním trhu. Autoři modelu vnímají nedostatečnou znalost firem o trhu jako hlavní příčinu nízké internacionalizace. A proto model zohledňuje koncept stupně zapojení (establishment chain) do mezinárodních aktivit a také koncept psychické vzdálenosti (psychic distance), který má vliv na informovanost firem (Frynas a Mellahi, 2011; Jurek, 2012).

Psychickou vzdálenost lze chápat jako skupinu faktorů bránící nebo rušící tok informací mezi firmou a trhem – například geografickou vzdálenost, jazykovou bariéru, kulturní odlišnosti. Dle stupně zapojení do mezinárodních aktivit rozděluje model proces internacionalizace do čtyř postupných fází. V počáteční fázi firma vstupuje na trh nahodile - nepravidelným exportem. Další fáze zahrnuje pravidelné vývozní obchodní metody. V třetí fázi firma vystupuje na zahraničním trhu pomocí obchodního zastoupení a poslední fáze je charakteristická vlastní zahraniční výrobou. Stupeň zapojení konkrétní firmy do zahraničních operací je převážně dán zdroji, které má firma dispozici na tyto aktivity a míře jejího zájmu prosadit se na zahraničním trhu. Podle teorie uppsalské školy vstupují firmy na zahraniční trh postupně, tzn. nejdříve se do zahraničních operací zapojují firmy s nejbližší psychickou vzdáleností, a postupně rozvíjejí i své obchodní aktivity na daném trhu (Frynas a Mellahi, 2011; Jurek, 2012; Machková, 2006).



Obr. 1 Uppsala model
Zdroj: Frynas a Mellahi, 2011

Obrázek 1 znázorňuje, že existuje přímá závislost mezi znalostí trhu (market knowledge) a zapojením firmy na daném trhu (market commitment). Z tohoto dynamického modelu vyplývá, že znalost trhu vede firmy k zapojení se do aktivit na tomto trhu, a čím více informací a zkušeností firma o daném trhu má, tím více se do operací na trhu zapojuje (Frynas a Mellahi, 2011).

Sítový přístup (Network approach)

Internacionalizační teorie sítě navazuje na předchozí Uppsala model z hlediska procesu učení firem, kdy si firmy mohou být vzájemně prospěšné při předávání svých znalostí a zkušeností. Zdůrazňuje důležitost postavení firmy v síti ostatních firem, jelikož jde o podstatnou součást strategie podniku. Sítový přístup předpokládá, že organizační síť společnosti je hlavním podnětem k internacionalizaci a firmy produkují své zdroje interakcí s dalšími partnery. Stupeň závislosti se po-

stupně zvyšuje a to znamená, že prostředky z jedné firmy jsou více závislé na těch z ostatních firem ku prospěchu všech stran. Internacionalizační hloubka sítě je určena počtem vztahů s partnery v zahraničí, které je možno navázat třemi způsoby: mezinárodním rozšířením, penetrací (pronikáním) nebo mezinárodní integrací (Ahokangas, 1998; Danciu, 2012; Jurek, 2012).

Johanson a Mattsson (1988) identifikovali čtyři fáze internacionalizace na základě závislosti stupně internacionalizace firmy a stupně internacionalizace sítě (tabulka 1).

Tab. 1 Model internacionalizační teorie sítě

		Stupeň internacionalizace sítě	
		<i>nízký</i>	<i>vysoký</i>
Stupeň internacionalizace firmy	<i>nízký</i>	brzký vstup	pozdní vstup
	<i>vysoký</i>	firma osamocena	firma mezi ostatními

Zdroj: Johanson a Mattsson, 1988, přeloženo

Danciu (2012) jednotlivé druhy firem dle modelu sítě charakterizoval následovně:

Brzký vstup (the early starter): Firma má jen velmi málo obchodních vztahů se zahraničními společnostmi, je průkopníkem v rámci odvětví a do podnikání v zahraničí se často zapojuje přes zástupce.

Pozdní vstup (the late starter): Firma je zaměřena spíše na domácí trh, zatímco ostatní firmy již mají dlouhodobé vztahy se zahraničními partnery. Oproti brzkému vstupu je u pozdního vstupu pro firmu obvykle těžší navázat vztahy s partnery a vybudovat si novou pozici na trhu.

Firma osamocena (the lonely international): Firma má zkušenosti se zahraničím převážně z vlastního podnikání. Její konkurenti a zákazníci jsou méně mezinárodní. Dochází k navázání nových obchodních vztahů nebo prohlubování těch současných.

Firma mezi ostatními (the international among others): V této situaci má firma dobře zavedené vztahy se zahraničními partnery a většina jejich dodavatelů také působí na zahraničním trhu. Může využít své pozice v jedné síti k proniknutí do jiných sítí a k jiným partnerům.

Elektická teorie (OLI)

Podle autora této teorie, kterou můžeme v literatuře také nalézt pod názvem OLI teorie, J. H. Dunninga je proces internacionalizace podporován specifickými výhodami podniku, které dělí do tří základních skupin:

- *Ownership advantages (O)* - jedná se o výhody, které jsou vlastní danému podniku jako například velikost firmy a její postavení na trhu, ochranné známky, know-how, kvalifikace zaměstnanců apod.

- *Location advantages (L)* - výhoda umístění mezinárodních podnikatelských aktivit například v podobě dobré infrastruktury a dostatku kvalifikovaných pracovníků na cílovém trhu nebo kulturní blízkost trhu.
- *Internalization advantages (I)* - výhody způsobu řízení, tedy zkušenosti s mezinárodním podnikáním v oblasti organizační struktury, kontroly řízení, jakosti a další (Hollensen, 2008; Machková, 2006).

Pokud firma na základě výše uvedených faktorů určí svoje výhody, může ji to pomoci zvolit vhodnou formu vstupu na zahraniční trh dle následujícího doporučení (tabulka 2).

Tab. 2 Forma vstupu na vybraný zahraniční trh

Forma vstupu na zahraniční trh	O	L	I
kapitálový vstup na zahraniční trh	+	+	+
Vývoz	+	-	+
poskytnutí licence	+	-	-

Zdroj: Machková, 2006

Nemá-li firma dostatečné organizační zázemí pro rozvoj mezinárodního podnikání a současně se na cílovém trhu vyskytují určité bariéry, je vhodné poskytnout licenci do zahraničí. Podnik by měl upřednostnit vstup na zahraniční trh formou vývozu, pokud je zvolený trh nedostatečně rozvinutý, nestabilní nebo jsou zde překážky pro zahraniční investory. Kapitálový vstup je doporučovaný v případě, kdy má firma výhodu ve všech třech oblastech (Machková, 2006).

Born globals

Teorie born globals popisuje specifický druh firem, které se přímo zaměřují na mezinárodní (respektive globální) trhy a to ihned po svém založení. Tyto podniky tedy neprošly žádnými postupnými etapami vývoje internacionalizace jako tradiční firmy například podle teorie uppsalské školy. Mezi born globals Knight a Cavusgil (2009) řadí firmy, které do 3 let od svého vzniku vytvářejí 25% svých tržeb v zahraničí. Jsou to hlavně malé a střední podniky, které se snaží odlišit od konkurence a tak se zaměřují na relativně úzké segmenty na zahraničních trzích. Často podnikají v oblasti vyspělých technologií a jsou řízeny zkušenými manažery, kteří se nebojí čelit rizikům mezinárodního podnikání. Pro born globals je také typické, že začínají svoje aktivity na více trzích zároveň a vyvíjejí produkty přímo pro globální trh (Machková, 2006; Kubíčková a Marková, 2011).

3.2.2 Motivy vstupu na zahraniční trh

Podniky se k internacionalizačnímu procesu staví buď kladně, tj. chtějí být mezinárodní a čerpat výhody z toho plynoucí nebo se podniky k internacionalizaci staví negativně a pak jsou k otázce vstupu na zahraniční trh spíše pasivní. Existuje velké množství různých stimulů, proč firmy vstupují na zahraniční trhy.

Motivy internacionalizace můžeme rozdělit do dvou kategorií na proaktivní a reaktivní. Proaktivní motivy vycházejí z rozhodnutí podniku vstoupit na zahraniční trh, jedná se o strategické změny podniku. V tomto případě se firmy stávají mezinárodními, protože chtějí. U reaktivních motivů se podniky mezinárodními v podstatě stávají musejí, protože dosud byly k otázkám internacionalizace pasivní a jsou nuceny reagovat na změnu podmínek na domácím či zahraničním trhu (Czinkota, Ronkainen, 1998).

- *Proaktivní motivy*: Zisk, jedinečný produkt, technologická výhoda, exkluzivní informace, úspory z rozsahu, velikost trhu.
- *Reaktivní motivy*: Konkurenční tlak, nadprodukce, klesající prodeje na domácím trhu, nadbytečná kapacita, nasycení domácího trhu, blízkost k zákazníkům a vstupu na zahraniční trh (Czinkota, Ronkainen, 1998).

Tab. 3 Hlavní motivy internacionalizace ve vybraných zemích

Země	Motivy internacionalizace
USA	zisky, globální obchodní infrastruktura, globální internetový dosah, slabý dolar, přistěhovalci
Velká Británie	růst, zisky, velikost trhu, snížení závislosti na jednotlivých trzích nebo snížení jejich počtu
Austrálie	růst trhu, kontrola řetězce, snížení nákladů
Belgie, Nizozemsko, Francie, Německo, Itálie, Polsko	pozice na trhu, znalosti, vyhledávání vztahů
Kanada	růst, sociální kapitál, schopnosti managementu, výzkum a vývoj investování, přistěhovalci, velikost/věk/zkušenosti firem, omezený domácí trh
Portugalsko (Azorské ostrovy)	vytváření kontaktů a vztahů
Španělsko	předchozí zkušenosti manažerů s mezinárodním podnikáním, velikost/staří firem, regionální umístění, regionální/ státní image
Švédsko	předchozí zkušenosti manažerů s mezinárodním podnikáním, unikátní produkt nebo technologie, omezený domácí trh
Irsko a Indie	znalost zdrojů
Indonésie	velikost firem/zdrojová základna, přítomnost zahraničních odběratelů, úroveň intenzity exportu v odvětví

Zdroj: OECD, 2009; upraveno a přeloženo

Organizace OECD ve spolupráci s APEC na základě průzkumu vydala v roce 2009 dokument *Top Barriers and Drivers to SME Internationalization* ve kterém uvádí, jaké stimuly vedou malé a střední podniky ve vybraných zemích k internacionalizaci.

Přehled klíčových motivů internacionalizace MSP v jednotlivých zemích je zachycen v tabulce 3.

Na základě výsledků tohoto výzkumu vyhodnotila organizace OECD (2009) jako důležité motivy internacionalizace MPS:

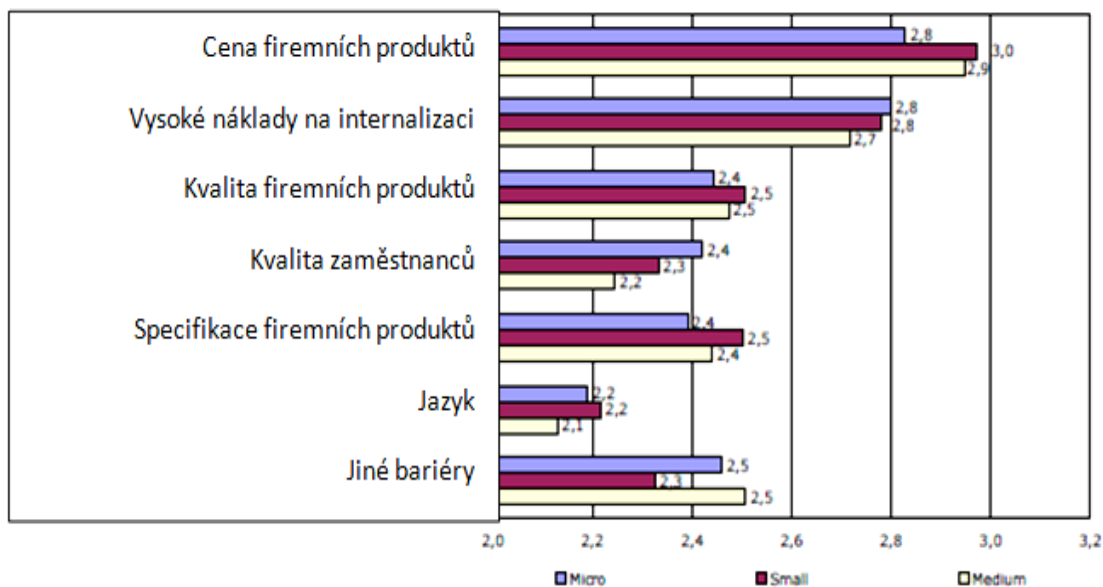
- *Růstové motivy* kam můžeme zařadit růst podniků, růst zisku, zvětšení podílu na trhu, silnější pozici na trhu, snížení závislosti na jediném trhu nebo menším počtu trhů.
- *Motivy týkající se znalostí* zahrnují například inovační schopnosti, unikátní výrobek nebo technologii, jazykové znalosti, předchozí zkušenosti a informovanost.
- *Motivy související s tvorbou obchodních kontaktů a propojování dodavatelského řetězce* jako například sociální kontakty a kapitálové sítě plynoucí z přistěhovaleckého původu manažerů, sociální vazby s emigrantskými komunitami.
- *Motivy domácích/regionálních trhů* mezi něž patří špatné podmínky na domácím trhu, omezená velikost domácího trhu, dobrá exportní infrastruktura, místní stimuly k vývozu a další (OECD, 2009).

3.2.3 Bariéry vstupu na zahraniční trh

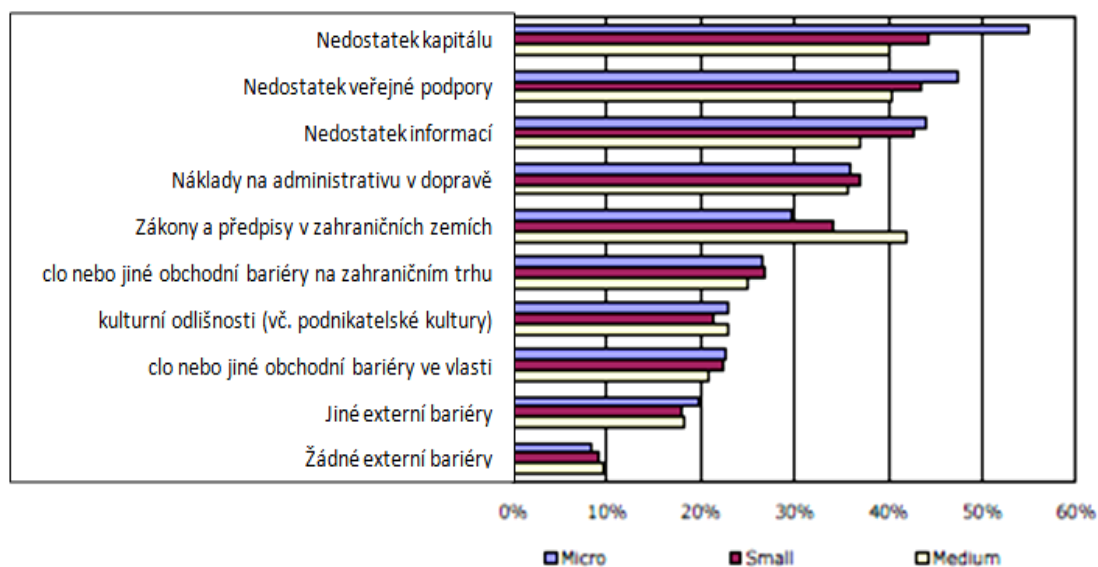
Při vstupu na zahraniční trh se mohou malé a střední podniky setkávat s mnoha překážkami – od smluvních a autonomních omezení až po administrativní a technické bariéry. Proto by měla firma před vstupem na zahraniční trh provést analýzu překážek, kterým bude pravděpodobně muset čelit a na základě výsledků zvolit nejvhodnější způsob pronikání na zahraniční trh (Štrach, 2009; Toulová, Votoupalová a Kubíčková, 2014).

Bariéry vstupu na zahraniční trh je možno rozdělit na bariéry interní, které se týkají vlastností samotného podniku a bariéry externí, které vycházejí z podnikatelského prostředí trhu. Konkrétní druhy bariér v jednotlivých skupinách a jejich důležitost u MPS dle průzkumu Evropské komise z roku 2009 zachycuje obrázek 2 a obrázek 3 (European Commission, 2010).

Interní bariéry, které jsou spojené se schopností a kompetencí firmy, jsou považovány obecně při internacionalizaci MSP za nejdůležitější, zatímco externí bariéry mají pro MSP menší důležitost. Ovšem v případě, že firma již má zkušenosti s mezinárodním podnikáním, často vnímá jako obtížnější překonání vnějších bariér. Dle výsledků dotazníkového šetření provedeného mezi MSP v potravinářském a dřevozpracujícím průmyslu vnímají české MSP jako největší překážky internacionalizace nedostatečné jazykové dovednosti zaměstnanců, málo zkušeností se zahraničními trhy, vysoké náklady na propagaci v zahraničí, nedostatek veřejné podpory a dotací a nedostatek informací o zahraničních trzích. Význam jednotlivých bariér, kterým MSP čelí, se však často napříč odvětvími liší. (Toulová, Votoupalová a Kubíčková, 2014).



Obr. 2 Interní bariéry internacionalizace pro mezinárodně aktivní podniky
Zdroj: European Commission, 2010



Obr. 3 Externí bariéry internacionalizace pro podniky na trzích EU a EHP
Zdroj: European Commission, 2010

Na základě studie, kterou provedlo OECD ve spolupráci s APEC v 15 zemích světa¹ a jejíž výsledky byly vydány v dokumentu roku 2009, lze za nejvýznamnější bariéry vstupu na zahraniční trh u malých a středních podniků považovat:

- nedostatek pracovního kapitálu k financování exportu,
- omezené množství informací k objevení/analyzování trhů,
- neschopnost kontaktovat potencionální zahraniční zákazníky,
- nedostatek manažerského času, dovedností a znalostí.

Mezi další významné bariéry, které mohou pro některé MPS představovat velkou překážku při vstupu na zahraniční trh, patří: identifikování zahraničních obchodních příležitostí, získávání spolehlivých zahraničních zastoupení, potíže ve srovnávání cen s konkurencí, nedostatečné množství nebo nevyškolení zaměstnanci v internacionalizaci, nedostatek pomoci od vlády domácí země a nadměrné náklady na přepravu (OECD, 2009).

3.3 Vstup firem na zahraniční trhy

Firma si může vybrat z řady forem vstupu na zahraniční trh. Rozhodnutí, jakým způsobem na zahraniční trh firma vstoupí, je klíčové a ovlivňuje ho celá řada faktorů. Mezi nejčastější faktory ovlivňující výběr strategie vstupu patří: rizikovost podnikání na cílovém trhu, celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí a potenciál cílového trhu (Businessinfo, 2014).

3.3.1 Formy vstupu na zahraniční trh

Podle míry zapojení do mezinárodních operací, místa působení, rozsahu zahraničních operací a náročnosti na kapitálové investice rozlišujeme různé formy vstupu na zahraniční trhy, které je možno dle Machkové (2006) členit do tří skupin na:

Vývozní a dovozní operace

Vývoz a dovoz zboží či služeb je obecně považován za nejjednodušší formu vstupu na zahraniční trhy, který nevyžaduje žádné investice. Chce-li však podnik být na zahraničním trhu úspěšný je často potřeba investovat část svých zdrojů do oblasti výzkumu, mezinárodního marketingu a snažit se přizpůsobit svou strategii podmínkám zahraničního trhu. Při vývozu mohou podniky využít různé obchodní metody, jejich volba je ovlivněna především charakterem zboží či služeb, obchodně politickými podmínkami a obchodním partnerem. Vývozní a dovozní operace bývají zpravidla realizovány na základě vztahů s obchodními partnery, mezi něž řadíme: prostředníky, výhradní prodejce, obchodní zástupce, komisionáře, mandátáře a další subjekty (Mulačová a Mulač, 2013).

¹ Austrálii, Kanadě, Finsku, Irsku, Koreji, Španělsku, Švýcarsku, Turecku, Velké Británii, USA, Číně, Indii, Indonésii, Rusku a Severní Africe.

U vývozních činností rozlišujeme přímý a nepřímý export (Kulhavy, 1992):

K nepřímému exportu dochází, pokud domácí výrobce používá tzv. nezávislého prostředníka, který zprostředkuje vývozní činnosti mezi ním a zahraničním zákazníkem. Výrobce tak přenáší zodpovědnost za prodej svých výrobků do zahraničí na prostředníka.

Přímý export je vyspělejší formou internacionalizace oproti exportu nepřímému. Domácí výrobce je přímo v kontaktu se zahraničním odběratelem, nevyužívá tedy služeb zprostředkovatele, ale svého vlastního exportního útvaru. Přebírá však na sebe rizika s tím spojená. Na druhou stranu může lépe kontrolovat distribuci zboží, prosazovat svou marketingovou strategii a budovat si vlastní image.

Formy nenáročné na kapitálové investice

Mezi formami vstupu na zahraniční trh nenáročné na kapitálové investice řadíme licence, franchising, smlouvy o řízení a v případě zájmu o spolupráci v oblasti výroby lze využít tzv. zušlechťovací operace nebo výrobní kooperace. Firmy tyto formy využívají, pokud chtějí zvýraznit přítomnost svých výrobků či služeb na cílovém trhu v rámci rozvoje mezinárodního podnikání jiným způsobem než vývozními operacemi (Machková, 2006).

Licenční smlouvou (licenci) chápeme jako „poskytnutí práva ve sjednaném rozsahu na nabytí licence na některou z ochranných průmyslových vlastností“ (ČSÚ, 2013a). Předmětem licence může být patent, průmyslový či užitný vzor, know-how nebo ochranná známka. Licenci uděluje ten, kdo má k užití nehmotného statku absolutní právo, tj. poskytovatel licence, a umožňuje tak využít většinou za poplatek tento statek určité osobě, kterou označujeme jako nabyvatele licence (Malý, 2002).

Mezi důvody, které vedou firmy k pořízení licence, patří dle Machkové (2006) zejména:

- nedostatek prostředků na rozvoj vlastního výzkumu a vývoje,
- neschopnost dosáhnout vlastního originálního řešení, jelikož zahraniční patentová ochrana je natolik dokonalá,
- snaha rozšířit vývoz výrobků, jejichž části jsou v některých zemích chráněny patenty zahraničních firem.

Franchising je „smluvní ujednání, ve kterém poskytovatel franšizy umožňuje nabyvateli (franšizantovi) používat značku organizace a poskytuje mu právo na využívání předmětu podnikání organizace“ (Štrach, 2009, s. 37). Nabyvatel tedy za zaplacení sjednané odměny a splnění podmínek, které jsou stanoveny ve smlouvě, získá kompletní koncept podnikání - tj. know-how daného podniku včetně systému řízení a zabezpečování služeb. Výhody této formy podnikání zahrnují nízké riziko investice, relativně malou potřebu kapitálu, rychlý vstup na zahraniční trh a vyšší pružnost. Nevýhodou je omezená kontrola managementu (Štrach, 2009).

Sherman (2011) uvádí jako klíčové komponenty franchisingu:

- Značku – silná značka vytváří poptávku, obsahuje nehmotné vlastnosti, jako jsou oděvy prodejního personálu, dekorace provozoven nebo jiné nehmotné faktory, které mají za cíl získat věrnost zákazníka a budovat kapitál.
- Operační systém – slouží pro kvalitní správu zákaznického portfolia a pro vybudování věrnosti zákazníka.
- Podporu, trénink – poskytuje nástroje a tipy, jak rozšířit svou zákaznickou základnu a vybudovat větší tržní podíl. Cílem je naučit franšizanta, aby zvládl obsloužit co nejvíce zákazníků, kteří spotřebují co nejvíce výrobků, a to co nejčastěji to jen jde.

Smlouva o řízení je založena na principu, kdy domácí firma poskytuje manažerské služby (nejčastěji ve formě know-how) zahraniční společnosti, která opatřuje kapitál (Kotler, 2007).

Zušlechtovací operace jsou založeny na zpracování surovin, materiálů či polotovarů do vyššího stupně rozpracovanosti nebo jejich dokončení v jiné zemi (Mulačová a Mulač, 2013).

Podstatou *mezinárodní výrobní kooperace* je spolupráce výrobců různých zemí, kteří si rozdělí výrobní program, avšak nedochází mezi nimi ke kapitálovému spojení ani sloučení. Konečný výrobek může být kompletován jak jedním, tak i oběma výrobci (Machková, 2006).

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy jsou nejvyšším stupněm internacionalizace firemních aktivit. Tyto vstupy jsou charakteristické především pro velké firmy kvůli své náročnosti na investice. Nejčastěji mají formu přímých nebo portfoliových investic. Portfoliové investice se zakládají na nákupu cenných papírů, nejčastěji akcií. Záměrem přímé zahraniční investice je založit, získat nebo rozšířit trvalé vztahy mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi. Většina přímých zahraničních investic má formu akvizic, fúzí, investic na zelené louce, společného podnikání nebo strategických aliancí (Machková, 2006).

Akvizice znamená převzetí podniku nebo jeho části, kdy jiná společnost koupí dostatečného množství akcií (podílů) nebo převezme kontrolu nad majetkem podniku jiným způsobem (Smrčka, 2013).

Fúze je vyšší formou akvizice. Může mít formu splynutí nebo sloučení. Při splynutí původní společnosti zanikají a vzniká nový právní subjekt. O sloučení se jedná, pokud přebíraná společnost zaniká bez likvidace a její majetek a závazky přecházejí na nástupnickou společnost (Slavík, 2013).

Investice na zelené louce (greenfield investment) jsou nově založené a postavené podniky. Výhodou těchto investic oproti akvizicím je obvykle větší přísun kapitálu a nových technologií pro hostitelskou zemi. Také zvyšují konkurenceschopnost na trhu a vytvářejí více pracovních míst (Businessinfo, 2009).

Společné podnikání (joint venture) představuje nižší stupeň spolupráce než sloučení. Jedná se o dohodu mezi dvěma či více podniky o společné výrobě produktu nebo o poskytování služeb na základě společného vlastnictví a společného řízení. Typickým příkladem je spojení nadnárodní společnosti s lokální firmou a vytvoření tak vlastní dceřiné společnosti. Výhoda spočívá ve využití kontaktů a znalosti trhu místního partnera a možnosti rychlejšího vstupu na zahraniční trhy například oproti investicím na zelené louce (Štrach, 2009).

Strategické aliance jsou obdobou společného podnikání, mají však odlišnou motivaci vzniku. U strategických aliancí nejde o spolupráci silné firmy s firmou slabší, ale partnery jsou zde velké, kapitálově silné firmy z vyspělých zemí. Cílem těchto aliancí často bývá společný vývoj nebo výroba určitých součástí, které používají oba partneři při sestavení finálních produktů a mohou tak dosahovat úspor z rozsahu. Někdy také velké firmy vytvářejí aliance v oblasti služeb, kdy využívají například společné distribuční služby nebo společný nákup (Businessinfo, 2009).

3.3.2 Rizika v mezinárodním obchodě

Každá činnost, kterou lidé vykonávají, v sobě nese určitá rizika. Podnikatelské činnosti jich v sobě zahrnují ještě mnohem více, obzvláště pokud podniky rozšiřují svoje působení i na zahraniční trh. Riziko je tedy neoddelitelnou součástí podnikání a proto by se s ním podniky měly naučit pracovat. Riziko bývá všeobecně vnímáno, jako něco negativního. Ovšem riziko nám říká, že očekávaná skutečnost může, dopadnou pro nositele rizika jak špatně, tak i dobře. Riziko lze definovat jako „*možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje*“ (Smejkal a Rais, 2010, s. 90). Je třeba si uvědomit, že pokud podnik není ochoten nést určité riziko, nemůže počítat s dlouhodobou úspěšností na trhu (Vojík, 2010; Heczková, 2006).

Rizika související s mezinárodním obchodem tvoří početnou skupinu se vzájemnými vazbami a souvislostmi a tak je důležité, aby je podniky vnímaly komplexně. Vojík (2010) a většina ostatních autorů zabývajících se touto problematikou považuje za nejfrekventovanější rizika v obchodním styku rizika teritoriální, komerční, tržní, tržní, kurzová, dopravní a popřípadě také rizika jazyková. Tato rizika mohou v rozhodující míře vyvolat změny v podnikatelských aktivitách. Dále budou zmíněná rizika jednotlivě popsána, aby byla pochopena jejich podstata.

Teritoriální rizika

Tyto rizika souvisejí především s nejistotou politického a ekonomického vývoje jednotlivých zemí a projevují se nejčastěji jako důsledky války, občanských nepokojů nebo vyvlastnění. Mohou však také být způsobeny přírodními katastrofami,

embargy nebo bojkotem zboží. Pravděpodobnost těchto rizik se dá celkem obtížně předpovídat. Pokud si ale podniky získají o jednotlivých zemích dostatek informací, například ze statistik nebo zpráv mezinárodních organizací, a udělají si na jejich základě analýzu rizikovosti, jeví se to jako nejúčinnější preventivní opatření jak těmto rizikům předcházet (Machková a Sato, 2002).

Komerční rizika

Do této skupiny spadají rizika vyplývající z nesplnění závazku obchodním partnerem. Podnikatel se s komerčními riziky setkává i v tuzemsku, ale střety s riziky na mezinárodních trzích jsou mnohem komplikovanější a intenzivnější vzhledem k různým odlišnostem trhů a horší dostupnosti informací o obchodních partnerech v zahraničí. Zvýšená rizikovost se nejčastěji projevuje v odstoupení obchodního partnera od smlouvy, nesplnění či vadné plnění smlouvy dodavatelem, bezdůvodné nepřevzetí zboží nebo platební nevůle či neschopnost dlužníka. Vhodný způsob jak do určité míry předcházet tomuto druhu rizik je mít dostatek důvěryhodných a spolehlivých informací (o obchodních partnerech, zemích vývozu, předpisech apod.) po celou dobu obchodní operace (Vojík, 2010; Machková a Sato, 2002; Janatka, 2001).

Tržní rizika

Tržní rizika se vyskytují v souvislosti s odlišnou tržní situací v jednotlivých zemích. Mezi časté příčiny tržních změn patří změny v politické a ekonomické situaci v konkrétní zemi, nevyváženost nabídky a poptávky, změny v technologii a sezónní výkyvy. V důsledku těchto změn podnik nemusí dosáhnout předpokládaného výsledku nebo utrhá dokonce ztrátu. Ve vývozu a dovozu se toto riziko vztahuje především na období mezi uzavřením kontraktu a jeho realizací. Ochránit před těmito riziky se podniky mohou pomocí uzavření některých smluvních podmínek jako například tzv. klouzavých cenových doložek (Machková a Sato, 2002; Vojík, 2010).

Kurzová rizika

Jsou spojena se všemi formami mezinárodních hospodářských vztahů a vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. V důsledku změny kurzu může subjekt dosáhnout jiného výsledku, než očekával. Kurzové riziko bývá největší u úvěrových obchodů a obchodů s dlouhými dodacími lhůtami. Minimalizovat tato rizika můžeme pomocí správné volby měny, operací na volném trhu, prodeje pohledávek, využívání měnových doložek a započtení rizika do ceny (Vojík, 2010).

Dopravní rizika

Dopravní rizika provázejí obchodem s hmotným zbožím, které může být během dopravy ztraceno nebo poškozeno. Velký význam má proto správná volba dopravní cesty i dopravního prostředku. Prevence spočívá v jasném vymezení místa a okamžiku přechodu rizika z prodávajícího na kupujícího v kupní smlouvě a také ve vhodném výběru dopravce, který by měl být spolehlivý (Machková a Sato, 2002; Janatka, 2001).

Jazyková rizika

Jazykové riziko bývá často opomíjeno i přesto, že v poslední době roste jeho význam. Mezinárodní obchod je založen i na kvalitní komunikaci a proto by znalost cizích jazyků měla být jedním ze základních požadavků při přijímání zaměstnanců (Vojík, 2010).

3.3.3 Metody snižování rizika

S podnikáním jsou vždy spojena určitá rizika, je nutno s nimi počítat a snažit se proti nim co nejlépe zajistit. V této kapitole jsou shrnuta základní doporučení, jak co nejhodněji snižovat či eliminovat rizika s ohledem na vztahy jednotlivých nástrojů a konkrétních rizik.

Mezi nejčastější nástroje řízení rizik patří přesun (transfer) rizika, zadržení (retence) rizika, redukce nebo vyhnutí se riziku. Volba opatření proti riziku závisí především na finančních a lidských zdrojích, jež má rozhodovatel k dispozici. Při volbě nástroje pro snižování rizika je důležité vzít v potaz danou situaci, která vymezuje charakteristiku rizika. Vhodné je použít takové nástroje řízení rizik, které povedou k cíli při vynaložení co nejnižších nákladů (Smejkal a Rais, 2010; Tichý, 2006).

Rizika můžeme třídit podle pravděpodobnosti na rizika s vysokou a nízkou pravděpodobností. Dále je lze dělit podle tvrdosti, tzn. podle dopadu ztráty v případě výskytu nepříznivé situace, na rizika s nízkou a rizika s vysokou tvrdostí. V případě, kdy se rizika vyznačují velkou tvrdostí a vysokou pravděpodobností, se jako nevhodnější nástroj pro řešení jeví redukce, jestliže je možné redukovat je na zvládnutelnou úroveň, popřípadě vyhnutí se těmto rizikům. Pokud jsou rizika charakterizována nízkou tvrdostí, ale vysokou pravděpodobností nejlepším řešením je obecně jejich retence a redukce. Retence je taky nevhodnějším řešením pro rizika s nízkou pravděpodobností a nízkou tvrdostí. Tyto rizika se však objevují jen velmi zřídka a jejich finanční dopad není zpravidla významný. Rizika, která jsou typická nízkým očekáváním ztráty, ale v případě výskytu nepříznivé situace je dopad téměř až katastrofální, tzn. rizika s nízkou pravděpodobností a vysokou tvrdostí, jsou nejlépe řešena pomocí pojištění. Pro lepší přehlednost je výše uvedená problematika shrnuta v následující tabulce. (Smejkal a Rais, 2010)

Tab. 4 Metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence a redukce	Retence

Zdroj: Smejkal a Rais, 2010

U některých rizik se ovšem dá jen obtížně určit jejich nízká či vysoká tvrdost a pravděpodobnost. Také mohou nastat situace, kdy sice rizika lze vymezit podle kategorizace v Tabulce 4, ale doporučovaná metoda řízení se nedá použít například z důvodu, že by došlo k porušení legislativy v oblasti bezpečnosti práce či ži-

votního prostředí. Klíčovou roli zde hrají i zkušenosti a odborný úsudek. Metody snížení podnikatelského rizika proto bývají ještě rozšiřovány i o následující: Ofenzivní řízení firmy, diverzifikaci, pružnost firmy, sdílení rizika, získávání dodatečných informací, vytváření rezerv, různé druhy analýz a prognózování (Smejkal a Rais, 2010).

3.3.4 Faktory úspěchu na zahraničním trhu

Metodami hodnocení úspěšnosti MSP se zabývá řada českých i zahraničních odborníků, přesto není někdy zcela lehké určit, zda jsou tyto podniky úspěšné nebo nikoli. Náročné to může být například kvůli nedostatečným znalostem managementu v těchto podnicích. Většina hodnotících modelů úspěchu podnikání u MSP se zakládá na identifikaci specifických klíčových faktorů úspěchu MSP, které se liší od faktorů úspěchu velkých podniků. A právě na tyto činitele úspěchu by se měly MSP zaměřit, aby obstály v konkurenci velkých firem (Kubíčková a Rais, 2012).

Důležité v boji s konkurencí pro MSP je také schopnost určit svoje silné a slabé stránky související s jejich zapojením se do zahraničních operací. Toto hledisko pomáhá určit hodnotící model, který rozděluje faktory úspěchu do čtyř skupin na klíčové zaměstnance, mezinárodní marketing, internacionalizaci a výkonnost zahraničního obchodu. Jednotlivé skupiny faktorů jsou více specifikovány pomocí bloku otázek viz obrázek 4. (Kubíčková a Rais, 2012; Kubíčková, Peprný a Nováková, 2010).



Obr. 4 Rozdělení klíčových faktorů úspěchu MSP
Zdroj: Kubíčková, Peprný a Nováková, 2010, přeloženo.

Studie zabývající se procesem internacionalizace také často došly k závěru, že se klíčové faktory úspěchu MSP mezi rozdílnými odvětvími výrazně neliší, přestože jsou podmínky pro zapojení se do mezinárodních aktivit v jednotlivých odvětvích odlišné (Kubíčková a Rais, 2012).

3.4 Malé a střední podniky

V dnešní době jsou malé a střední podniky velmi aktuálním tématem. Diskutuje se zejména o jejich nezastupitelné roli a významu v celé národní ekonomice i ve světě. Pojďme se tedy na problematiku MPS podívat podrobněji.

3.4.1 Definice MSP

Definice malých a středních podniků (dále jen MSP) se aktualizuje s ohledem na ekonomický vývoj. Po vstupu České republiky do Evropské unie se pro českou sféru podnikání stalo prioritní chápat pojem MSP tak, jak je definuje EU ve svých doporučeních z května roku 2003, aby tak mohla co nejvíce využít programů na podporu podnikání MSP (Official Journal of the European Union, 2003).

MSP rozdělujeme do tří kategorií dle kritérií stanovených EU. Hlavními faktory jsou počet pracovníků a finanční výsledky podniku – konkrétně roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy. MSP jsou na základě těchto kritérií definovány následovně:

- *Střední podniky*, kde počet zaměstnanců v těchto organizačních jednotkách se pohybuje v rozmezí 50 až 250 osob. Současně roční obrat nesmí překročit hranici 50 milionů EUR nebo celková bilanční hodnota majetku nesmí nepřesáhnout 43 milionů EUR.
- *Malé podniky* jsou vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a u nichž roční obrat nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 10 milionů EUR.
- *Drobné podniky*, někdy nazývané také mikropodniky, tvoří kategorii podnikatelských subjektů, které mají méně než 10 zaměstnanců a jejich roční obrat nebo celková bilanční hodnota majetku nepřekračuje hranici 2 milionů EUR (Vodáček a Vodáčková, 2004).

Jedním z hlavních cílů tohoto rozčlenění je snaha zajistit, aby podniky, jejichž ekonomická síla přesahuje MSP, nevyužívaly mechanismy podpory určené speciálně pro MSP a nebránily tak jejich rozvoji.

Podrobněji lze MSP rozlišit dle propojenosti s jinými podniky na:

- autonomní podniky,
- partnerské podniky,
- připojené podniky (Vodáček a Vodáčková, 2004).

3.4.2 Výhody a nevýhody MSP

MSP disponují na domácím i zahraničním trhu řadou výhod oproti velkým podnikům. Z některých hledisek je jejich postavení však nevýhodné. To, jak konkrétní podniky tuto situaci zvládnou, vypovídá o jejich schopnosti udržet si pozici ve srovnání s velkými podniky ČR a zejména EU.

Vzhledem k tomu, že MSP mají omezené kapitálové zdroje, vnímají mnohem citlivěji výkyvy trhu než velké podniky. Mezi jejich hlavní výhodou tedy patří jejich flexibilita a schopnost rychle se přizpůsobovat požadavkům zákazníků. Také vykazují lepší odolnost proti hospodářské recesi, kdy využívají příležitosti produkčních kapacit, kterých se velké podniky v tomto období vzdaly kvůli jejich vykazující ztrátě či malému zisku. Jelikož je v MPS méně omezujících organizačních prvků a více prostoru pro individualitu než u velkých podniků, jako další silnou stránkou MSP můžeme vidět inovační kreativitu, která je nezbytná pro přežití na trhu. Většina MSP je také schopna rychleji přijímat podnikatelské rozhodnutí díky relativně úzkému okruhu vlastníků, kteří se ve většině případů účastní na výkonném řízení. Díky nižšímu počtu zaměstnanců v MSP častěji vznikají přátelské vztahy, snáze se vytváří důvěra a roste tak loajalita k firmě. A jak už bylo v dříve práci zmíněno, MSP také vytvářejí velké množství nových pracovních příležitosti obvykle díky nižším nákladům na zřízení pracovního místa (Kislingerová, Nový a kol., 2005; Malach, 2005).

Vedle uvedených předností provázejí existenci MSP některé nevýhody vůči velkým podnikům jako například menší finanční síla a s tím související horší dostupnost úvěrových zdrojů a z toho plynoucí nemožnost realizace svého cíle nebo inovačního záměru. Vzhledem k menšímu množství prostředků mají MSP omezené možnosti při zaměstnání odborníků ve správě, i když musí čelit stejným právním předpisům jako velké podniky. Další slabou stránkou MSP je skutečnost, že musejí obstat v tvrdém konkurenčním boji s velkými podniky, přestože mají méně příznivé pracovní podmínky způsobené omezeným kapitálovým zázemím a proto jsou nuceni vykazovat vyšší intenzitu práce. Také nemohou získávat slevy a výhodné dodací podmínky v takovém rozsahu jako velké podniky, jelikož materiál obvykle objednávají v menším množství. Mají tedy omezené možnosti získání výhod z rozsahu produkce. Vzhledem k faktu, že MSP mají obvykle více omezené prostředky na propagaci a reklamu, je pro ně oproti velkým podnikům obtížnější ovlivňovat své potenciální zákazníky. Menší podniky mívají obecně větší problémy s pronikáním na zahraniční trhy, protože jim často chybí potřebné informace a jejich získání je pro ně více náročné (Kislingerová, Nový a kol., 2005; Malach, 2005).

3.4.3 Význam MSP

Malé a střední podniky, kterých se nachází v České republice více než 1 milion, tvořily v roce 2013 dle údajů Ministerstva průmyslu a obchodu ČR podíl 99,84 % na celkovém počtu aktivních podnikatelských organizací. Znamená to, že převažující většina podniků v ČR jsou MSP. Sektor MSP je významnou hnací silou podnika-

telské sféry, růstu, inovací i konkurenceschopnosti. Zaměstnává okolo 2/3 zaměstnanců a tak má roli i významného zaměstnavatele (MPO, 2014a).

Tento závěr však neplatí pouze pro Českou republiku, ale dá se zobecnit pro většinu zemí, které jsou součástí EU. V těchto zemích, mají MSP taky významný podíl na zajištění zaměstnanosti a rozvoji ekonomiky. Význam MSP v EU dokazuje mnoho písemných dokumentů, které byly k této problematice vydány. Příkladem může být tzv. Evropská charta pro malé podniky, přijata členskými státy EU roku 2000, která uvádí, že MSP „jsou páteří evropské ekonomiky a hlavním základem její konkurenční schopnosti vůči ostatnímu světu, zejména mohutné ekonomice USA. Jsou klíčem k řešení zaměstnanosti, tvoří základnu inovační politiky nižších řádů a rozvoj podnikavosti“ (Vodáček a Vodáčková, 2004, s. 16).

MSP jsou obvykle těsně svázány s daným regionem a tak reprezentují místní kapitál. Způsob, jak poměrně rychle ekonomicky oživit určitý region potom vede přes rozvoj těchto podniků. Význam MSP taky spočívá v jejich působení proti tendenci posilování monopolů. Své uplatnění často nacházejí i v okrajových částech trhu, které nejsou pro velké firmy zajímavé (Veber a Srpková, 2012).

MSP můžeme tedy považovat za důležité podnikatelské subjekty, jen těžko zastupitelné v české i světové ekonomice, které je potřeba sledovat, analyzovat, podporovat a dále rozvíjet.

3.4.4 Vliv vstupu ČR do EU na MSP

Dne 1. května 2004 se Česká republika stala novým členem Evropské unie. I když některé MSP jsou v současné době již konkurenceschopné na trzích EU, pro většinu z nich však zpočátku znamenal vstup České republiky do EU velkou změnu (Evropská komise, 2014a).

Zpočátku bylo potřeba, aby se harmonizovala česká legislativa s legislativou EU. Tento krok přispěl ke stabilizaci podnikatelského prostředí, rozvoji investování v zahraničních zemích, větší mobilitě pracovníků, přinesl lepší právní ochranu podnikání a hlavně k množnosti využívat společné programy EU na podporu podnikání MSP. Vstupem do EU získala Česká republika také více možností, jak poznat zkušenosti z podnikání v jiných zemích, které mohou podnikům posloužit jako zdroj inspirace. Na druhou stranu to přineslo i značné problémy, kterým musely podniky čelit. Především se jedná o vyšší nároky EU v oblasti ekologie, přísnější předpisy na ochranu spotřebitele a na bezpečnost a zdraví zaměstnanců. Některé podniky dokonce musely projít restrukturalizací, aby byly v rámci EU konkurenceschopné (MPO, 2006).

MSP jsou vzhledem k zvětšující se konkurenci po vstupu do EU nuceny k:

- důslednější orientaci na požadavky zákazníků,
- orientování se na světové trhy,
- navázání spolupráce v oblasti výzkumu a vývoje,
- zlepšování řízení podniku,
- rozvoji informačních technologií a využívání nejnovějších znalostí (MPO, 2006).

3.4.5 Specifika drobných podniků

Segmentu malých a středních podniků dominují v Evropě a konkrétně i v České republice nejmenší firmy, tzv. drobné podniky nebo také mikropodniky, zaměstnávající maximálně devět osob s přibližným ročním obratem do dvou mil EUR. Mnohé z drobných firem jsou velmi malé a do podnikání jsou často zapojeni i pouze jednou osobou a to vlastníkem podniku. Pro drobné podniky je také typické, že jsou obvykle rodinného charakteru a mnohdy se angažují v oblasti řemesel. Poskytují důležité produkty a služby pro místní komunity. Na rozdíl od velkých firem, vedoucí drobných podniků se plně zapojují do všech aspektů podnikání a zůstávají v přímém kontaktu se zákazníky (MPO, 2014a; European Commission, 2013).

Vzhledem k jejich malé velikosti a omezeným zdrojům čelí drobné podniky specifickým problémům. Častou potíží bývá najít zaměstnanců s potřebnými dovednostmi, kteří jsou ochotni pracovat pro drobnou firmu. Také získání finančních prostředků k založení nového podnikání a později pro růst stávajícího podnikání bývá pro drobné podniky zpravidla obtížný úkol. Drobné podniky jsou často zdrojem inovací. Na druhou stranu jsou však citlivé na konkurenci, která zavádí nové produkty nebo služby či zlepšuje své výrobní procesy, protože jim mnohdy chybí prostředky k rychlé reakci na tyto změny (European Commission, 2013).

Drobné podniky v Evropě mají dle Evropské komise (2013) společné následující charakteristické rysy:

- Výrazné zapojení vlastníka nebo vedoucího podniku ve všech fázích pracovního postupu a z toho plynoucí finanční nezávislost a silná osobní odpovědnost.
- Řemesla, technické a řídicí kompetence, při nichž je kladen důraz na učení jako jeden z prostředků předávání odborných schopností.
- Aktivní přispění k výrobě produktů a služeb, jedná se zejména o produkty zhotovené na míru, vyráběné v jedné velikosti nebo v malém množství.
- Blízkost k zákazníkovi a místním aktivitám.

4 Metodika

V práci byly aplikovány standardní vědecko-výzkumné metody – analýza, syntéza, indukce a dedukce. Analýza rozkládá zkoumaný objekt (jev) na dílčí části, které se následně stávají předmětem zkoumání. V této práci byla metoda analýzy využita především při charakterizování vývoje a současného stavu MSP, popisu strojírenského průmyslu a výsledků dotazníkového šetření. Pro zobecnění poznatků získaných analýzou byla použita syntéza, která spojuje podstatné poznatky o jednotlivých částech v celek. Tato metoda byla použita v závěru práce k shrnutí výsledků. Indukce je poznání, které vychází z jednotlivých empiricky zjištěných poznatků a dochází k obecnému závěru, byla využita při vyvozování některých závěrů práce. Dedukce jde opačným směrem než indukce, tedy znamená vyvození závěrů pro konkrétní případ z obecného závěru.

V teoretické části bylo využito odborné literatury, vědeckých článků a zpráv či jiných spolehlivých internetových zdrojů (Ministerstvo průmyslu a obchodu, Evropská komise apod.) a to jak od českých tak i zahraničních autorů. Na základě získaných teoretických poznatků byly definovány pojmy a popsána problematika globalizace, internacionalizace, vstupu podniků na zahraniční trh, MSP podniků a specifika drobných podniků.

V praktické části byla na základě sekundárních dat z Českého statistického úřadu, Eurostatu a Ministerstva průmyslu a obchodu provedena analýza MSP a drobných podniků v ČR a také charakteristika strojírenského průmyslu.

Pro zpracování praktické části byl proveden sběr primárních dat pomocí elektronického dotazníkového šetření vytvořeného v softwaru Umbrela. V tomto systému byly vytvořeny dva dotazníky – jeden pro podniky působící na ZT a druhý pro podniky nepůsobící na ZT. Kontakty na respondenty, tedy podniky ze strojírenského průmyslu, byly získány převážně z databáze Amadeus a doplněny o kontakty z databází organizací CzechExporters a CzechTrade.

Na začátek dotazníku byly zařazeny tzv. úvodní otázky, které mají být dostatečně snadné, aby z nich respondent získal pocit, že dotazování zvládne. Ve střední části byly umístěny nejdelší a nejnáročnější otázky, jelikož se předpokládá, že respondent již pronikl do problematiky tématu a má ještě dostatek koncentrace. Dotazník uzavíraly identifikační otázky, které slouží k zjištění základních charakteristik o respondentovi (v případě této práce o daném podniku). Dotazníky byly vyplněny manažery podniku (často v jedné osobě s vlastníky podniků). Otázky v celém dotazníku byly formulovány takovým způsobem, aby byly pro respondenty co nejvíce srozumitelné. Dotazník obsahoval převážně polouzavřené typy otázek, které nabízí jak předpřipravené varianty odpovědí a navíc i možnost odpovědi vlastní (jiné), aby v případě potřeby mohli respondenti odpověď zcela podle svých představ. Menší část pak tvořily otázky otevřené, které nenabízí žádné varianty odpovědí a otázky uzavřené s konečným počtem variant odpovědí. V dotazníku určeném podnikům působícím na ZT byl použit jedenkrát i bateriový typ otázky, kdy se sdruží více otázek na stejné téma do jednoho bloku (tabulky) a pro možnosti odpovědí je zpravidla použita hodnotící škála (Kozel, 2011).

Před vytvořením dotazníku byly stanoveny hypotézy ohledně nezávislosti zkoumaných znaků. Nulová (testovaná) hypotéza (H_0) popisující nezávislost dvou veličin a k ní vytvořená alternativní hypotéza (H_1) o závislosti zkoumaných veličin. Testování těchto hypotéz bylo provedeno po vyhodnocení primárních dat.

Pro účely vyhodnocení dat získaných z dotazníkového šetření byly použity absolutní i relativní četnosti. Absolutní četnost (n_j) představuje počet výskytů jednotlivých variant odpovědí v souboru. Relativní četnost (p_j) vyjadřuje poměr absolutní četnosti k rozsahu souboru. Četnosti lze vypočítat podle vzorců, kde počet variant značíme k a rozsah souboru n , následovně (Hendl, 2006):

$$\sum_{j=1}^k n_j = n \quad (1)$$

$$p_j = \frac{n_j}{n} \quad (2)$$

V práci byly testovány hypotézy o nezávislosti kvalitativních znaků za použití Chí-kvadrát testu, který je spojen s testovým kritériem:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - m_{ij})^2}{m_{ij}} \quad (3)$$

kde n_{ij} značí pozorované četnosti jednotlivých políček v kontingenční tabulce a m_{ij} teoretické (očekávané) četnosti jednotlivých políček v kontingenční tabulce (Hendl, 2006).

Pro rozhodnutí o zamítnutí či nezamítnutí H_0 byla použita p -hodnota (p). Hladina významnosti (α), která nám udává pravděpodobnost nesprávného zamítnutí nulové hypotézy, byla pro tuto práci zvolena 5%. Pokud je $p \leq \alpha$, pak H_0 na hladině významnosti 0,05 lze zamítnout. Naopak pokud je $p > \alpha$, pak na hladině významnosti 0,05 nelze zamítnout H_0 .

Jelikož testové kritérium pouze poukazuje na to, jestli mezi dvěma znaky existuje či neexistuje závislost, byl dále využit Cramérův koeficient kontingence (Cramérovo V), který měří sílu závislosti mezi znaky. Cramérovo V nabývá hodnot od 0 do 1, čím blíže je hodnota koeficientu 1, tím je závislost mezi znaky silnější a naopak, čím blíže je 0, tím je tato závislost slabší. Cramérovo V lze vypočítat podle následujícího vzorce (Budíková, 2006):

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n(m-1)}} \quad (4)$$

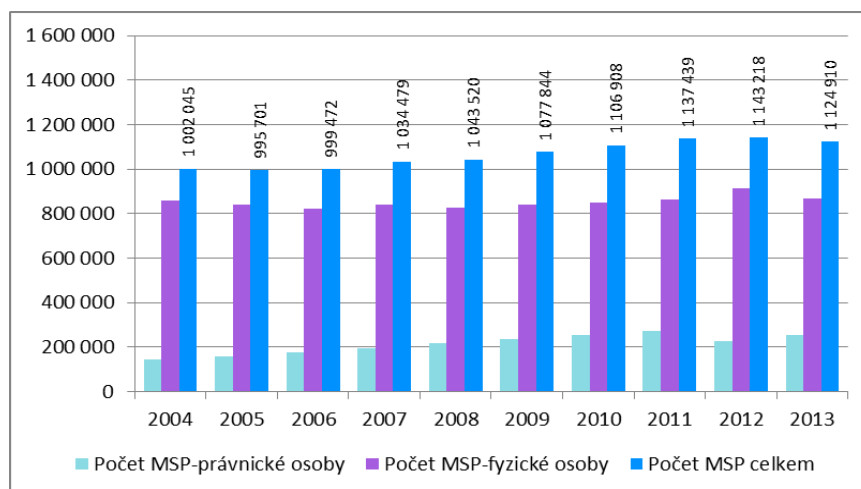
kde n je počet pozorování, $m = \min \{r, s\}$ přičemž r je počet řádků a s je počet sloupců kontingenční tabulky.

5 Vlastní práce

Vlastní práce obsahuje analýzu vývoje a současné situace MSP v ČR, dále konkrétně drobných podniků v ČR a také charakteristiku strojírenského průmyslu v ČR, které jsou zpracovány ze sekundárních dat. Zaměření na strojírenský průmysl je z důvodu dlouholeté tradice a významné pozice tohoto odvětví v ČR a hlavně jeho významného podílu na exportních aktivitách českých MSP. Dále vlastní práce zahrnuje rozbor výsledků primárních dat z dotazníkového šetření a vyhodnocení stanovených hypotéz.

5.1 Charakteristika malých a středních podniků v ČR

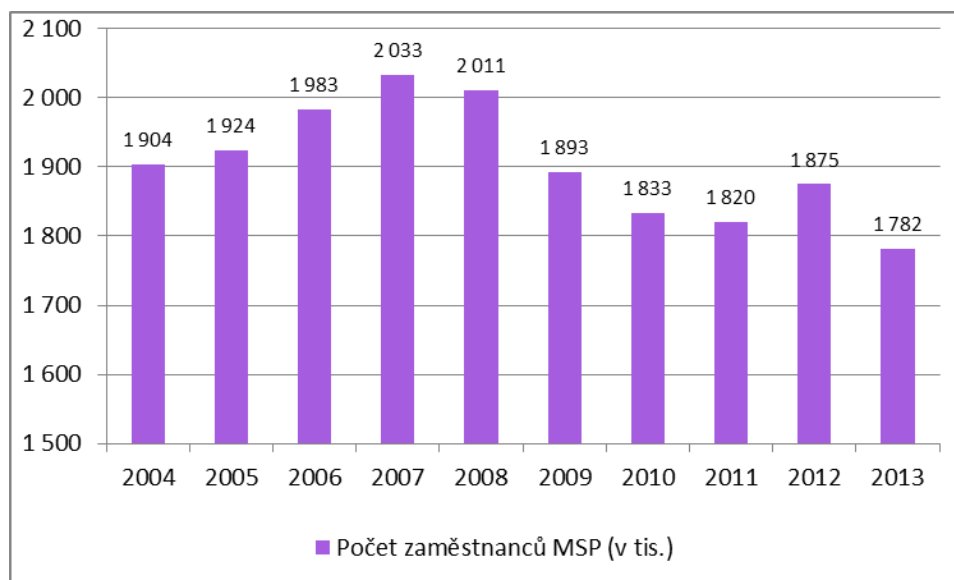
MSP mají v české ekonomice nezastupitelnou roli a jsou významně podnikatelsky i společensky spjaty se svým regionem. Tvoří v ČR více než 1 milion ekonomických subjektů. Hrají také velkou roli v oblasti zaměstnanosti a jsou důležitou hnací silou podnikatelské sféry, inovací, růstu a konkurenceschopnosti. Počet podnikajících MSP v roce 2013 byl celkem roven 1 124 910 ekonomickým subjektům, z toho 869 279 bylo fyzických osob a 255 631 právnických osob. Podíl MSP na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2013 byl 99,83 %. Nejvíce MSP v ČR působí v oblasti služeb, a to až okolo 40 %. Dále mají MSP v ČR významný podíl v obchodě (25 %), ve výrobě automobilů a strojů (18 %) či stavebnictví (17 %). Mezi lety 2007 až 2012 se počet aktivních MSP v ČR neustále mírně zvyšoval. V roce 2013 byl tento trend přerušen a počet českých MSP poklesl o 1,6 %. Pokles se však týkal pouze podnikatelů se statutem fyzických osob, počet MSP se statutem právnických osob naopak mírně vzrostl (ČSÚ, 2013b; ČSÚ 2014; MPO, 2014a).



Obr. 5 Vývoj počtu aktivních MSP v ČR v letech 2004-2013
Zdroj: MPO, 2014a a MPO, 2011

5.1.1 Zaměstnanost a ekonomické ukazatele

Sektor MSP představuje také významného zaměstnavatele, práci v něm nacházejí jak lidé v zaměstnaneckém pracovním vztahu, tak i osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ). V České republice MSP průměrně zaměstnávají 2/3 zaměstnanců. Celkový počet zaměstnanců v MSP v roce 2013 činil 1 782 tis. osob. V roce 2013 se celkový počet zaměstnanců pracujících v MSP oproti roku 2012 snížil o 93 tis., což představuje pokles o 4,96 %. Přesto však podíl zaměstnanců MSP na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry ČR v roce 2013 dosáhl 60 %. Největší meziroční pokles zaměstnanosti o 5,87 % (ve sledovaném období 2004-2013) zaznamenaly české MSP v roce 2009, který byl pravděpodobně způsoben dopadem krize s počátkem v roce 2008. Od tohoto poklesu se zatím nepodařilo českým MSP překročit hranici 1 900tis. zaměstnanců ročně, kterou tento ukazatel překračoval od roku 2004 do roku 2008 (MPO, 2014a; Evropská komise, 2014b).



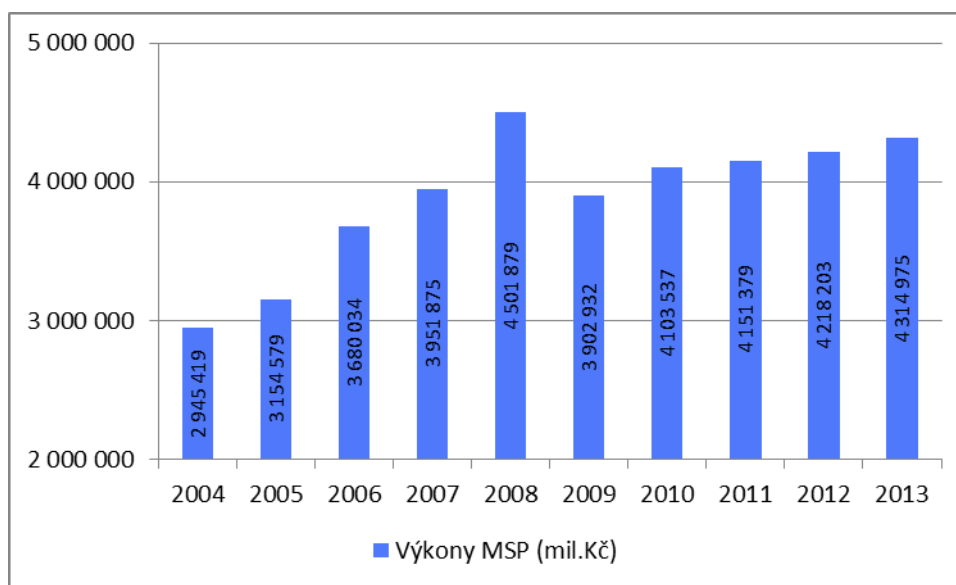
Obr. 6 Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2004-2013

Zdroj: MPO, 2014a a MPO, 2011

Průměrné měsíční mzdy v sektoru MSP v roce 2013 dosáhly výše 21 343 Kč. Oproti roku 2012 tak došlo ke snížení průměrných výdělků o 190 Kč. Pokud se zaměříme na účetní přidanou² hodnotu, kterou vytvořily MSP v roce 2013, dostáváme částku o objemu 1 396 068 mil. Kč. V porovnání s rokem 2012 došlo ke zvýšení účetní přidané hodnoty o 940 mil Kč. MSP se v roce 2013 dařilo i v oblasti výkonů, které vytvořily ve výši 4 314 975 mil. Kč, což je oproti předchozímu roku zvýšení o 2,3 %. Podíl MSP na celkových výkonech v roce 2013 činil 51,3 %, tedy oproti

² Účetní přidaná hodnota vyjadřuje, kolik podnik „přidal“ k nakoupeným vstupům a je tvořena těmito položkami: obchodní marží (rozdílem mezi tržbami za prodej zboží a náklady vynaloženými na prodané zboží) + tržbami z prodeje vlastních výrobků a služeb + změnami stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby + aktivací - výkonovou spotřebou (ČSÚ, 2015).

předchozímu roku došlo k nárůstu o 1,3 procentního bodu. Nejvyšší hodnotu výkonů ve sledovaném období vykazovaly MSP v ČR v roce 2008. Naopak největší (a ve sledovaném období taky jediný) meziroční pokles výkonů zaznamenaly české MSP v roce 2009 a to až o 13,3 %. Tento pokles výkonů je připisován hlavně dopadu již výše zmíněné ekonomické krize. Od roku 2010 lze v oblasti výkonů vytvářených MSP v ČR sledovat mírný dlouhodobý nárůst, který signalizuje pozvolné „zotavování“ podniků z dopadů krize (MPO, 2014a).



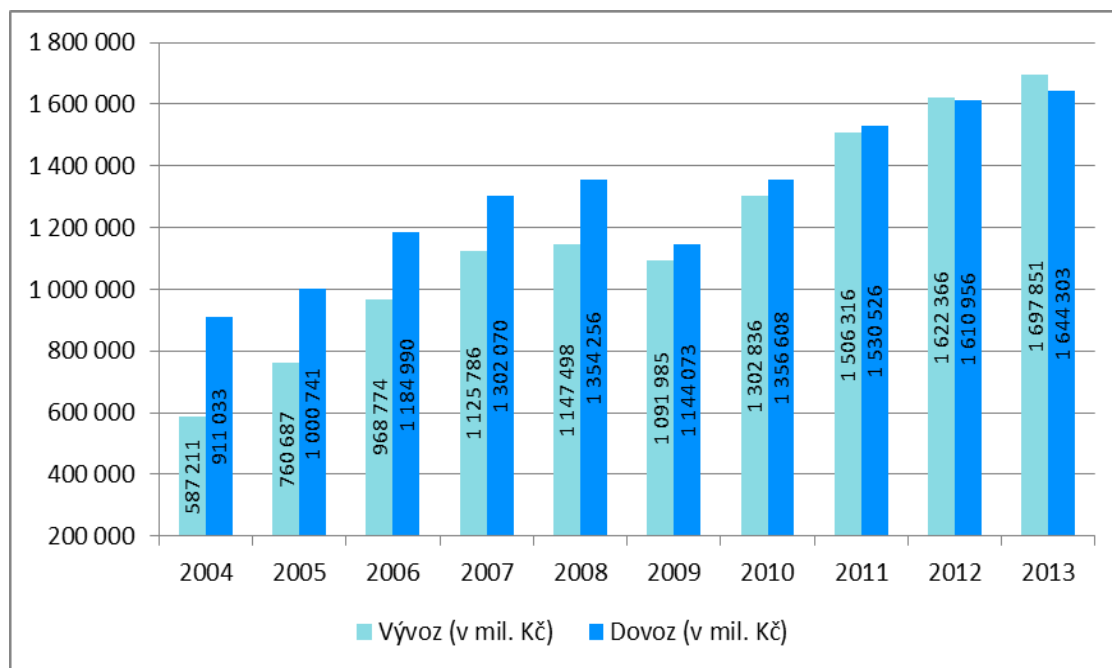
Obr. 7 Vývoj výkonů MSP v ČR v letech 2004-2013
Zdroj: MPO, 2014a a MPO, 2011

K nepříznivému vývoji u MSP v roce 2013 došlo v oblasti investic (hmotných i nehmotných včetně pozemků), které v porovnání s rokem 2012 poklesly o 8,99 %. Rovnaly se tak v roce 2013 pouze částce 312 385 mil. Kč (MPO, 2014a).

5.1.2 Zahraníční obchod

Zahraníční obchod MSP v ČR mezi lety 2004 až 2013 vykazoval růstový trend s výjimkou roku 2009, kde došlo jak u vývozu tak i dovozu k poklesu, který byl způsoben, jako i u většiny jiných ekonomických ukazatelů, vlivem krize nastartované v předchozím roce. Pokud porovnáme objemy zahraničního obchodu na počátku sledovaného období (rok 2004) s rokem 2013 lze konstatovat, že objem dovozu MSP v ČR se zvětšil téměř dvojnásobně a objem vývozu dokonce téměř trojnásobně. Dovoz MSP v ČR výrazně převyšoval vývoz až do roku 2008, poté se začaly hodnoty těchto dvou ukazatelů pomalu vyrovnávat a v roce 2012 poprvé došlo k situaci, kdy vývoz převýšil o 0,71 % dovoz a tato skutečnost byla zachována i v roce 2013 (převýšení vývozu nad dovozem o 3,3 %), což lze považovat za pozitivní vývoj v oblasti zahraničního obchodu.

V roce 2013 došlo k meziročnímu zvýšení vývozu MSP o 75 485 mil. Kč (tj. o 4,7 %) a k meziročnímu zvýšení dovozu o 33 347 mil. Kč (tj. o 2,1 %). Podíl MSP v ČR na zahraničním obchodu je významný, neboť v roce 2013 tvořil 58,4 % na celkovém dovozu a 53,6 % na celkovém vývozu (MPO, 2014a).



Obr. 8 Vývoj zahraničního obchodu MPS v ČR v letech 2004-2013
Zdroj: MPO, 2014a a MPO, 2011

5.1.3 Porovnání malých a středních podniků v ČR a EU

Tak jako v ČR jsou i v EU MSP významnými hráči na poli ekonomiky. Podíl MSP na celkovém počtu podniků se v ČR i v EU pohybuje okolo přibližně stejné hranice, kdy v roce 2013 tento podíl v obou případech činil 99,8 %. Rozdílné jsou však podíly jednotlivých kategorií podniků dle velikosti na segmentu MSP. Přestože v ČR i v EU dominují drobné podniky, jejich podíl je v ČR oproti EU o 3,7 % vyšší. Tato skutečnost má vliv na průměrný počet zaměstnanců připadajících na jeden ekonomický subjekt v segmentu MSP, který je v ČR, vzhledem k vyššímu počtu drobných podniků, pouze 1,6 zaměstnanec, zatímco v EU je průměrný počet zaměstnanců na jeden ekonomický subjekt roven hodnotě 4,1. Když srovnáme podíl zaměstnanosti MSP na celkové zaměstnanosti, zaostávala ČR v roce 2013 za průměrem EU o 6,9 %. I v rámci přidané hodnoty se ČR v roce 2013 ještě nepodařilo dosáhnout podílu, který vykazuje průměr EU. Vybrané ukazatele pro porovnání MSP v ČR a v EU jsou zachyceny v následující tabulce.

Tab. 5 Vybrané ukazatele MSP v ČR a v EU v roce 2013

Ukazatele	ČR	EU
Počet MSP	1 124 910	21 571 360
Podíl MSP na celkovém počtu podniků	99,8%	99,8%
Podíl středních podniků na celkovém počtu podniků	0,6%	1,0%
Podíl malých podniků na celkovém počtu podniků	3,2%	6,4%
Podíl drobných podniků na celkovém počtu podniků	96,1%	92,4%
Počet zaměstnanců MSP	1782 tis.	88 843 tis.
Podíl zaměstnanosti MSP na celkové zaměstnanosti	60,0%	66,9%
Přidaná hodnota MSP	1 396 mld. Kč	100 836 mld. Kč
Podíl přidané hodnoty MSP na celkové přidané hodnotě	54,8%	58,1%

Zdroj: MPO, 2014a a European Commission, 2014

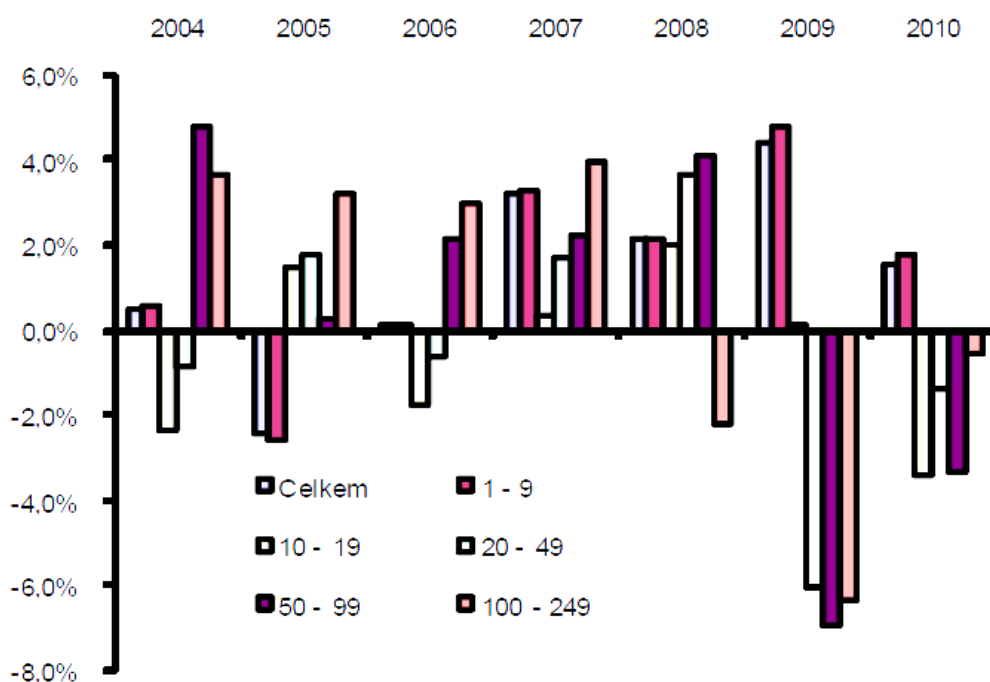
Dle grafů (příloha 3) uveřejněných Evropskou komisí (2014b) zobrazujících vývojové tendence počtu MSP a zaměstnanosti MSP v ČR a v EU v letech 2008 až 2015, kdy od roku 2012 se jedná pouze o prognózy v těchto oblastech na základě údajů (2008-2011) z databáze Eurostat, by se měl počet MSP v České republice neustále mírně zvyšovat a tak stále více převyšovat počty MSP v EU, které by se měly pohybovat přibližně na stejné úrovni a nevykazovat výraznou růstovou tendenci. V oblasti zaměstnanosti se předpokládá, že zaměstnanost MSP jak v ČR, tak i v EU bude od roku 2013 do roku 2015 dosahovat velmi podobné úrovně s téměř konstantní mírou zaměstnanosti či jen velmi mírnou růstovou tendencí.

Z hlediska zastoupení jednotlivých odvětví jsou české MSP silně soustředěny v oblasti výroby, v níž zaměstnanost a přidaná hodnota převyšují průměr EU až o 50 %. Důvodem je zvláště to, že ČR se daří lákat zahraniční investice, které vytvářejí mezinárodní dodavatelské řetězce, do nichž jsou zapojeny také místní MSP. České MSP však věnují oproti zahraničním podnikům méně pozornosti promyšlení svých strategií na více let dopředu. Tento aspekt může pro MSP v ČR představovat významný potenciál pro rozvoj, nebo naopak může brzdit jejich úspěšnou existenci (Evropská komise, 2014b; Kazdová, 2015).

5.1.4 Charakteristika českých drobných podniků

Segmentu MSP v ČR dominují drobné podniky, podobně jako tomu je v průměru v celé EU, s podílem až 96 %. Počet drobných podniků v ČR se dle údajů Eurostatu v roce 2013 pohyboval okolo 970 tis. Tyto nejmenší firmy jsou velmi důležitou součástí české ekonomiky, neboť na ně připadá zhruba 1/3 všech pracovních míst a 1/5 veškeré přidané hodnoty. I přes tuto skutečnost jejich podíl na přidané hodnotě za průměrem EU zaostává. Průměrná velikost drobných podniků dle počtu zaměstnanců je v ČR menší než v EU. V ČR jsou drobné podniky co do počtu zaměstnanců opravdu velmi malé, většinou charakteru „sebezaměstnávání“, neboť průměrný počet zaměstnaných osob v drobných podnicích se pohybuje pouze okolo 1,2 zaměstnance na jeden subjekt (Evropská komise, 2014b; ČSÚ 2013c).

Analýza ČSÚ (2013c) poukázala na skutečnost, že neplatí tvrzení, že by se počty drobných podniků v ČR zvyšovaly s růstem ekonomické aktivity. Jelikož v období konjunktury lidé ze skupiny sebezaměstnávajících zanechávali podnikání a naopak v období dopadu krize v letech 2009-2010 rostl počet drobných podniků. Možným důvodem této protichůdné tendence drobných podniků je fakt, že segment velkých i z části středních podniků byl vzhledem k nastartování silného růstu ekonomiky schopen absorbovat nové pracovníky a tak lidé, kteří zaměstnávají jen sami sebe, zanechávají svého podnikání s vidinou lepší pracovní příležitosti u větších podniků.



Obr. 9 Dynamika vývoje počtu MSP v ČR v letech 2004-2010 v jednotlivých kategoriích podle počtu zaměstnanců
Zdroj: ČSÚ, 2013c

Z grafu dynamiky vývoje MSP v ČR je také patrné, že celkový vývoj segmentu ovlivňovaly drobné podniky vzhledem ke své váze na celkových počtech. Ve sledovaném období byl jejich přírůstek nejvyšší v letech 2006 a 2007. Naopak v období 2004 - 2005 rostly rychleji spíše střední firmy segmentu MSP, na což měl významný vliv vstup ČR do EU a tak otevření přístupu k novým trhům (ČSÚ, 2013c).

Drobné podniky mají také rozhodující vliv na celkovou zaměstnanost MSP. Na poklesu celkového počtu zaměstnanců v MSP v ČR za období 2003-2010 se podílely především drobné podniky, jejichž počty poklesly za toto období v průměru o 0,9 %. K největšímu přírůstku zaměstnanosti ve sledovaném období u drobných podniků došlo v roce 2010, kdy segment nejmenších firem zaměstnal navíc téměř 50 tis. osob díky reakci pracovního trhu na hospodářský pokles předchozího roku. Ostatní velikostní skupiny podniků pracovní místa v tomto roce redukovaly. Naopak k největšímu poklesu zaměstnanosti v drobných podnicích došlo v letech 2004 a 2005. Z těchto skutečností lze vyvodit závěr (stejný jako u vývoje počtu drobných podniků), že počty zaměstnanců v drobných podnicích rostou v obdobích nepříznivého ekonomického vývoje a v období rozmachu ekonomiky, jejich počty klesají (ČSÚ, 2013c).

Tab. 6 Meziroční změny počtu zaměstnaných osob v MSP v ČR v letech 2004-2010 v jednotlivých kategoriích podle počtu zaměstnanců

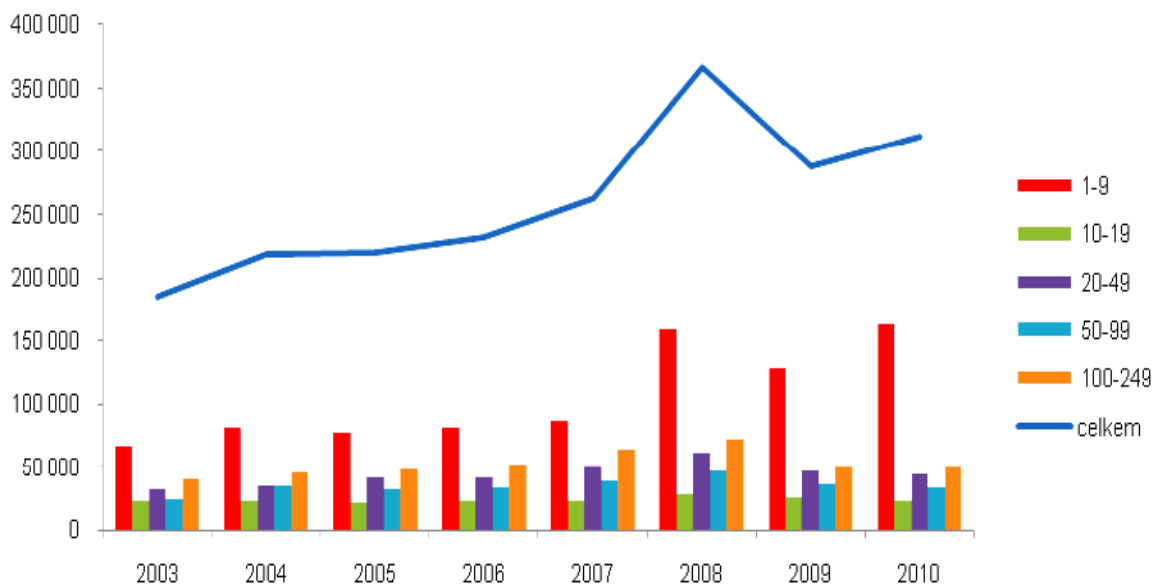
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Průměr
Drobné podniky	-3,3%	-7,8%	-0,7%	1,9%	-0,4%	1,7%	2,3%	-0,9%
Malé podniky	-1,5%	1,7%	-1,0%	1,0%	2,0%	-3,1%	-2,1%	-0,4%
Střední podniky	4,2%	2,0%	2,6%	3,2%	1,4%	-6,8%	-2,5%	0,6%

Zdroj: ČSÚ, 2013c

Drobné podniky dominují segmentu MSP v mnoha parametrech, nikoli však v produktivitě práce. I přes poměrně vysoký procentní růst zůstává v této skupině produktivita měřená tržbami na jednu zaměstnanou osobu nejslabší z celého segmentu MSP. I mzdová úroveň drobných podniků v ČR je nízká, průměrná nominální mzda dosahuje přibližně jen 73 % průměrné mzdy segmentu MSP – v roce 2010 činil rozdíl 5 623 Kč při průměrné měsíční mzdě v drobných podnicích ve výši 15 123 Kč (ČSÚ, 2013c).

Na investicích se mikropodniky v segmentu MSP v ČR v roce 2010 podílely více než polovinou, která představovala investování drobných podniků do hmotného majetku ve výši 162,1 mld. Kč. Ještě v roce 2003 se však na nich podílely pouze 1/3. V této oblasti tedy došlo u drobných podniků k velmi pozitivní změně. Navíc drobným podnikům rostly investice i v pokrizovém období v roce 2010, zatímco u firem jiných velikostních skupin k nárůstu nedocházelo. V roce 2009 vlivem krize sice došlo i u drobných podniků k meziročnímu snížení investic, avšak investované prostředky byl vyšší než v roce 2007. K silnému nárůstu míry investování

u drobných podniků došlo v roce 2008, které souviselo především s přijatou legislativou podporující podnikání - zejména obnovou vozových parků. Vývojová křivka celkových fixních investic MSP je dána hlavně vývojem investic v drobných podnicích (ČSÚ, 2013c).



Obr. 10 Vývoj fixních investic (v mil. Kč) u MSP v ČR v letech 2003 – 2010 v jednotlivých kategoriích podle počtu zaměstnanců

Zdroj: ČSÚ, 2013c

Nejvyšší přidanou hodnotu (ve sledovaném období 2008-2013) vytvořily v souhrnu drobné podniky v ČR v roce 2008. Další rok však následoval v důsledku působení krize ve vytvořené přidané hodnotě velký propad až o 14,6 %. Z dopadu krize se začaly drobné podniky v oblasti přidané hodnoty pomalu zotavovat již v roce 2010, kdy došlo k jejímu nárůstu o 8 % a růstová tendence byla zachována i v roce následujícím. V roce 2013 byla přidaná hodnota vytvořená drobnými podniky rovna částce 449 708 mil Kč, což oproti předchozímu roku představuje pokles o 3,2 %. I přesto vykazují drobné podniky většinou nejvyšší přírůstek přidané hodnoty na zaměstnance a jsou tak z tohoto pohledu nejproduktivnější, neboť ve všech ostatních velikostních skupinách je přidaná hodnota na zaměstnance nižší (European Commission, 2014; ČSÚ, 2013c).

Z průzkumu zabývajícího se internacionalizací evropských MSP, kterou nechala provést Evropská komise v roce 2009 u 9 480 MSP (z toho bylo 210 MSP z ČR), vyplývá závěr, že existuje přímý vztah mezi úrovní internacionalizace a velikostí firmy. Větší podniky (v rámci MSP) mají větší tendenci internacionalizace než podniky drobné. Dle průzkumu je v exportu aktivních pouze 24 % drobných podniků z EU, zatímco u malých podniků je tento ukazatel roven 38 % a u středních podniků je to více než 50 %. Malý počet drobných podniků zapojených do exportních aktivit, může být způsoben buď bariérami, které podniku brání při vstupu na za-

hraniční trh, anebo faktem, že firma podniká v odvětví s velkou poptávkou po jejích výrobcích či vyrábí velmi specifické produkty, tak nemá ani potřebu pronikat na zahraniční trh, neboť sotva stačí uspokojit potřeby domácího trhu. Mnoho drobných podniků se také nachází v odvětvích s nízkou intenzitou exportu a tak nejsou dostatečně motivovány k působení na ZT (Evropská komise, Hospodářská komora, 2010).

Velikost podniku má také vliv na to, jak je firma informována o existenci veřejných podpůrných nástrojů internacionalizace a jejich využití. Obecně je informovanost MSP o podpůrných opatřeních slabá, přesto však čím je podnik větší, tím více je informován a totéž platí i o využívání veřejných podpor. Drobné podniky tedy téměř nevědí o možnostech podpůrných prostředků internacionalizace, informovaných je pouze okolo 15 %, což má také vliv na čerpání těchto prostředků. Veřejných podpor dle průzkumu využívá pouze 10 % drobných podniků (13 % malých podniků a 16 % středních podniků). Drobné podniky v ČR také uvádějí, že je pro ně využití jakýchkoli podpor ze strany EU administrativně i kvalifikačně velmi zatěžující. Proto by se poskytovatelé podpor pro MSP měli zaměřit na lepší informovanost podniků o veřejných podporách a usnadnit jim přístup k těmto podpůrným nástrojům, hlavně pak u drobných podniků, kde je situace v těchto aspektech nejhorší (Hospodářská komora, 2010; CEBRE, 2011).

Evropská komise (2010) také došla k závěru, že odlišnosti ve vnímání interních bariér internacionalizace drobnými podniky a MSP jsou obecně poměrně malé. Rozdíl je však ve vnímání interních bariér internacionalizace podniky již působícími na ZT a podniky nepůsobícími na ZT. Podniky zatím neinternationalizované vnímají překážky vstupu na ZT ve větší míře než podniky internacionalizované. Nejvýznamnější interní bariérou internacionalizace pro drobné podniky je cena podnikových výrobků. Jako druhou nejvýznamnější interní bariéru při vstupu na ZT vnímají drobné podniky vysoké náklady spojené s internacionalizací. Pouze interní bariéru nedostatku kvalifikovaného personálu vnímají drobné podniky jako významnější než MSP. Tato odlišnost může být způsobena skutečností, že kvalifikovaná pracovní síla upřednostňuje zaměstnání ve větších podnicích.

Stejně jako u interních bariér, rozdíly ve vnímání externích bariér se významně neliší s velikostí podniku (v rámci MSP). Odlišnost v externích bariérách internacionalizace drobných podniků lze však celkově spatřovat v překážkách při vstupu na trhy EHP³ a překážkách při vstupu na trhy mimo EHP – tzv. třetí trhy. Externí bariéru nedostatku kapitálu a bariéru nedostatku adekvátní veřejné podpory, které vnímají drobné podniky jako jedny z nejvýznamnějších, jsou při vstupu na trhy EHP vnímány jako větší překážka než při vstupu na třetí trhy. Tento závěr platí pro většinu externích bariér, což může být způsobeno tím, že větší a zkušenější podniky působí více na trzích třetích zemí než podniky drobné a méně zkušené. Dále je za významnou externí bariéru internacionalizace drobnými podniky považován nedostatek informací o ZT. Mezi vnímání externích bariér internacionalizace podniky dle velikosti, vyplynuly pouze dvě výraznější odlišnosti - od-

³ Členy jsou EU + Island, Norsko a Lichtenštejnsko

lišná legislativa na ZT je vnímána více jako překážka při vstupu ZT většími podniky (v rámci MSP), zatímco drobné podniky vnímají jako velkou překážku internacionalizace nedostatek kapitálu (European Commission, 2010).

5.2 Strojírenský průmysl

Strojírenský průmysl má v ČR dlouholetou tradici a zaujímá významnou pozici v rámci zpracovatelského průmyslu. V současné době je toto odvětví zastoupeno téměř ve všech částech ČR a vyznačuje se velmi rovnoměrným rozmístěním. Kromě velkých strojírenských závodů se v ČR vyskytuje i velké množství drobných závodů a drobných provozoven. Strojírenský průmysl je pilířem českého exportu, většina českých strojírenských firem má v EU i ve světě dobré jméno a postavení (Czech, 2009; CzechTrade, 2014).

5.2.1 Charakteristika strojírenského průmyslu

V rámci strojírenského průmyslu lze rozlišovat těžké strojírenství, lehké strojírenství, přesné strojírenství a elektrotechniku (včetně výroby elektroniky). Těžké strojírenství se zaměřuje na výrobu velkých a hmotných strojů a zařízení jako jsou například části lodí a letadel či těžební a energetická technika. Lehké strojírenství zhotovuje dopravní stroje (zejména automobily) a obráběcí stroje či jiné menší zařízení. Výrobou optických a lékařských přístrojů, hodinek či některých zbraní se zabývá přesné strojírenství (Rok průmyslu a technického vzdělávání, 2015).

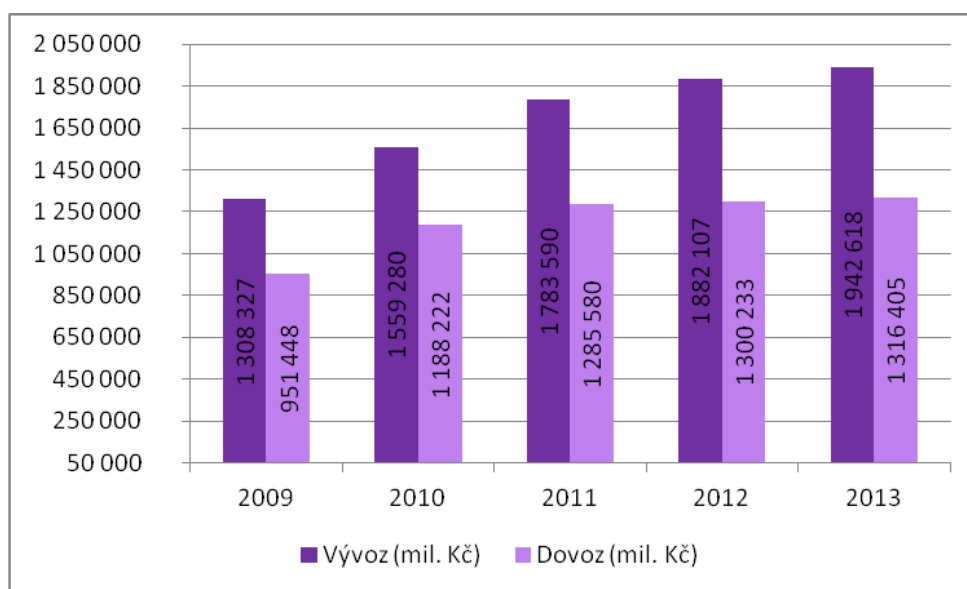
Aby byla práce co nejkompaktnější, bude se v analýze primárních dat zabývat podniky ze strojírenského průmyslu z širšího hlediska, tedy budou brány v úvahu všechny výše zmíněné kategorie strojírenského průmyslu. Podle CZ-NACE pak strojírenský průmysl v širším pojetí zahrnuje následující oddíly (podrobnější dělení těchto oddílů lze nalézt v příloze 6):

- 25 - Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků;
- 26 - Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení;
- 27 - Výroba elektrických zařízení;
- 28 - Výroba strojů a zařízení;
- 29 - Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů;
- 30 - Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení (MPO,2014b).

Nejdůležitější součástí českého strojírenství je výroba dopravních prostředků, v níž dominuje výroba automobilů a automobilových dílů. Jelikož výroba českých automobilů patří k jedné z nejrozvinutějších ve střední a východní Evropě, většina vyrobených automobilů se vyváží do zahraničí. Velký význam ve strojírenství má také výroba elektroniky, která převažuje zejména v provozech nadnárodních firem (Rok průmyslu a technického vzdělávání, 2015).

5.2.2 Zahraníční obchod

Ve sledovaném období 2009-2013 docházelo ve strojírenském průmyslu k neustálému růstu vývozu (v průměru o 10,6 %) a to i v roce 2010 přes vliv celosvětové hospodářské krize. K neustálému nárůstu docházelo i u dovozu, ten se však průměrně zvyšoval pouze o 8,8 %. Vývoz po celé sledované období převyšoval dovoz, a to v průměru o 486 807 mil. Kč. V roce 2013 došlo v rámci strojírenského průmyslu k meziročnímu nárůstu vývozu o 3,2 %, které představují částku 60 511 mil. Kč a vývoz v tomto roce převyšoval dovoz o 626 213 mil. Kč. Tento pozitivní vývoj zahraničního obchodu v rámci strojírenského průmyslu je podmíněn investicemi do výzkumu a vývoje, užitím nových know-how a efektivních technologií, zvyšováním kvalifikace pracovníků a přizpůsobení se podniků stále tvrdšímu konkurenčnímu prostředí (MPO, 2014b).



Obr. 11 Vývoj zahraničního obchodu CZ-NACE 25-30 v letech 2009-2013
Zdroj: MPO, 2014b

Z hlediska vývozu (i dovozu) strojírenských výrobků je již tradičně dominantním státem pro české podniky Německo. Podíl vývozu do tohoto teritoria se v roce 2013 pohyboval okolo 31 %. Struktura vývozních teritorií se u českých podniků v rámci strojírenského průmyslu v posledních letech výrazně nemění. Dále strojírenské podniky často exportují do Slovenska a Francie (po 5 %), Ruska (6 %) a v menší míře pak do Polska, Velké Británie a USA, kde se vývoz ČR do těchto jednotlivých států pohybuje okolo 4 %. Zhruba 40 % vývozu ve strojírenském průmyslu směřuje do ostatních zemí. Čeští výrobci strojních zařízení mají zájem vyvážet také do Rakouska, Nizozemí, Itálie, Maďarska či Belgie. Příležitostí pro české strojírenské podniky by mohlo být teritorium Turecka, Indie anebo Afriky (konkrétně Etiopie, Nigérie a Jihoafrické republiky), kde roste poptávka po kvalitních strojích a technologiích (MPO, 2014b; CzechTrade, 2014).

5.3 Vyhodnocení získaných primárních dat

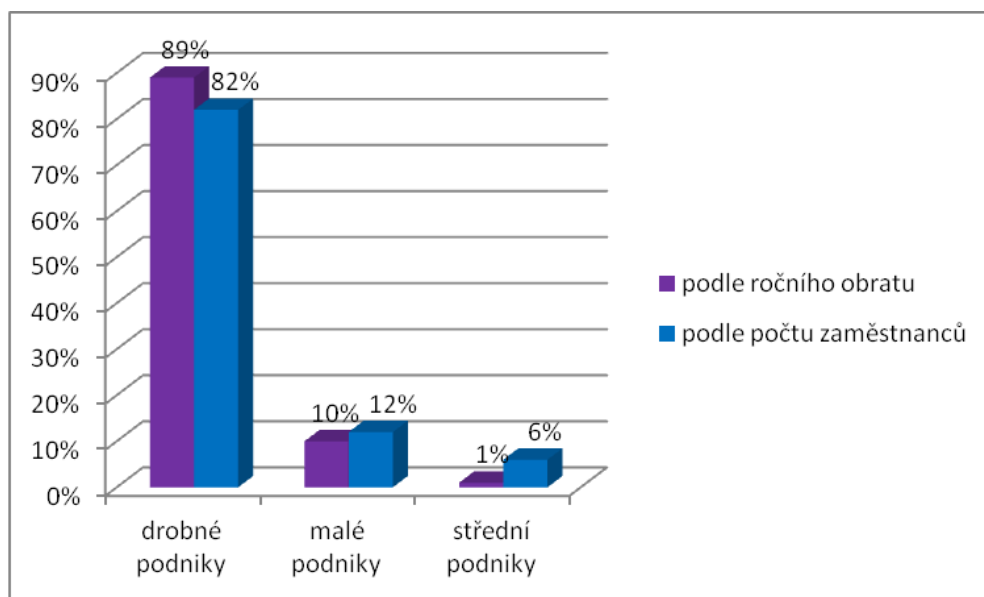
Pro sběr primárních dat bylo využito elektronického dotazníkového šetření. V systému Umbrela byly vytvořeny dvě verze dotazníku (viz příloha 7) – pro podniky působící na zahraničním trhu a pro podniky nepůsobící na zahraničním trhu. Celkem bylo pomocí emailu, který obsahoval odkazy na elektronické dotazníky, osloveno 4 000 společností. Kontakty na tyto společnosti byly čerpány převážně z databáze Amadeus, kde se dají kontakty vyfiltrovat dle určitých kritérií – konkrétně bylo zadáno kritérium 1-9 zaměstnanců v podniku a hlavní činnost podnikání spadající do kategorií CZ-NACE 25-30, a dále z databází organizací CzechExporters a CzechTrade. Vyplněno podniky bylo však pouze 216 dotazníků, což představuje návratnost 5,4 %. Z navrácených dotazníků, muselo být vyřazeno 54 dotazníků, protože neodpovídaly kategorii MSP anebo jejich hlavní činnost podnikání byla jiná než strojírenský průmysl. Pro naplnění cílů této práce byla vyhodnocována data poskytnutá drobnými podniky (na základě kritéria 1-9 zaměstnaných osob a hlavní činnosti podnikání spadající do strojírenského průmyslu), které vyplnily celkem 132 dotazníků.

5.3.1 Analýza primárních dat

Po získání primárních dat z dotazníkového šetření byla provedena jejich analýza za použití programu Microsoft Office Excel a Statistica 10.0. Analýza byla provedena pouze na datech podniků, které splnily požadovaná kritéria počtu zaměstnanců a hlavní činnosti podnikání. Bylo vyhodnoceno celkem 60 dotazníků pro podniky, které nepůsobí na ZT (z nich 55 vyplnily drobné podniky) podnikající ve strojírenském průmyslu a 102 dotazníků, které vyplnily podniky působící na ZT (z nich 77 vyplnily drobné podniky) podnikající ve strojírenském průmyslu.

Rozdělení respondentů podle velikosti podniku

MSP lze dle definice Evropské unie dělit podle dvou kritérií – počtu zaměstnanců a ročního obrátu podniku. Dotazníkového šetření se zúčastnilo z hlediska počtu zaměstnanců 132 drobných podniků (1-9 zaměstnanců), 20 malých podniků (10-49 zaměstnanců) a 10 středních podniků (50-249 zaměstnanců) podnikajících ve strojírenském průmyslu. Z pohledu dle ročního obrátu firem se zúčastnilo 144 drobných podniků (roční obrat do 2 mil EUR), 16 malých podniků (roční obrat více než 2 mil EUR, ale maximálně 10 mil EUR) a 2 střední podniky (roční obrat více než 10 mil EUR, ale maximálně 50 mil EUR) podnikajících ve strojírenském průmyslu. Největší zastoupení v dotazníkovém šetření bylo podle obou kritérií drobnými podniky, což bylo také záměrem, aby mohly být naplněny stanovené cíle práce. Dále budou v analýze vyhodnocována data pouze od drobných podniků dle kritéria počtu zaměstnanců (stejně kritérium používá i ČSÚ).

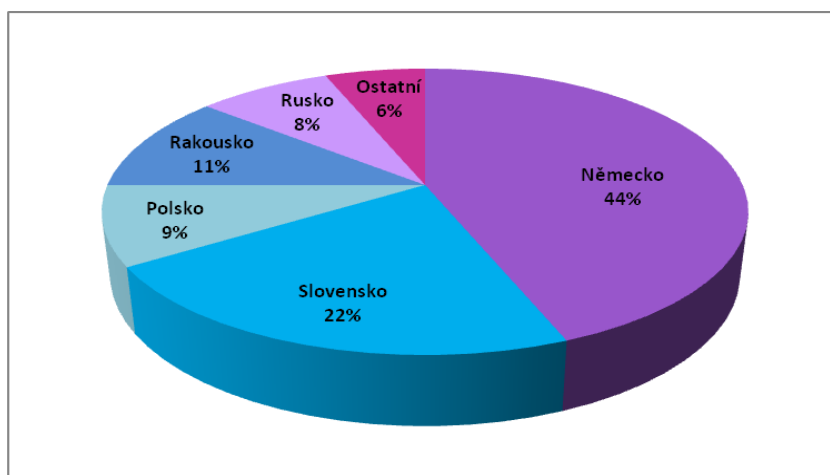


Obr. 12 Respondenti podle velikosti podniku
Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n = 162

Specifika internacionalizace z pohledu nevyvážejících drobných podniků

Podnikům nepůsobícím na zahraničním trhu ze strojírenského průmyslu byla v dotazníkovém šetření položena otázka, zda zvažují vstup na některý zahraniční trh. Z vyhodnocení 55 dotazníků neinternationalizovaných podniků vyplynul zajímavý fakt, že přestože 58 % z těchto drobných podniků působí na domácím trhu již více než 10 let, vstoupit na zahraniční trh zvažuje pouze 29 % drobných podniků (odpověď ano byla vybrána 9krát, spíše ano 7krát). Zbylí respondenti (71 %) možnost působení na jakémkoli zahraničním trhu nezvažují (odpověď ne byla označena 23krát, odpověď spíše ne 16krát). Tato skutečnost může být způsobena bariérami, které drobným podnikům brání při vstupu na zahraniční trhy nebo nedostatečnou motivací soustředit své aktivity i na jiný než domácí trh.

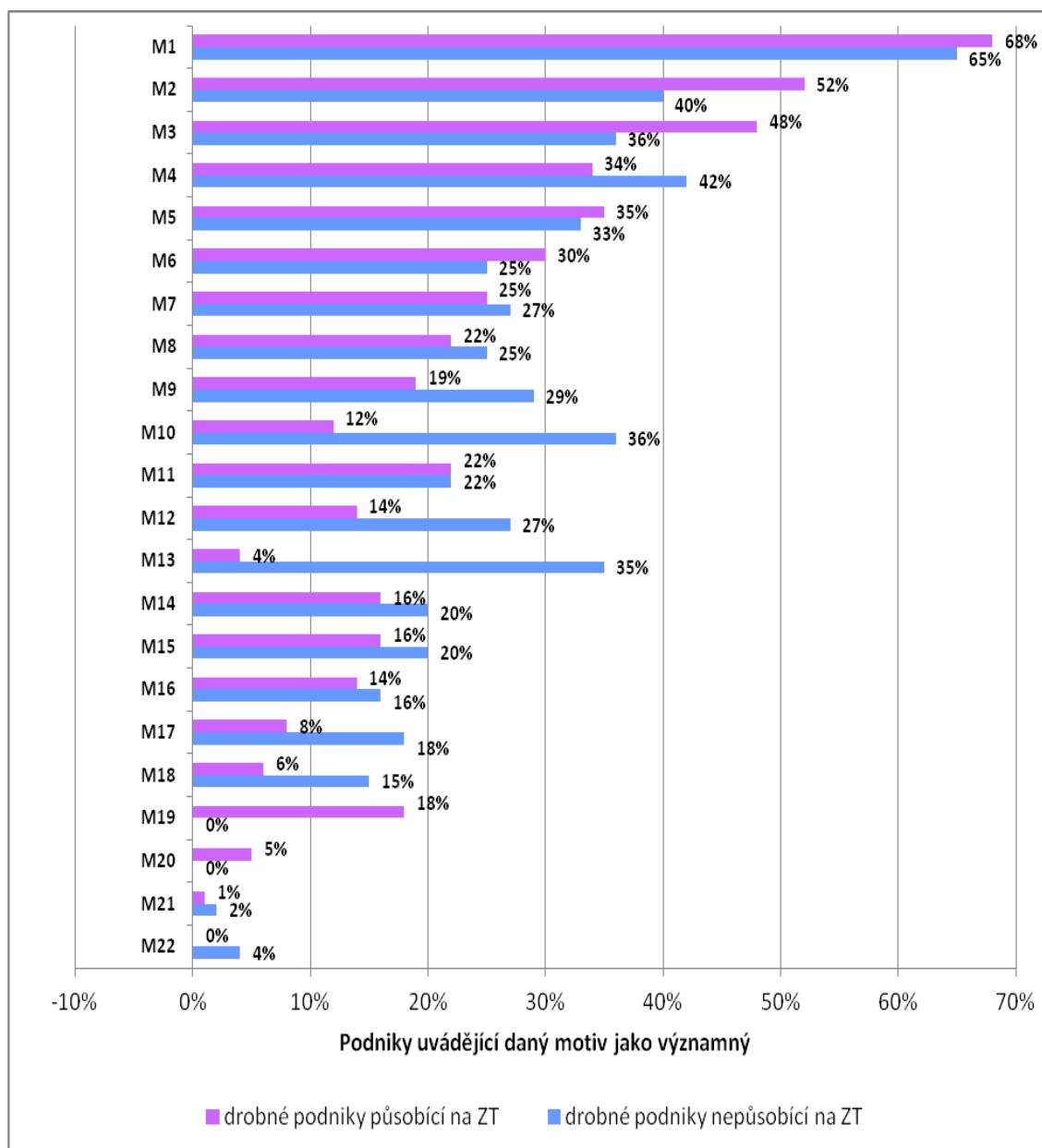
Pokud by se drobné podniky, které nepůsobí dosud na zahraničním trhu (tzn. 55 drobných podniků), rozhodly na zahraniční trh vstoupit, nejvíce z nich (44 %) by mělo zájem o působení na území Německa. Mnoho podniků (22 %) by si pro svůj první vstup na zahraniční trh zvolilo Slovensko. Respondenti také preferovali zahraniční trh Rakousko (11 %) a Polsko (9 %). Z tohoto zjištění vyplývá závěr, že pokud by se drobné podniky rozhodly působit na zahraničním trhu, nejvíce z nich by vstoupilo na trhy sousedních zemí ČR. Rusku by dalo přednost 8 % drobných podniků, 4 % by dala přednost zemím mimo EU a pouze 2 % ostatním (výše nezmíněným) státům EU.



Obr. 13 Nejpreferovanější zahraniční trhy drobných podniků nepůsobících na ZT
Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n = 55

Motivy vedoucí drobné podniky ze strojírenství ke vstupu na zahraniční trh

Jedním z dílčích cílů práce je identifikovat nejčastější motivy, které vedou drobné podniky ke vstupu na ZT. Otázka týkající se faktorů motivujících ke vstupu na ZT, byla položena jak podnikům působícím na ZT, tak i podnikům, které na ZT nepůsobí. Z dotazníkového šetření vyplývá, že drobné podniky nepůsobící na ZT by nejvíce motivovalo ke vstupu na ZT nalezení portfolia nových zákazníků (odbytiště). K rozhodnutí vstoupit na ZT by je také podpořilo získání nové technologie nebo know-how (druhý nejčastější motiv) či vidina růstu tržeb podniku související s působením v zahraničí (třetí nejčastější motiv). Na čtvrtém až pátém místě se pak se shodným počtem zaznamenaných odpovědí umístil motiv zvýšení podílu na trhu a lepší využití výrobních kapacit. Uvedené významné stimuly pro podniky nepůsobící na ZT, se nijak výrazně neliší od motivů, které nejčastěji vedly drobné podniky již působící na ZT k jejich vstupu v minulosti (s výjimkou motivu lepšího využití výrobních kapacit, které podniky působící na ZT nepovažují za tak významný - umístil se až na 14. místě). Drobné podniky působící na ZT nejčastěji označily jako faktor, který je motivoval ke vstupu na ZT, nalezení portfolia nových zákazníků (odbytiště), což koresponduje s významností tohoto motivu u drobných podniků nepůsobících na ZT. Druhý nejčastější motiv, který vedl drobné již internacionalizované podniky ke vstupu na ZT, byl růst tržeb. Za významný motiv vedoucí ke vstupu na ZT považují drobné internacionalizované podniky také zvýšení podílu na trhu (třetí nejčastější odpověď), vlastnictví exkluzivní informace o zahraničním trhu či zahraničních zákaznících (čtvrtá nejčastější odpověď) a získání nové technologie nebo know-how (pátá nejčastější odpověď). Velmi odlišně byla mezi skupinami působících a nepůsobících podniků na ZT vnímána významnost motivu zlepšení prestiže a image podniku, který označilo 35 % drobných podniků nepůsobících na ZT, ale jen 4 % drobných podniků působících na ZT. Pouze 2 podniky uvedly, že nejsou vůbec motivovány vstoupit na ZT. Podrobnější přehled o hodnocení jednotlivých motivů vedoucí drobné podniky ke vstupu na ZT, je uvedeno na obrázku 14.



Obr. 14 Motivy vedoucí drobné podniky ke vstupu na zahraniční trh⁴

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, $n_1 = 77$, $n_2 = 55$

⁴ Vysvětlení zkratk: **M1** - Nalezení odbytiště (portfolia zákazníků); **M2** - Růst tržeb; **M3** - Zvýšení podílu na trhu; **M4** - Získání nové technologie nebo know-how; **M5** - Vlastnictví exkluzivní informace o zahraničním trhu nebo zahraničních zákaznících; **M6** - Zahraniční poptávka po našich produktech; **M7** - Rozložení rizika podniku na více trhů; **M8** - Klesající prodeje na domácím trhu; **M9** - Konkurenční tlak na domácím trhu; **M10** - Lepší využití výrobních kapacit; **M11** - Kontakty a spolupráce se zahraničními partnery; **M12** - Dosažení úspor z rozsahu rozšířením výroby i pro zahraniční trh; **M13** - Zlepšení prestiže a image podniku; **M14** - jazykové znalosti zaměstnanců; **M15** - Zkušenosti manažerů s mezinárodním obchodem z předešlého zaměstnání; **M16** Nízká konkurence na zahraničním trhu; **M17** - Nadvýroba; **M18** - Podpora a dotace exportujícím podnikům; **M19** - Vstup do EU (možnost byla nabídnuta pouze podnikům působícím na ZT); **M20** - Vstup našich obchodních partnerů na zahraniční trh; **M21** - Jiné; **M22** - Žádná motivace.

Při shrnutí odpovědí zaznamenaných drobnými podniky nepůsobícími na ZT a působícími na ZT, lze za hlavní motiv vedoucí ke vstupu drobných podniků ze strojírenství na ZT považovat nalezení portfolia nových zákazníků (odbytiště), který označilo 67 % drobných podniků. Růst tržeb motivoval/by motivoval ke vstupu na ZT 47 % drobných podniků, zvýšení podílu na trhu 43 % drobných podniků. Dále mezi pět hlavních motivů vedoucí drobné podniky ke vstupu na ZT patří získání nové technologie nebo know-how a vlastnictví exkluzivní informace o ZT nebo zahraničních zákaznících, které by pro podniky mohly znamenat silnou konkurenční výhodu.

Tab. 7 Hlavní motivy vstupu na ZT u drobných podniků

Pořadí	Druh motivu	Podíl z počtu podniků
1.	Nalezení odbytiště (portfolia zákazníků)	67%
2.	Růst tržeb	47%
3.	Zvýšení podílu na trhu	43%
4.	Získání nové technologie nebo know-how	37%
5.	Vlastnictví exkluzivní informace o ZT nebo zahraničních zákaznících	34%

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n = 132

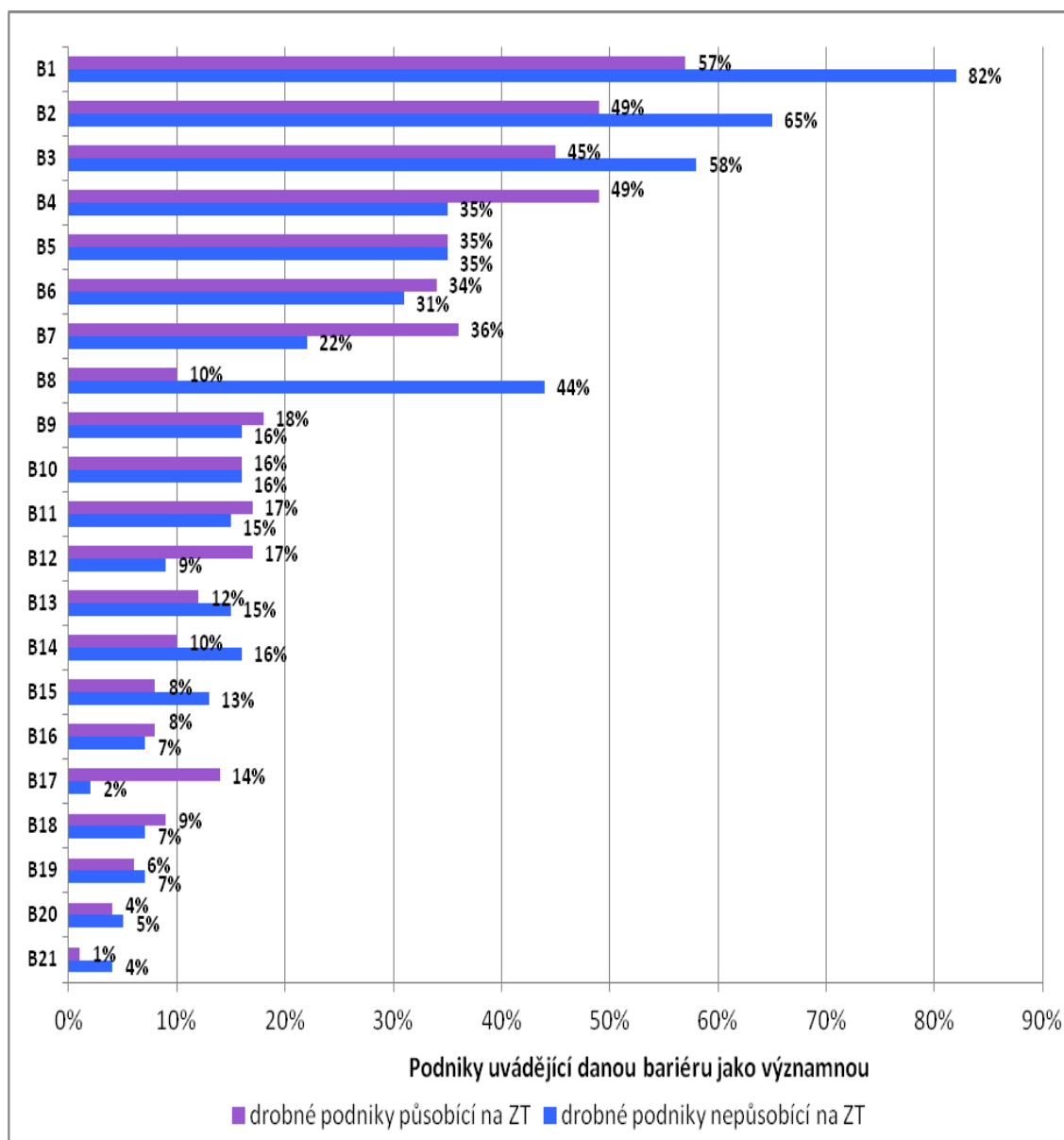
Hlavní motivy vstupu na ZT u drobných podniků ze strojírenství vyplývající z dotazníkového šetření lze podle Czinkoty a Ronkainena (1998) zařadit do motivů proaktivních, které jsou strategickým krokem podniku a vycházejí z rozhodnutí podniku vstoupit na ZT, protože se chce stát mezinárodním a nikoliv, že by musel například nasycením domácího trhu. Z toho vyplývá, že české drobné podniky i přes svoji malou velikost jsou vnitřně motivovány zapojit se do internacionalizace, aniž by čekaly na významnější vnější impulsy, na které by reagovaly.

V porovnání s hlavními motivy internacionalizace MSP vyhodnocených organizací OECD (2009), lze konstatovat, že hlavní růstové motivy (konkrétně růst tržeb a zvýšení podílu na trhu), hlavní motivy týkající se znalostí (konkrétně nové technologie nebo know-how a exkluzivní informace) a hlavní motivy související s tvorbou obchodních kontaktů a propojováním dodavatelského řetězce (konkrétně nalezení odbytiště či portfolia zákazníků) jsou velmi významnými faktory motivace také u drobných podniků podnikajících ve strojírenském průmyslu. Hlavní motivy domácího trhu (konkrétně podpora a dotace exportujícím podnikům a konkurenční tlak na domácím trhu) byly celkem drobnými podniky ze strojírenství uváděny méně často - v pořadí skončil motivační faktor konkurenčního tlaku na domácím trhu na osmém místě a motivační faktor podpor a dotací exportujícím podnikům skončil mezi pěti nejméně významnými motivy. Na tuto skutečnost může mít vliv fakt, že mnoho drobných podniků vzhledem ke špatné informovanosti

neví o konkrétních možnostech podpor a dotací, které by mohly čerpat nebo nesplňují podmínky pro jejich čerpání, a tak je tento faktor nemotivuje ke vstupu na ZT.

Bariéry internacionalizace pro drobné podniky ze strojírenství

Respondenti také odpovídali na otázku, které bariéry jim nejvíce brání při vstupu na ZT/nejvíce ztěžovaly vstup na ZT. Z vyhodnocení jejich odpovědí vyplývá, že největší bariéra internacionalizace pro drobné podniky vyplývající ať už ze zkušeností internacionalizovaných podniků nebo obav podniků dosud působících pouze na domácím trhu je málo zkušeností se ZT. Tato bariéra je drobnými podniky vnímána jako velká překážka, jelikož ji v dotazníku označilo jako významnou 82 % drobných podniků nepůsobících na ZT a 57 % podniků působících na ZT. Drobným podnikům nepůsobícím na ZT dále velmi brání ve vstupu (seřazeno sestupně dle četnosti odpovědí) vysoké náklady na propagaci v zahraničí, nedostatečná veřejná podpora exportování malých podniků, nedostatečné jazykové znalosti zaměstnanců, nedostatek kapitálu k financování zahraničních aktivit a nedostatek informací o zahraničních trzích. Aby podniky snížily či odstranily bariéru nedostatečných jazykových znalostí, bylo by vhodné zaměstnancům zajistit kvalitní vzdělávání v cizích jazycích. Vysoké náklady na propagaci v zahraničí, nedostatek kapitálu k financování zahraničních aktivit (druhá až třetí nejčastější odpověď) a nedostatečná veřejná podpora exportování malých podniků (čtvrtá nejčastější odpověď) ztěžovaly vstup na ZT i internacionalizovaným drobným podnikům. Toto zjištění by mělo být signálem pro poskytovatele dotací, kteří by se měli snažit o usnadnění přístupu drobných podniků k dotacím či navýšení současných dotací pro drobné podniky v oblasti exportu a také se zaměřit na zlepšení informovanosti mikropodniků o možnostech čerpání konkrétních dotací a podpor. Význačně rozdílné výsledky je možné spatřovat u bariéry týkající se nedostatečných jazykových znalostí zaměstnanců, kterou pociťuje až 44 % neinternationalizovaných drobných podniků, ale internacionalizované drobné podniky ji jako tak významnou překážku při vstupu na ZT nevnímaly, neboť ji označilo jen 10 %. Dále u administrativních překážek, které více jako bariéru při vstupu vnímají drobné podniky již působící na ZT (36 %) než podniky v zahraničí nepůsobící (22 %). Tento rozdíl může být způsoben snahou o snižování administrativní zátěže u mikropodniků ze strany státu, aby tak podpořil internacionalizaci drobných podniků. Nicméně, jak naznačují odpovědi již internacionalizovaných podniků, je administrativa spojená s vývozem stále složitá. Velké množství (49 %) drobných podniků působících na ZT také označilo jako významnou bariéru nedostatek kapitálu k financování zahraničních aktivit, pro podniky nepůsobící na ZT není tato bariéra tak velkou překážkou (označilo ji 35 %), což může souviset s lepšími se podmínkami v oblasti poskytování úvěrů drobným podnikům či menšími obavami podniků zadlužit se.

Obr. 15 Bariéry drobných podniků při vstupu na zahraniční trh⁵Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n₁ = 77, n₂ = 55

⁵ Vysvětlení zkratk: **B1** - Málo zkušeností se ZT; **B2** - Vysoké náklady na propagaci v zahraničí; **B3** - Nedostatečná veřejná podpora exportování malých podniků; **B4** - Nedostatek kapitálu k financování zahraničních aktivit; **B5** - Nedostatek informací o ZT; **B6** - Nedostatek času a znalostí k hledání zahraničních obchodních příležitostí; **B7** - Administrativní překážky; **B8** - Nedostatečné jazykové znalosti; **B9** - Geografická vzdálenost cílového trhu; **B10** - Neschopnost kontaktovat potenciální zahraniční zákazníky; **B11** - Potíže ve srovnávání cen s konkurencí; **B12** - Nadměrné náklady na přepravu na ZT; **B13** - Nedostatečná výrobní kapacita; **B14** - Odlišný právní a regulační rámec na ZT; **B15** - Nedostatek zaměstnanců; **B16** - Kulturní odlišnosti; **B17** - Clo nebo kvóty; **B18** - Vysoká cena našich produktů; **B19** - Nedostačující kvalita našich produktů pro ZT; **B20** - Získání spolehlivého zahraničního zastoupení; **B21** - Žádné bariéry.

Souhrnný přehled pěti hlavních bariér procesu internacionalizace drobných internacionalizovaných i neinternationalizovaných podniků ze strojírenství je zaznamenán v následující tabulce.

Tab. 8 Hlavní bariéry internacionalizace z pohledu drobných podniků

	Hlavní bariéry internacionalizace dle podniků působících na ZT	Hlavní bariéry internacionalizace dle podniků nepůsobících na ZT	Hlavní bariéry internacionalizace dle drobných podniků celkem
1.	Málo zkušeností se ZT	Málo zkušeností se ZT	Málo zkušeností se ZT
2.	Nedostatek kapitálu k financování zahraničních aktivit	Nedostatečná veřejná podpora exportování malých podniků	Vysoké náklady na propagaci v zahraniční
3.	Vysoké náklady na propagaci v zahraniční	Vysoké náklady na propagaci v zahraniční	Nedostatečná veřejná podpora exportování malých podniků
4.	Nedostatečná veřejná podpora exportování malých podniků	Nedostatečné jazykové znalosti	Nedostatek kapitálu k financování zahraničních aktivit
5.	Administrativní překážky	Nedostatek informací o ZT	Nedostatek informací o ZT

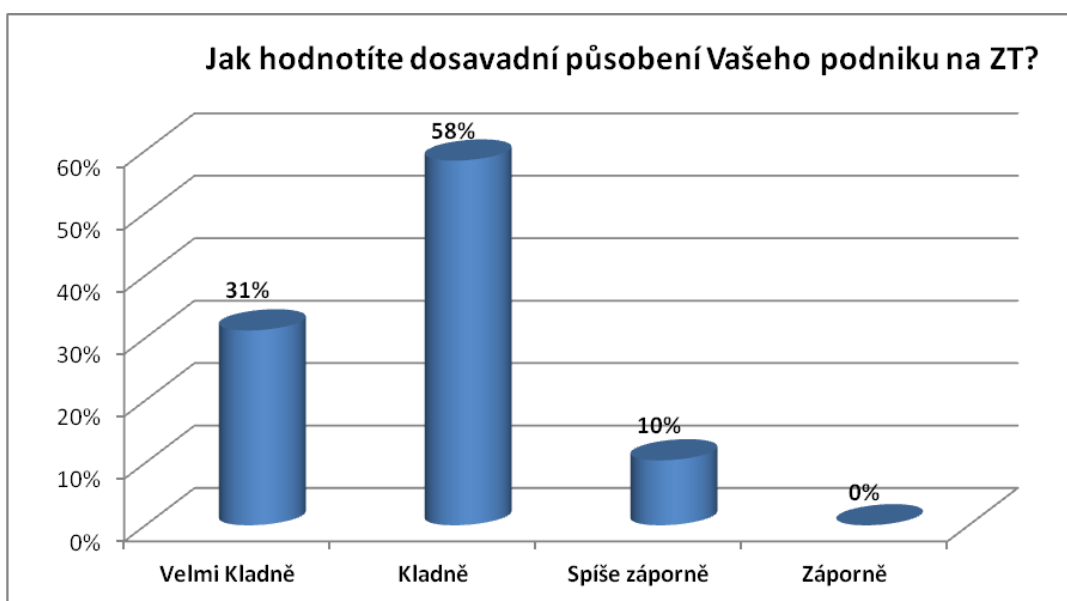
Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, $n_1 = 77$, $n_2 = 55$, $n = 132$

Hlavní bariéry internacionalizace drobných podniků ze strojírenství jsou jak interního tak externího charakteru. Třetí až pátá hlavní bariéra vstupu na ZT pro drobné podniky (celkem) ze strojírenství se shoduje s významnými bariérami internacionalizace MSP dle studie provedené OECD (2009) v 15 zemích světa. Mimo tyto tři bariéry internacionalizace, ještě OECD uvádí jako velmi významnou překážku vstupu na ZT nedostatek manažerského času, dovedností a znalostí, která se u českých drobných podniků umístila celkem na šestém místě a dále překážku neschopnosti kontaktovat potencionální zahraniční zákazníky, která se u drobných podniků v ČR umístila celkem až na desátém místě (označilo ji pouze 16 % drobných podniků).

Při srovnání hlavních bariér internacionalizace drobných podniků (celkem) ze strojírenství s největšími překážkami MSP v potravinářském a dřevozpracujícím průmyslu (str. 27), bylo zjištěno, že se tyto bariéry výrazně neliší. Tato podobnost hlavních bariér může být způsobena faktem, že všechna tato odvětví spadají do kategorie zpracovatelského průmyslu a mají tedy z části společné charakteristické rysy, zejména vývoz výrobků a čelí tak velmi podobným překážkám při vstupu na ZT.

Specifika internacionalizace z pohledu vyvážejících podniků

V rámci dotazníkového šetření měly drobné podniky podnikající na ZT zhodnotit své dosavadní působení na těchto trzích. Pozitivním zjištěním je skutečnost, že žádný podnik nehodnotí své působení na ZT zcela záporně a tedy nepřemýšlí o ukončení působení na ZT. Pouze 10 % drobných podniků hodnotí své působení na ZT spíše záporně a chtějí proto učinit nějakou změnu (například ve strategii, formě vstupu či odběratelích) nebo částečně omezit působení na ZT. Nejvíce drobných podniků (58 %) hodnotí své mezinárodní aktivity kladně a neplánuje žádnou výraznou změnu. 31 % drobných podniků dokonce hodnotí své působení na ZT velmi kladně a v důsledku toho plánují rozšířit svoje aktivity na ZT.

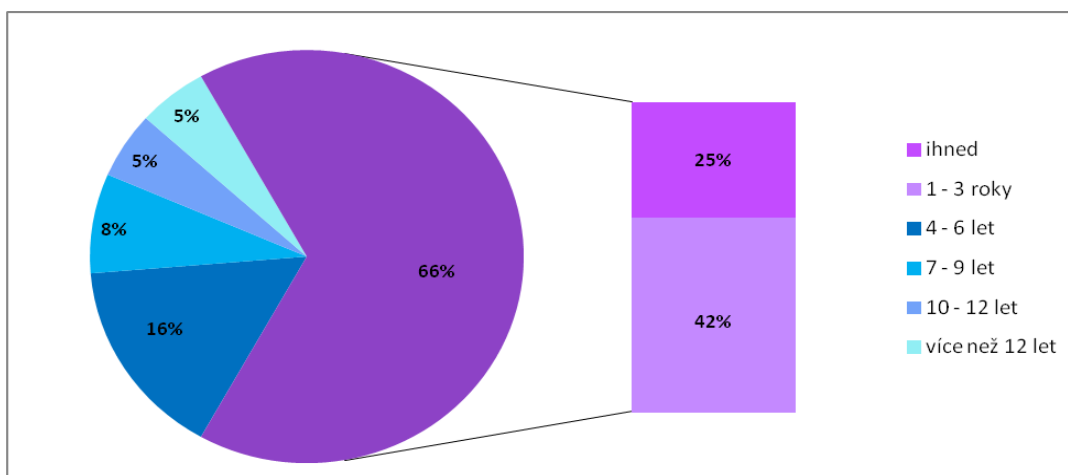


Obr. 16 Hodnocení dosavadního působení drobných podniků ze strojírenství na ZT

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n = 77

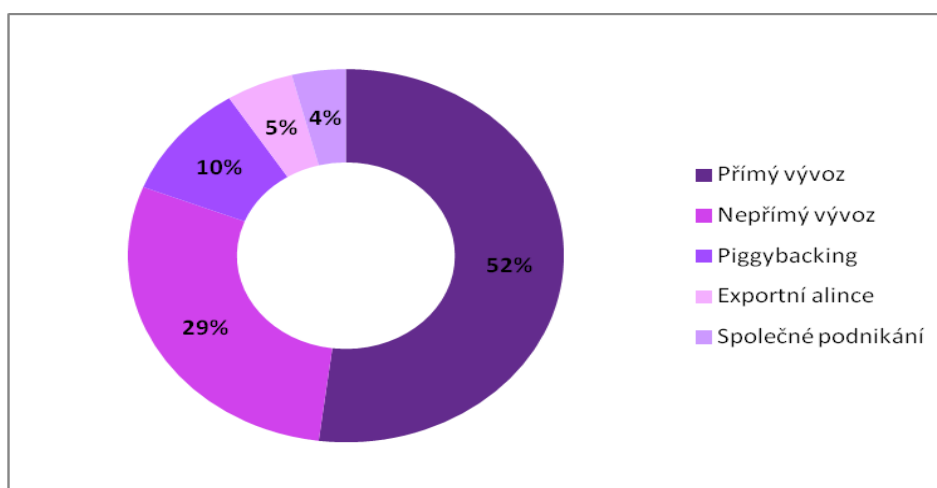
Z hlediska podílu tržeb z prodeje do zahraničí na celkových tržbách podniku, nejvíce drobných podniků (31 ze 77) spadá do skupiny s podílem tržeb dosahujících 0 až 25 %. Do skupiny s podílem tržeb ze zahraničního obchodu 26 až 50 % se ze 77 drobných podniků zařadilo 24. Drobné podniky mající podíl tržeb ze zahraničního obchodu více než 50 %, ale méně než 75 % tvořily 16 ze 77 respondentů. Více jak 3/4 tržeb ze zahraničních aktivit generuje pouze 6 ze 77 drobných podniků (graf viz příloha 9).

Z dotazníkového šetření také vyplynulo zajímavé zjištění, že až 2/3 drobných podniků jsou tzv. born globals, tedy podniky založené za účelem působení na ZT, které na ZT vstoupily ihned nebo maximálně do 3 let od jejich vzniku (Knight a Cavusgil, 2009). Tato skutečnost vede do jisté míry k zpochybnění některých modelů internacionalizace, které tvrdí, že pronikání na ZT je proces postupný a podnik před ním má projít určitými vývojovými etapami.



Obr. 17 Doba od založení podniku do vstupu na ZT
Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n = 77

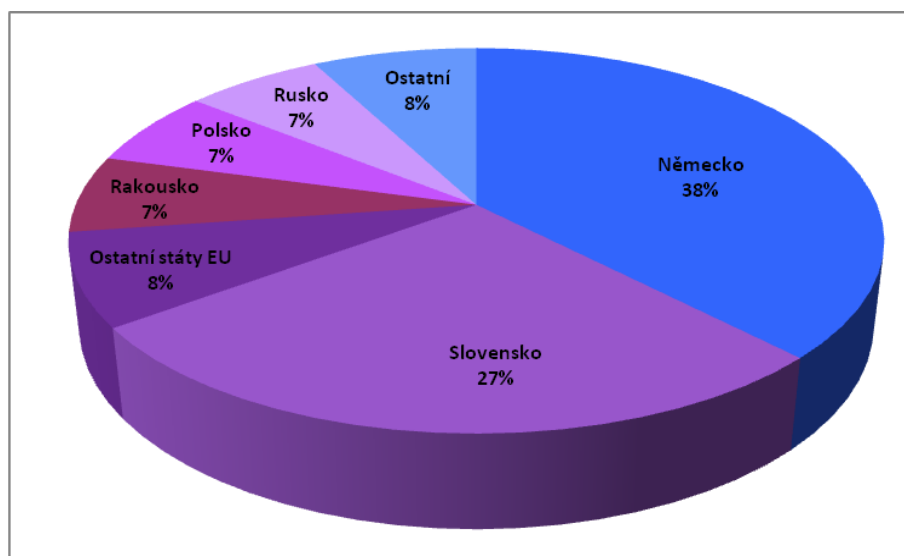
V rámci dotazníkového šetření byla u podniků zjišťována také forma vstupu, kterou podnik zvolil při proniknutí (prvním vstupu) na ZT. Více než polovina drobných podniků zvolila jako prvotní formu vstupu na ZT přímý vývoz. Mnoho drobných podniků (29 %) proniklo na ZT také pomocí nepřímého vývozu skrz prostředníka. Dále podniky využily spolupráci s firmami ze stejného oboru – tzv. piggybacking (10 %) a v menší míře i exportní aliance (sdružení malých vývozců) či společné podnikání. Dále podniky odpovídaly na otázku, zda v současné době používají i jinou formu vstupu na ZT než prvotní formu vstupu. Z vyhodnocení výsledků vyplynulo, že více než polovina drobných podniků používá stále pouze formu, kterou poprvé vstoupily na ZT a žádnou jinou (podrobnější rozbor odpovědí je uveden v příloze 10).



Obr. 18 Forma vstupu při proniknutí na ZT
Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n = 77

Drobné podniky, které se zúčastnily dotazníkového šetření, působí na ZT trhu různou dobu, jejich rozložení v rámci skupin vytvořených vždy v rozmezí pěti let (s výjimkou poslední skupiny s otevřeným intervalem) bylo velmi vyrovnané, což lze považovat za vhodné pro tuto práci, neboť výsledky dotazníkového šetření nebudou zkresleny vlivem respondentů pouze z jedné ze skupin. Nejvíce drobných podniků (23 %) působí na ZT krátce v rozmezí 1 až 5 let, naopak nejméně (12 %) zastoupeny byly drobné podniky, které působí na ZT nejdéle, tedy více než 20 let. V ostatních skupinách se zastoupení pohybovalo okolo 21-22 % (graf v příloze 11).

Při zjišťování počtu zahraničních zemí, ve kterých drobné podniky působí, bylo zjištěno, že skoro 50 % drobných podniků ze strojírenství působí pouze v jedné či dvou zahraničních zemích, 33 % drobných podniků působí na třech či čtyřech zahraničních trzích a zbylých zhruba 17 % drobných podniků na pěti a více zahraničních trzích (graf viz příloha 12). Toto zjištění vede k závěru, že drobné strojírenské podniky se zaměřují spíše na menší počet ZT, což je zřejmě způsobeno charakteristickými rysy těchto podniků, např. malým počtem zaměstnanců či malou výrobní kapacitou.



Obr. 19 Nejvýznamnější ZT drobných podniků ze strojírenství z pohledu tržeb ze zah. obchodu
Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n = 77

Drobné podniky měly také zvolit, který trh je pro ně z hlediska tržeb ze zahraničního obchodu nejvýznamnější. Více než 1/3 drobných podniků ze strojírenství považuje za svůj nejvýznamnější ZT Německo, což souhlasí se závěry vyplývajícími z analýzy sekundárních dat, kdy nejvíce podniků (ve strojírenském průmyslu) exportuje na německý trh. Druhým nejvýznamnějším teritoriem z pohledu zahraničního obchodu je pro české drobné podniky Slovensko, se kterým má ČR část společné historie a navíc zde odpadá jazyková bariéra, kterou mohou drobné podniky u jiných států při působení na ZT pocítovat. Obecně lze konstatovat, že pro drobné podniky z ČR jsou z hlediska tržeb ze zahraničního obchodu nejvýznamnější trhy sousedních zemí – Německo, Slovensko, Polsko a Rakousko. Méně drobných pod-

niků pak získává podstatnou část tržeb v Rusku či v ostatních výše nejmenovaných státech EU.

Rizika internacionalizace pro drobné podniky ze strojírenství

Dotazníkové šetření zahrnovalo také otázky týkající se rizik v procesu internacionalizace a provádění jejich analýzy. Na základě odpovědí poskytnutých podniky bylo zjištěno, že až 35 % drobných podniků dopředu vůbec nezhodnotilo potenciální rizika související s působením na ZT. Analýzu možných rizik před vstupem na ZT provedlo celkem 65 % drobných podniků, z toho však nejvíce podniků zhodnotilo případná rizika pouze intuitivně na základě jejich předchozích zkušeností. Mikropodniky při provádění analýzy rizik před vstupem na ZT používaly často i metodu vyčíslení případných negativních vlivů či hodnotily rizika na základě jednoduchého posouzení, kdy zhodnotily pravděpodobnost výskytu rizika a jeho případný dopad na podnik. Nejméně často potom drobné podniky hodnotily potenciální rizika pomocí vytváření scénářů možného vývoje.

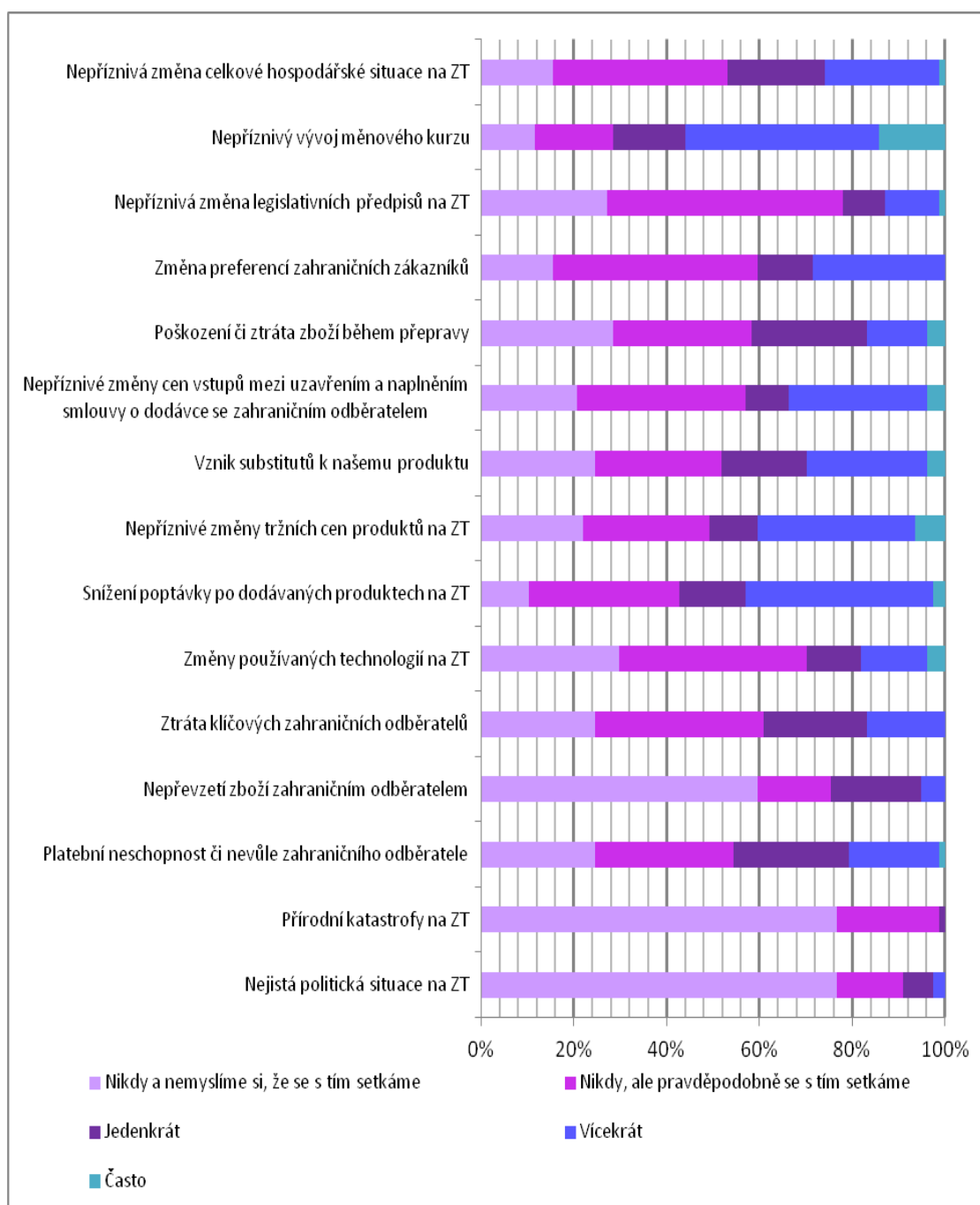
Tab. 9 Provedl Váš podnik před vstupem na ZT analýzu rizik souvisejících s těmito trhy?

Možné odpovědi		Počet podniků	Podíl na celku
ANO	Pouze intuitivně na základě našich předchozích zkušeností	22	29%
	Na základě jednoduchého posouzení (např. zhodnocení pravděpodobnosti výskytu negativního vlivu a jeho případného dopadu)	12	16%
	Provedli jsme vyčíslení případných negativních vlivů (kalkulace dodatečných nákladů vyvolaných působením negativního vlivu)	12	16%
	Pomocí vytváření scénářů možného vývoje	4	5%
NE	Negativní vlivy jsme dopředu nehodnotili	27	35%

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n = 77

V rámci oblasti rizik v mezinárodním obchodě byla podnikům položena otázka, jak často se setkaly při působení na ZT s konkrétními druhy rizik, které zahrnovaly rizika teritoriální, komerční, tržní, dopravní, kurzová a rizika jazyková. Podniky měly u každého rizikového faktoru vybrat 1 z 5 nabízených možností⁶. Cílem této otázky bylo zjistit četnost setkání podniků s danými riziky nebo-li jak moc si podniky připouštějí možnost působení daného rizika na jejich podnikání. Relativní četnosti odpovědí (v %) označených drobnými podniky ve strojírenství u konkrétních rizik jsou znázorněny pomocí grafu na následujícím obrázku.

⁶ Nabízené možnosti: Nikdy a nemyslíme si, že se s tím setkáme v budoucnu; Nikdy, ale je pravděpodobné, že se s tím setkáme; Jedenkrát; Vícekrát; Často.



Obr. 20 Setkání drobných podniků ze strojírenství s rizikovými faktory při působení na ZT
Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n = 77

Jako rizikový faktor, s kterým se drobné podniky ze strojírenství při působení na ZT setkaly nejčastěji, byl vyhodnocen nepříznivý vývoj měnového kurzu, se kterým se setkalo již vícekrát 42 % drobných podniků a 14 % drobných podniků se s ním dokonce setkalo často. Mnoho drobných podniků ze strojírenství (43 %) se také vícekrát či často setkalo s rizikovým faktorem snížení poptávky po dodávaných

produktech na ZT. Četnost setkání podniků byla vysoká i u rizikového faktoru nepříznivých změn tržních cen produktů na ZT (vícekrát či často se s ním setkala 40 % drobných podniků). Přestože se s nepříznivou změnou legislativních předpisů na ZT nikdy nesesetkalo 78 % drobných podniků, 51 % si myslí, že se s tímto rizikovým faktorem pravděpodobně setkají v budoucnu. Nejméně si drobné podniky při podnikání na ZT připouštějí možnost působení teritoriálních rizik (nejistou politickou situaci a přírodní katastrofy), což může být ovlivněno faktem, že okolo 95 % drobných podniků se těmito riziky na ZT ještě nikdy nesesetkalo a tak jsou intuitivně vnímány jako vysoce nepravděpodobné.

Internacionalizace drobných podniků dle síťového modelu

Jedna z otázek dotazníkového šetření byla zaměřena na zhodnocení zapojení drobných podniků ze strojírenství do sítě vztahů dle modelu teorie sítě, který zdůrazňuje důležitost postavení firmy v síti ostatních firem. Podle Johansona a Mattssona (1988) lze na základě tohoto modelu rozdělit podniky do čtyř skupin v závislosti na stupni internacionalizace podniku a stupni internacionalizace sítě. Nejvíce drobných podniků (35 %) účastnících se dotazníkového šetření spadá do skupiny s názvem „firma osamocena“, která je charakteristická dostatkem zkušeností podniků se zahraničním obchodem a zároveň snahou navázat vztahy s více zahraničními partnery. Vysoké zastoupení (31 %) měla také skupina „pozdního vstupu“, ve které jsou podniky zaměřeny spíše na domácí trh a proto je pro ně obtížnější navázat vztahy se zahraničními partnery. Stejně zastoupení (13 %) v dotazníkovém šetření měly podniky patřící do skupiny „brzkého vstupu“, které teprve pronikají na ZT a začínají navázat vztahy se zahraničními partnery, a skupiny „firma mezi ostatními“, pro kterou je typický vysoký stupeň internacionalizace z obou hledisek - tedy zaměření svých podnikatelských aktivit převážně na ZT s dobře navázanými vztahy se zahraničními partnery. U této otázky byla podnikům nabídnuta také možnost jiné, aby bylo zjištěno, zda se mezi podniky nacházejí takové, jenž by nespádaly do vymezených skupin modelu internacionalizace sítě. Možnost jiné zvolilo 8 % drobných podniků, tedy odchylojí se od charakteristiky internacionalizace dle tohoto modelu.

Tab. 10 Model internacionalizační teorie sítě u drobných podniků

		Stupeň internacionalizace sítě	
		<i>nízký</i>	<i>vysoký</i>
Stupeň internacionalizace firmy	<i>nízký</i>	brzký vstup 13 %	pozdní vstup 31 %
	<i>vysoký</i>	firma osamocena 35 %	firma mezi ostatními 13 %

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n = 77; Johanson a Mattsson, 1988

5.3.2 Testování stanovených hypotéz

Před tvorbou dotazníků byly stanoveny 3 statistické hypotézy, které byly následně ověřeny pomocí primárních dat získaných dotazníkovým šetřením. U každé hypotézy byla vždy zformulována nulová hypotéza (H_0) o nezávislosti zkoumaných znaků a k ní poté vytvořena hypotéza alternativní (H_1) o závislosti zkoumaných znaků. Rozhodnutí o zamítnutí či nezamítnutí nulové hypotézy bylo provedeno na základě p-hodnoty, která byla porovnávána s 5% hladinou významnosti (α). Pokud byla p-hodnota nižší než stanovená hladina významnosti, došlo k zamítnutí nulové hypotézy. V opačném případě, kdy vyšla p-hodnota nižší než stanovená α , nemohla být nulová hypotéza zamítnuta.

Hypotéza 1

H_0 : Neexistuje závislost mezi dobou působení drobného podniku na zahraničním trhu a počtem zahraničních zemí, ve kterých drobný podnik působí.

H_1 : Existuje závislost mezi dobou působení drobného podniku na zahraničním trhu a počtem zahraničních zemí, ve kterých drobný podnik působí.

Tato hypotéza byla stanovena za účelem ověření Uppsala modelu, který tvrdí, že existuje přímá závislost mezi znalostí trhu (market knowledge) a stupněm zapojení podniku na zahraničním trhu (market commitment). Byl určen předpoklad, že znalost trhu je dána počtem let, které podnik působí na ZT a stupeň zapojení podniku na ZT je dán počtem zahraničních zemí, ve kterých podnik působí. Pro tuto stanovenou hypotézu vyšla p-hodnota rovna 0,13114. Jelikož je p-hodnota $> \alpha$, na 5% hladině významnosti nedojde k zamítnutí H_0 . Nelze tedy tvrdit, že by existovala závislost mezi dobou působení podniku na zahraničním trhu a počtem zemí, ve kterých podnik působí. Přestože se nepodařilo potvrdit platnost Uppsala modelu, z kontingenční tabulky vyplynula tato zjištění:

- Více jak polovina drobných podniků ze strojírenství působících na ZT více než 15 let vyvází svoje výrobky do jedné nebo dvou zahraničních zemí.
- Okolo 45 % drobných podniků ze strojírenství působících na ZT v rozmezí 6-11 let vyvází svoje výrobky do tří nebo čtyř zahraničních zemí.
- Okolo 70 % drobných podniků ze strojírenství působících na ZT v rozmezí 1-5 let vyvází svoje výrobky do jedné nebo dvou zahraničních zemí.

Hypotéza 2

H_0 : Neexistuje závislost mezi úrovní zapojení drobného podniku do sítě zahraničních vztahů a podílem tržeb ze zahraničního obchodu na celkovém objemu tržeb podniku.

H_1 : Existuje závislost mezi úrovní zapojení drobného podniku do sítě zahraničních vztahů a podílem tržeb ze zahraničního obchodu na celkovém objemu tržeb podniku.

Hypotéza 2 byla stanovena za účelem zjistit, zda různé zapojení podniků do internacionalizace dle teorie sítě souvisí s dosažením vyšších tržeb ze zahraničního obchodu. Testování této hypotézy vedlo k závěru, že na 5% hladině významnosti je možné zamítnout H_0 , neboť p-hodnota je rovna 0,00004 a je tak nižší než stanovená hladina významnosti α . I v případě, že by byla zvolena 1% hladina významnosti, došlo by také k zamítnutí H_0 . Lze tedy s až 99% pravděpodobností tvrdit, že existuje závislost mezi úrovní zapojení drobného podniku do sítě zahraničních vztahů a podílem tržeb pocházejících ze zahraničního obchodu na celkových tržbách podniku. Závislost mezi těmito znaky je středně silná, neboť Cramérův koeficient kontingence měřící intenzitu závislosti je 0,4581316. Více než polovina drobných podniků ze strojírenství mající nízký podíl (0-25% podíl) tržeb ze zahraničních operací na celkových tržbách podniku, spadá do skupiny „pozdní vstup“, pro kterou je charakteristické obtížnější navazování zahraničních kontaktů, jelikož podniky jsou zaměřeny spíše na domácí trh. Drobné podniky ze strojírenství dosahující podstatného podílu (více než 50% podílu) tržeb ze zahraničního obchodu na celkových tržbách podniku, patří většinou do skupiny „firma osamocena“ (57 % podniků s více než 50% podílem tržeb ze zahraničního obchodu) a skupiny „firma mezi ostatními“ (38 % podniků s více než 50% podílem tržeb ze zahraničního obchodu), které se vyznačují vysokým stupněm internacionalizace firmy. Podniky spadající do kategorie „brzkého vstupu“ mají nejčastěji méně než 50% podíl tržeb ze zahraničního obchodu na celkových tržbách podniku, nacházejí se totiž ještě v počátcích pronikání na ZT a začínají teprve budovat vztahy se zahraničními partnery.

Hypotéza 3

H_0 : Neexistuje závislost mezi tím, zda je podnik born global nebo nikoli a podílem tržeb podniku ze zahraničního obchodu na celkovém objemu tržeb podniku.

H_1 : Existuje závislost mezi tím, zda je podnik born global nebo nikoli a podílem tržeb podniku ze zahraničního obchodu na celkovém objemu tržeb podniku.

Tato hypotéza byla stanovena za účelem zjistit, zda mohou být born globals v internacionalizaci úspěšnější. Při testování hypotézy 3 bylo zjištěno, že na 5% hladině významnosti nelze zamítnout nulovou hypotézu, jelikož p-hodnota 0,12301 je větší než stanovená α . Nelze tedy říct, že by born globals (podniky založené za účelem působení na ZT, které vstoupí na ZT maximálně do 3 let od svého založení) byly v internacionalizaci úspěšnější. Lze však předpokládat, že při větším počtu respondentů v dotazníkovém šetření, by zřejmě H_0 bylo možné zamítnout. I přes nezamítnutí nulové hypotézy na 5% hladině významnosti lze z kontingenční tabulky vypožorovat následující zjištění:

- 82 % drobných podniků ze strojírenství, které mají podíl tržeb ze zahraničních obchodních operací na celkových tržbách podniku vyšší než 50 % jsou born globals.
- Více jak polovina drobných podniků ze strojírenství, které nejsou born globals, mají podíl tržeb ze zahraničního obchodu na celkových tržbách podniku v rozmezí 0-25 %.

6 Diskuze

Při psaní literární rešerše bylo čerpáno z českých a z velké části i ze zahraničních zdrojů, jelikož některá témata týkající se problematiky internacionalizace MSP nejsou českými autory dostatečně zpracována. Co se týká konkrétně drobných podniků je i zahraniční literatura místy nedostačující nebo obtížně přístupná, a proto práce rozšiřuje znalosti o těchto podnicích v kontextu internacionalizace.

Dále byla v práci na základě sekundárních dat, která byla čerpána převážně z Ministerstva průmyslu a obchodu, Českého statistického úřadu a Evropské komise, provedena analýza MSP, drobných podniků a strojírenského průmyslu. Při zpracování analýzy sekundárních dat o drobných podnicích nebyl nalezen žádný podklad zabývající se pouze drobnými podniky, a proto bylo potřeba prostudovat články zabývající se MSP obecně a vyhledat v nich informace týkající se pouze drobných podniků. Nejaktuálnější data týkající se pouze českých drobných podniků byla nalezena z roku 2010.

Podstatná část práce se pak zabývala vyhodnocením získaných primárních dat od podniků. Pro sběr dat byla použita elektronická forma dotazování, která byla vzhledem k časovým a finančním možnostem zvolena jako nejvhodnější. Kontakty (emailové adresy) na podniky byly čerpány převážně z databáze Amadeus, kde bylo využito nastavení kritérií 1-9 zaměstnanců v podniku a hlavní činnosti podnikání strojírenství (CZ-NACE 25-30). Část kontaktů však nebyla aktuální, jelikož byly některé emaily navráceny zpět s hlášením neexistující emailové adresy. I přesto, že byla nastavena daná filtrační kritéria, se některé podniky odpovídající na otázky v dotazníkovém šetření zařadily do jiných kategorií, takže muselo být 54 dotazníků ze zpracování dat vyřazeno. Další omezení, se kterými jsem se při sběru dat setkala, byla ochrana proti spamu u emailových schránek podniků či jejich neochota vyplňovat dotazníky.

Aby bylo podniky vyplněno co nejvíce dotazníků, bylo množství pokládaných otázek limitováno, i když je zřejmé, že kdyby bylo od podniků získáno více informací, byla by prováděná analýza obsáhlejší.

Přestože bylo osloveno 4 000 podniků, vyplněných dotazníků se navrátilo pouze 216, z nichž bylo vzhledem k cílům práce vyhodnocováno 132 dotazníků vyplněných drobnými podniky ze strojírenského průmyslu. Jelikož počet vyplněných dotazníků nepředstavuje dostatečný vzorek drobných podniků, nelze zevšeobecnovat zjištění a závěry této práce na všechny české drobné podniky ze strojírenství. Bakalářská práce je tedy zaměřena především na prezentaci konkrétních výsledků, které vyplývají z vyhodnocení odpovědí respondentů a vytvořený dotazník může být podkladem pro další hlubší výzkum.

Při vyhodnocování hypotézy 1 stanovené z důvodu ověření Uppsala modelu, byly stanoveny předpoklady, že znalost trhu (market knowledge) bude odpovídat době působení podniku na zahraničním trhu a stupeň zapojení podniku na zahraničním trhu (market commitment) bude odpovídat počtu zahraničních zemí, kde podnik působí. Tyto předpoklady však nemusí zcela odpovídat původním předpo-

kladům modelu, a proto může být nezamítnutí nulové hypotézy o nezávislosti daných znaků vypovídající o nepotvrzení Uppsala modelu do jisté míry zpochybněno.

I přes výše zmíněná omezení považuji tuto bakalářskou práci za přínosnou, neboť dosud neexistuje podrobná studie zabývající se pouze českými drobnými podniky v kontextu internacionalizace. Díky dotazníkovému šetření se podařilo nasbírat unikátní informace přímo od jednotlivých podniků, které mohou sloužit jako podklad k dalšímu studiu.

7 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo identifikovat specifika internacionalizačního procesu drobných podniků. Bylo zvoleno zaměření na drobné podniky ze strojírenského průmyslu, neboť toto odvětví má v České republice dlouholetou tradici a významný podíl na českém exportu. Aby mohl být naplněn hlavní cíl práce, byly pomocí sběru primárních dat prostřednictvím dotazníkového šetření zjištěny významné motivy, které vedou drobné podniky ke vstupu na zahraniční trhy, hlavní bariéry internacionalizace drobných podniků a identifikovány rizikové faktory, se kterými se drobné podniky nejčastěji setkávají při působení na zahraničních trzích.

Pro zasazení problematiky drobných podniků do kontextu internacionalizace byla nejdříve na základě sekundárních dat charakterizována současná situace malých a středních podniků, drobných podniků a strojírenského průmyslu s orientací na zahraniční obchod. Analýza sekundárních dat poukázala na skutečnost, že až 96 % malých a středních podniků v České republice tvoří drobné podniky, které se přibližně z jedné třetiny podílejí na tvorbě pracovních míst a tvoří zhruba jednu pětinu veškeré přidané hodnoty v České republice. Drobné podniky však mají menší tendenci k internacionalizaci než podniky malé či střední, což může souviset i s jejich slabší informovaností o možnostech čerpání různých podpor. Při analýze strojírenského průmyslu bylo zjištěno, že v letech 2009-2013 docházelo k neustálému růstu exportu ve strojírenství, který každoročně převyšoval dovoz a narůstal průměrně o 10,6 % ročně.

Po vyhodnocení primárních dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření, bylo mezi pět nejvýznamnějších motivů vedoucí drobné podniky ze strojírenství ke vstupu na zahraniční trhy zařazeno (seřazeno dle umístění sestupně):

- nalezení nového odbytiště nebo-li rozšíření portfolia zákazníků,
- růst tržeb,
- zvýšení podílu na trhu,
- získání nové technologie či know-how,
- vlastnictví exkluzivní informace o zahraničních trzích nebo zahraničních zákaznících.

Jelikož hlavní motivy internacionalizace drobných podniků jsou motivy proaktivní, lze z tohoto zjištění vyvodit závěr, že české drobné podniky jsou i přes svoji malou velikost motivovány k internacionalizaci převážně z vlastní iniciativy (vnitřně) a nečekají na významnější podněty z vnějšího prostředí, které by je vedly ke vstupu na zahraniční trhy.

Na základě vyhodnocení primárních dat byly identifikovány i hlavní překážky, které brání drobným neinternationalizovaným podnikům ze strojírenství ve vstupu na zahraniční trhy a také hlavní bariéry, které ztěžovaly proniknutí na zahraniční trh již internacionalizovaným drobným podnikům ze strojírenství. Z vyhodnocení odpovědí vyplynulo, že jako nejvýznamnější bariéru internacionalizace vnímají internacionalizované i neinternationalizované drobné podniky málo zkušeností se

zahraničními trhy. Drobné neinternacionalizované podniky ze strojírenství pak dále mezi hlavní překážky vstupu na zahraniční trhy zařadily vysoké náklady na propagaci v zahraničí, nedostatečnou veřejnou podporu exportování malých podniků, nedostatečné jazykové znalosti a nedostatek informací o zahraničních trzích. Vysoké náklady na propagaci v zahraničí a nedostatečná podpora exportování malých podniků nejvíce ztěžovaly vstup na zahraniční trhy i již internacionalizovaným drobným podnikům, které však na rozdíl od drobných podniků nepůsobících na zahraničních trzích mezi pět hlavních bariér internacionalizace zařadily ještě nedostatek kapitálu k financování zahraničních aktivit a administrativní překážky. Tyto odlišnosti poukazují na lepší se podmínky v poskytování úvěrů drobným podnikům a také snahu státu snižovat administrativní zátěž související s procesem internacionalizace. Hlavní bariéry internacionalizace českých drobných podniků ze strojírenství zjištěné dotazníkovým šetřením se nijak výrazně neliší od hlavních bariér internacionalizace MSP ve světě vyplývajících z průzkumu provedeném organizací OECD v roce 2009.

Z dotazníkového šetření byly zjištěny také rizikové faktory, s kterými se drobné internacionalizované podniky ze strojírenství v ČR setkaly při působení na zahraničních trzích nejčastěji, a jsou to:

- nepříznivý vývoj měnového kurzu,
- snížení poptávky po dodávaných produktech na zahraničních trzích,
- nepříznivé změny tržních cen produktů na zahraničních trzích.

Nejméně často se setkaly (respektive v převážné většině se ještě nikdy nesetkaly) české drobné podniky ze strojírenství při působení na zahraničních trzích s rizikovým faktorem nejisté politické situace a přírodních katastrof.

Nejvýznamnějším exportním teritoriem z hlediska tržeb je pro dotázané drobné podniky ze strojírenství Německo, které označilo okolo 38 % drobných internacionalizovaných podniků. Významnými zahraničními trhy z pohledu tržeb, kam drobné podniky vyváží strojírenské výrobky, jsou také ostatní sousední země České republiky a Rusko.

Při testování stanovených hypotéz bylo zjištěno, že až s 99 % pravděpodobností existuje závislost mezi úrovní zapojení drobného podniku do sítě zahraničních vztahů (dle modelu internacionalizační teorie sítě) a podílem tržeb pocházejících ze zahraničního obchodu na celkových tržbách podniku. Drobné podniky ze strojírenství mající podstatný podíl (větší než 50% podíl) tržeb ze zahraničního obchodu na celkových tržbách, patří nejčastěji do skupiny „firma osamocena“. Do této skupiny se zařadilo také nejvíce respondentů. Druhou nejčastější skupinou, do které strojírenské drobné podniky spadají, je „pozdní vstup“, kde podniky mají obvykle nízký podíl (0-25% podíl) tržeb ze zahraničního obchodu na celkových tržbách podniku.

Výstupy bakalářské práce mohou být vodítkem pro drobné (ale i malé a střední) podniky ze strojírenství, které zvažují vstoupit na zahraniční trh. I drobné podniky již internacionalizované mohou v práci najít zajímavá zjištění, která jim mohou být užitečná při působení na zahraničních trzích. Práce může také

sloužit jako inspirace k provádění dalších výzkumů zabývajících se problematikou internacionalizace drobných podniků. Dále mohou výsledky této práce přispět k přípravě cílené podpory drobných podniků při vstupu na ZT, jelikož práce odhalila, které překážky jsou z pohledu těchto podniků největší a také pomohla odhalit, co firmy nejvíce motivuje. Tedy na co by se podpora měla zaměřit, aby byla pro podniky účelná. Zejména by bylo vhodné zaměřit se na zjednodušení přístupu drobných podniků k veřejným podporám v oblasti exportu a zároveň zlepšení jejich informovanosti o těchto podporách. Dále se snažit poskytovat podporu drobným podnikům v získávání informací o zahraničních trzích a v rozšiřování jazykových znalostí zaměstnanců. V neposlední řadě by bylo také vhodné podpořit snižování administrativy týkající se procesu internacionalizace.

8 Literatura

- AHOKANGAS, P. *Internationalization and resources: An analysis of processes in Nordic SMEs*. [online]. 1998 [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: <http://www.tritonia.fi/vanha/ov/acta64/acta64.html>.
- BUDÍKOVÁ, M. *Statistika II, distanční studijní opora*. [online]. 2006 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: http://econ.muny.cz/data/PMSTII/PMSTII_dso.pdf.
- BUSINESSINFO. *Formy vstupu firem na mezinárodní trhy*. [online]. 2009 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/formy-vstupu-firem-na-mezinarodni-trhy-7689.html>.
- BUSINESSINFO. *Vstup na zahraniční trhy*. [online]. 2014 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/zpravodajstvi-pro-export/sluzby-pro-exportery/vstup-na-zahranicni-trhy.html>.
- CALOF, J. L., BEAMISH, P. W. *Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*. *International Business Review*, 1995, IV, č. 2, 115-131 s.
- CAVUSGIL, S. T., KNIGHT, G. *Born Global Firms: A New International Enterprise*. New York: Business Expert Press, 2009, 125 s. ISBN 978-1-60649-013-6.
- ČESKÁ PODNIKATELSKÁ REPREZENTACE PŘI EU. *Co si myslí podnikatelé o postavení malých a středních podniků v ČR a EU?*. [online]. 2011 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.cebre.cz/cz/novinky/novinka-493/>.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Definice pojmu: licence*. [online]. 2013a [cit. 2014-01-25]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/definice_pojmu_licence/\\$File/licence_definice_pojmu.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/definice_pojmu_licence/$File/licence_definice_pojmu.pdf).
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2003-2010*. [online]. 2013c [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/20004AE271/\\$File/116111a.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/20004AE271/$File/116111a.pdf).
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Přidaná hodnota*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/iSMS/ukazdet.jsp?fpismo=%DA&fid=894>.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Veřejná databáze: Ekonomické subjekty podle právní formy a počtu zaměstnanců*. [online]. 2013b [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=ORG50-10UU_KR&vo=null.
- CZECH. *Strojírenství*. [online]. 2009 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Firmy-v-CR/Strojirenstvi>.
- CZECHTRADE. *České strojírenství může využít řady příležitostí po celém světě*. [online]. 2014 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/reference/czechtrade-media/ceske-strojirenstvi-muze-vyuzit-rady-prilezitosti-po-celem-svete-21-10-2014/>.
- CZINKOTA, M. R., RONKAINEN, I. A. *International marketing*. 5. vyd. Fort Worth: The Dryden Press. 1998, 860 s. ISBN 0-03-024401-3.

- DANCIU, V. *Models for the internationalization of the business: A diversity-based approach*. Bucharest: Academy of Economic Studies, 2012, VII, č. 1, 29-42 s. Dostupné z: <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/253.pdf>.
- EUROPEAN COMMISSION. *Craft and micro-enterprises*. [online]. 2013 [cit. 2015-07-03]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/crafts-micro-enterprises/index_en.htm#h2-1.
- EUROPEAN COMMISSION. *SME Performance Review 2013/2014: Database for the Annual report*. [online]. 2014 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index_en.htm.
- EUROPEAN COMMISSION, EIM BUSINESS & POLICY RESEARCH. *Internationalisation of European SMEs*. [online]. 2010 [cit. 2014-11-20]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation_of_european_smes_final_en.pdf.
- EVROPSKÁ KOMISE. *Historie vstupu ČR do EU*. [online]. 2014a [cit. 2014-11-05]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/ceskarepublika/cr_eu/index_cs.htm.
- EVROPSKÁ KOMISE. *Podniky a průmysl: Přehled údajů SBA 2013, Česká republika*. [online]. 2013 [cit. 2015-28-03]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2013/czechrepublic_cs.pdf.
- EVROPSKÁ KOMISE. *Podniky a průmysl: Přehled údajů SBA 2014, Česká republika*. [online]. 2014b [cit. 2015-27-03]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2014/czechrepublic_cs.pdf.
- FRYNAS, J. G., MELLAHI, K. *Global strategic management*. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2011, 456 s. ISBN 978-0-19-954393-9.
- HECZKOVÁ, M. *Marketing malých a středních firem*. 1.vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2006, 299 s. ISBN 80-7248-356-0.
- HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat: Analýza a metaanalýza dat*. 2. vyd. Praha: Portál, 2006, 583 s. ISBN 80-7367-123-9.
- HOLLENSSEN, S. *Essentials of Global Marketing*. 1. vyd. Harlow: Pearson Education Limited. 2008, 494 s. ISBN 978-0-273-71784-3.
- HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY. *Průzkum internacionalizace evropských MSP 2010*. [online]. 2010 [cit. 2015-20-04]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/pruzkum-internationalizace-evropskych-msp-2010.aspx>.
- JANATKA, J., BÖHM, A., HÁNDL, J., a kol. *Komerční rizika v zahraničním obchodu a ochrana proti nim*. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, 2001, 222s. ISBN 80-86395-14-6.
- JOHANSON, J., MATTSSON, L. *Internationalization in industrial systems: A network approach*. London: Croom Helm, 1998, 395s. ISBN 0-7099-3796-2.

- JUREK, M. Internacionalizační teorie a modely na příkladu rakouských firem na českém trhu. *Acta Oeconomica Pragensia*. 2012, roč. 20, č. 6, 70-88 s. ISSN 0572-3043.
- KAZDOVÁ, A. *Malé a střední firmy v Česku mají krátkodobé strategie*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-28] Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-63583570-male-a-stredni-firmy-v-cesku-maji-kratkodobe-strategie>.
- KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, 422 s. ISBN 80-717-9847-9.
- KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1.vyd.Praha: Grada Publishing, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KUBÍČKOVÁ, L., MARKOVÁ, Š. *Identifikace klíčových faktorů úspěchu internacionalizace malých a středních firem podnikajících v oboru strojírenství*. *Trendy Ekonomiky a Managementu*. 2011, V, č. 9, s. 24-32. Dostupné z: https://dspace.vutbr.cz/xmlui/bitstream/handle/11012/19603/09_02.pdf?sequence=1.
- KUBÍČKOVÁ, L., PEPRNÝ, A., NOVÁKOVÁ, Š. *Model for assessing the success of smes in the internationalization process*. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2010, LVIII, č. 6, 245-252 s.
- KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012, 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0.
- KULHAVY, E. *Mezinárodní marketing*. 1. vyd. Praha: Babtext, 1992, 284 s. ISBN 80-90144-0-3.
- KUNEŠOVÁ, H. et al. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 3., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2014, 386 s. ISBN 978-80-7400-502-2.
- MACHKOVÁ, H., SATO, A. *Mezinárodní obchod a marketing [praktická výkladová encyklopedie]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 266 s. ISBN 80-247-0364-5
- MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006, 205 s. ISBN 80-247-1678-x.
- 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.
- MALACH, A. a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1.vyd. Praha: Grada, 2005, 524s. ISBN 80-247-0906-6.
- MALÝ J. *Obchod nehmotnými statky. Patenty, vynálezy, know-how, ochranné známky*. 1. vyd. Praha: H. C. Beck, 2002, 257s. ISBN 80-7179-320-5.

- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Globalizace v ČR*. [online]. 2009 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/6eb6e936-c574-4247-bd55-ac56fa10b352/GetFile37.pdf>.
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013*. [online]. 2014a [cit. 2014-11-03]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/1/Zprava_o_vyvoji_MSP_2013.pdf.
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2013*. [online]. 2014b [cit. 2015-15-04]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument154179.html>.
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2010*. [online]. 2011 [cit. 2014-11-03]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument90013.html>.
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Koncepce podpory malého a středního podnikání 2005-2006*. [online]. 2006 [cit. 2014-11-07]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/CZ/Podpora_podnikani/Male_a_stredni_podnikani/default.html.
- MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- OFFICIAL JOURNAL OF THE EUROPEAN UNION. *Commission Recommendation concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises*. [online]. 2003 [cit. 2014-11-07]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>.
- OECD, Centre for Entrepreneurship, SME and Local Development. *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*. [online]. 2009 [cit. 2014-11-20]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/dataoecd/16/26/43357832.pdf>.
- PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, 176 s. ISBN 80-7179-886-x.
- ROK PRŮMYSLU A TECHNICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Strojírenský průmysl*. [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.rokprumyslu.eu/prumysl/odvetvi/strojirensky-prumysl/>.
- SHERMAN, A. J. *Franchising & Licensing: Two powerful ways to grow your business in any economy*. 4. vyd. 2011, 451 s. ISBN: 978-0814415566.
- SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik: ve firmách a jiných organizacích*. 3., roz. a aktualit. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- SMRČKA, L. *Ovládnutí a převzetí firem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013, 159 s. ISBN 978-80-7400-442-1.
- SLAVÍK, J. *Finanční průvodce nefinančního manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 176 s. ISBN 978-80-247-4593-0.
- ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.

- SÝKORA, L. *Globalizace a její společenské a geografické důsledky*. Praha: Přírodovědecká fakulta UK, 2000, 59-79 s. Dostupné z: https://web.natur.cuni.cz/~sykora/pdf/Sykora_2000_Globalizace.pdf.
- TICHÝ, M. *Ovládání Rizika: Analýza a management*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- TOULOVÁ, M., VOTOUPALOVÁ, M., KUBÍČKOVÁ, L. *Barriers of SMEs internationalization and strategy for success in foreign markets*. International Journal of Management Cases. 2014, XVII, č. 1, 4-19 s.
- VEBER, J., SRPKOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. A dopl. Vyd. Praha: Grada, 2012, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 192 s. ISBN 80-726-1099-6.
- 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.

Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1: Nejčastější nástroje řízení rizik

Příloha 2: Systém hodnocení úspěchu MSP

Příloha 3: Grafy vývojových tendencí počtu a zaměstnanosti MSP v ČR a EU

Příloha 4: Graf vývoje počtu drobných podniků V ČR a vývoje jejich přidané hodnoty v letech 2008-2013

Příloha 5: Vývozní teritoria CZ-NACE 25-30 v roce 2013

Příloha 6: Klasifikace strojírenského průmyslu

Příloha 7: Dotazníkové šetření

Příloha 8: Založení drobných podniků nepůsobících na zahraničním trhu

Příloha 9: Podíl tržeb z prodeje do zahraničí na celkových tržbách podniku

Příloha 10: Jiné formy působení drobných podniků na ZT než prvotní formy vstupu

Příloha 11: Doba působení drobných podniků na ZT

Příloha 12: Počet zahraničních zemí, ve kterých drobné podniky působí

Příloha 13: Podrobný přehled vyhodnocení rizikových faktorů v procesu Internacionalizace

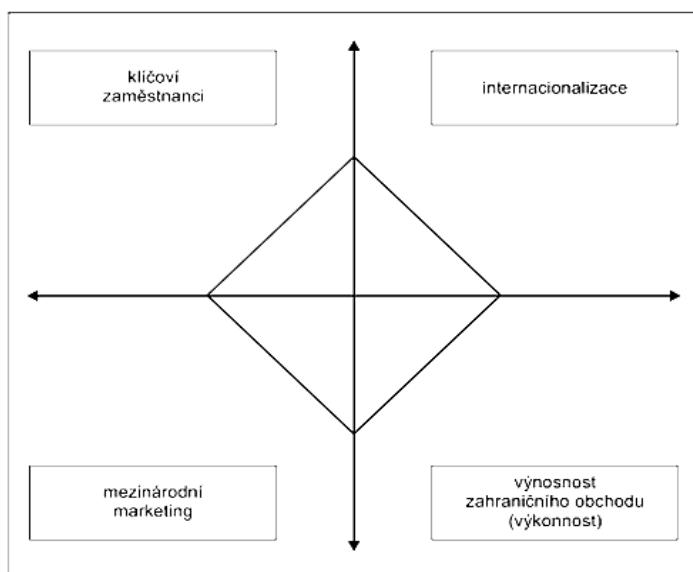
Příloha 14: Testování statistických hypotéz

Příloha 1: Nejčastější nástroje řízení rizik

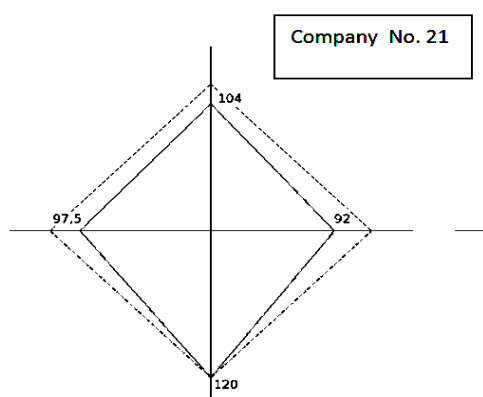
- *Zadržení rizika (retence)* může být vědomá, pokud je riziko identifikováno, ale přesto nedojde k použití nástroje pro jeho řešení nebo nevědomá, kdy si podnikatel neuvědomuje, že zadržuje důsledky možné ztráty, jelikož riziko nerozpoznal.
- Do *redukce rizika* patří jak metody odstiňující příčiny vzniku rizika, které mají za cíl eliminovat výskyt rizikových situací, tak metody orientované na snížení nepříznivých důsledků rizika.
- *Transfer rizika* neboli přesun rizika na jiné subjekty, které nejčastěji probíhá pomocí uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky za pevné ceny, uzavření obchodních smluv stanovujících minimální množství odebíraných výrobků či jiné podmínky, leasingu, franchisingu, odkupu pohledávek apod.
- *Pojištění* se zakládá na principu směnění rizika velké ztráty (škody) za jistotu malé ztráty (pojistného). Při vzniku nepříznivé situace se důsledky rizika přenesou na pojišťovnu, která zcela nebo částečně kryje škody podle podmínek uzavřené smlouvy.
- *Vyhýbání se rizikům* je metodou spíše negativní a s výjimkou některých není obecně doporučována, protože dlouhodobé vyhýbání se riziku nemůže zabezpečit firmě růst (Smejkal a Rais, 2010).

Příloha 2: Systém hodnocení úspěchu MSP

Systém hodnocení úspěchu MSP dle tohoto modelu vychází z předpokladu, že každá skupina má stejnou váhu, tj. stejný počet bodů s maximální hodnotou 120 bodů. Konkrétní hodnoty subjektivně přiděluje hodnotitel. Výsledky bodového hodnocení se pak graficky znázorní a to tak, že součty hodnot v jednotlivých skupinách se vynesou na příslušnou osu a vznikne čtyřúhelník. Díky tomuto grafickému systému lze jednoduše poznat, v jaké oblasti jsou silné stránky a naopak, v jaké oblasti slabé stránky hodnoceného subjektu. Pro porovnání výsledků s jinými podniky nebo porovnání v čase je nutno vypočítat plochu vzniklého čtyřúhelníku (Kubíčková a Rais, 2012; Kubíčková, Peprný a Nováková, 2010).

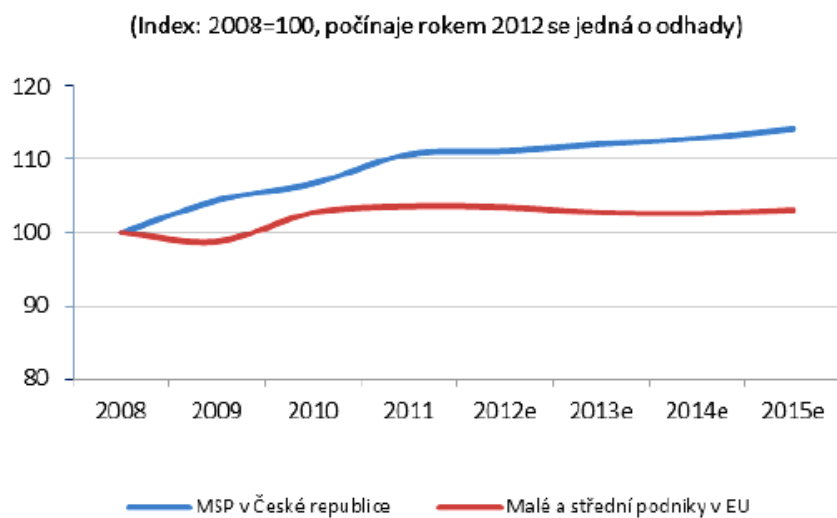


Obr. 21 Grafické znázornění hodnotícího systému MSP
Zdroj: Kubíčková a Rais, 2012

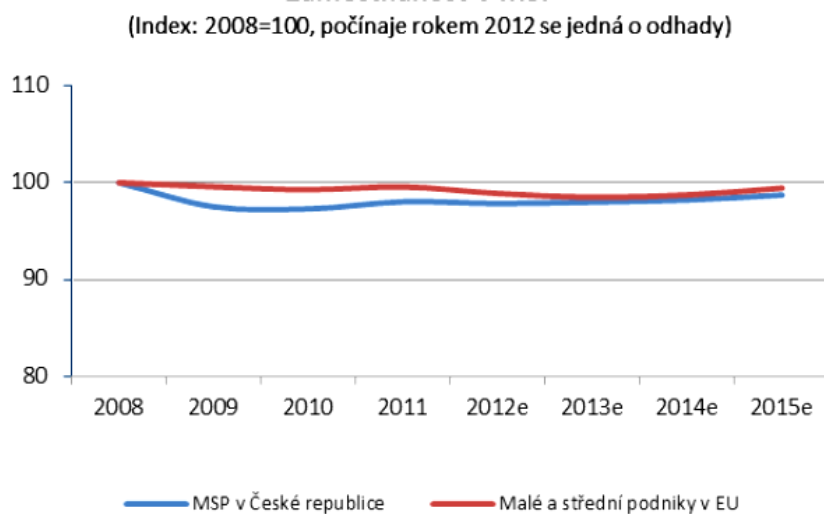


Obr. 22 Příklad grafického výstupu pro konkrétní hodnocení firmy
Zdroj: Kubíčková, Peprný a Nováková, 2010

Příloha 3: Grafy vývojových tendencí počtu a zaměstnanosti MSP v ČR a EU

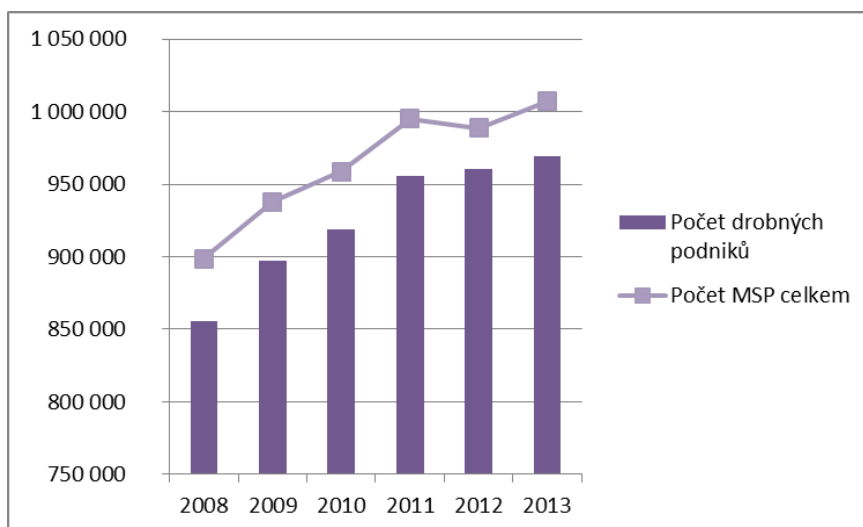


Obr. 23 Vývojová tendence počtu MSP v ČR a v EU
Zdroj: Evropská komise, 2014b

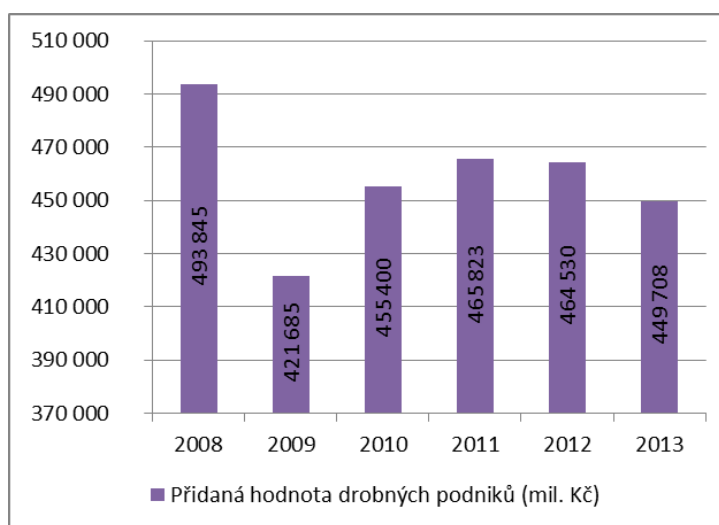


Obr. 24 Vývojová tendence zaměstnanosti MSP v ČR a v EU
Zdroj: Evropská komise, 2014b

Příloha 4: Graf vývoje počtu drobných podniků V ČR a vývoje jejich přidané hodnoty v letech 2008-2013⁷

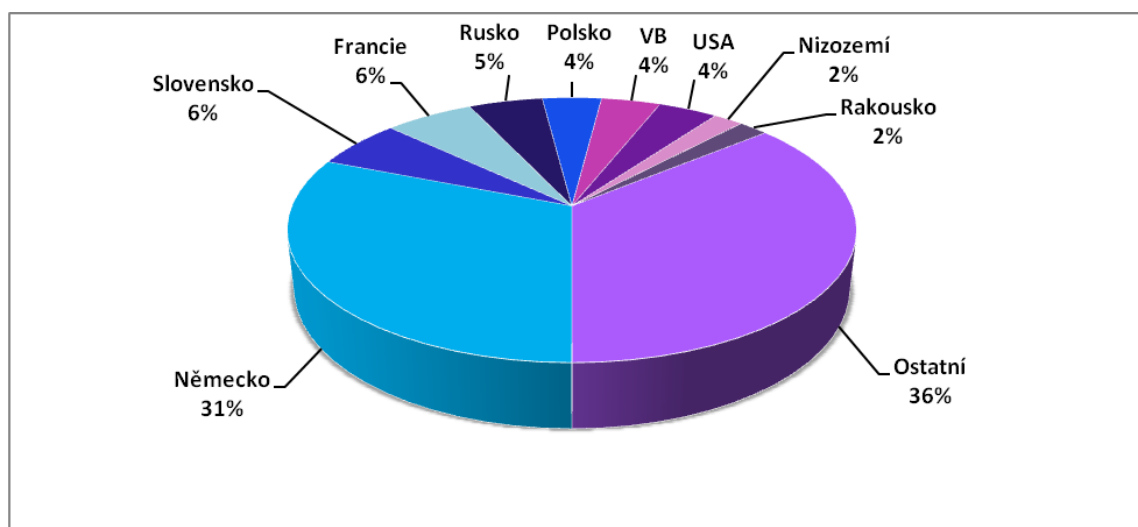


Obr. 25 Graf vývoje počtu drobných podniků v ČR v letech 2008-2013
Zdroj: European Commission, 2014



Obr. 26 Graf vývoje přidané hodnoty drobných podniků v ČR v letech 2008-2013
Zdroj: European Commission, 2014

⁷ Nejsou zde zahrnuty údaje o podnicích v odvětví zemědělství, lesnictví, rybářství (CZ-NACE: A); peněžnictví a pojišťovnictví (CZ-NACE: K) a o podnicích v odvětvích převážně netržních služeb, jako je vzdělávání a zdraví.

Příloha 5: Vývozní teritoria CZ-NACE 25-30 v roce 2013

Obr. 27 Vývozní teritoria CZ-NACE 25-30 v roce 2013
Zdroj: MPO, 2014b

Příloha 6: Klasifikace strojírenského průmyslu

Tab. 11 Klasifikace strojírenského průmyslu dle CZ-NACE

Klasifikace Strojírenského průmyslu dle CZ-NACE	
25	Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení
25.1	Výroba konstrukčních kovových výrobků
25.2	Výroba radiátorů a kotlů k ústřednímu topení, kovových nádrží a zásobníků
25.3	Výroba parních kotlů, kromě kotlů pro ústřední topení
25.4	Výroba zbraní a střeliva
25.5	Kování, lisování, ražení, válcování a protlačování kovů, prášková metalurgie
25.6	Povrchová úprava a zušlechťování kovů, obrábění
25.7	Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků
25.9	Výroba ostatních kovodělných výrobků
26	Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení
26.1	Výroba elektronických součástek a desek
26.2	Výroba počítačů a periferních zařízení
26.3	Výroba komunikačních zařízení
26.4	Výroba spotřební elektroniky
26.5	Výroba měřicích, zkušebních a navigačních přístrojů; výroba časoměrných přístrojů
26.6	Výroba ozařovacích, elektroléčebných a elektroterapeutických přístrojů
26.7	Výroba optických a fotografických přístrojů a zařízení
26.8	Výroba magnetických a optických médií
27	Výroba elektrických zařízení
27.1	Výroba elek.motorů, generátorů, transformátorů a elek. rozvodných a kontrolních zařízení
27.2	Výroba baterií a akumulátorů
27.3	Výroba optických a elek. kabelů, elek. vodičů a elektroinstalačních zařízení
27.4	Výroba elektrických osvětlovacích zařízení
27.5	Výroba spotřebičů převážně pro domácnost
27.9	Výroba ostatních elektrických zařízení
28	Výroba strojů a zařízení
28.1	Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
28.2	Výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely
28.3	Výroba zemědělských a lesnických strojů
28.4	Výroba kovoobráběcích a ostatních obráběcích strojů
28.5	Výroba ostatních strojů pro speciální účely
29	Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů
29.1	Výroba motorových vozidel a jejich motorů

29.2	Výroba karoserií motorových vozidel, výroba přívěsů a návěsů
29.3	Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory
30	Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení
30.1	Stavba lodí a člunů
30.2	Výroba železničních lokomotiv a vozového parku
30.3	Výroba letadel a jejich motorů, kosmických lodí a souvisejících zařízení
30.4	Výroba vojenských bojových vozidel
30.9	Výroba dopravních prostředků a zařízení jinde nezařazených

Zdroj: MPO, 2014b

Příloha 7: Dotazníkové šetření

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Jitka Strojilová a jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně, kde pod vedením Ing. Martiny Toulové z Ústavu marketingu a obchodu zpracovávám bakalářskou práci na téma Specifika vstupu a působení českých drobných podniků na zahraničním trhu. Cílem této práce je charakterizovat zapojení drobných podniků sídlících v České republice do obchodních aktivit v zahraničí. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Velmi mi tak pomůžete získat potřebné informace pro dokončení práce.

Dotazník je zcela anonymní. Získaná data budou sloužit výhradně pro VĚDECKÉ ÚČELY (nikoliv komerční) a nebudou poskytnuta třetím osobám. Vyplnění dotazníku Vám zabere zhruba 10 min.

Pokud Váš podnik již EXPORTUJE/PŮSOBÍ na zahraničních trzích, použijte následující odkaz: <http://umbrela.mendelu.cz/vyzkumy/vyzkum?id=1082>

Pokud Váš podnik NEEXPORTUJE/NEPŮSOBÍ na žádném zahraničním trhu, použijte následující odkaz: <http://umbrela.mendelu.cz/vyzkumy/vyzkum?id=1083>

Budete-li mít zájem o zaslání zpracovaných výsledků z dotazníkového šetření nebo mít jakýkoli dotaz, neváhejte mě kontaktovat na e-mailové adrese: xstrojil@node.mendelu.cz.

Velmi Vám děkuji za ochotu a Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku!

S pozdravem a přáním mnoha úspěchů v podnikání

Jitka Strojilová

Dotazník pro podniky působící na zahraničním trhu

1. V jakém roce byl založen Váš podnik?

Napište konkrétní rok.

2. V jakém roce začal Váš podnik exportovat/vstoupil na zahraniční trhy?

Napište konkrétní rok.

3. Jakou formu vstupu jste v podniku zvolili, když jste poprvé vystoupili na zahraniční trhy?

Vyberte jednu možnost.

- Přímý vývoz
- Nepřímý vývoz (zahraniční distributoři a další prostředníci)
- Licence
- Franchising
- Exportní aliance (Sdružení malých vývozců)
- Společné podnikání (Joint venture)
- Spolupráce s firmami ze stejného oboru – tzv. piggybacking
- Jiná forma – uveďte: _____

4. Používáte nyní i nějaké JINÉ formy působení na zahraničním trhu? Které?

Vyberte jednu nebo více možností.

- Přímý vývoz
- Nepřímý vývoz (zahraniční distributoři a další prostředníci)
- Licence
- Franchising
- Exportní aliance (Sdružení malých vývozců)
- Společné podnikání (Joint venture)
- Spolupráce s firmami ze stejného oboru – tzv. piggybacking
- Používáme pouze formu vstupu uvedenou v předchozí otázce
- Jiná forma – uveďte: _____

5. V kolika zahraničních zemích Váš podnik působí?

Vyberte jednu možnost.

- 1-2 země
- 3-4 země
- 5-6 zemí
- 9-10 zemí
- 7-8 zemí
- Více než 10 zemí

6. Který trh je pro Vás nejvýznamnější z pohledu tržeb ze zahraničního obchodu?

Vyberte jednu možnost.

- Německo
- Slovensko
- Rakousko
- Polsko
- Francie
- Velká Británie
- Ostatní státy EU
- Evropské země mimo EU (např. Norsko, Švýcarsko, Makedonie, Černá Hora,...)
- Rusko
- Asie

- USA
- Státy Ameriky mimo USA
- Jiné – uveďte: _____

7. Jak často se Váš podnik setkal při působení na zahraničním trhu s následujícími faktory?

Odpovědi vztáhněte k pro Vás nejvýznamnějšímu zahraničnímu trhu. V každém řádku vyberte jednu možnost.

	Nikdy a nemyslíme si, že se s tím setkáme	Nikdy, ale pravděpodobně se s tím setkáme	Jedenkrát	Vícekrát	Často
Nejistá politická situace na zahraničním trhu (války, občanské nepokoje,...)					
Přírodní katastrofy na zahraničním trhu (tornáda, povodně,...)					
Platební neschopnost či nevěle zahraničního odběratele					
Nepřevzetí zboží zahraničním odběratelem					
Ztráta klíčových zahraničních odběratelů					
Změny používaných technologií na zahraničních trzích					
Snížení poptávky po dodávaných produktech na zahraničním trhu					
Nepříznivé změny tržních cen produktů na zahraničních trzích					
Vznik substitutů k našemu produktu					
Nepříznivé změny cen vstupů (materiálu a surovin) mezi uzavřením a naplněním smlouvy o dodávce se zahraničním odběratelem					
Poškození či ztráta zboží během přepravy					
Změna preferencí zahraničních zákazníků					
Nepříznivá změna legislativních předpisů na zahraničních trzích					
Nepříznivý vývoj měnového kurzu					
Nepříznivá změna celkové hospodářské situace na zahraničním trhu					

8. Provedli jste před vstupem na zahraniční trh zhodnocení negativních vlivů (analýzu rizik) souvisejících s těmito trhy?

Vyberte jednu možnost.

- Ano, pouze intuitivně na základě našich předchozích zkušeností
- Ano, na základě jednoduchého posouzení (např. zhodnocení pravděpodobnosti výskytu negativního vlivu a jeho případného dopadu)
- Ano, provedli jsme vyčíslení případných negativních vlivů (kalkulace dodatečných nákladů vyvolaných působením negativního vlivu)
- Ano, pomocí vytváření scénářů možného vývoje
- Ne, negativní vlivy jsme dopředu nehodnotili

9. Které z uvedených motivů NEJVÍCE ovlivnily Vaše rozhodnutí začít exportovat/vstoupit na zahraniční trhy?

Vyberte maximálně 5 možností.

- Růst tržeb
- Snaha o nalezení odbytiště (portfolia zákazníků)
- Zvýšení podílu na trhu
- Snaha o získání nové technologie nebo know-how
- Exkluzivní informace o zahraničním trhu nebo zahraničních zákaznících
- Snaha o dosažení úspor z rozsahu rozšířením výroby i pro zahraniční trh
- Rozložení rizika podniku na více trhů
- Konkurenční tlak na domácím trhu
- Nadvýroba
- Snaha o lepší využití výrobních kapacit
- Klesající prodeje na domácím trhu
- Zkušenosti manažerů s mezinárodním obchodem z předešlého zaměstnání
- Jazykové znalosti zaměstnanců
- Kontakty a spolupráce se zahraničními partnery
- Vstup do EU
- Nízká konkurence na zahraničním trhu
- Zahraniční poptávka po našich produktech
- Zlepšení prestiže a image podniku
- Podpora a dotace exportujícím podnikům
- Vstup našich obchodních partnerů na zahraniční trh
- Jiné – uveďte: _____

10. Které z uvedených faktorů NEJVÍCE ztěžovaly vstup Vašeho podniku na zahraniční trhy?

Odpověď vztáhněte k pro Vás nejvýznamnějšímu trhu. Vyberte maximálně 5 možností.

- Nedostatek informací o zahraničních trzích
- Málo zkušeností se zahraničními trhy
- Vysoké náklady na propagaci v zahraničí
- Nedostatečná veřejná podpora exportování malých podniků
- Nedostatek kapitálu k financování zahraničních aktivit
- Nedostatek času a znalostí k hledání zahraničních obchodních příležitostí
- Neschopnost kontaktovat potenciální zahraniční zákazníky
- Potíže ve srovnávání cen s konkurencí
- Geografická vzdálenost cílového trhu
- Nadměrné náklady na přepravu na zahraniční trhy
- Administrativní překážky
- Kulturní odlišnosti
- Vysoká cena našich produktů
- Nedostačující kvalita našich produktů pro zahraniční trhy
- Nedostatečná výrobní kapacita
- Odlišný právní a regulační rámec na zahraničním trhu
- Clo nebo kvóty
- Získání spolehlivého zahraničního zastoupení
- Nedostatečné jazykové znalosti zaměstnanců

- Nedostatek zaměstnanců
- Jiné – uveďte: _____

11. Který popis NEJVÍCE charakterizuje Váš podnik ve vztahu k zahraničnímu obchodu?

Vyberte jednu možnost.

- Náš podnik je v počátcích pronikání na zahraniční trh, začíná navazovat vztahy se zahraničními partnery
- Náš podnik je převážně zaměřen na domácí trh, protože je pro něj obtížnější navázat vztahy se zahraničními partnery
- Náš podnik již má dostatek zkušeností na zahraničním trhu z vlastního podnikání, snaží se navázat nové vztahy se zahraničními partnery nebo prohloubit vztahy současné
- Náš podnik je převážně zaměřen na zahraniční trh, má dobře zavedené vztahy se zahraničními partnery
- Jiné

12. Jak hodnotíte dosavadní působení Vašeho podniku na zahraničních trzích?

Vyberte jednu možnost.

- Velmi kladně, plánujeme rozšířit naše aktivity na zahraničních trzích
- Kladně, neplánujeme žádné změny
- Spíše záporně, chceme učinit změny (např. ve strategii, formě vstupu, odběratelích) nebo částečně omezit působení na zahraničních trzích
- Záporně, přemýšlíme o ukončení působení na zahraničních trzích
- Jiné – uveďte: _____

13. Jaký je přibližný podíl tržeb z prodeje do zahraničí na Vašich celkových tržbách?

Vyberte jednu možnost.

- 0-25%
- 26-50%
- 51-75%
- 76-100%

14. Kolik zaměstnanců má Váš podnik?

Vyberte jednu možnost.

- 1-9 zaměstnanců
- 10-49 zaměstnanců
- 50-249 zaměstnanců
- 250 a více zaměstnanců

15. Jaký je přibližně roční obrat Vašeho podniku?

Vyberte jednu možnost.

- Do 2 milionů EUR (55 milionů Kč)
- Více než 2 miliony EUR (55 milionů Kč), ale maximálně 10 milionů EUR (275 milionů Kč)
- Více než 10 milionů EUR (275 milionů Kč), ale maximálně 50 milionů EUR (1,375 miliard Kč)
- Více než 50 milionů EUR (1,375 miliard Kč)

16. Do jaké oblasti ekonomických činností spadá HLAVNÍ činnost Vašeho podniku?

Vyberte jednu možnost.

- Automobilový průmysl (výroba motorových vozidel a jejich motorů, návěsů a přívěsů, karoserií, dílů a příslušenství)
- Strojírenský průmysl mimo automobilový průmysl
- Zemědělství, lesnictví a rybářství
- Stavebnictví

- Výroba potravin a nápojů
- Velkoobchod a maloobchod
- Opravy motorových vozidel
- Doprava a skladování
- Ubytování, stravování a pohostinství
- Informační a komunikační činnosti
- Profesionální, vědecké a technické činnosti (např. právní a účetnické činnosti, reklama,...)
- Jiné – uveďte: _____

17. Zde můžete uvést Vaše připomínky či poznámky: _____

Dotazník pro podniky nepůsobící na zahraničním trhu

1. V jakém roce byl založen Váš podnik?

Napište konkrétní rok.

2. Zvažuje Váš podnik vstup/vývoz na některý zahraniční trh?

Vyberte jednu možnost.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

3. Které z uvedených faktorů by Váš podnik NEJVÍCE motivovaly k exportování/vstupu na zahraniční trhy?

Vyberte maximálně 5 možností.

- Růst tržeb
- Nalezení odbytiště (portfolia zákazníků)
- Zvýšení podílu na trhu
- Získání nové technologie nebo know-how
- Získání exkluzivní informace o zahraničním trhu nebo zahraničních zákaznících
- Dosažení úspor z rozsahu rozšířením výroby i pro zahraniční trh
- Konkurenční tlak na domácím trhu
- Rozložení rizika podniku na více trhů
- Klesající prodeje na domácím trhu
- Nadvýroba
- Lepší využití výrobních kapacit
- Zkušenosti manažerů s mezinárodním obchodem z předešlého zaměstnání
- Jazykové znalosti zaměstnanců
- Kontakty a spolupráce se zahraničními partnery
- Nízká konkurence na zahraničním trhu
- Zahraniční poptávka po našich produktech
- Zlepšení prestiže a image podniku
- Podpora a dotace exportujícím podnikům
- Vstup našich obchodních partnerů na zahraniční trh
- Jiné – uveďte: _____

4. Které z uvedených faktorů NEJVÍCE brání Vašemu podniku v exportování/vstupu na zahraniční trhy?

Vyberte maximálně 5 možností.

- Nedostatečné jazykové znalosti zaměstnanců
- Nedostatek informací o zahraničních trzích
- Málo zkušeností se zahraničními trhy
- Vysoké náklady na propagaci v zahraničí
- Nedostatečná veřejná podpora exportování malých podniků
- Nedostatek kapitálu k financování zahraničních aktivit
- Nedostatek času a znalostí k hledání zahraničních obchodních příležitostí
- Neschopnost kontaktovat potenciální zahraniční zákazníky
- Potíže ve srovnávání cen s konkurencí
- Nadměrné náklady na přepravu na zahraniční trhy
- Geografická vzdálenost cílového trhu
- Administrativní překážky
- Kulturní odlišnosti
- Vysoká cena našich produktů
- Nedostačující kvalita našich produktů pro zahraniční trhy
- Nedostatečná výrobní kapacita

- Odlišný právní a regulační rámec na zahraničním trhu
- Získání spolehlivého zahraničního zastoupení
- Clo nebo kvóty
- Nedostatek zaměstnanců
- Nic nám nebrání, nemáme zájem o vstup/vývoz na zahraniční trhy.
- Jiné – uveďte: _____

5. Pokud by se Váš podnik rozhodl vstoupit na zahraniční trh, na který z trhů by pravděpodobně vstoupil jako první?

Vyberte jednu možnost.

- Německo
- Slovensko
- Rakousko
- Polsko
- Francie
- Velká Británie
- Ostatní státy Evropské unie
- Evropské země mimo EU (např. Norsko, Švýcarsko, Makedonie, Černá Hora,...)
- Rusko
- Asie
- USA
- Státy Ameriky mimo USA
- Jiné – uveďte: _____

6. Kolik zaměstnanců má Váš podnik?

Vyberte jednu možnost.

- 1-9 zaměstnanců
- 10-49 zaměstnanců
- 50-249 zaměstnanců
- 250 a více zaměstnanců

7. Jaký je přibližně roční obrat Vašeho podniku?

Vyberte jednu možnost.

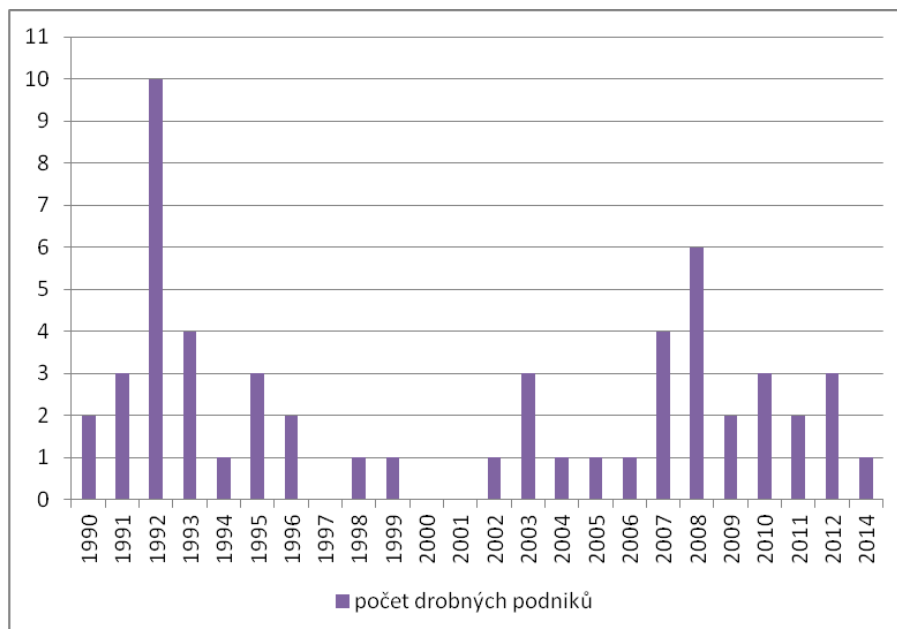
- Do 2 milionů EUR (55 milionů Kč)
- Více než 2 miliony EUR (55 milionů Kč), ale maximálně 10 milionů EUR (275 milionů Kč)
- Více než 10 milionů EUR (275 milionů Kč), ale maximálně 50 milionů EUR (1,375 miliard Kč)
- Více než 50 milionů EUR (1,375 miliard Kč)

8. Do jaké oblasti ekonomických činností spadá HLAVNÍ činnost Vašeho podniku?

Vyberte jednu možnost.

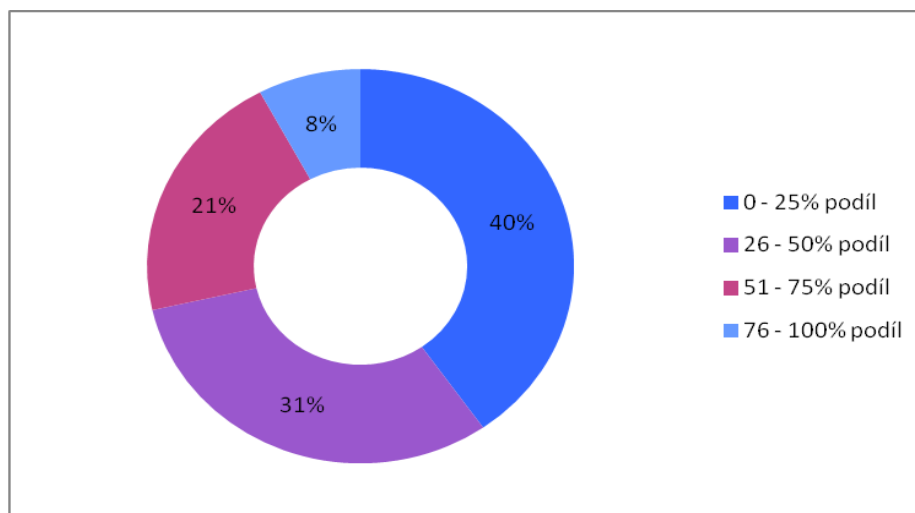
- Automobilový průmysl (výroba motorových vozidel a jejich motorů, návěsů a přívěsů, karoserií, dílů a příslušenství)
- Strojírenský průmysl mimo automobilový průmysl
- Zemědělství, lesnictví a rybářství
- Stavebnictví
- Výroba potravin a nápojů
- Velkoobchod a maloobchod
- Opravy motorových vozidel
- Doprava a skladování
- Ubytování, stravování a pohostinství
- Informační a komunikační činnosti
- Profesionální, vědecké a technické činnosti (např. právní a účetnické činnosti, reklama,...)
- Jiné – uveďte: _____

9. Zde můžete uvést Vaše připomínky či poznámky: _____

Příloha 8: Založení drobných podniků nepůsobících na zahraničním trhu

Obr. 28 Založení drobných podniků nepůsobících na ZT

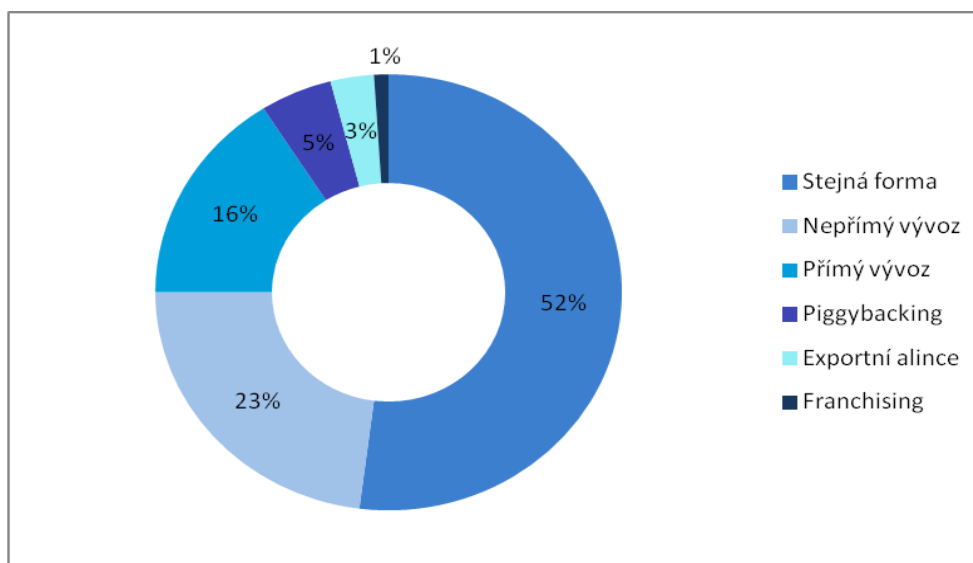
Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n = 55

Příloha 9: Podíl tržeb z prodeje do zahraničí na celkových tržbách podniku

Obr. 29 Podíl tržeb z prodeje do zahraničí na celkových tržbách drobných podniků

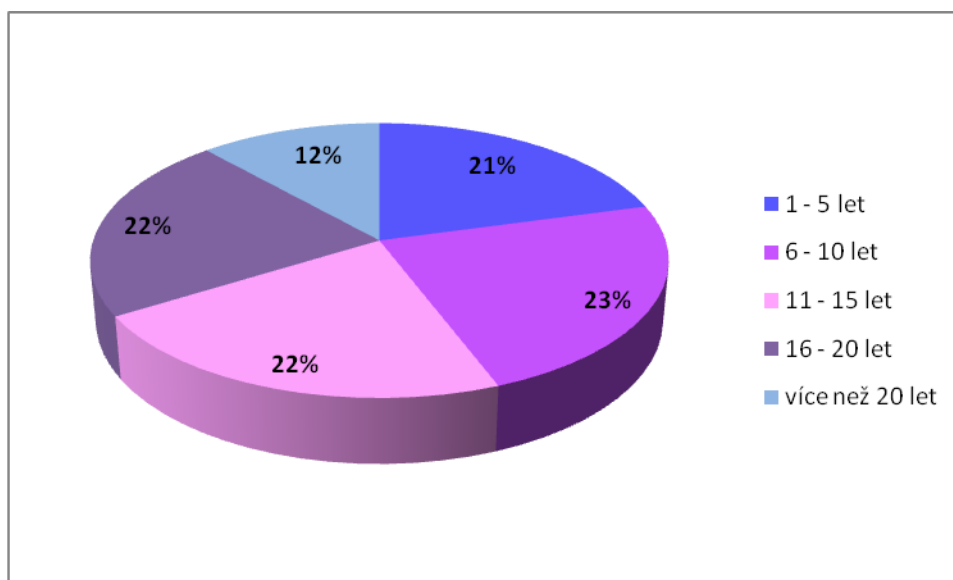
Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n = 77

Příloha 10: Jiné formy působení drobných podniků na ZT než prvotní formy vstupu

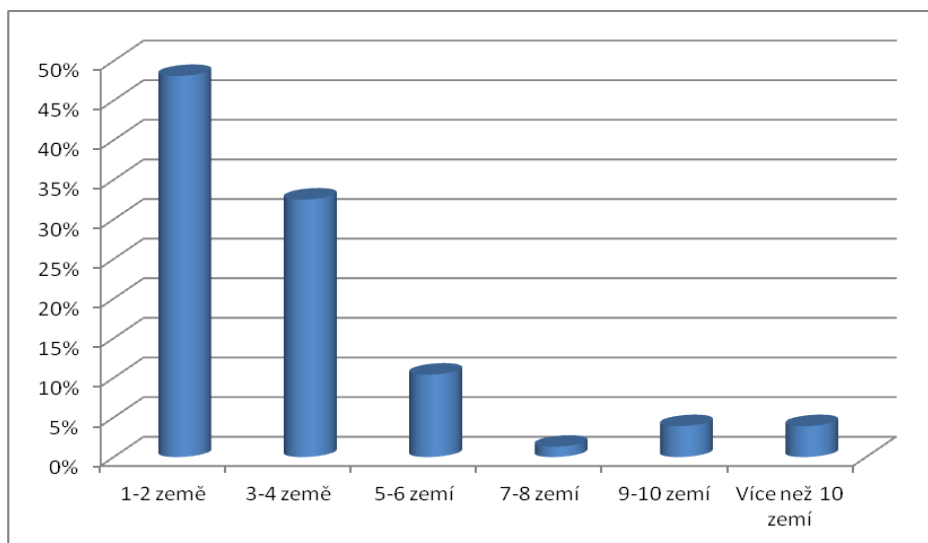


Obr. 30 Používá Váš podnik i nějaké JINÉ formy působení na ZT než prvotní formu vstupu?
Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n = 77

Příloha 11: Doba působení drobných podniků na ZT



Obr. 31 Doba působení drobných podniků na ZT
Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n = 77

Příloha 12: Počet zahraničních zemí, ve kterých drobné podniky působí

Obr. 32 Počty zahraničních zemí, ve kterých jednotlivé drobné podniky působí
Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n = 77

Příloha 13: Podrobný přehled vyhodnocení rizikových faktorů v procesu internacionalizace⁸

Tab. 12 Vyhodnocení rizikových faktorů v procesu internacionalizace u drobných podniků

Riziko	Nikdy a nemyslíme si, že se s tím setkáme	Nikdy, ale pravděpodobně se s tím setkáme	Jedenkrát	Vícekrát	Často
	Počet odpovědí				
R1	59	11	5	2	0
R2	59	17	1	0	0
R3	19	23	19	15	1
R4	46	12	15	4	0
R5	19	28	17	13	0
R6	23	31	9	11	3
R7	8	25	11	31	2
R8	17	21	8	26	5
R9	19	21	14	20	3
R10	16	28	7	23	3
R11	22	23	19	10	3
R12	12	34	9	22	0
R13	21	39	7	9	1
R14	9	13	12	32	11
R15	12	29	16	19	1

Zdroj: Dotazníkové šetření 2015, n = 77

⁸ Vysvětlení zkratk: **R1** - Nejistá politická situace na ZT; **R2** - Přírodní katastrofy na ZT; **R3** - Platební neschopnost či nevěle zahraničního odběratele; **R4** - Nepřevzetí zboží zahraničním odběratelem; **R5** - Ztráta klíčových zahraničních odběratelů; **R6** - Změny používaných technologií na ZT; **R7** - Snížení poptávky po dodávaných produktech na ZT; **R8** - Nepříznivé změny tržních cen produktů na ZT; **R9** - Vznik substitutů k našemu produktu; **R10** - Nepříznivé změny cen vstupů mezi uzavřením a naplněním smlouvy o dodávce se zahraničním odběratelem; **R11** - Poškození či ztráta zboží během přepravy; **R12** - Změna preferencí zahraničních zákazníků; **R13** - Nepříznivá změna legislativních předpisů na ZT; **R14** - Nepříznivý vývoj měnového kurzu; **R15** - Nepříznivá změna celkové hospodářské situace na ZT.

Příloha 14: Testování statistických hypotéz

Tab. 13 P-hodnota hypotézy 1

Statistiky	Chí-kvadrát	sv	p-hodnota
Pearsonův chí-kv.	7,091295	df=4	p=,13114
M-V chí-kvadrát	7,151721	df=4	p=,12808
Fí	,3034711		
Kontingenční koeficient	,2903937		
Cramér. V	,2145865		

Zdroj: Výstup programu Statistica, dotazníkové šetření 2015, n = 77

Tab. 14 Pozorované četnosti hypotézy 1

Četnosti	1-2 země	3-4 země	5 a více zemí	Řád. součty
1-5let	11	3	2	11
sloupcová	29,73%	12,00%	13,33%	29,73%
řádková	68,75%	18,75%	12,50%	68,75%
celková	14,29%	3,90%	2,60%	14,29%
6-15let	12	16	7	12
sloupcová	32,43%	64,00%	46,67%	32,43%
řádková	34,29%	45,71%	20,00%	34,29%
celková	15,58%	20,78%	9,09%	15,58%
Více než 15 let	14	6	6	14
sloupcová	37,84%	24,00%	40,00%	37,84%
řádková	53,85%	23,08%	23,08%	53,85%
celková	18,18%	7,79%	7,79%	18,18%
celková	37	25	15	77
celková	48,05%	32,47%	19,48%	100,00%

Zdroj: Výstup programu Statistica, dotazníkové šetření 2015, n = 77

Tab. 15 P-hodnota hypotézy 2

Statistiky	Chí-kvadrát	sv	p-hodnota
Pearsonův chí-kv.	29,80361	df=6	p=,00004
M-V chí-kvadrát	35,33472	df=6	p=,00000
Fí	,6478959		
Kontingenční koeficient	,5437464		
Cramér. V	,4581316		

Zdroj: Výstup programu Statistica, dotazníkové šetření 2015, n = 71

Tab. 16 Pozorované četnosti hypotézy 2

Četnosti	0-25%	26-50%	více než 50%	Řád. součty
brzký vstup	5	4	1	10
sloupcová	17,86%	18,18%	4,76%	
řádková	50,00%	40,00%	10,00%	
celková	7,04%	5,63%	1,41%	14,08%
pozdní vstup	16	8	0	24
sloupcová	57,14%	36,36%	0,00%	
řádková	66,67%	33,33%	0,00%	
celková	22,54%	11,27%	0,00%	33,80%
firma osamocena	6	9	12	27
sloupcová	21,43%	40,91%	57,14%	
řádková	22,22%	33,33%	44,44%	
celková	8,45%	12,68%	16,90%	38,03%
firma mezi ostatními	1	1	8	10
sloupcová	3,57%	4,55%	38,10%	
řádková	10,00%	10,00%	80,00%	
celková	1,41%	1,41%	11,27%	14,08%
celková	28	22	21	71
celková	39,44%	30,99%	29,58%	100,00%

Zdroj: Výstup programu Statistica, dotazníkové šetření 2015, n = 71

Tab. 17 P-hodnota hypotézy 3

Statistiky	Chí-kvadrát	sv	p-hodnota
Pearsonův chí-kv.	4,190986	df=2	p=,12301
M-V chí-kvadrát	4,379643	df=2	p=,11194
Fí	,2332989		
Kontingenční koeficient	,2271978		
Cramér. V	,2332989		

Zdroj: Výstup programu Statistica, dotazníkové šetření 2015, n = 77

Tab. 18 Pozorované četnosti hypotézy 3

Četnosti	0-25%	26-50%	více než 50%	Řád. součty
ANO	17	16	18	51
sloupcová	54,84%	66,67%	81,82%	
řádková	33,33%	31,37%	35,29%	
celková	22,08%	20,78%	23,38%	66,23%
NE	14	8	4	26
sloupcová	45,16%	33,33%	18,18%	
řádková	53,85%	30,77%	15,38%	
celková	18,18%	10,39%	5,19%	33,77%
celková	31	24	22	77
celková	40,26%	31,17%	28,57%	100,00%

Zdroj: Výstup programu Statistica, dotazníkové šetření 2015, n = 77