

Limity aplikace vybraných internacionalizačních modelů v podmínkách českých MSP

Diplomová práce

Vedoucí práce:

doc. Ing. Lea Kubíčková, Ph.D.

Vypracoval:

Bc. Jakub Štegnar

Brno 2015

Poděkování

Na tomto místě děkuji vedoucí práce paní doc. Ing. Lei Kubíčkové, Ph.D. za její ochotu, velice vstřícný přístup a cenné rady a připomínky, kterými velkou měrou přispěla ke vzniku této diplomové práce. Dále děkuji zástupcům všech podniků, kteří vyplnili dotazník a poskytli mi tím cenná data, bez kterých by diplomová práce nemohla vzniknout.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Limity aplikace vybraných internacionalizačních modelů v podmínkách českých MSP**

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 10. května 2015

Abstract

Stegner, J. Limits of the application of selected internationalization models on the condition Czech SMEs. Brno: Mendel University in Brno, 2015.

The main goal of the diploma thesis is to determine possibility of application of selected internationalization models on the condition Czech SMEs, define limits of these models and eventually draw up their modification. To meet that objective it was necessary to collect primary data from the Czech SMEs, which was acquired through the realisation of questionnaire survey. Based on the results obtained by evaluating the primary data there are in the work defined differences between internationalization process of Czech SMEs in comparison with stage models of internationalization, namely with Uppsala model and models based on theory of innovations. At the end of the diploma thesis there are summarised the typical characteristics of the process of internationalization of Czech SMEs.

Keywords

Internationalization process, internationalization models, SMEs, stage models of internationalization, Uppsala model, models based on theory of innovations.

Abstrakt

Štegnér, J. Limity aplikace vybraných internacionalizačních modelů v podmínkách českých MSP. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Hlavním cílem práce je zjistit možnost aplikace vybraných internacionalizačních modelů do podmínek českých MSP, definovat případné limity těchto modelů a eventuálně navrhnout jejich modifikaci. K naplnění hlavního cíle práce bylo nutné vyhodnotit primární data, která byla získána prostřednictvím realizace dotazníkového šetření. Na základě výsledků získaných vyhodnocením primárních dat jsou v práci definovány rozdíly internacionalizačního procesu českých MSP v porovnání s fázovými modely internacionalizace, konkrétně tedy s modelem Uppsala a I-modely. Na konci diplomové práce jsou shrnuty typické znaky internacionalizačního procesu českých MSP.

Klíčová slova

Internationalizační proces, internacionalizační modely, MSP, fázové modely internacionalizace, Uppsala model, modely založené na inovacích.

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika	11
3	Literární rešerše	15
3.1	Malé a střední podniky.....	15
3.1.1	Definice MSP a jejich přínosy.....	15
3.1.2	Výhody a nevýhody MSP	17
3.2	Internacionalizace, globalizace	19
3.3	Motivy podniků k zahájení internacionalizačního procesu	21
3.4	Bariéry internacionalizačního procesu.....	25
3.5	Internacionalizační modely.....	28
3.5.1	Modely transakčních nákladů	30
3.5.2	Eklektické paradigma	31
3.5.3	Fázové modely.....	32
3.5.4	Síťová teorie	38
3.6	Born Globals	39
3.7	Rizikové faktory	41
3.7.1	Riziko obecně.....	41
3.7.2	Rizika spojená s mezinárodním obchodem	42
4	Vlastní práce	47
4.1	Základní údaje o MSP v České republice a jejich role v ekonomice	47
4.1.1	Členění MSP působících v České republice do sekcí ekonomických činností dle CZ-NACE.....	51
4.1.2	Podpora internacionalizačních aktivit malých a středních podniků realizovaná v ČR.....	51
4.2	Dotazníkové šetření	52
4.2.1	Hodnocení výsledků dotazníkového šetření	55
4.2.2	Limity aplikace fázových modelů do podmínek českých MSP.....	83
4.2.3	Typické znaky internacionalizačního procesu českých MSP	85

5	Diskuze a závěr	87
6	Literatura	91
A	Způsoby vstupu firem na zahraniční trhy	97
	Vstup na zahraniční trhy při výrobě realizované v tuzemsku	98
	Vstup na zahraniční trhy při výrobě realizované v zahraničí	101
	Zvláštní formy vstupu firem na zahraniční trh	105
B	Další výsledky dotazníkového šetření	107
C	Dotazníky	113

Seznam obrázků

Obr. 1	Přístupy k internacionalizaci firem	29
Obr. 2	Vývoj jednotlivých pohledů na proces internacionalizace a jejich vzájemné vztahy	30
Obr. 3	Uppsala model - základní mechanismus internacionalizace	34
Obr. 4	Vývoj Uppsala modelu	36
Obr. 5	Riziko spojené s internacionalizačním procesem dle Uppsala modelu	46
Obr. 6	Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2003-2013	47
Obr. 7	Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2003-2013	48
Obr. 8	Vývoj výkonů MSP v ČR v letech 2003 - 2013	48
Obr. 9	Vývoj přidané hodnoty MSP v ČR v letech 2003-2013	49
Obr. 10	Vývoj investic realizovaných MSP v ČR v letech 2003-2013	50
Obr. 11	Vývoj zahraničního obchodu MSP v ČR v letech 2003-2013	50
Obr. 12	Členění MSP působících v ČR do jednotlivých sekcí ekonomických činností dle CZ-NACE	51
Obr. 13	Členění respondentů dotazníkového šetření dle velikosti	55
Obr. 14	Struktura respondentů podle jejich příslušnosti do jednotlivých sekcí ekonomických činností dle CZ-NACE	56
Obr. 15	Počet let od založení dotázaných MSP do jejich prvního vstupu na zahraniční trhy	58
Obr. 16	Dosažený podíl tržeb ze zahraničně obchodních operací na tržbách celkových v prvních třech letech od založení podniku u českých MSP, které vstoupily na první ZT do tří let od založení	59
Obr. 17	Způsob vstupu dotazovaných českých MSP označených jako Born Globals na ZT	60

Obr. 18	Úroveň zkušeností managementu českých BG MSP s mezinárodním obchodem před proniknutím na první ZT	61
Obr. 19	Nejvýznamnější zahraniční trhy v souvislosti s prvním vstupem českých MSP do mezinárodního obchodu	62
Obr. 20	Formy vstupu českých MSP v kontextu s prvním vstupem na zahraniční trh	65
Obr. 21	Změna formy působení MSP na jejich prvním zahraničním trhu za celou dobu jejich působení na ZT	67
Obr. 22	Nejčastěji zmiňované hlavní motivy vstupu českých MSP na zahraniční trh	69
Obr. 23	Druh motivu vedoucí české MSP ke vstupu na zahraniční trh	70
Obr. 24	Druh motivu uvedený českými MSP v kontextu s provozováním zahraničně obchodních aktivit	71
Obr. 25	Českými MSP nejčastěji zmiňované nejintenzivněji vnímané bariéry internacionalizace před vstupem na ZT	74
Obr. 26	Druh překážky internacionalizace, kterou české MSP označily jako nejintenzivněji vnímanou v souvislosti s prvním vstupem podniku na zahraniční trh.	75
Obr. 27	Druh překážky internacionalizace, kterou podniky se zkušenostmi se zahraničním obchodem vnímají aktuálně nejintenzivněji.	76
Obr. 28	Průměrná intenzita vnímání jednotlivých rizik spojených s MO českými MSP před zahájením jakýchkoli zahraničně obchodních aktivit	79
Obr. 29	Aktuální průměrná intenzita vnímání jednotlivých rizik spojených s MO českými MSP, které působí či působily na poli mezinárodního obchodu při zachování stejné formy působení na svém historicky prvním ZT.	81
Obr. 30	Model shrnující typické znaky internacionalizačního procesu českých MSP	86
Obr. 31	Formy vstupu firem na zahraniční trh	98

Obr. 32	Nejvýznamnější zahraniční trhy, kde české MSP působily či aktuálně působí po průměrně 18,10 letech vyvíjení internacionalizačních aktivit.	108
Obr. 33	Nejčastěji zmiňované hlavní motivy setrvávání českých MSP na zahraničních trzích	109
Obr. 34	Nejčastěji zmiňované překážky internacionalizace, označené českými MSP v souvislosti s aktuální největší intenzitou vnímání	110
Obr. 35	Českými MSP nejčastěji uváděné důvody nezájmu proniknout na pole mezinárodního obchodu	111

1 Úvod

Podle jedné z nejobecnějších definic jsou pod pojem malé a střední podniky zahrnuty firmy, ve kterých působí malý počet pracovníků, disponují relativně malým objemem disponibilního kapitálu a generují malý roční obrat. Jejich přínosy ve společenské, ale zejména v ekonomické rovině jsou ovšem naproti tomu obrovské.

K největším ekonomickým přínosům malých a středních podniků patří zejména jejich příspěvek k celkovému hospodářskému růstu, významně se také podílejí na tvorbě pracovních míst a v neposlední řadě nemalou měrou přispívají k růstu konkurenceschopnosti ekonomiky jako celku, jelikož díky své specifické výhodě, kterou je rychlá možnost adaptace na přání zákazníků, provádějí velké množství inovací, čímž zvyšují celkový konkurenční tlak v ekonomice, a tím pádem nutí ostatní subjekty k větší efektivnosti a zavádění inovací, což má důsledek ve stále zvyšující se produktivitě.

V současné době, v návaznosti na proces globalizace, jsou malé a střední podniky často diskutovány v kontextu s internacionalizací. Je více než zřejmé, že stále větší propojení národních ekonomik a v souvislosti s tím stále větší konkurence na tuzemském trhu vede velkou řadu malých a středních podniků k pronikání na trhy zahraniční. Otázkou přitom je, zda lze internacionalizační proces malých a středních podniků vysvětlit a popsat pomocí některé z existujících teorií zabývající se právě začleňováním se podniků do mezinárodního obchodu. Výše zmíněné teorie, taktéž nazývané jako internacionalizační modely, totiž primárně nejsou určeny pro malé a střední podniky a základy některých z nich byly položeny již v 70. letech 20. století. Zkoumání souladu procesu zapojování se českých malých a středních podniků, působících v současném rychle se měnícím prostředí, s vybranými internacionalizačními modely přitom bude hlavním předmětem této diplomové práce.

2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit možnost aplikace vybraných internacionalizačních modelů do podmínek českých malých a středních podniků, definovat případné limity těchto modelů a eventuálně navrhnout jejich modifikaci.

Vzhledem k tomu, že byly pro účely diplomové práce zvoleny fázové modely internacionalizace, konkrétně tedy Uppsala model a modely založené na inovacích, je k naplnění hlavního cíle práce třeba zjistit zejména motivy vstupu českých malých a středních podniků na zahraniční trhy, bariéry, které ve spojitosti se vstupem do mezinárodního obchodu vnímají, a v neposlední řadě také rizika, která nejinenzivněji vnímají v souvislosti s prvním vstupem na zahraniční trh. Velice důležité je také identifikovat, jak se výše zmíněné motivy, bariéry a rizika, vnímané ze strany českých MSP, mění v závislosti na době působení na poli mezinárodního obchodu. K naplnění hlavního cíle práce je ovšem nezbytné získat ještě mnoho dalších nutných informací, na základě kterých bude moci být ověřena platnost zvolených internacionalizačních modelů. Například je třeba zjistit dobu působení podniků jak na domácím, tak na zahraničních trzích, trhy zahraničních zemí, do kterých v rámci procesu internacionalizace vstoupily české MSP jako první, a ve kterých působí v současné době, formy vstupu na tyto trhy, současnou formu působení podniků na těchto trzích a podobně.

Dílčím cílem práce je zjistit, zda se mezi českými malými a středními podniky vyskytují takzvané „Born Globals“, tedy podniky, které působí na zahraničních trzích okamžitě po svém založení.

Diplomová práce se skládá z literární rešerše a vlastní práce. Při zpracování diplomové práce byly využity standardní vědecké metody, kterými jsou deskripce, komparace, analýza, syntéza, indukce a dedukce. Metoda komparace obecně slouží ke stanovení shod a rozdílů mezi jednotlivými zkoumanými jevy, názory a objekty. V diplomové práci byla metoda komparace využita zejména při srovnávání teoretických základů, na kterých jsou založeny jednotlivé internacionalizační modely, a později také zejména při zjišťování shody internacionalizačního chování českých MSP s fázovými modely internacionalizace. Metoda analýzy, základem které je myšlenkové rozložení celku na menší části s cílem zjistit a vysvětlit podstatné vlastnosti zkoumaného jevu, byla v diplomové práci využita zejména v souvislosti s charakteristikou vývoje a současného stavu českých MSP. Syntéza, jako vědecká metoda využívaná za účelem získání poznatků o obecných jevech prostřednictvím vyšetřování jednotlivých souvislostí mezi dílčími částmi jevu, byla v práci použita zejména při sestavování zobecnitelných poznatků internacionalizačního chování českých MSP. Metody indukce a dedukce byly v práci využity zejména v souvislosti s hledáním specifických rysů procesu internacionalizace českých MSP, přičemž hlavní rozdíl mezi těmito metodami tkví ve skutečnosti, že zatímco indukce je charakteristická získáváním všeobecných poznatků z analýzy empirických zjištění, jinak řečeno postupuje od zkoumání zvláštního k obecnému, tak dedukci naopak charakterizuje postup od obecného závěru k závěru zvláštnímu.

V první části práce, tedy literární rešerši, byly zpracovány poznatky týkající se internacionalizačního procesu MSP získané z české i zahraniční odborné literatury, ze kterých bylo následně ve vlastní práci čerpáno. Konkrétně byla v této části práce uvedena definice MSP a výčet jejich hlavních přínosů, rozvedeny byly také výhody a nevýhody, které se s malými a středními podniky pojí, a byly definovány pojmy globalizace a internacionalizace. Další část literární rešerše se věnovala motivům, které podniky vedou k zapojování se do mezinárodního obchodu, bariérám internacionalizačního procesu a rizikům, přičemž pohled na rizika byl nejprve realizován v obecné rovině a následně v kontextu zahraničně obchodních aktivit. Podstatnou část literární rešerše tvořil přehled jednotlivých internacionalizačních modelů, v kontextu s kterými byla v této části práce uvedena i definice Born Globals podniků.

Po dokončení literární rešerše následovalo vypracování vlastní práce. V této části byla nejprve zpracována sekundární data získaná převážně ze zpráv Ministerstva průmyslu a obchodu a z Českého statistického úřadu. V případě Ministerstva průmyslu a obchodu byla data získávána ze zpráv, které MPO každoročně vydává v souvislosti s vývojem malého a středního podnikání a jeho podporou. Data získaná z výše uvedených zdrojů byla následně využita k deskripci základních údajů o českých MSP a v kontextu s tím také k sestavení přehledu o základních trendech vývoje českých MSP v jednotlivých oblastech. V souvislosti s tvorbou grafů a jejich interpretací v této části práce byly využity absolutní četnosti, relativní četnosti a meziroční relativní přírůstky. Meziroční relativní přírůstky δ_i pro konkrétní pozorovanou veličinu y_i byly pro jednotlivé roky spočítány dle vzorce (Budíková a kol. 2010):

$$\delta_i = \frac{\Delta y_i}{y_{i-1}}, \text{ kde } \Delta y_i = y_i - y_{i-1}$$

Předmětem druhé části vlastní práce bylo vyhodnocení primárních dat, která byla získána prostřednictvím realizovaného dotazníkového šetření. Samotný dotazník byl rozeslán elektronickou formou prostřednictvím univerzitního systému Umbrela. Na základě vyhodnocení primárních dat bylo hlavním cílem zjistit možnost aplikace fázových internacionalizačních modelů, které byly autorem pro účely diplomové práce vybrány, na podmínky českých MSP. V souvislosti s cílem práce a s poznatky získanými z literární rešerše byly před zahájením analýzy primárních dat stanoveny také statistické hypotézy, které byly s postupným vyhodnocováním s nimi souvisejících primárních dat testovány.

Zpracování primárních dat bylo prováděno v programech Microsoft Office Excel a Statistica. Konkrétně byly ke zpracování primárních dat získaných od českých MSP využity standardní matematicko-statistické metody, kterými byly absolutní četnosti, relativní četnosti a vážený aritmetický průměr. Absolutní četnosti (n_i) přitom udávají počet výskytů zkoumaného jevu a platí pro ně (Budíková a kol. 2010):

$$\sum_{i=0}^k n_i = n$$

Relativní četnosti (p_i) udávají relativní počet výskytů námi zkoumaného jevu, přičemž jejich výpočet má tvar (Budíková a kol. 2010):

$$p_i = \frac{n_i}{n}$$

U uvedených vzorců přitom n_i představuje absolutní četnost, n představuje rozsah námi zkoumaného souboru, k představuje počet jednotlivých skupin.

Při zpracování primárních dat byl také využíván vážený aritmetický průměr, vypočítaný dle níže uvedeného vzorce (Budíková a kol. 2010):

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

kde n_i vyjadřuje, kolikrát se ve zkoumaném souboru vyskytla konkrétní možnost.

Velice důležitou součástí diplomové práce bylo testování hypotéz, které byly stanoveny na začátku vlastní práce na základě získaných teoretických poznatků týkajících se fázových modelů internacionalizace. Cílem testování jednotlivých hypotéz, ke kterému docházelo až po vyhodnocení s nimi souvisejících primárních dat zjištěných z realizovaného dotazníkového šetření, bylo ověřit nezávislost mezi zkoumanými znaky. Jako první byla vždy stanovena nulová hypotéza H_0 o nezávislosti námi zkoumaných znaků, přičemž jako druhá v pořadí byla stanovena hypotéza alternativní H_1 , která hovoří o závislosti zkoumaných znaků a přijímá se v případě, že dojde k zamítnutí hypotézy nulové.

Samotné testování statistických hypotéz bylo prováděno na základě porovnání p -hodnoty testového kritéria, která byla získána ze softwaru Statistica při výpočtu Pearsonova koeficientu, a na základě zvolené hladiny významnosti α . Pro potřeby diplomové práce byla zvolena hladina významnosti $\alpha = 0,05$, což znamená, že existuje 5% pravděpodobnost nesprávného zamítnutí pravdivé nulové hypotézy. Pokud tedy byla hodnota testového kritéria (p -hodnota) větší než stanovená hladina významnosti $\alpha = 0,05$, pak nulová hypotéza H_0 nebyla na 5% hladině významnosti zamítnuta. Pokud byla naopak p -hodnota testového kritéria menší nebo rovna hladině významnosti $\alpha = 0,05$, došlo na 5% hladině významnosti k zamítnutí nulové hypotézy H_0 o nezávislosti zkoumaných znaků a byla přijata hypotéza alternativní, tedy hypotéza H_1 .

Na základě výsledků získaných vyhodnocením primárních dat a testováním statistických hypotéz byly ve vlastní práci definovány rozdíly internacionalizačního chování českých MSP v porovnání s fázovými modely internacionalizace, konkrétně tedy s Uppsala modelem a modely založenými na inovacích. Na konci diplomové

práce byl následně uveden model, který sumarizuje typické znaky internacionalizačního procesu českých MSP.

3 Literární rešerše

3.1 Malé a střední podniky

3.1.1 Definice MSP a jejich přínosy

Kislingerová, Nový a kol. (2005) definují Malé a střední podniky (dále jen MSP) jako podnikatelské jednotky, které jsou v rukou jednoho nebo několika podnikatelů, pro něž je specifický malý počet pracovníků, relativně malý disponibilní kapitál a malý vygenerovaný roční obrat.

Aby mohla být organizační jednotka zahrnuta do jednotlivých kategorií MSP, musí splňovat kritéria obsažená v doporučení 2003/361/EC vydaného v roce 2003 Evropskou komisí. Výše uvedené doporučení uvádí prahové hodnoty, které jsou určeny limitem počtu pracovníků a finančních výsledků. (Vodáček a Vodáčková, 2004)

Konkrétní prahové hodnoty pro jednotlivé kategorie MSP jsou definovány následovně: (Kislingerová, Nový a kol., 2005)

- Podnik, ve kterém působí 9 a méně zaměstnanců a jeho obrat a/nebo výše aktiv nepřekračuje 2 mil. EUR spadá do kategorie mikropodniků.
- Podnik s méně než 50 zaměstnanci a vyšší aktiv a/nebo obratem nepřekračujícím 10 mil. EUR spadá do kategorie malých podniků
- Do kategorie středních podniků potom spadá podnik, ve kterém je počet pracovníků menší než 250, jeho roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR a/nebo aktiva tohoto podniku nepřevyšují 43 mil. EUR.

Dále Kislingerová, Nový a kol. (2005) upozorňují, že k tomu, aby mohl být podnik zařazen do MSP, je nutné splnění podmínky nezávislosti. To znamená, že jiný subjekt nesmí mít ve vlastnictví více než 25 % akcií, či hlasovacích práv tohoto podniku. Výše zmínění autoři následně uvádějí také příklady dalších podrobností obsažených v definici MSP, mezi které patří skutečnost, že do počtu zaměstnanců nejsou započítávány osoby v odborném vzdělávání nebo vyjmutí univerzit a venture kapitálu ze splnění podmínky nezávislosti kladené na MSP.

Veber, Srpová a kol. (2008) vidí přínosy MPS ve dvou rovinách a to v rovině společenské a rovině ekonomické.

V rovině společenské je velice důležitým přínosem MSP dle autorů fakt, že umožňují samostatnou realizaci lidí, konkrétně podnikatelů, v produktivním procesu. Dalším velkým přínosem MSP je dle Vebera, Srpové a kol. skutečnost, že se výrazně podílejí na stabilizaci společnosti. Je tomu zejména z důvodu rizika, které pro ně znamená jakákoli výrazná politická nejistota. Neméně důležitý přínos MSP uvádí autoři ve spojitosti s vlastníkem těchto podniků. Zahraniční vlastník není pro malé a střední podniky vůbec typický. Z toho potom jasně vyplývá, že efekty z podnikání neunikají do zahraničí, nýbrž zůstávají v daném státě, popřípadě v daném regionu. Z výše uvedeného je zřejmé, že velice efektivní cestou, jak ekonomicky oživit region, je právě podpora malých a středních podniků. Vzhledem k tomu,

že podnikatel z pravidla v daném regionu bydlí, je s ním mnohem více svázán, zvyšuje v konkrétním regionu zaměstnanost a poskytuje mu i ekonomické přínosy. Často se podnikatel také stává sponzorem různých kulturních, či charitativních akcí v tomto regionu. Jako poslední společenský přínos je Veberem, Srpovou a kol. (2008) uváděna skutečnost, že malé provozovny dotvářejí urbanizaci měst a vesnic, přispívají k jakémusi oživení prostoru a zejména pomáhají udržovat, či obnovovat historickou architekturu.

Druhou rovinou, ve které můžeme pozorovat přínosy MSP, je rovina ekonomická. V této rovině Veber, Srpová a kol. (2008) uvádějí jako významný přínos MSP jejich působení proti monopolním tendencím, ke kterým dochází zejména v důsledku nástupu multinárodních korporací a řetězců. Činí tak prostřednictvím velkého množství inovací, které jsou schopny velice rychle adaptovat na proměnlivé přání spotřebitelů.

Ekonomickým přínosům MSP se ve svém díle věnují i Kislingerová, Nový a kol. (2005). Ve srovnání s Veberem, Srpovou a kol. (2008) více rozvádějí jejich vliv na tvorbu pracovních míst a přidávají další důležité ekonomické přínosy MSP, konkrétně jejich kladný vliv na hospodářský růst a konkurenceschopnost ekonomiky jako celku.

Co se týče vlivu MSP na tvorbu pracovních míst, jsou to dle výše zmíněných autorů právě nové malé firmy, které jsou v oblasti tvorby nových pracovních míst v popředí. Tuto tezi posiluje fakt, že země s rostoucí tendencí v oblasti podnikání vykazují tendenci ke snižování míry nezaměstnanosti. V případě nepříznivého vývoje ekonomiky či odvětví a z toho plynoucí nutné restrukturalizace podniků, jsou to právě MSP, které jsou schopny absorbovat velký počet pracovníků, kteří jsou v této souvislosti propouštěni. V tomto kontextu je důležité zmínit, že nejenže podnikatelé vytvářejí pracovní místa pro zaměstnance, ale ona nemožnost najít pracovní místo často bývá důvodem pro rozhodnutí vydat se cestou samostatného podnikání. I přes to, že takto vzniklé typy podniků obvykle nevytváří mnoho pracovních míst, jejich vznik je velice pozitivním aspektem hlavně z toho důvodu, že výše zmíněné samostatné podnikání jednak zvyšuje zaměstnanost a na druhé straně v lidech pomáhá udržovat vhodné pracovní návyky. (Kislingerová, Nový a kol., 2005)

Dalším pozitivním faktorem, který Kislingerová, Nový a kol. (2005) definují, je skutečnost, že MSP výrazně přispívají k ekonomickému růstu. Tento přínos vztahuje zejména k MSP založeným na základě identifikace podnikatelské příležitosti, které navíc vykazují rychlý růst.

Jako poslední, avšak ne méně důležitý ekonomický přínos, který je v souvislosti s MSP výše zmíněnými autory uváděn, je vliv MSP na konkurenční sílu ekonomiky jako celku. Podnikání je zde definováno jako velice důležitý aspekt ke zvyšování konkurenceschopnosti. Pokud dochází ke stále novým podnikatelským iniciativám, přirozeně se zvyšuje konkurenční tlak, což má následek v tom, že ostatní subjekty musí nějakým způsobem zareagovat a to ať už zlepšením činnosti či zavedením inovací. Důsledkem tohoto procesu je potom zvyšování produktivity. Kon-

kurence tedy firmy nutí k tomu, aby byly více efektivní a inovovaly, což má nepochybně pozitivní vliv na konkurenční sílu ekonomiky jako celku. (Kislingerová, Nový a kol., 2005)

3.1.2 Výhody a nevýhody MSP

Nespornou výhodou MSP, na které se shodují Vojtík (2010), Havlíček a Kašík (2005), Kislingerová, Nový a kol. (2005) i Veber, Srpová a kol. (2008), je jejich flexibilita, tedy schopnost rychle se přizpůsobit měnícím se skutečnostem. Jsou to právě MSP, které se dokážou velice rychle adaptovat a reagovat na změny, které dnešní turbulentní prostředí přináší. (Vojtík, 2010)

Dalším důležitým rysem dnešního prostředí je několikanásobný převis nabídky nad poptávkou. Ona již zmíněná flexibilita MSP se projevuje v tom, že jsou schopny pružněji reagovat na změnu stávající poptávky, pokud dojde ke změnám v přáních či potřebách zákazníků, jsou schopny svůj produkt dle nových požadavků pohotově přizpůsobit. (Havlíček a Kašík, 2005)

Jako další výhody MSP Havlíček a Kašík (2005) shledávají:

- schopnost úsporně podnikat a v důsledku toho dosahovat nižších cen, které jsou přístupné pro klienty,
- možnost aplikovat na zákazníky osobní přístup a poskytovat další nadstandardní služby,
- stále častější zájem zákazníků o menší specializované výrobce a poskytovatele služeb,
- snazší získávání provozního a investičního kapitálu včetně dotací k úrokům v důsledku větší orientace bank na malé a střední podniky.

Častější zájem zákazníků o menší specializované výrobce a poskytovatele služeb je spojen s postupně se měnícími preferencemi značné části spotřebitelů. V minulosti hojně preferované velké podniky poskytující komplexní obchodní služby za nízké ceny začínají být u velké části spotřebitelů vnímány negativně. Toto negativní vnímání má příčinu zejména v často nízké kvalitě výrobků a služeb, která je samozřejmě úzce spojena s jejich nízkou cenou, a také ve velice neosobním vztahu k zákazníkům. Pro mnoho spotřebitelů začínají být výše zmíněné podniky synonymem spotřebního chování. Je tedy logické, že tito zákazníci začínají preferovat menší specializované výrobce, menší obchody a poskytovatele výrobků a služeb. (Havlíček a Kašík, 2005)

Snazší možnost získání provozního a investičního kapitálu pro MSP vyplývá z větší orientace bank na segment malých a středních podniků. Banky se stále více zaměřují na úvěrování MSP hned z několika důvodů. Jednak je tento segment podúvěrovaný, dále poskytování úvěrů malým a středním podnikům není tak rizikové jako u nadnárodních firem, jelikož se jedná o hmatatelně zajistitelné subjekty, a v neposlední řadě je poskytování úroků právě malým a středním podnikům finančně zajímavé, jelikož si na rozdíl od velkých korporací nemají možnost vyjednat

nižší sazby. Tyto důvody tedy motivují banky k nabídce velkého množství produktů, přičemž aby měl bankovní produkt úspěch, musí být samozřejmě pro podnikatele zajímavý. Nemalou roli zde hraje i stát, který prostřednictvím Českomoravské záruční a rozvojové banky malým a středním podnikům nabízí dotace k úrokům a celkově tak napomáhá k rozvoji MSP. (Havlíček a Kašík, 2005)

Kislingerová, Nový a kol. (2005) definují oproti Havlíčkovi a Kašíkovi (2005) další dvě významné výhody MSP. První z nich má spojitost s osobní atmosférou, která se vzhledem k velikosti MSP často v těchto podnicích vytváří. V důsledku toho, že jsou pracovníci v přímém kontaktu s podnikatelem, si právem připadají jako důležité součásti organizace a ne pouze jako jakýsi anonymní prvek v soukolí. V důsledku toho si potom pracovník mnohem snáze vytváří důvěru k organizaci a ruku v ruce s touto skutečností roste jeho loajalita k firmě, která je velice důležitým faktorem. Jako druhou výhodu MSP autoři uvádějí větší blízkost zákazníkovi a to ať už z hlediska prostorového, či psychologického.

Na straně druhé můžeme ve spojitosti s MSP definovat i velkou řadu nevýhod. Kislingerová, Nový a kol. (2005) uvádějí následující nevýhody MSP:

- velká zranitelnost podniku okolním prostředím,
- malá finanční síla,
- horší přístup k financování,
- nemožnost využití úspor z rozsahu.

Malé a střední podniky jsou zranitelné okolním prostředím zejména z důvodu nedostatku odborníků, kteří by byli schopni sledovat a analyzovat změny, ke kterým v okolí podniku dochází, a to ať už mluvíme o změnách legislativních, změnách v konkurenci či například změnách technologických. Ze stejného důvodu, tedy nedostatku odborníků, mohou mít MSP problémy se zapojováním se do zahraničního obchodu a pronikáním na zahraniční trhy, jelikož je k tomuto kroku potřeba mnoho informací, které jim není schopen nikdo ve firmě zajistit. Dalším příkladem, jak může okolní prostředí negativně působit na podnik, je platební nekázeň zákazníků, která může vyústit v druhotnou platební neschopnost podniku. (Kislingerová, Nový a kol., 2005)

Nedostatečná finanční síla jako další nevýhoda MSP dle Kislingerové, Nového a kol. (2005) nejvíce omezuje podniky v oblasti cenové tvorby, marketingu a v oblasti lidských zdrojů. V oblasti cenotvorby zejména malé podniky nemají šanci vést takzvané cenové války s podniky velkými, jelikož případnou ztrátu z prodeje výrobku nemají čím pokrýt. Nedostatečná finanční síla se také projevuje v oblasti marketingu, kde jsou pro malé a střední podniky některé možnosti propagace zcela nedosažitelné. Poslední oblastí, kde se výše zmíněná nevýhoda MSP projevuje, je oblast lidských zdrojů. Konkrétním důsledkem je potom nedostatek špičkových odborníků v malých a středních podnicích a nedostatečné personální řízení, které je s nedostatkem odborníků úzce spojeno. Menší podniky si často nemohou dovolit špičkové odborníky zaplatit, jelikož je o ně obrovský zájem i ze strany velkých fi-

rem, které jim mohou nabídnout nesrovnatelné podmínky. Tentýž problém se může projevit v oblasti personálního řízení, kde absence špičkového personalisty může znamenat problémy v oblasti využívání potenciálu zaměstnanců, hledání vysoce kvalifikovaných a spolehlivých pracovníků a jejich udržení v malém a středním podniku.

Jako nevýhodu MSP Kislingerová, Nový a kol. (2005) také uvádějí horší přístup k financování z důvodu neatraktivnosti MSP pro banky, která je způsobena větší rizikovostí půjčky malým a středním podnikům oproti rizikovosti půjčky velké firmě, a také relativně vyššími náklady na sjednání úvěru v případě MSP. V tomto bodě tedy dochází k rozporu s Havlíčkem a Kašíkem (2005), kteří mají na otázku rizikovosti úvěrů poskytovaných MSP a jejich přístupu k financování obecně zcela odlišný názor. Další důvod horšího přístupu MSP k financování Kislingerová, Nový a kol. (2005) nacházejí ve značném omezení možnosti rozhodování podnikatele v případě přijetí nového spoluvlastníka jako alternativní formy financování, což ovšem obecně platí pro všechny podniky.

Nemožnost využití úspor z rozsahu potom přirozeně souvisí s častým nevyužitím strojů s vyšší kapacitou, jelikož je většinou produkce MSP více náročná na živou práci. Dalším důvodem mohou být starší stroje, které fungují s nižší produktivitou. (Kislingerová, Nový a kol., 2005)

Specifický pohled na nevýhody MSP přináší Vojtík (2010). Jako jednu z hlavních nevýhod uvádí rozdíl ve státní podpoře MSP a velkých podniků. Stát a jeho struktury dle Vojtíka často z zcela zjištěných důvodů raději vytváří dobré podmínky pro velké nadnárodní firmy a to proto, aby je získaly do svého regionu. Podpora nadnárodních firem často spočívá například v investičních pobídkách od státu nebo regionů, či v daňových úlevách. Ony zjištěné důvody k vytváření dobrých podmínek pro tyto velké firmy jsou především politické, jelikož si média jistě spíše všimnou nově příchozí nadnárodní firmy a v souvislosti s tím aktéra, který se o to zasloužil, než kdyby pomoc směřovala k menšímu podniku. Z toho potom vyplývá i autorovo tvrzení, že obecným specifíkem malých a středních podniků jsou především nerovné podmínky.

3.2 Internacionalizace, globalizace

Pojmy internacionalizace a globalizace ve svých dílech rozvádí a vysvětluje velká řada autorů, přičemž někdy bývají tyto dva pojmy, jak uvádí Kunešová a Cihelková (2006), chybně považovány za synonyma a to především z toho důvodu, že pochopit rozdíl mezi nimi z výkladu jednotlivých autorů není v některých případech jednoduché.

Štrach (2009) definuje globalizaci jako tendenci rostoucí propojenosti v oblasti společenských procesů a konkrétních subjektů. Dále potom udává, že globalizaci v žádném případě nelze vnímat pouze v ekonomickém rozměru, ale týká se i oblastí, kterými jsou například trvale udržitelný rozvoj, životní prostředí, terorismus

a podobně. Jako výsledek ekonomické globalizace potom udává dnešní stav v oblasti spotřeby výrobků v jednotlivých zemích, u kterých drtivá většina nepochází z domácích zdrojů dané země.

Cihelková a kol. (2008) vymezují globalizaci jako mnohoúrovňový a mnoho-dimenzionální proces související s dynamickými změnami, při kterých má geografická vzdálenost stále nižší a zanedbatelnější význam, přičemž propojenost a závislost mezi jednotlivými zeměmi v rámci světa se naopak zvyšuje. V důsledku globalizace jsou potom jednotlivci i společnosti v určité části světa ovlivněni událostmi odehrávajícími se například na úplně jiném kontinentu. (Cihelková a kol., 2008)

Pichanič (2004) potom popisuje globalizaci jako těsnější spojení jednotlivých zemí a obyvatel světa, které je zapříčiněno zejména nadměrným snížením nákladů v oblasti dopravy a komunikace, odstraněním bariér, které bránily volnému pohybu zboží, služeb, kapitálu, znalostí a do jisté míry i lidí. Dále Pichanič (2004) poukazuje na skutečnost, že globalizaci lze vysvětlovat z velké řady hledisek, ovšem z jeho pohledu je určující zejména globalizace kultury, globalizace ekonomiky a globalizace životního prostředí země.

Definici globalizace můžeme najít také v díle Frynase a Mellahio (2011). Výše zmiňovaní autoři upozorňují na nesoulady, které mezi jednotlivými definicemi existují ve smyslu toho, co globalizací vlastně je a co globalizací není. Oni sami definují globalizaci jako různorodý proces, který zahrnuje ekonomické, politické a kulturní změny, prostřednictvím kterých se prohlubuje integrace světové ekonomiky, dochází díky nim k posilování vzájemné politické závislosti mezi zeměmi a v neposlední řadě zapříčiňují sblížení vyznávaných hodnot jednotlivými státy. (Frynas a Mellahi, 2011)

Kislingerová, Nový a kol. 2005 nabízejí širší pohled na pojem globalizace, jelikož kromě definic zaměřených čistě na oblast ekonomiky uvádějí také definice, které se pokouší vysvětlit pojem globalizace v souvislosti se všemi sférami společenského života. Příkladem může být vysvětlení globalizace jako procesu, který kromě toho, že ovlivňuje pohyb kapitálu a zboží, ovlivňuje také výměnu lidí a myšlenek, a tím tedy i náš život ze všech stran. Proces globalizace přímo působí a mění naturel států a politických společenství, čili nepůsobí pouze na vnější kontext, ve kterém státy mezi sebou jednájí. (Kislingerová, Nový a kol., 2005)

Internacionalizací, globalizací a vymezením rozdílu mezi těmito dvěma tendencemi se ve své práci zabývaly Kunešová a Cihelková (2006).

Internacionalizaci definovaly Kunešová a Cihelková (2006) jako ekonomickou tendenci, v rámci níž dochází k navazování a prohlubování vztahů ekonomického charakteru mezi subjekty umístěnými na území různých států a též mezi jednotlivými státy navzájem, přičemž základ tohoto procesu tkví v pozvolném odstraňování různých bariér a v přeměně některých jevů, které byly zcela národními, na jevy mezinárodní. Za důsledek internacionalizace v jejich podání označily rozvoj mezinárodních ekonomických vztahů a růst vzájemné závislosti a propojenosti zemí. V souvislosti s internacionalizací autorky zdůraznily pojem interdependence,

který značí rostoucí závislost zemí na sobě navzájem a je tedy jevem doprovázejícím internacionalizací jako takovou. (Kunešová a Cihelková, 2006)

Globalizaci potom Kunešová s Cihelkovou (2006) označují za o mnoho rozvinutější a komplexnější formu internacionalizace s mnohem mladším původem a nadřazeným postavením právě vůči internacionalizaci. Rozdíl mezi globalizací a internacionalizací objasňují v tom smyslu, že zatímco internacionalizace je vysvětlována v souvislosti s mezinárodním obchodem, ve kterém je předmětem obchodování zboží vyprodukované v rámci konkrétního národního hospodářství, v případě globalizace již žádné hranice výrobního procesu ve smyslu národních hospodářství nejsou vnímány. Dochází tedy k tomu, že se samotný výrobní proces stává mezinárodním. Dle názoru výše zmíněných autorek byl vývoj internacionalizace v globalizaci umožněn vývojem moderních informačních technologií, díky nimž mohou podniky například nakupovat suroviny na nejlevnějších místech, vyrábět na místech, kde jsou nejnižší náklady, a prodávat tam, kde je o jejich výrobky největší zájem. Zároveň ovšem autorky upozorňují, že není správné chápat globalizaci pouze ve spojitosti s informačním, technologickým a ekonomickým propojováním světa, ale je žádoucí si uvědomit, že produktem globalizace je také nový politický řád, postupná tvorba nové struktury světového politického systému a v neposlední řadě vývoj kosmopolitní kultury. (Kunešová a Cihelková, 2006)

Z mého pohledu velice srozumitelně definují rozdíl mezi globalizací a internacionalizací Kotabe a Helsen (2010), kteří sdělují, že internacionalizaci je třeba vnímat jako zapojování se jednotlivých zemí do mezinárodního obchodu, přičemž je zde kladen důraz právě na jednotlivé země, které jsou stěžejním prvkem v internacionalizačním procesu. Na proti tomu globalizaci je dle Kotabeho a Helsena (2010) třeba vnímat jako integraci národních ekonomik, jejímž výsledkem je vznik jedné globální ekonomiky. Globální ekonomika vzniká díky volnému obchodu, možnosti volného pohybu kapitálu a možnosti obyvatel svobodně migrovat, s čímž samozřejmě velkou měrou souvisí odstraňování hranic jednotlivých států za ekonomickými účely. (Kotabe a Helsen, 2010)

V kontextu s globalizací se tedy jedná o eliminování hranic, které mezi zeměmi existují. V procesu internacionalizace potom hranice hrají svoji roli, jelikož je vymezována jako proces odehrávající se mezi jednotlivými zeměmi, či subjekty v těchto zemích vyskytující se, přičemž klasicky jsou jednotlivé země hranicemi vymezeny. (Kotabe a Helsen, 2010)

3.3 Motivy podniků k zahájení internacionalizačního procesu

Jednu ze základních otázek, která ve spojitosti se zapojováním se firem do mezinárodního obchodu vyvstává, tedy proč se vlastně podniky do internacionalizačního procesu zapojují a co je k tomu motivuje, řeší ve svých pracích široké spektrum autorů. Konkrétně je možno zmínit díla například Czinkoty a kol. (2004), Onkelinx

a Sleuwaegena (2008), Harrisona (2008), Stremtana a kol. (2009) či Rodriguezové a kol. (2010).

Rodriguezová a kol. (2010) jako jediní z výše zmiňovaných autorů nenabízí žádné podrobnější členění činitelů, které firmy motivují k zapojení se do internacionalizačního procesu, nýbrž udávají přímo jejich výčet. Za nejdůležitější motivy zapojení se podniků do mezinárodního obchodu Rodriguezová a kol. (2010) považují zejména:

- získání přístupu na nové trhy, získání nových důležitých klientů nebo vyvážení krize týkající se prodeje výrobků na domácím trhu,
- snížení rizika prostřednictvím zaměření se na více trhů ve více zemích,
- vyrovnání přechodných ztrát realizovaných na domácím trhu prostřednictvím zisků plynoucích ze zahraničních trhů,
- snížení nákladů jako výsledek dosažení úspor z rozsahu v důsledku větší realizované produkce,
- dosažení vyšší míry ziskovosti z uskutečněných rozsáhlých činností,
- vyvážení kratšího životního cyklu produktů prostřednictvím výhody spočívající v relativní homogenitě trhů,
- dosažení jisté prestiže a konkurenceschopnosti v souvislosti se stálým pronikáním na zahraniční trhy,
- možnost snížit výrobní náklady prostřednictvím přesunutí konkrétních činností či operací do zemí, kde je levnější pracovní síla.

V podání Onkelinx a Sleuwaegena (2008) již dochází k systematickému členění motivů internacionalizace do dvou velkých skupin a to konkrétně na motivační faktory, které podnik do mezinárodního obchodu tlačí, a na motivační faktory, které podnik do internacionalizace naopak vtahují, přičemž první skupinu motivů nazývají autoři jako „**push**“ faktory a skupinu druhou jako „**pull**“ faktory.

Motivační faktory, které firmu tlačí do participace na mezinárodním obchodu, mají dle definice Onkelinx a Sleuwaegena (2008) základ v samotném podniku a souvisejí zejména s firemními zdroji, jeho konkurenceschopností a v neposlední řadě s životním cyklem podnikových výrobků. Příkladem motivačního faktoru spadajícího do této skupiny tedy může být velká konkurence přítomná na domácím trhu.

Naopak faktory vtahující podnik do internacionalizačního procesu dle výše zmiňovaných autorů pramení z pro domácí podnik příznivého rozvoje zahraničních trhů. Konkrétními příklady motivů v rámci této skupiny faktorů mohou být například stimuly vyplývající z rozsáhlých zdrojů nalézajících se na určitém zahraničním trhu, či z neuspokojené spotřebitelské poptávky vyskytující se na zahraničních trzích. (Onkelinx a Sleuwaegen, 2008)

Czinkota a kol. (2004) ve spojitosti s motivačními faktory internacionalizačního procesu zmiňují, že onen výsledný celkový stimul k zahájení internacionalizační aktivity firmy je složen z kombinace různých motivů, které se obvykle vzájemně násobí. Konkrétní motivy potom Czinkota a kol. (2004) dělí do skupin na proaktiv-

ní a reaktivní. **Proaktivní motivy internacionalizace** doslovně definují jako stimuly či podněty pro pokus o strategickou změnu, tím pádem tedy mají původ ve vnitřních rozhodnutích firmy. **Reaktivní motivy internacionalizace** následně dle výše uvedených autorů souvisejí s průběžným přizpůsobováním se firemních činností v důsledku reakce na změny uskutečňující se v prostředí, ve kterém se konkrétní podnik nalézá. Dle mého názoru velice trefně rozdíl mezi oběma druhy motivů ještě jednou vysvětlují v tom smyslu, že proaktivní podniky se zapojují do mezinárodního obchodu protože samy chtějí, zatímco podniky reaktivní se zapojují do internacionalizačního procesu, protože jsou k tomu nuceni.

Czinkota a kol. (2004) nabízejí i příklady konkrétních motivů spadajících do obou výše uvedených skupin, přičemž do **motivů proaktivních** dle jejich názoru spadají:

- realizace vyššího zisku, což ovšem může do jisté míry kolidovat s následnou realitou v důsledku často vysokých počátečních nákladů a neočekávaných okolností například v podobě změny směnného kurzu,
- motiv vycházející z vlastnictví jedinečných výrobků či z disponování s výjimečnými technologiemi,
- motiv spojený s vlastnictvím jedinečných informací o zahraničních trzích či zahraničních zákaznících, které ostatním firmám nejsou známy,
- získání daňových zvýhodnění, což je ovšem spíše historický motiv, jelikož nyní WTO daňové úlevy udělované exportérům pro podpoření vývozu zakazuje,
- touha manažerů zapojit se do mezinárodního obchodu,
- dosažení úspor z rozsahu.

Hlavními **reaktivními motivy** k zahájení internacionalizace jsou podle Czinkoty a kol. (2004):

- zesilující se konkurenční tlaky na domácím trhu,
- nadprodukce a s tím související vysoké zásoby, které nemohou být, například z důvodu právě probíhajícího poklesu v rámci ekonomického cyklu, na domácím trhu prodány,
- snížení prodejů firemních výrobků na domácím trhu,
- nedostatečné využívání dostupných výrobních kapacit v důsledku malé poptávky po firemních výrobcích na domácím trhu, a s tím spojené stále vyšší fixní náklady na jednotku výstupu,
- již nasycený domácí trh,
- psychologická či geografická blízkost k zákazníkům, přičemž dle autorů mnohem větší roli hraje blízkost psychologická v podobě podobných kulturních aspektů, zvyků, pravidel, jazyka či celkově podobných uznávaných společenských norem.

Jako závěr pojednání o motivačních faktorech internacionalizačního procesu Czinkota a kol. (2004) zmiňují, že neúspěšnější firmy bývají motivovány faktory proaktivními.

Do jisté míry odlišné dělení základních faktorů, které podněcují firmy k internacionalizaci, nabízejí Stremtan a kol. (2009). Ony klíčové základní prvky stimulující

u firem aktivitu v podobě pronikání na mezinárodní trhy nazývají internacionalizačními determinanty a dělí je do čtyř základních skupin, konkrétně na obchodní determinanty, průmyslové determinanty, determinanty příležitostí a prostředí.

Do skupiny **obchodních internacionalizačních determinantů** dle Stremtana a kol. (2009) patří:

- přeplněnost domácího trhu, která může být důsledkem jeho malé velikosti, a projevuje se zejména čím dál větší konkurencí mezi podniky, stagnací nebo stále klesajícím počtem příležitostí na domácím trhu,
- charakteristika podniku a to v tom smyslu, že pokud firma vyrábí specifické produkty, pro které není na domácím trhu dostatek potenciálních kupujících, musí jejich prodej realizovat i na trzích zahraničních,
- nedostatečné prodeje na domácím trhu v důsledku cyklických výkyvů,
- produkt a jeho mezinárodní životní cyklus, jelikož je všeobecně známou skutečností, že jsou fáze internacionalizace podniku shodné s životním cyklem produktu.

Jako příklady faktorů reprezentující **průmyslové determinanty** Stremtan a kol. (2009) představují:

- dosažení úspor z rozsahu v důsledku rozšiřování působnosti na zahraniční trhy,
- snížení výrobních nákladů a to ve spojitosti s možností dosáhnout při správném výběru zahraničních trhů nižších nákladů na výrobní faktory, lepšího přístupu k financování, nižších daní a podobně.

Předposlední skupinou determinantů, kterou výše zmínění autoři uvádějí, jsou **determinanty příležitostní**, mezi které patří stimuly k zahájení mezinárodní aktivity v podobě:

- obdržení spontánní poptávky ze zahraničí,
- realizace přebytku výrobků a v důsledku toho potřeby zbavit se přebytečných zásob, které již domácí trh není schopen pojmout,
- aktivity ze strany manažera směřované za účelem zapojit se do internacionalizačního procesu. (Stremtan a kol., 2009)

Determinanty prostředí potom Stremtan a kol. (2009) uvádějí v kontextu se stále více se rozvíjejícím mezinárodním obchodem a celkově příznivým prostředím pro realizaci internacionalizačních aktivit firem.

Jako poslední způsob členění motivačních faktorů, které zapříčiňují zapojení se firem do mezinárodního obchodu, můžeme zmínit rozdělení dle Harrisona (2008), který třídí internacionalizační motivy do dvou skupin a to konkrétně na zastřešující faktory a na faktory jedinečné pro konkrétní firmu.

Mezi **zastřešující faktory** Harrison (2008) zahrnuje:

- motivy základní neboli primární,
- motivy vyplývající z měnícího se mezinárodního prostředí,
- motivy mající základ ve faktorech významných pro konkrétní zemi.

Faktory jedinečné pro konkrétní firmu zahrnují dle výše zmíněného autora zejména:

- motivy související s přístupem na trhy,
- motivy spojené s přístupem ke zdrojům,
- motivy mající základ v možnosti snížení nákladů. (Harrison, 2008)

3.4 Bariéry internacionalizačního procesu

Překážkám bránícím firmám vstoupit na zahraniční trh se ve svém díle věnují například Fliessová a Busquets (2006), Onkelinx a Sleuwaegen (2008) či Siringoringo a kol. (2009). Všichni výše zmínění autoři používají stejné základní členění bariér souvisejících s internacionalizačním procesem a to na interní a externí bariéry internacionalizace. Interní bariéry internacionalizačního procesu jsou potom autory vnímány jako překážky spojené s podnikem, které mají původ ve firemních dostupných zdrojích a schopnostech. Externí bariéry mají souvislost s podnikatelským prostředím, na kterém konkrétní firma působí či působit plánuje a týkají se tedy trhu domácího i zahraničního. (Fliessová a Busquets 2006; Onkelinx a Sleuwaegen 2008; Siringoringo a kol. 2009)

Další úroveň členění internacionalizačních překážek v rámci externích a interních bariér nabízejí jak Onkelinx se Sleuwaegenem (2008), tak i Siringoringo a kol. (2009).

Siringoringo a kol. (2009) nečlení **interní bariéry internacionalizace** na rozdíl od bariér externích do podskupin, ale pouze udávají příklady překážek, které do této kategorie dle jejich názoru náleží. Jako příklady interních bariér uvádějí:

- nedostatek zdrojů pro financování vývozu a k realizaci náležitého marketingu na zahraničním trhu,
- problémy s udržení potřebné kvality výrobků a jejich vzhledu s ohledem na zahraniční trh, kam budou vyváženy,
- problémy související se špatnou organizací oddělení vývozu,
- nedostatek kvalifikovaných a kompetentních lidských zdrojů pro správu činností a administrativu v oblasti vývozu,
- nedostatek potřebných informací týkajících se zahraničních trhů.

Jak již bylo zmíněno, **externí bariéry internacionalizace** jsou Siringoringem a kol. (2009) členěny na podskupiny, v rámci nichž jsou následně uváděny příklady bariér do nich spadajících. Konkrétně Siringoringo a kol. (2009) člení bariéry, které mají původ v podnikatelském prostředí domácího či zahraničního trhu, na tři skupiny a to na:

- bariéry související s odvětvím, ve kterém podnik působí,
- bariéry spojené se zahraničním trhem, kam hodlá podnik exportovat nebo již exportuje,
- bariéry vyplývající z makro prostředí.

Mezi *bariéry související s odvětvím, ve kterém podnik působí* zařazují Siringoringo a kol. (2009) překážky spojené se strukturou odvětví, technologiemi využívanými v daném odvětví, spolehlivostí materiálových dodávek a překážky vyplývající z tvrdé konkurence.

Bariéry spojené se zahraničním trhem na který podnik vyváží svoji produkci, či vyvážet plánuje dále rozdělují Siringoringo a kol. (2009) na bariéry vytvářené zákazníky a bariéry pramenící z procesních náležitostí. Zákazníci vytváří bariéry internacionalizace v tom smyslu, že čekají od dovezených výrobků ze zahraničí určitý standard a naplnění jistých požadavků, což může být velkou překážkou exportu například pro rozvojové země a to ať už s ohledem na reálnou kvalitu dodávaných výrobků, či pouze s ohledem na předsudky zahraničních zákazníků vzhledem k často nevalné reputaci v oblasti kvality výrobků dodávaných rozvojovými zeměmi. Bariéry tvořené zahraničními zákazníky ovšem nemusí vznikat pouze v souvislosti s kvalitou výrobků a zemí jejich původu, ale velkou roli zde hraje i kulturní blízkost obou trhů. Čím jsou si totiž trhy kulturně bližší, tím mají zákazníci do větší míry podobné požadavky na parametry produktů, a tím pádem je pro dovozce snazší požadavky zahraničních zákazníků uspokojit, a tím získat jejich náklonnost. Překážky pramenící z procesních náležitostí jsou definovány v kontextu s časovou a administrativní náročností spojenou s dosažením souladu mezi zahraničními a domácími předpisy a pravidly fungujícími na obou trzích. (Siringoringo a kol., 2009)

Poslední podskupinou internacionalizačních překážek jsou v podání Siringoringa a kol. (2009) *bariéry vyplývající z makro prostředí*. Jako příklady těchto bariér výše zmínění autoři uvádějí mezinárodní dohody související s vývozem a dovozem, nepříznivý směnný kurz, vládní regulace či nedostatek vhodných obchodních institucí.

V určitých aspektech odlišné členění interních a externích bariér internacionalizace uvádějí ve svém díle Onkelinx a Sleuwaegen (2008). V rámci jejich členění jsou **interní bariéry internacionalizačního procesu** rozčleněny do tří skupin, a to konkrétně na:

- bariéry pramenící z nedostatku informací, které se projevují v potížích s nalezením, výběrem a navázáním kontaktu se zahraničními trhy,
- bariéry, které mají původ v nedokonalostech jednotlivých podnikových funkcí, zejména pak v oblasti lidských zdrojů, výroby a financování,
- bariéry v oblasti marketingu pojící se s prvky marketingového mixu, tedy konkrétně s produkty, cenou, distribucí a v neposlední řadě s propagací. (Onkelinx a Sleuwaegen, 2008)

K rozčlenění **externích bariér** bránících firmám zapojit se do mezinárodního obchodu využívají Onkelinx a Sleuwaegen (2008) čtyři skupiny:

- bariéry procesního charakteru, které mají původ například v neznalostech postupů a pravidel uplatňovaných na zahraničních trzích, v komunikačních selháních se zahraničními zákazníky, v pomalém inkasu plateb ze zahraničí a podobně,
- bariéry související s vládními opatřeními, které mohou mít charakter buď redukce podpory exportu domácí vládou pro tuzemské podniky, a to ať už pro stávající nebo potenciální exportéry, nebo na straně druhé může být

na zahraničním trhu uplatňována ze strany zahraniční vlády protekcionistická politika například v podobě zavedení tarifních a netarifních překážek,

- bariéry vytvořené zákazníky či konkurenty pohybujícími se na zahraničním trhu,
- bariéry, které souvisejí s ekonomickým, sociálním, právním a v neposlední řadě s politickým prostředím přítomným na daném zahraničním trhu.

Onkelinx a Sleuwaegen (2008) ve své práci následně uvádějí, že externí a interní bariéry internacionalizace sice velkou měrou působí na exportní aktivity podniků a tlumí jejich rozvoj, ovšem to, v jaké intenzitě budou tyto překážky ze strany firem vnímány a jaký bude tím pádem jejich dopad na mezinárodní aktivitu firem, záleží i na ostatních faktorech, kterými jsou zejména osobní charakteristiky manažerů působících v konkrétním podniku a některé specifické organizační faktory. V kontextu s tímto tvrzením následně Onkelinx se Sleuwaegenem (2008) sdělují, že nejintenzivněji vnímají internacionalizační bariéry malé podniky, jejichž vstup na mezinárodní trh brzdí zejména překážky související s nedostatečnými finančními zdroji a různými obchodními regulacemi.

Fliessová a Busquets (2006) a Onkelinx a Sleuwaegen (2008) se ve spojitosti s externími a interními internacionalizačními bariérami shodují na ze strany podniků celkově větší intenzitě vnímání interních bariér oproti bariérám externím. Toto tvrzení potvrzuje i studie vydaná v roce 2009 Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (dále jen OECD). Jedním dechem ovšem všechny tři výše zmíněné zdroje dodávají, že intenzita vnímání jednotlivých druhů bariér se liší mezi firmami na zahraničním trhu již aktivními a firmami, které vstup na zahraniční trh zatím pouze plánují, protože zatímco již mezinárodně aktivní podniky považují za významnější překážky spojené s podnikatelským prostředím, tedy bariéry externí, podniky dosud nevykazující žádnou přeshraniční aktivitu silněji vnímají překážky související s nedostatečnými finančními zdroji, tedy bariéry interní. (Fliessová a Busquets 2006, Onkelinx a Sleuwaegen 2008, OECD 2009)

Výše uvedenou skutečnost Fliessová a Busquets (2006) shrnují tak, že proces internacionalizace firem v souvislosti s tím, že podniky s postupným překonáváním interních překážek internacionalizace a díky tomu postupným pronikáním na zahraniční trhy začínají stále více a intenzivněji vnímat překážky mající základ v podnikatelském prostředí, lze vlastně do jisté míry ztotožnit s učícím se procesem. Nelze přitom pominout úzkou vazbu tohoto tvrzení na Uppsala model, jehož základ bude detailně vysvětlen v rámci následující kapitoly.

Za jeden z hlavních výstupů studie realizované v režii OECD (2009) lze považovat pořadí deseti malými a středními podniky nejintenzivněji vnímaných bariér, které jim ztěžují či znemožňují vstup na zahraniční trhy. Přehledně je výše zmiňovaný výstup ze studie OECD (2009) znázorněn v následující tabulce:

Tab. 1 Deset hlavních internacionalizačních bariér vnímaných v podání MSP

Pořadí bariér	Popis bariéry
1.	Nedostatečná výše pracovního kapitálu k financování exportu.
2.	Identifikování obchodních příležitostí na zahraničních trzích.
3.	Omezené informace k nalezení/analyzování zahraničních trhů.
4.	Neschopnost kontaktovat potencionální zahraniční zákazníky.
5.	Získávání spolehlivých zahraničních zastoupení.
6.	Nedostatek času manažerů využitelného k řešení internacionalizace.
7.	Nedostatečné množství a/nebo nevyškolení zaměstnanci v kontextu s internacionalizací.
8.	Problémy v porovnávání cen s konkurencí.
9.	Nedostatek podpor/pobídek realizovaných domácí vládou.
10.	Nadměrné přepravní náklady.

Zdroj: OECD (2009), přeloženo a upraveno autorem

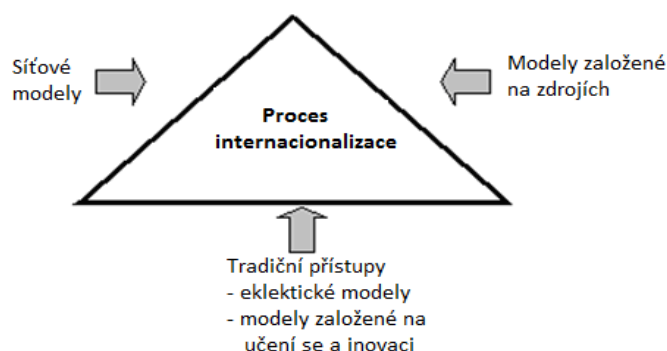
V souvislosti s výše uvedeným pořadí hlavních internacionalizačních bariér vnímaných MSP studie OECD (2009) dodává ještě dvě skutečnosti. Jednak považuje za důležité zmínit, že firmy v některých odvětvích čelí naprosto specifickým internacionalizačním bariérám, a potom také zdůrazňuje skutečnost, která již byla uvedena výše v textu citací Onkelinx a Sleuwaegena, a sice velice intenzivní vnímání zejména bariér spojených s nedostatkem finančních zdrojů ze strany malých, nově internacionalizujících se podniků. (OECD, 2009)

3.5 Internacionalizační modely

Samotným procesem internacionalizace firem a v důsledku toho charakteristikou různých v současnosti méně či více používaných internacionalizačních modelů a jejich členěním se zabývalo velké množství autorů (Břečková 2003; Kubíčková 2013). Této problematice se ve svých dílech věnovali například Ahokangas (1998), Břečková (2003), Kjellman a kol. (2004), Ruzzlier a kol. (2006), Onkelinx a Sleuwaegen (2008), Tykesson a Alserud (2011), Daszkiewicz (2012), Kubíčková (2013) a další. Výše zmínění autoři se potom při specifikaci a rozdělení internacionalizačních modelů více či méně liší, přičemž v některých případech jde pouze o rozdíly v názvech či počtu jimi vyčleněných modelů internacionalizace firem, v jiných případech můžeme sledovat větší odlišnosti z hlediska přístupu k této problematice.

Ahokangas (1998) člení modely internacionalizace firem na eklektické modely, na modely, které jsou založené na učení se a inovacích, dále na síťové modely a modely založené na zdrojích. Eklektické modely a modely založené na učení se a inovacích zahrnuje Ahokangas (1998) pod skupinu tradičních přístupů k in-

ternacionalizaci, přičemž síťové modely a modely založené na zdrojích chápe jako novější přístupy.

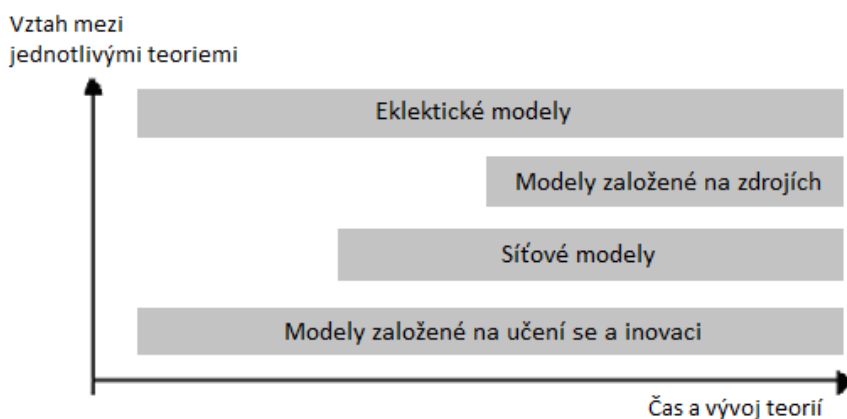


Obr. 1 Přístupy k internacionalizaci firem
Zdroj: Ahokangas, 1998 (vlastní úprava autora)

V rámci skupiny tradičních přístupů k internacionalizaci Ahokangas (1998) zdůrazňuje důležitý předpoklad tvořící jejich základ - že současně existující firmy, které označujeme za nadnárodní, na svých domácích trzích museli vyvinout nějakou specifickou výhodu. Za předpokladu, že by tato výhoda nemohla být smluvními tržními transakcemi zabezpečena v souvislosti s průběhem internacionalizace, může firma zvolit vytvoření vnitřního trhu, v němž firma bude moci realizovat růst skrze vertikální a horizontální integraci. Jak již bylo řečeno, do tradičních přístupů Ahokangas (1998) zahrnuje eklektické modely a modely založené na učení se a inovacích. Do skupiny modelů založených na učení se a inovacích autor zahrnuje Uppsala model, modely založené na inovacích, holistický model a takzvaný pětifázový model. (Ahokangas, 1998)

Základem síťových modelů v podání Ahokangase (1998) je Uppsala model, který je rozšířen v souvislosti s existencí sítí, které bere v potaz.

V rámci modelů založených na zdrojích je podnik dle Ahokangase (1998) chápán jako množina jedinečných zdrojů, prostřednictvím kterých podnik získává konkurenční výhodu. Příkladem modelu spadajícího pod tuto skupinu je dle Ahokangase (1998) model Tallmana a Fladmoe-Lindquista z roku 1994.



Obr. 2 Vývoj jednotlivých pohledů na proces internacionalizace a jejich vzájemné vztahy
Zdroj: Ahokangas (vlastní úprava autora)

Výše uvedeným obrázkem Ahokangas (1998) demonstruje jednak v chronologickém pořadí vývoj jím charakterizovaných internacionalizačních modelů a pak také vztahy mezi těmito modely, přičemž ukazuje na blízký vztah modelů založených na učení se a inovacích se sítovými modely. Dále potom naznačuje rozdílnost těchto dvou skupin modelů a eklektických modelů, které mají naopak užší vztah s modely založenými na zdrojích. Ahokangas (1998)

Ahokangas (1998) také zmiňuje vhodnost užití modelů založených na učení se a inovacích a sítových modelů na malé a střední podniky na rozdíl od eklektických modelů a modelů založených na zdrojích, které je dle jeho názoru vhodné použít v souvislosti s velkými nadnárodními firmami.

Na rozdíl od Ahokangase (1998) potom Břečková (2003) a Kubíčková (2013) shodně dělí teorie věnující se zapojování se firem do mezinárodního obchodu na čtyři skupiny:

- modely transakčních nákladů,
- eklektické paradigma,
- fázové modely,
- síťovou teorii.

Právě rozdělení dle Břečkové (2003) a Kubíčkové (2013) bude v této kapitole následováno a jednotlivé skupiny zde budou blíže rozvedeny.

3.5.1 Modely transakčních nákladů

Ruzzier a kol. (2006) modely transakčních nákladů definují jako modely, jejichž základ stojí na předpokladu, že si firma v procesu pronikání na zahraniční trhy vybere ke vstupu takový trh, se kterým se budou pojit co nejnižší transakční náklady ve vztahu k plánovaným realizovaným činnostem na tomto zahraničním trhu. Dále Ruzzier a kol. (2006) uvádějí, že zapojení se firmy na konkrétním zahraničním trhu můžeme vnímat jako odpověď či reakci na selhání tohoto trhu nebo na nedokonalosti na tomto trhu vyskytující se. Onkelinx a Sleuwaegen (2008) potom udávají,

že nedokonalosti na zahraničním trhu se v souvislosti s tímto modelem mohou vyskytovat v podobě vládních zásahů či v nedostatečném portfoliu produktů nabízených na konkrétním zahraničním trhu. Dle interpretace modelů transakčních nákladů podle Sleuwaegena a Onkelinx (2008) nedokonalosti na konkrétních zahraničních trzích a náklady potřebné k získání informací týkajících se jednotlivých trhů mají přímý dopad na výběr zahraničního trhu ze strany firmy, a tím samozřejmě na rozvíjení zapojování se firmy do zahraničního obchodu. V kontextu s touto skupinou modelů dále Sleuwaegen a Onkelinx (2008) upozorňují, že je nevhodná pro použití vysvětlení internacionalizačního chování malých a středních podniků.

3.5.2 Eklektické paradigma

Eklektické paradigma, jiným názvem OLI teorie, je velice úzce spjato s modelem transakčních nákladů, přesněji řečeno z něho vychází (Ruzzlier a kol. 2006). Do skupiny eklektických modelů můžeme zařadit Dunningův model a model Hilla, Hwanga a Kima, přičemž populárnějším a všeobecně známějším je model Dunningův (Břečková, 2003). Dunning a Lundalová (2008) vysvětlují, že je tento model zaměřen především na přímé investiční aktivity. Samotný základ modelu tkví v myšlence, že se firmy zapojují do mezinárodního obchodu tím více, čím větší množství výhod mohou tímto krokem dosáhnout (Onkelinx a Sleuwaegen, 2008). Daszkiewicz a Wach (2012) potom tyto výhody rozdělují do tří skupin a to konkrétně na výhody internacionalizační, výhody lokalizační a výhody vlastnické.

Vlastnické výhody definují Daszkiewicz a Wach (2012) jako pro konkrétní firmu zcela specifické vlastnosti, díky kterým získává na zahraničním trhu výhodu oproti domácím podnikům. Machková (2006) dále uvádí příklady těchto výhod, které mohou mít základ například ve kvalifikaci zaměstnanců, inovačních kapacitách, průmyslových vlastnictvích firmy, velikosti firmy či ve firmou používaných technologiích.

Kjellman a kol. (2004) vysvětlují *internacionalizační výhody* jako situaci, kdy se firmě vyplatí využívat vlastnických výhod spíše v zahraničí než na domácím trhu. Pokud jsou související náklady s danou činností na zahraničním trhu menší než na trhu domácím, můžeme mluvit o internacionalizační výhodě. Přirozeně se tedy výše zmíněná výhoda pojí s transakčními náklady a dále může mít spojitost například s nedokonalostmi konkrétních zahraničních trhů. (Kjellman a kol., 2004)

Lokalizační výhody vyjadřují atraktivitu konkrétní zahraniční země pro firmy ve smyslu potenciálu trhu, nízkého investičního rizika, podobnosti kultury, nízkých odvodů a podobně (Kjellman a kol., 2004). Machková (2006) zdůrazňuje důležitost výběru správného cílového zahraničního trhu v rámci zvolených kritérií, kterými mohou být například dostatek pracovní síly, stabilní podnikatelské prostředí a neexistence obchodněpolitických překážek realizovaných proti firmě a zdůrazňuje rovněž dopady výběru trhu na rychlost a efektivnost internacionalizace firemních aktivit.

Onkelinx a Sleuwaegen (2008) v souvislosti s ekletickým paradigmatem jako součástí teorií založených na analýze transakčních nákladů apelují na nevhodnost aplikace této skupiny modelů k vysvětlení internacionalizačního chování malých a středních firem.

3.5.3 Fázové modely

Název této skupiny modelů založených na behaviorálních teoriích je odvozen od jejich samotné podstaty, jelikož je v rámci těchto modelů dělen proces internacionalizace firem na rozdílné vývojové etapy neboli fáze (Kubíčková, 2013). Daszkiewicz a Wach (2012) dále rozvádějí hlavní předpoklad fázových modelů, kterým je působení firem v první fázi pouze na domácím trhu a to bez provádění jakýchkoli exportních aktivit. Po tomto prvním kroku následně firmy zahajují zapojování se do mezinárodního obchodu po malých krůčcích, a tím postupně získávají informace, zkušenosti a empirické znalosti, které jim umožňují stále větší zapojení (Daszkiewicz a Wach 2012). Z výše uvedeného potom podle Onkelinx a Sleuwaegen (2008) jasně vyplývá, že doba fungování firmy, její zkušenosti se zahraničními trhy a její velikost mají pozitivní přímý vliv na samotný rozsah internacionalizace.

Mezi fázové internacionalizační modely patří Uppsala model a modely založené na inovacích, přičemž významným rysem tohoto typu modelů je skutečnost, že jsou vhodné jak pro velké, tak i pro malé a střední podniky (Ruzzier, 2006). Kubíčková (2014) mezi další specifika fázových modelů přidává zaměření na veškeré exportní aktivity, na rozdíl od vybraných internacionalizačních modelů, které se zabývají pouze přímými investicemi, a větší dynamiku.

Uppsala model

Andersen (1993) ve svém díle uvádí, že základ Uppsala modelu položili již v roce 1975 Johanson a Wiedersheim-Paul, kteří na základě pozorování internacionalizačního procesu čtyř švédských firem definovali čtyři po sobě jdoucí etapy zapojování se firem do mezinárodního obchodu. Pro výše zmíněné etapy je potom příznačná postupně zvyšující se intenzita zapojení, tedy mezinárodní účasti.

První etapu autoři definovali jako stádium, kdy nejsou provozovány žádné exportní aktivity. *Druhá etapa* je potom příznačná vyšší mírou zapojení se firmy do mezinárodního obchodu oproti etapě první, jelikož již dochází k exportu, nicméně nejprve pouze skrze nezávislé agenty. *V etapě třetí* potom dochází ke zřízení dceřiné společnosti s konkrétním zaměřením na prodej a *v etapě čtvrté*, která se vyznačuje vůbec nejvyšším stupněm zapojení firmy do mezinárodního obchodu, dochází k zahraniční produkci, či zřízení výrobní jednotky. (Onkelinx a Sleuwaegen, 2008)

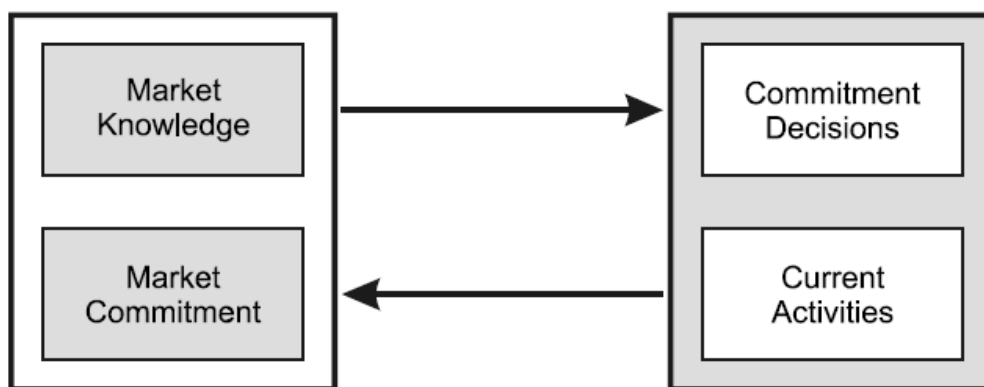
Dalším výsledkem sledování procesu internacionalizace čtyř švédských firem Johansonem a Wiedersheimem-Paulem bylo zjištění, že firmy pronikají na nové trhy s postupně stále vyšší „psychologickou vzdáleností“ (Andersen, 1993). Onu psychologickou vzdálenost potom Johanson a Vahlne (1977) definují jako množství faktorů, které brání toku informací vztahujících se k trhu, a to oběma směry. Pří-

kladem může být rozdílný jazyk, rozdíly ve způsobu vzdělávání, kulturní rozdíly, rozdíly v obchodních praktikách, či rozdílný průmyslový rozvoj. Působení na zahraničním trhu potom vyžaduje znalosti, které firma na domácím trhu nemůže v žádném případě získat z důvodu rozdílů, které se mezi jednotlivými národními trhy vyskytují (Kjellman a kol., 2004). Kubíčková (2013) potom zdůrazňuje především důsledek oné psychologické vzdálenosti, který se projevuje tím, že se zvyšující se psychologickou vzdáleností konkrétního trhu je méně firem schopno se na tomto trhu orientovat, tudíž na něm shledávají velkou hrozbu nejistoty. Firmy tedy jako první vstupují na takový trh, o němž mají dostatek informací a kde jsou schopny rozeznat svoje příležitosti a minimalizovat pravděpodobnost neúspěchu, což je zároveň podstata modelu. Dále výše zmíněná autorka uvádí, že nejlepším způsobem, jak minimalizovat nejistotu a rozeznat příležitosti na zahraničním trhu, je poznání skrze znalosti, které jsou založené na zkušenostech. Tyto znalosti jsou získávány pro firmu hlavně prostřednictvím osobních zkušeností na konkrétních trzích. A právě v tomto kontextu vysvětluje Kubíčková (2013) důvod, proč se firmy zapojují do mezinárodního obchodu postupně, a proč obvykle začínají investovat na jednom ze sousedních trhů, který bývá více podobný trhu domácímu.

Výše zmíněné skutečnosti a v této souvislosti hlavní podstatu modelu Uppsala vystihuje ve své práci Kubíčková (2013), která zde uvádí, že Uppsala model v sobě zahrnuje dva rozdílné přístupy k internacionalizačnímu procesu firmy. Podstata prvního přístupu tkví v tom, že firmy se zapojují do mezinárodního obchodu postupně po jednotlivých etapách. Druhý přístup je založen na teorii, která říká, že firmy postupně pronikají na nové trhy s vyšší psychologickou vzdáleností, která se ve většině případů pojí i s vyšší vzdáleností geografickou.

První rozšíření modelu bylo realizováno Johansonem a Vahlnem v roce 1977 (Andersen, 1993). Rozšířením dostal model dynamickou podobu, což se vyznačuje tím, že výstup z jednoho procesu je vstupem pro další proces, přičemž tyto procesy jsou uspořádány do pomyslného kruhu (Tykesson a Alserund, 2011).

Hlavní struktura modelu po prvním rozšíření Johansonem a Vahlnem je dána rozdílem mezi faktory stavu firmy (state aspects) a faktory změn ve firmě (change aspects) jednotlivých vybraných proměnných souvisejících s internacionalizací. Do faktorů stavu firmy potom patří znalosti o trhu (market knowledge) a angažovanost na trhu (market commitment). Do faktorů týkající se změn ve firmě jsou potom začleňovány současné obchodní aktivity (current activities) a zásadní rozhodnutí (commitment decisions). (Daszkiewicz a Wach, 2012)



Obr. 3 Uppsala model - základní mechanismus internacionalizace
Zdroj: Daszkiewicz a Wach, 2012 (vlastní úprava autora)

Angažovanost na trhu - tento koncept je založen na předpokladu dvou faktorů, kterými jsou množství zapojených zdrojů a stupeň angažovanosti či zapojení (Johanson a Vahlne 1977). Množství zapojených zdrojů může být interpretováno jako velikost investic na konkrétním trhu, kdežto stupeň angažovanosti se vztahuje ke stupni obtížnosti najít alternativní užití pro výše zmiňované zdroje a převést je do této podoby (Andersen, 1993).

Znalost trhu - aktivní činnost zapojování se do mezinárodního obchodu vyžaduje dva druhy znalostí, kterými jsou obecné znalosti a specifické znalosti trhu (Andersen, 1993). Rozdíl mezi nimi je ten, že zatímco obecné znalosti mohou být vyučovány, tak specifické znalosti trhu mohou být získány pouze skrze osobní zkušenost. Právě specifické znalosti jsou potom považovány za limitující prvek, jelikož nejsou tak snadno dosažitelné jako znalosti obecné. (Daszkiewicz a Wach, 2012)

Vazba mezi znalostí trhu a angažovaností firmy na trhu je v modelu klíčová, lepší znalost trhu bude znamenat vyšší zhodnocení zapojených zdrojů, a v důsledku toho potom vyšší zapojení firmy na daném trhu (Andersen, 1993). Vztah mezi výše zmíněnými dvěma dimenzemi hodnotí Štrach (2009) jako hlavní motor internacionalizace a dále rozvádí, že společně s rostoucími zkušenostmi firmy s různými zahraničními trhy, tedy s počtem zemí, do kterých pronikla, postupně vzrůstá i naděje, že se vstup na další zahraniční trh jiné země uskuteční způsobem, který váže kapitál.

Současné aktivity - současné obchodní aktivity jsou hlavním zdrojem zkušeností. V některých případech může být argumentováno, že zkušenosti lze získat i pomocí najímání zkušených pracovníků, kteří na zahraničních trzích působili. Problémem ovšem je, že si těchto pracovníků firmy velice cení a jenom zřídka kdy je uvolní. Proto musí být zkušenosti získávány dlouhodobým procesem učení se spojeným se současnými aktivitami na zahraničních trzích. (Daszkiewicz a Wach, 2012)

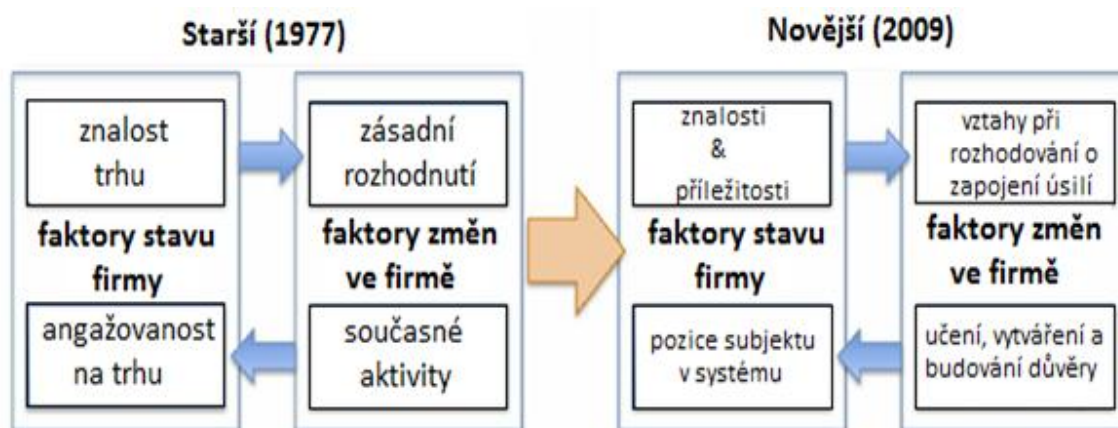
Zásadní rozhodnutí - pojem zásadní rozhodnutí zaštiťuje rozhodnutí vyčlenit zdroje na zahraniční operace (Johanson a Vahlne 1977). Toto rozhodnutí je činěno v závislosti na uvědomění si možných problémů a příležitostí, které zahraniční trh skýtá (Daszkiewicz a Wach, 2012). Andersen (1993) ve svém díle uvádí, že zásadní rozhodnutí jsou spojena s rozhodnutím zapojit současné zdroje do zahraničně obchodních operací. Předpokládá, že tato rozhodnutí jsou činěna jako reakce spojená s uvědoměním si problémů či příležitostí na daném zahraničním trhu a v návaznosti na to zdůrazňuje, že rozhodnutí o zapojení zdrojů do zahraničních operací bude záviset na zkušenostech a taktéž bude souviset s operacemi v současnosti na trhu provozovanými.

S postupem času se začaly objevovat ze stran různých autorů kritiky Uppsala modelu. Přehledně je ve svém díle sumarizují Kjellman a kol. (2004). Jako první skutečnost a zároveň kritiku modelu autoři uvádějí fakt, že model neplatí zejména pro velké nadnárodní podniky, firmy s rozsáhlými zkušenostmi a firmy působící v sektoru high-tech. Druhý problém je sledován ve velkém důrazu Uppsala modelu na organizační učení jako hnací sílu internacionalizace firmy, ovšem model nebere v potaz, jak je organizační chování ovlivňováno empirickými znalostmi. Dále Kjellman a kol. (2004) ve svém díle reinterpretovali Nordströmovu kritiku modelu, která se skládá ze tří hlavních skutečností, které popírají platnost Uppsala modelu. První skutečností je, že postupem času svět směřuje k homogenizaci obchodní sféry, což je dáno zejména velkými pokroky v komunikaci a dopravě, čímž se posiluje tendence k vytváření globálních trhů. Druhou skutečností je s postupem času stále snazší přístup firem k informacím o trzích, čímž pádem již není tvorba znalostí postupným a pomalým procesem. Poslední skutečnost, která je uváděna Kjellmanem a kol. (2004) na základě tvrzení Nordströma, je zvyšující se počet firem, které působí na globální úrovni. Svět je potom ze strany těchto firem vnímán jako homogenní trh, který nemá hranice. (Kjellman a kol., 2004)

Na základě výše zmíněných kritik Uppsala modelu a stále zvyšující se globalizace, nových informačních a komunikačních technologií byl model v roce 2009 Johansonem a Vahlnem po druhé rozšířen. Obchodní prostředí je v této verzi Uppsala modelu vnímáno jako mezinárodní síť vztahů, což vyplývá z postupně stále více oslabujících se hranic mezi firmami a národními trhy. Jádrem modelu spočívá v tom, že jsou firmy vnímány jako součásti obchodních sítí, je zde tedy patrná změna pohledu na firmu, která již není objektem bez vazeb. Prostřednictvím těchto sítí potom firmy na zahraniční trhy pronikají, přičemž velkou roli hrají vztahy uvnitř obchodní sítě. S postupným vývojem vztahů s obchodními partnery firma kumuluje znalosti, což má samozřejmě vliv na redukci nejistoty, a buduje důvěru. (Tykesson a Alserud, 2011)

Zaměříme-li se na strukturu modelu, dochází zde k úpravě čtyř klíčových faktorů, které byly uvedeny v modelu z roku 1977. Do faktorů stavu firmy jsou nyní zařazeny znalosti, příležitosti a pozice subjektu v systému. Do faktorů změn ve fir-

mě potom patří vztahy při rozhodování o zapojení úsilí, učení, vytváření a budování důvěry. (Kubíčková, 2013)



Obr. 4 Vývoj Uppsala modelu

Zdroj: Tykesson a Alserud, 2011 (vlastní úprava autora)

Model je tedy založen na skutečnosti, že firma využívá při vstupu na zahraniční trhy svých vztahů s obchodními partnery. Jednak firma může využít znalosti konkrétního partnera, jelikož dochází k propojení znalostí mezi jednotlivými členy. Tím pádem ostatní členové systému mohou znalostí obchodního partnera využívat v rámci obchodních příležitostí. Druhý způsob, jak firma využívá vztahu s obchodním partnerem dle modelu, je situace, kdy obchodní partner učiní rozhodnutí expandovat na zahraniční trhy a firma učiní rozhodnutí následovat ho. Rozhodnutí následovat partnera potom můžeme interpretovat jako určitý projev jejich vzájemných vztahů a závazků. K této druhé možnosti se firma obvykle uchýlí, pokud má obchodní partner na trhu, kam expanduje, silnou obchodní pozici a dostatek podnikatelských příležitostí. V opačném případě se firma může rozhodnout vybudovat si pozici na zahraničním trhu sama, k čemuž využije znalostí dalších obchodních partnerů. V této situaci si firma vybírá trhy psychologicky blízké z důvodu snadnější tvorby a rozvíjení obchodních vztahů. (Zapletalová, 2011)

I - modely

I - modely, tedy modely založené na inovacích, náleží stejně jako Uppsala model do fázových modelů (Onkelinx a Sleuwaegen 2008). Rozdíly mezi oběma fázovými modely rozvádí Tykesson a Alserud (2011), přičemž hlavní rozdíl shledávají ve skutečnosti, že Uppsala model vysvětluje proces internacionalizace firmy jako časově náročný a organizovaný proces učení se, kdežto modely založené na inovacích vysvětlují proces internacionalizace jako postupný proces rozhodnutí souvisejících s inovacemi činěných za účelem přizpůsobení se firem změnám na trhu a novým způsobům fungování trhu.

Samotný základ modelů založených na inovacích tkví v myšlence postupného procesu internacionalizace firem založeného na inovačních rozhodnutích, která mají návaznost na nové potřeby, příležitosti a nové dostupné zdroje. Ve většině

případů je tento proces takzvaně nastartován nevyžádanou zahraniční objednávkou, čili jenom velice zřídka kdy vychází ze strategického plánu firmy. (Kubíčková, 2014)

Ruzzier a kol. (2006) poukazují na skutečnost, že v rámci skupiny I - modelů se jednotlivé modely příliš neliší, jelikož rozdíly existují pouze v počtu definovaných etap internacionalizačního procesu a v použité terminologii. Dále Ruzzier a kol. (2006) rozvádějí, že počet definovaných etap se v rámci jednotlivých modelů pohybuje od tří do šesti, přičemž obecně se dají rozlišit dle autorů 3 základní etapy: předexportní, počáteční fázi vývozu a pokročilou fázi vývozu. Tykesson a Alserud (2011) shledávají jako hlavní rozdíly mezi modely také počet jednotlivých stádií obsažených v modelu, ovšem zdůrazňují také odlišnosti v jednotlivých modelech s ohledem na odlišné motivy, které firmy podněcují k exportu. Na rozdíl od Ruzziera a kol. (2006) Tykesson a Alserud (2011) uvádějí, že počet stádií, se kterými modely pracují, je v naprosté většině pět nebo šest. Stejný názor, co se týče hlavních rozdílů v jednotlivých modelech jako Ruzzier a kol., prezentuje i Andersen (1993), který jako hlavní odlišnosti mezi modely spadajícími do modelů založených na inovacích shledává počet stádií, se kterými konkrétní model operuje, a rozdíly v popisu každého stádia.

Kjellman a kol. (2004) shodně jako Andersen (1993) ve své práci uvádějí čtyři významné modely spadající právě do kategorie modelů založených na inovacích, konkrétně model Cavusgila z roku 1980 a model Reida z roku 1981, které pracují s pěti etapami internacionalizačního procesu, a také dva modely založené na šesti etapách internacionalizačního procesu, tedy model Bilkeyho a Tesara z roku 1977 a model Czinkoty z roku 1982.

Nejznámějším modelem z výše uvedené čtveřice je model Bilkeyho a Tesara vytvořený v roce 1977, který je založených na reaktivních motivech exportu a je nejvhodnější pro aplikaci na malé a střední podniky (Kubíčková, 2014). Model Bilkeyho a Tesara obsahuje tyto etapy internacionalizačního procesu:

- 1. etapa - management se vůbec nezajímá o exportní aktivity,
- 2. etapa - management je ochoten uspokojovat nevyžádané zahraniční objednávky (reaktivní motiv), ovšem nevynakládá žádné úsilí k objevení dalších příležitostí a možností k exportu,
- 3. etapa - management aktivně zkoumá a hledá příležitosti k exportu,
- 4. etapa - firma začíná provozovat exportní aktivity na bázi experimentu, ovšem prozatím pouze na psychologicky nejbližší trhy,
- 5. etapa - firma je zkušený exportér na psychologicky nejbližší trhy
- 6. etapa - management využívá znalosti z provozování exportních aktivit na psychologicky nejbližších trzích a snaží se tyto aktivity rozšiřovat i na trhy, kterou jsou více psychologicky i geograficky vzdálené. (Andersen 1993; Kubíčková 2014)

Fázové modely jako takové mají samozřejmě kromě zastánců i své kritiky, přičemž některé jejich výtky byly již v této práci zmíněny v kontextu s Uppsala modelem,

který do fázových modelů spadá. Kritikou fázových modelů internacionalizace obecně se ve svém díle zabývají například Onkelinx a Sleuwaegen (2008). Tito autoři se soustředí na výsledky empirických studií, ze kterých vyplývá, že stále více firem přeskakuje jednotlivé fáze zapojení do mezinárodního obchodu, či jsou dokonce zaměřeny na globální trh od samého založení, čímž je v konečném důsledku rozporována obecná platnost fázových modelů. V důsledku těchto zjištění tedy Onkelinx a Sleuwaegen (2008) tvrdí, že fázové teorie a z nich vyplývající modely nejsou a v budoucnu nebudou obecně platné. Kubíčková (2013) označuje skutečnost, že fázové modely vůbec neřeší tzv. Born Globals podniky, tedy podniky, které jsou zaměřeny na globální trh hned od svého založení, a tím pádem přeskakují všechny fáze vývoje, jako vůbec nejvíce kritizovanou slabinu fázových modelů.

Ruzzier a kol. (2006) se s odvoláním na Ahokangase (1998) zaměřují na procesní hledisko a tvrdí, že v tomto směru fázové modely výrazně zaostávají a to především z toho důvodu, že se věnují pouze popisu procesu změny, ovšem nikoli jeho rozměrům ani rozdílným přístupům, které různé firmy při rozvíjení jejich aktivit používají.

3.5.4 Síťová teorie

Za vznikem síťové teorie stojí Johanson a Vahlne, kteří v roce 1990 rozšířili proces internacionalizace firem vysvětlovaný Uppsala modelem o aplikaci síťového hlediska (Ruzzier a kol., 2006). Břečková (2003) potom upozorňuje na velmi těsný vztah mezi síťovou teorií a eklektickým paradigmatickým, jelikož obě tyto teorie pracují pouze s tržními faktory. Břečková (2003) dále rozvádí také hlavní myšlenku síťové teorie, dle které stojí za vznikem a prohlubováním mezifiremních vztahů přítomných na trhu vzájemné působení firem mezi sebou. Na základě výše zmíněných existujících mezifiremních vztahů je potom budována důvěra mezi firmami a jsou rozšiřovány znalosti firem, což má důsledek ve stále silnější zainteresovanosti ze strany podniků (Břečková, 2003).

Onkelinx a Sleuwaegen (2008) vysvětlují, že strategické sítě jsou vhodným prostředkem pro zapojování se do mezinárodního obchodu zejména pro firmy, které nemají dostatečné zdroje či znalosti k tomu, aby překonaly pomyslné bariéry internacionalizace. Čili proces internacionalizace firem nemusí probíhat nutně pouze na základě jejich konkurenčních výhod, ale může být realizován zapojením se firem do strategických sítí či aliancí, kde budou zdroje a znalosti v rámci firem spadajících do této sítě sdíleny. V rámci sítí potom působí synergický efekt, který právě díky sdíleným zdrojům a znalostem zajišťuje snadnější a rychlejší dosažení vytyčených vzájemně výhodných cílů, které z hlediska podniků spadajících do sítě nemusí být nutně stejné. (Onkelinx a Sleuwaegen, 2008)

Johanson a Vahlne v souvislosti se vznikem síťové teorie vymezili proces zapojování se firem do mezinárodního obchodu jako rozvoj a růst sítí obchodních vztahů, přičemž v souvislosti s tímto definovali tři fáze. První fázi nazvali fází *rozšiřování*, kdy se firmy zapojují a investují do pro ně zcela nových sítí. Druhá fáze se označuje jako *pronikání* a vyznačuje se rozvojem postavení podniku v sítích,

ve kterých je již začleněn. Třetí fází je fáze *integrace*, kdy podnik rozšiřuje a koordinuje kooperaci s různými rozdílnými národními sítěmi. (Ruzzlier a kol. 2006)

Onkelinx a Sleuwaegen (2008) ve své práci připomínají hlavní nevýhodu zapojení se podniků do sítí, kterou je ztráta nezávislosti. Druhým dechem ovšem Onkelinx se Sleuwaegenem (2008) dodávají, že výhody zapojení se podniků do sítí v podobě úspory času, zdrojů a redukce rizika při procesu internacionalizace tuto nevýhodu ve většině případů u MSP zcela převáží.

3.6 Born Globals

Okrajově byl pojem „Born Globals“ zmíněn již v předchozí kapitole a to konkrétně ve spojitosti s kritikou fázových modelů. V této kapitole bude výše v uvozovkách uvedenému označení specifických podniků věnována větší pozornost. Mezi autory, kteří se takzvaným Born Globals podnikům ve svých dílech věnují, patří například Knight a Cavusgil (2004;2009), Parkerová (2005), Hollensen (2007), Gabriëlsson a Kirpalani (2012) či Kubíčková (2014). V souvislosti s výklady jednotlivých zmíněných autorů je dle mého názoru velice žádoucí podotknout, že se více či méně liší hned v samotné definici oněch Born Globals podniků. Na tento fakt upozorňují i Gabriëlsson a Kirpalani (2012), přičemž dodávají, že nuance mezi autory nenastávají jenom v definici Born Globals firem, ale také v jejich názvu, jelikož jsou některými autory též nazývány například jako „Global start ups“ firmy, či „International new ventures“ a podobně. Jedno mají však dle Gabriëlssona a Kirpalaniho (2012) všechny názvy i definice těchto specifických podniků společné a tím společným prvkem je jejich význam. Ať už je tento typ firem označován autory dnes nejvíce užívaným názvem Born Globals nebo jiným pojmenováním, vždy se jedná o firmy, které ve svém internacionalizačním procesu nenásledují tradiční fázové internacionalizační modely, ale zapojují se do mezinárodního obchodu okamžitě či bezprostředně po svém vzniku bez absolvování jednotlivých vývojových etap, což je logicky i hlavní sdělení vyplývající z definic jednotlivých autorů (Gabriëlsson a Kirpalani, 2012).

Konkrétně Parkerová (2005) potom definuje Born Globals podniky jako firmy, které mají obvykle malou či střední velikost, na svět nahlízejí jako na jeden obrovský trh a exportní aktivity směřující na zahraniční trhy v podobě vývozu alespoň dvaceti pěti procent své produkce začnou vyvíjet velmi brzy po svém založení.

V podání Hollensena (2007) jsou pojmem Born Globals označovány nejčastěji malé a střední podniky, které mají zejména technologické zaměření a působí na poli mezinárodního obchodu bezprostředně po svém vzniku, čímž zpochybňují tradiční teorie internacionalizace firem.

V díle Knighta a Cavusgila (2004) můžeme najít hned několik definic Born Globals podniků. Sami autoři tento druh firem definují jako obchodní organizace, které okamžitě od svého založení či v krátkém časovém horizontu od této události usilují o vynikající výsledky v oblasti odbytu na poli mezinárodního obchodu a to prostřednictvím využití svých zdrojů, které mají charakter jimi vlastněných znalostí. Jako příklad konkrétnější, hojně využívané definice ovšem dále uvádějí

vymezení Born Globals ve smyslu takových podniků, které do tří let od svého vzniku vyvázejí na zahraniční trhy více než 25 % veškeré své produkce. (Knight a Cavusgil, 2004)

Poslední zmíněnou definici ovšem Kubíčková (2014) označuje v kontextu s dnešní dobou za poněkud nepřesnou, zastaralou a do určité míry nepoužitelnou. Svoje zdůvodnění uvádí na příkladu dvou sousedících skandinávských států, z nichž první stát exportuje do tří let od svého vzniku více než 25 % své produkce do druhého, čímž si vyslouží dle této definice zařazení do skupiny Born Globals podniků, ovšem na druhé straně je jasné, že z logického hlediska může být za globální podnik považován jen velice těžko. Navíc v definici zmiňovaná kritéria v dnešní době splňuje velké množství malých a středních podniků, a proto autorka předkládá ve své práci další alternativní definici, ve které náleží označení Born Globals takovým podnikům, jejichž tržby související s exportem stihnou do tří let od založení firmy překonat hranici padesáti procent z tržeb celkových. (Kubíčková, 2014)

V kontextu s takzvanými Born Globals podniky Knight a Cavusgil (2009) uvádějí z jejich pohledu charakteristické znaky tohoto speciálního typu firem, kterými dle jejich názoru jsou:

- velká vykazovaná aktivita na mezinárodních trzích bezprostředně od založení podniku, či v krátkém časovém horizontu od jeho založení,
- omezené zdroje a to zejména zdroje finanční,
- výskyt v mnoha odvětvích,
- velký přehled o mezinárodním dění ze strany manažerů a jejich orientace na podnikání na mezinárodních trzích,
- častá preference strategie diferenciacie produktů,
- soustředění se na vysokou kvalitu produkce,
- využívání celosvětově rozšířených nízkonákladových informačních a komunikačních technologií ke spojení a komunikaci se zákazníky a s obchodními partnery z celého světa,
- preference externích, nezávislých zprostředkovatelů v souvislosti s realizací distribuce na zahraniční trhy. (Knight a Cavusgil, 2009)

Charakteristickým znakům Born Globals podniků se okrajově věnoval ve své práci i Hollensen (2007), který za jako vůbec nejcharakterističtější rys firem vstupujících na zahraniční trhy bezprostředně po jejich vzniku označil manažery, kteří vnímají svět jako jedno velké tržiště.

Velice zajímavé poznatky přinesly i Reuberová a Fischerová (1997), které ve svém díle zaměřeném na vztah mezi zkušenostmi manažerů se zahraničním trhem a charakterem internacionalizace malých a středních podniků uvedly zjištění, že jsou Born Globals ve většině příkladů zakládány týmem jednotlivců, kteří disponují již z minulého působení nabytými zkušenostmi s internacionalizačním procesem. Z toho tedy vyplývá, že i přes to, že podniky označované jako Born Globals vstupují na zahraniční trhy bezprostředně po svém vzniku, na ně obvykle nevcházejí nezkušené. (Reuberová a Fischerová, 1997)

3.7 Rizikové faktory

3.7.1 Riziko obecně

Riziko a nejistota doprovází drtivou většinu lidmi provozovaných aktivit, přičemž významné místo zaujímají i v případě aktivit souvisejících s provozováním podnikatelské činnosti (Merna a Al-Thani 2007; Fotr a Souček 2011). Není proto s podivem, že se rizikům s podnikatelskou činností jakkoli spojeným věnovalo velké množství autorů, jako příklady lze uvést Machkovou a kol. (2002), Janatku a kol. (2004), Smejkal a Rais (2006), Mernu a Al-Thaniho (2007), Vojtíka (2010), Fotra a Součka (2011) či Koreckého a Trkovského (2011).

Prioritně považují výše zmínění autoři za velice důležité uvědomění si rozdílu mezi rizikem a nejistotou, přičemž z mého pohledu nejsrozumitelněji tento rozdíl vysvětlují Merna a Al-Thani (2007), kteří uvádějí, že zatímco riziku přisuzujeme vlastnost měřitelnosti a můžeme tedy v jeho případě určit pravděpodobnosti, s jakými jednotlivé možné výsledky nastanou, nejistota měřitelná není. Nejistota i riziko jsou tedy spojeny se situací, kdy může nastat více různých výsledků, ovšem v případě nejistoty není možno připojit k oné nahodilosti výskytu události pravděpodobnost. (Merna a Al-Thani, 2007)

Smejkal a Rais (2006), Fotr a Souček (2011) i Korecký a Trkovský (2011) společně zdůrazňují fakt, že je často riziko chybně vnímáno jenom ve spojitosti s možným dosažením nežádoucího výsledku, což je ovšem dle těchto autorů oprávněné pouze v případě takzvaných *čistých rizik*. Mnohem obvyklejší jsou ale dle výše uvedených autorů rizika *spekulativní*, Fotrem a Součkem odlišně nazývaná jako *podnikatelská*, která jsou typem rizik, se kterými je spojena možnost dosažení pozitivního, ale i negativního výsledku vzhledem k původnímu očekávání.

Správně by tedy dle Fotra a Součka (2011) mělo být riziko chápáno v kontextu možnosti dosažení menších či větších odchylek skutečně dosažených výsledků od výsledků, které byly předpokládány, a to ať už je v důsledku těchto odchylek dosaženo výsledků lepších či horších. Korecký a Trkovský (2011) následně dodávají, že subjekty podstupují riziko ve většině případů zcela dobrovolně právě za účelem dosažení prospěchu. Riziko je tedy třeba chápat v kontextu příležitosti i hrozby (Smejkal a Rais, 2006).

Budeme-li chtít rizika nějakým způsobem rozčlenit, Smejkal a Rais (2006) i Fotr a Souček (2011) shodně uvádějí, že rizika mohou být roztříděna z hlediska mnoha aspektů. V obou dílech nalezneme také příklady z pohledu autorů nejzákladnějších způsobů klasifikace rizik, přičemž shodně vymezují základní členění rizik na:

- *rizika podnikatelská*, se kterými je spojena možnost dosažení pozitivní i negativní odchylky od plánovaného výsledku, a *rizika čistá* vnímaná pouze v kontextu s možným negativním dopadem,

- *rizika systematická* působící na všechny podnikatelské jednotky a závisující na celkovém tržním vývoji a *rizika nesystematická* působící pouze na vybrané podniky,
- *rizika vnitřní* vztahující se k faktorům s lokací uvnitř firmy a *rizika vnější*, která souvisejí s podnikatelským okolím firmy,
- *rizika ovlivnitelná*, u kterých může manažer působit na zdroj jejich vzniku, a v důsledku toho je buď kompletně eliminovat nebo alespoň oslabit, a *rizika neovlivnitelná*, u kterých nemůže být ze strany manažera působeno na zdroj jejich vzniku, ale přesto mohou být realizovány kroky v podobě přijetí opatření, které nežádoucí důsledky těchto rizik zmírňují. (Smejkal a Rais 2006; Fotr a Souček 2011)

3.7.2 Rizika spojená s mezinárodním obchodem

Rizikům spojeným s mezinárodním obchodem se z výčtu autorů uvedených na začátku této kapitoly věnují zejména Machková a kol. (2002), Janatka a kol. (2004) a v neposlední řadě Vojtík (2010). Machková a kol. (2002) a Vojtík (2010) shodně upozorňují na v posledních letech stále se zostřující rizikovost, kterou se vyznačují mezinárodní hospodářské vztahy. Vojtík (2010) tuto skutečnost přisuzuje zejména změnám uskutečňujícím se v oblasti politiky, životních priorit či základních vyznávaných hodnot. Velkou měrou ke stále vyšší rizikovosti podnikatelských aktivit realizovaných v zahraničí dle výše zmíněného autora přispívá i dynamický ekonomický vývoj a globalizace. V souvislosti s konkrétními riziky, která jsou s mezinárodním obchodem úzce spojena, Machková a kol. (2002) i Vojtík (2010) uvádějí, že tvoří velmi početný soubor, ve kterém jsou ovšem jednotlivé druhy rizik spojeny úzkými vazbami a souvislostmi, z čehož potom vyplývá nutnost vnímat rizika s mezinárodním obchodem spojená komplexně.

Machková a kol. (2002) se dále pozastavují nad skutečností, že realizací vstupu na zahraniční trhy vlastně podnik do jisté míry snižuje vybraná rizika tím, že je rozdělí mezi více trhů, které se mohou vyvíjet naprosto odlišným způsobem. Tím pádem přestává být firma zcela závislá na situaci převládající na jednom jediném trhu. V této souvislosti je ovšem třeba zmínit, že působení na zahraničních trzích s sebou přináší i některá specifická rizika, se kterými se subjekt na trhu tuzemském nesetká, přičemž jako příklad může být uvedeno riziko kurzové. Některé druhy rizik potom působení na poli mezinárodního obchodu zostřuje, příkladem může být riziko přepravní. (Machková a kol. 2002)

Vojtík (2010) v souvislosti s riziky, se kterými se subjekty při působení na zahraničních trzích setkávají, dodává, že se jedná jednak o rizika, která mají vazbu k předmětu jejich podnikatelské činnosti, a potom také o rizika, která s charakterem jejich předmětu podnikání nesouvisejí a doprovázejí většinu přeshraničních aktivit.

Machková a kol. (2002) i Vojtík (2010) uvádějí výčet z jejich pohledu hlavních typů rizik spojených s mezinárodním obchodem, přičemž do tohoto výčtu shodně zařazují:

- rizika tržní,
- rizika komerční,
- rizika přepravní,
- rizika teritoriální,
- rizika kurzová.

Vojtík (2010) navíc oproti Machkové a kol. (2002) uvádí ještě rizika jazyková.

V souvislosti s **tržními riziky** je třeba zmínit skutečnost, že nejsou příznačná pouze pro zahraniční obchod, ale jsou propojena i s trhem tuzemským (Janatka a kol., 2004). Tržní rizika v zahraničním obchodě jsou spojena především s rozdílným vývojem tržní situace na jednotlivých zahraničních trzích, z čehož následně pramení odchylka od očekávaného hospodářského výsledku konkrétního podniku, jejíž směr bude záviset na tom, jestli byl skutečný vývoj na jednotlivých trzích příznivější či horší než vývoj očekávaný (Machková a kol. 2002). Změna tržní situace může být přitom vyvolána například změnou celkové ekonomické či politické situace v určité zemi, sezónními výkyvy, technologickými změnami a podobně (Vojtík 2010). Machková a kol. (2002) ještě dodávají, že důsledkem působení těchto rizik může být například neprodejnost zásob určitého druhu výrobků nebo také jak změna cen výrobků a služeb, tak změna výše nákladů na výrobky a služby spotřebovaných. Tržní rizika jsou potom dle Vojtíka (2010) typicky spojena s dobou, kdy je již uzavřená smlouva, ale ještě nedošlo k jejímu naplnění. Jednou z možností zajištění se proti výše zmíněnému typu rizik je sjednání pohyblivé ceny, jejíž výše bude v okamžiku splatnosti upravena dle vývoje trhu (Vojtík, 2010).

Stejně jako o tržních rizicích můžeme mluvit z pohledu konkrétního podniku o **rizicích komerčních** a to v souvislosti s tuzemským trhem i s trhy zahraničními. Platí ovšem, že v kontextu s působením na poli mezinárodního obchodu dostávají komerční rizika mnohem komplikovanější a intenzivnější ráz a to zejména z toho důvodu, že na zahraničních trzích jsou často zažitě zcela odlišné obchodní zvyklosti, než na jaké je tuzemský podnik zvyklý, podnikatelé se zde vyznačují odlišnou mentalitou, zahraniční trhy také fungují za více či méně odlišných ekonomických a právních podmínek a podobně. Obecně lze říci, že má tento druh rizik spojitost s nesplněním existujících závazků ze strany obchodního partnera, přičemž komerční rizika zdaleka nejsou příznačná pouze pro vztah mezi subjektem, který zboží dodává, a subjektem, který zboží přijímá. Komerční rizika je třeba vnímat v kontextu se všemi subjekty, které jsou jakýmkoli způsobem spojeny s určitou obchodní transakcí, tedy například i v souvislosti s dopravci, pojišťovny, zajišťovny a podobně. Konkrétně se mohou komerční rizika v zahraničním obchodě projevit například odstoupením dodavatele či odběratele od smlouvy, neschopností dlužníka vzhledem k jeho finanční situaci včas a plně uhradit svoje závazky, ne-

splněním nebo vadným plněním smlouvy ze strany dodavatele či bezdůvodným nepřevzetím zboží ze strany odběratele. Hlavní prevence ze strany podniků vůči komerčním rizikům by měla být realizována v podobě svědomité volby obchodních partnerů a snahy vyjednat co nejvýhodnější platební podmínky. (Machková a kol. 2002; Janatka a kol. 2004; Vojtík 2010)

O **přepravních rizicích** se hovoří zejména ve spojitosti s hmotným zbožím, které může být během dopravy poškozeno nebo může dojít k jeho ztrátě. Odpovědnost za zboží přitom nese subjekt, který je výslovně sjednán v kontraktu, přičemž tímto subjektem může být prodávající, kupující nebo dopravce či speditér. Přepravním rizikům lze přitom poměrně snadno předcházet prostřednictvím jasného, v kupní smlouvě vymezeného určení kdy a kde přechází na jaký subjekt odpovědnost za přepravované zboží, což může být například ve smlouvě realizováno uvedením vhodné dodací parity. Další, poměrně samozřejmě se jevící možností prevence přepravních rizik je výběr prověřeného a spolehlivého dopravce. (Machková a kol., 2002)

Teritoriální rizika mají spojitost jednak s politickými rozhodnutími realizovanými na území jednotlivých zahraničních států, s jejich ekonomickým vývojem, ale také mohou mít původ v přírodních katastrofách, uvalení embarga a podobně. Pokud mluvíme o teritoriálních rizicích, mluvíme o takových rizicích, která jsou téměř výhradně negativního charakteru, a téměř je nelze předvídat. Největší dopad mají zpravidla rizika politická, která mají obvykle za následek nutné omezení či dokonce úplné přerušování obchodních vztahů s konkrétním státem či oblastí, z čehož potom mohou pro tuzemský podnik vyplynout i škody například v souvislosti s nezaplacenými pohledávkami nebo škody vyplývající z nemožnosti užívat majetek umístěný v této oblasti a podobně. Je více než zřejmé, že nejvíce hrozí politické riziko při spolupráci se zeměmi, které jsou v tomto ohledu nestabilní. Teritoriální rizika může podnik minimalizovat tím, že si před navázáním obchodních vztahů s konkrétním zahraničním trhem o něm shromáždí co nejvíce informací vztahujících se zejména k celkové ekonomické, politické a společenské situaci, přičemž bude následně jím vyhodnocenou rizikovost daného teritoria brát v potaz při následné realizaci jednotlivých kroků. (Machková a kol. 2002; Janatka a kol. 2004; Vojtík 2010)

Vzhledem k tomu, že se jednotlivé měny vůči sobě vyvíjejí velice proměnlivě, doprovází **kurzová rizika** všechny formy mezinárodních obchodních vztahů. Konkrétní subjekt potom může v důsledku změny ve směnném kurzu dosáhnout z realizace zahraničně obchodní operace lepšího či naopak horšího výsledku, než s jakým původně počítal. Je potom více než jasné, že se kurzová rizika týkají především takových případů, kdy nastává dlouhá časová prodleva mezi stanovením ceny a úhradou této ceny zahraničním odběratelem. Pokud se zaměříme na kurzová rizika v jejich širší působnosti, je nutno uvést, že významným způsobem ovlivňují celkovou konkurenceschopnost zejména tuzemských vývozců. Snížit nežádoucí dopad kurzového rizika může konkrétní subjekt například prostřednictvím výběru vhodné měny, ve které budou obchody realizovány, nebo může zohlednit podstu-

pované riziko již v samotné ceně výrobků služeb. (Machková a kol. 2002; Vojtík 2010)

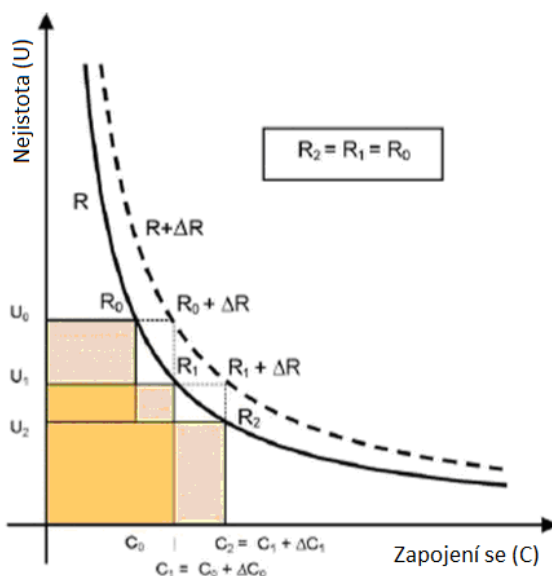
Jazyková rizika jsou Vojtíkem (2010) uváděna zejména ve spojitosti s nutností zvládnutí nejméně jednoho celosvětově uznávaného jazyka ze strany managementu firmy, což je velice důležité k realizaci bezproblémové komunikace se subjekty nacházejícími se na zahraničních trzích, se kterými vybraný podnik spolupracuje. Je potom zcela samozřejmé, že kvalitní komunikace se zahraničními obchodními partnery je nutným základem úspěchu na poli mezinárodního obchodu. (Vojtík, 2010)

Vzhledem k názvu této diplomové práce a v souvislosti s riziky, která jsou spojena s působením podniků na mezinárodních trzích, nelze nezmínit dílo Figueiry de Lemos, ve kterém se ve spolupráci s Johansonem a Vahlnem (2011) podrobně zabývá riziky internacionalizačního procesu firem v kontextu s jedním z nejznámějších internacionalizačních modelů, konkrétně s modelem Uppsala. Lze tedy říci, že Figueira de Lemos a kol. (2011) přichází s další obměnou a aktualizací Uppsala modelu, jelikož do jeho výkladu přidávají i prvek rizika. Podle výše zmíněných autorů lze vyjádřit riziko, které souvisí s internacionalizačním procesem vysvětleným v souladu s Uppsalským modelem, níže uvedenou rovnicí:

$$R_i = C_i \cdot U_i$$

kde R_i znázorňuje riziko spojené s konkrétní fází zapojení se firmy na zahraničním trhu, C_i znázorňuje, do jaké míry je podnik na vybraném zahraničním trhu zapojen, a v neposlední řadě U_i značí míru nejistoty, která je pro podnik v souvislosti s aktuálním zapojením se na vybraném zahraničním trhu význačná. (Figueira de Lemos a kol., 2011)

Figueirou de Lemosem a kol. (2011) sestavená rovnice odráží proces zapojování se firem do mezinárodního obchodu podle Uppsalského modelu, jelikož s postupnou stále se zvyšující mírou zapojení se firmy na vybraném zahraničním trhu, která může být vyjádřena a zhmotněna například stále se zvyšujícím množstvím zdrojů ve vlastnictví podniku na tomto trhu realizovaných, se snižuje i nejistota, která je v modelu vysvětlována jako nedostatek znalostí podniku. Figueira de Lemos a kol. (2011) následně výše zmíněnou rovnici vysvětlují i pomocí grafického znázornění:



Obr. 5 Riziko spojené s internacionalizačním procesem dle Uppsala modelu
Zdroj: Figueira de Lemos a kol. (2011) (vlastní úprava autora)

Jedním ze základních předpokladů, ze kterého autoři vycházeli, a který je nezbytný pro náležitý popis výše uvedeného obrázku je udržování rizika na určité hladině, na níž je podnik ochoten přistoupit a akceptovat ji. Pokud tedy podnik zahájí svoji aktivitu na vybraném zahraničním trhu, bude přijatelná míra rizika pro danou firmu na úrovni R_0 , přičemž je tato úroveň rizika určena realizací zdrojů na tomto vybraném zahraničním trhu znázorněných na obrázku jako C_0 , a také přítomnou nejistotou v míře U_0 . S rostoucí angažovaností se firmy na onom zahraničním trhu reprezentovanou zvýšením zdrojů na tomto trhu vynaložených na úroveň C_1 dojde ovšem ke zvýšení rizika na úroveň $R_0 + \Delta R$. Původní riziko, na které byl podnik ochoten přistoupit, se zvyšuje z toho důvodu, že podnik samozřejmě získává znalosti vyplývající ze zkušeností získaných z intenzivnějšího zapojení na onom zahraničním trhu postupně, tím pádem se také postupně snižuje i příznačná nejistota, která se postupně snižuje až na úroveň U_1 . Z obrázku je potom patrné, že při zapojení se firmy na vybraném zahraničním trhu na úrovni C_1 a nejistotou vnímanou na úrovni U_1 , se riziko podstupované podnikem R_1 vrací na původní velikost, na kterou byla firma na počátku vyvíjení mezinárodní aktivity ochotna přistoupit. V této situaci, jelikož podnik prostřednictvím působení na zahraničním trhu postupně získává více a více znalostí, může firma začít s ohledem na možné objevení dalších příležitostí, které zahraniční trh nabízí, směřovat myšlenky k dalšímu, většímu zapojení svých zdrojů na zahraničním trhu. (Figueira de Lemos a kol., 2011)

V kontextu s výše zmíněným ovšem následně Figueira de Lemos a kol. (2011) dodávají, že ke změně rizika nemusí dojít pouze v souvislosti s realizací rozdílného stupně zapojení se podniku na zahraničním trhu, ale také změnou v okolí podniku. Na tuto změnu následně podnik reaguje změnou výše zdrojů, které na tomto trhu realizuje, a to takovým způsobem, aby opět dosáhl rizika, které je ochoten podstupovat. (Figueira de Lemos a kol. (2011))

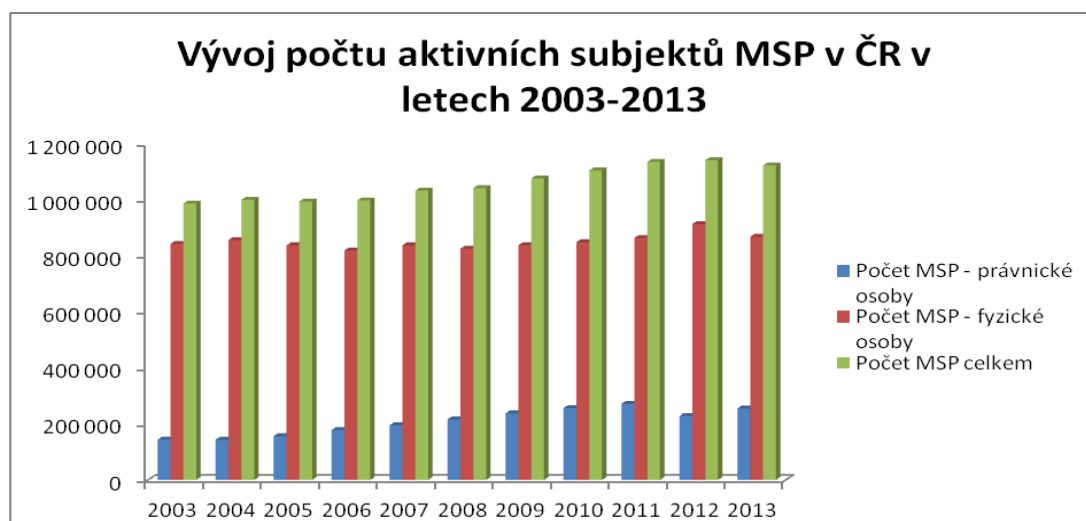
4 Vlastní práce

4.1 Základní údaje o MSP v České republice a jejich role v ekonomice

Malé a střední podniky můžeme bez pochyby označit za stěžejní prvek české ekonomiky, přičemž tento fakt jednoznačně potvrzuje skutečnost, že právě MSP tvořily v roce 2013 celých 99,83 % ze všech aktivních podnikatelských subjektů v České republice. Konkrétně vykazovalo k 31. 12. 2013 v ČR činnost 1 124 910 malých a středních podniků. (MPO, 2014)

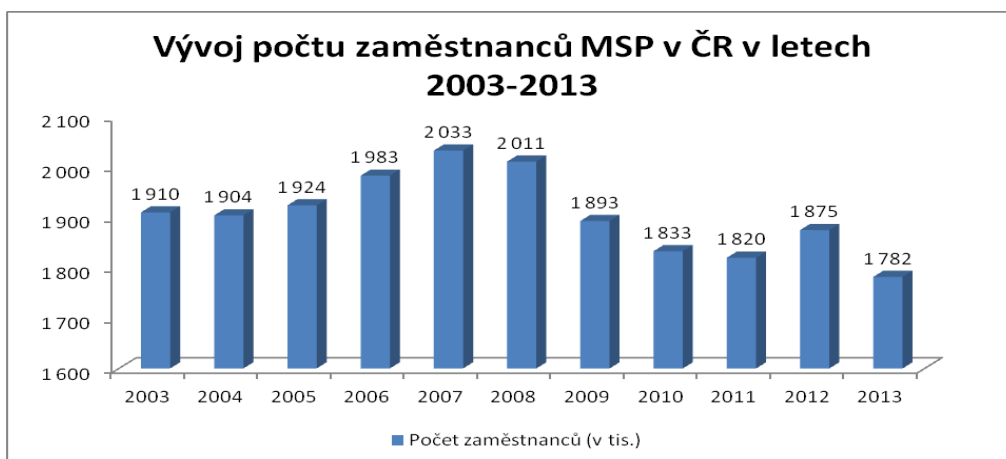
Z celkového počtu malých a středních podniků na území ČR tvoří se zastoupením 96,1 % nejpočetnější skupinu mikropodniky. Malé podniky přitom tvoří 3,2 % a střední podniky 0,6 % všech MSP na území ČR. (European commission, 2014)

Níže uvedený graf zobrazuje vývoj počtu MSP v ČR za posledních deset let.



Obr. 6 Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2003-2013
Zdroj: MPO 2011; MPO 2014

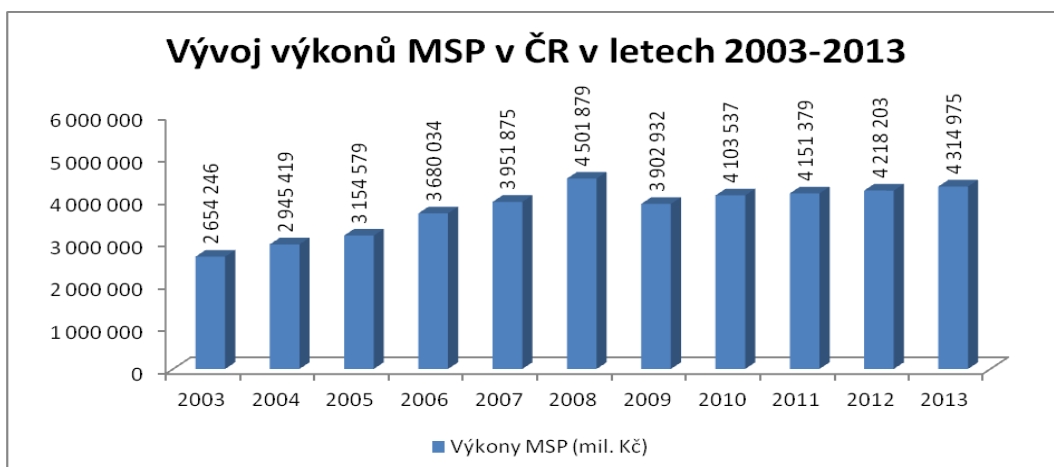
Další oblastí, ve které se potvrzuje velký význam MSP pro českou ekonomiku, je oblast zaměstnanosti. V roce 2013 malé a střední podniky zaměstnávaly 60 % z celkového počtu zaměstnanců podnikatelské sféry České republiky, přičemž v tomto roce dochází oproti minulým sledovaným rokům ke snížení počtu pracovníků, které MSP zaměstnávají. Konkrétně se jedná o snížení počtu zaměstnanců z 1 875 000 v roce 2012 na v roce 2013 vykazovaných 1 782 000. Výše zmiňovaný pokles v posledním sledovaném roce má přitom vazbu na snížení absolutního počtu MSP působících na území České republiky. Vývoj počtu zaměstnaných osob v malých a středních podnicích na území České republiky je dále přehledně znázorněn v níže uvedeném grafu. (MPO, 2014)



Obr. 7 Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2003-2013

Zdroj: MPO 2011; MPO 2014

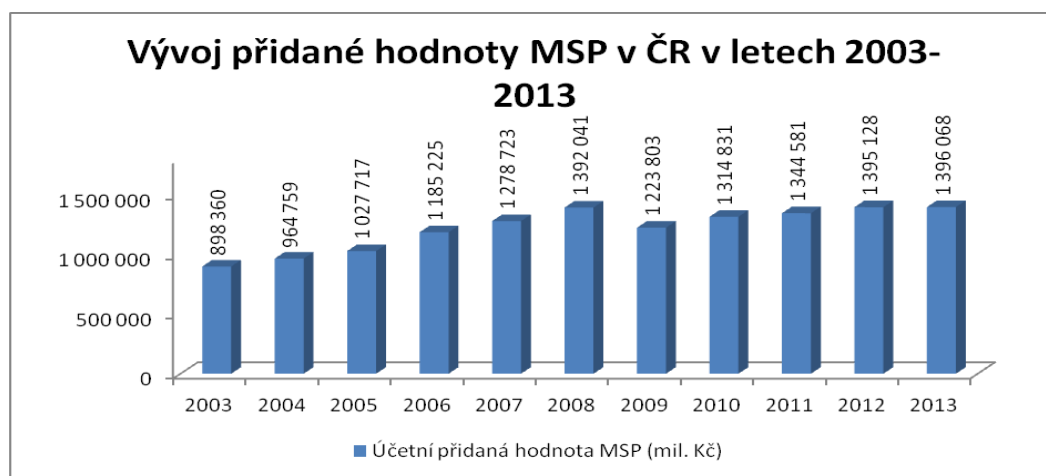
Z níže uvedeného grafu zobrazujícího vývoj výkonů vytvořených malými a středními podniky v ČR v letech 2003-2013 je zřetelný jejich postupný růst až do roku 2009, kdy byla výše výkonů jimi vykázaných poznamenána nástupem globální ekonomické krize. Jako pozitivní skutečnost lze bezesporu označit fakt, že v následujících letech dochází k jejich nepřetržitému růstu, přičemž v roce 2013 MSP v České republice vytvořily výkony ve výši 4 314 975 mil. Kč, což představuje druhou nejvyšší hodnotu za desetileté sledované období. Oproti roku 2012 se tak výkony vytvořené MSP v České republice zvýšily o 2,3 %, což v peněžním vyjádření znamená nárůst o 96 772 mil. Kč. Z celkově vytvořených výkonů všemi subjekty na našem území v roce 2013 činí výkony vytvořené MSP 51,3 %. (MPO 2014)



Obr. 8 Vývoj výkonů MSP v ČR v letech 2003 - 2013

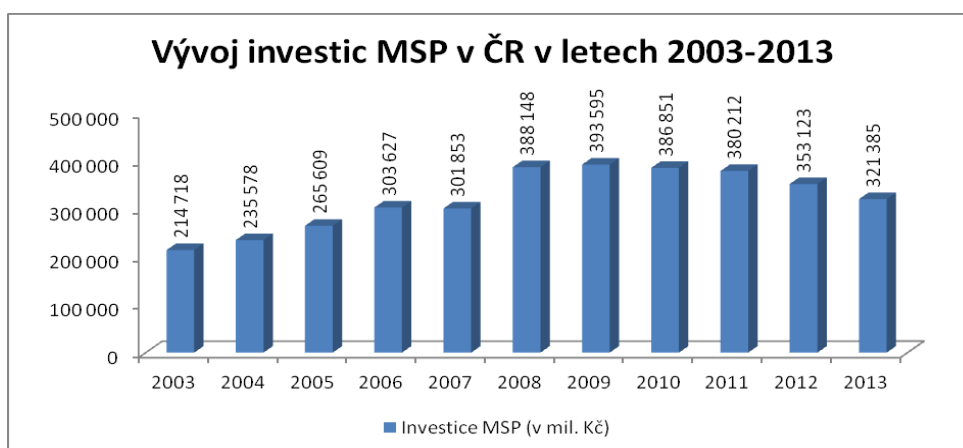
Zdroj: MPO 2011; MPO 2014

Vývoj účetní přidané hodnoty vytvořené MSP v České republice má podobný průběh jako vývoj jimi vytvořených výkonů. Rostoucí trend, patrný z níže uvedeného grafu, ukončily až dopady globální ekonomické krize, které ovlivnily vykázanou výši účetní přidané hodnoty vytvořené MSP v roce 2009. V dalších letech ovšem následoval pravidelný mírný nárůst a v roce 2013 byla vykázána vůbec nejvyšší účetní přidaná hodnota vytvořená malými a středními podniky v České republice. Konkrétně dosáhla hodnoty 1 396 068 mil. Kč, což oproti předešlému roku činilo nárůst o 940 mil. Kč. Na účetní přidané hodnotě vytvořené všemi subjekty v ČR se MSP podílejí 54,8 procenty, což znamená pokles o 1,3 procentního bodu oproti roku 2012. (MPO, 2014)



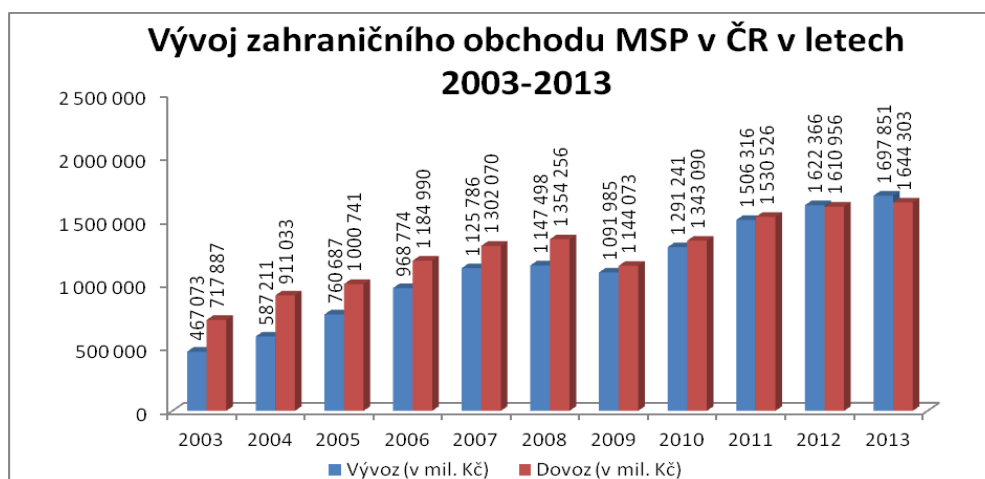
Obr. 9 Vývoj přidané hodnoty MSP v ČR v letech 2003-2013
Zdroj: MPO 2011; MPO 2014

MSP působící na území naší republiky nezanedbatelně podporují českou ekonomiku i skrze investice, které každoročně vynakládají. Toto tvrzení jednoznačně potvrzuje fakt, že v roce 2013 tvořily investice realizované malými a středními podniky 55,2 % z celkového objemu investic vynaložených všemi subjekty v České republice umístěnými. Konkrétně byly ze strany malých a středních podniků v roce 2013 investovány peněžní prostředky v hodnotě 312 385 milionů korun. (MPO, 2014)



Obr. 10 Vývoj investic realizovaných MSP v ČR v letech 2003-2013
Zdroj: MPO 2011; MPO 2014

V souvislosti s vývojem zahraničního obchodu je z níže uvedeného grafu za roky 2003-2013 jasně patrný nepřetržitý nárůst vývozu realizovaného českými MSP, až na rok 2009. Vývoj dovozu můžeme zhodnotit podobně. V roce 2013 participovaly MSP na celkově realizovaném vývozu 53,6 procenty a v případě dovozu činil tento podíl 58,4 %. Při srovnání hodnot vykázaných v roce 2013 s rokem předešlým zjistíme, že v případě vývozu došlo ke zvýšení malými a středními podniky realizovaného vývozu o 4,7 %, což v absolutní hodnotě znamenalo nárůst o 75 485 mil. Kč, přičemž v případě dovozu došlo také k meziročnímu navýšení, konkrétně o 33 347 mil. Kč, což činí přesně 2,1 %. (MPO, 2014)

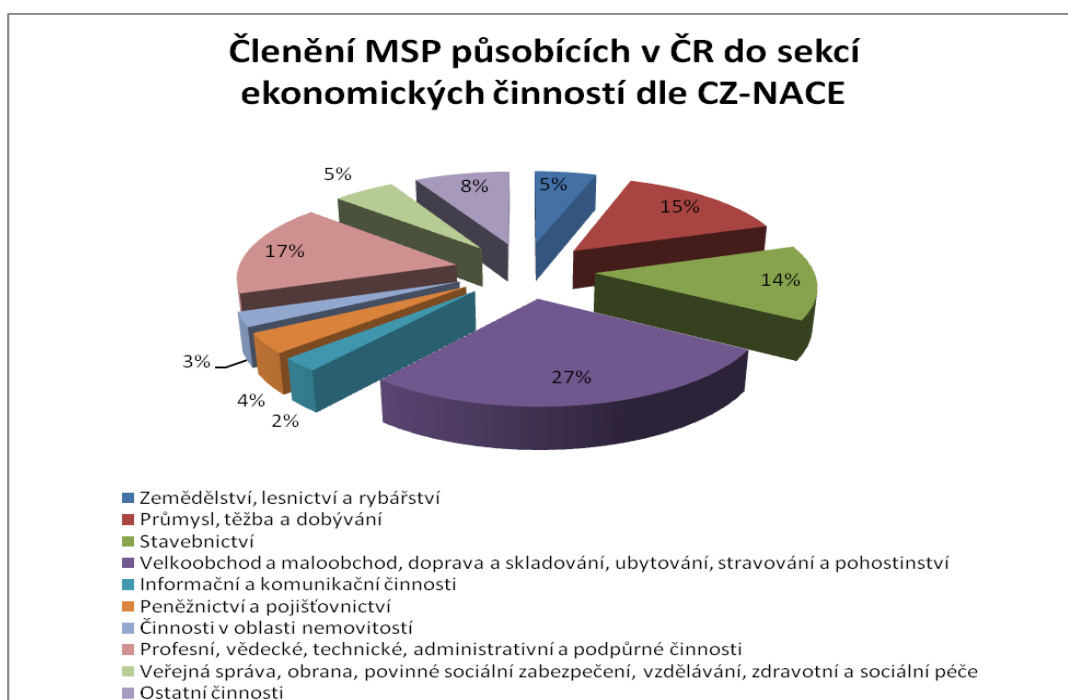


Obr. 11 Vývoj zahraničního obchodu MSP v ČR v letech 2003-2013
Zdroj: MPO 2011; MPO 2014

4.1.1 Členění MSP působících v České republice do sekcí ekonomických činností dle CZ-NACE

Z dostupných dat týkajících se podniků ve spojitosti s klasifikací ekonomických činností dle CZ-NACE je zřejmé, že největší podíl MSP v České republice v roce 2014 působil v sekci Velkoobchod a maloobchod, doprava a skladování, ubytování, stravování a pohostinství, přičemž konkrétně zde působil 27,41 % MSP. Dalších 16,74 % českých MSP vykazovalo svoji převažující činnost v souladu se sekcí zastřešující profesní, vědecké, technické, administrativní a podpůrné činnosti, přičemž za další velmi důležité kategorie můžeme označit průmysl, těžbu a dobývání, kde ve výše zmiňovaném roce působil 14,68 % MSP, dále stavebnictví (13,51 % českých MSP) a ostatní činnosti, kam spadalo 8,15 % MSP. Dále v roce 2014 spadalo svojí převažující činností 5,34 % MSP do sekce zastřešující veřejnou správu, obranu, povinné sociální zabezpečení, vzdělávání, zdravotní a sociální péči a dalších 5,26 % MSP potom náleželo do sekce zemědělství, lesnictví a rybářství.

Členění MSP působících v ČR do jednotlivých sekcí ekonomických činností dle CZ-NACE znázorňuje níže uvedený obrázek.



Obr. 12 Členění MSP působících v ČR do jednotlivých sekcí ekonomických činností dle CZ-NACE
Zdroj: ČSÚ, 2015 (vlastní zpracování autora)

4.1.2 Podpora internacionalizačních aktivit malých a středních podniků realizovaná v ČR

K jedné z klíčových priorit ekonomické politiky vlády ČR patří ze zcela pochopitelných důvodů podpora exportních aktivit českých MSP. Hlavním cílem takzvané exportní strategie ČR pro období let 2012 - 2020 je pomoci malým a středním

podnikům překonat některé internacionalizační bariéry a napomoci jim k dostatečné konkurenceschopnosti v soupeření o zakázky na globálních trzích. Zvýšení exportních aktivit ze strany MSP samozřejmě bude mít následně dopad zejména na hospodářský růst a také na zaměstnanost. Pokud portfolio služeb nabízené exportérům ke zvýšení jejich aktivit v souvislosti s pronikáním na zahraniční trhy nějakým způsobem shrneme, můžeme je začlenit do čtyř hlavních oblastí, kterými jsou poradenství, vzdělávání, informační služby a služby zahraniční sítě ministerstva průmyslu a obchodu. (MPO, 2014)

Prvním příkladem realizace výše zmiňované podpory exportních aktivit MSP je zakládání kanceláří v zahraničí, které je v režii ministerstva průmyslu a obchodu, přičemž hlavním účelem jejich zřízení je zabezpečit dostatek obchodních příležitostí v konkrétních zemích pro české MSP. V současné době je ministerstvem průmyslu a obchodu takto zřízeno 47 kanceláří. (MPO, 2014)

Dalším způsobem podpory českých MSP v jejich pronikání na zahraniční trhy jsou podnikatelské mise, které se realizují ve formě doprovodu vládních a ústavních činitelů při jejich pracovních cestách do zahraničí. Podnikatelé tak mají možnost seznámit se s charakterem prostředí konkrétního zahraničního trhu a možnostmi realizování podnikatelských aktivit. V rámci podnikatelských misí jsou pořádány i obchodní semináře či fóra, na kterých mají možnost představitelé českých MSP potkat potenciální či současné zahraniční partnery a konzultovat s nimi konkrétní možnosti a podmínky spolupráce. Pro představitele malých a středních podniků jsou ovšem pořádána i setkání podnikatelů ku příležitosti podnikatelských misí přijíždějících do ČR ze zahraničních zemí. (MPO, 2014)

O podpoře českých MSP můžeme také mluvit ve spojitosti s Českou exportní bankou (ČEB) a s Exportní garanční a pojišťovací společností (EGAP). Obě dvě výše zmiňované společnosti v roce 2013 podporovaly MSP a to zejména ve spojitosti se zjednodušením procesu při poskytování úvěrů a pojišťováním jejich exportních aktivit. (MPO, 2014)

Jako poslední příklad podpory exportních aktivit českých MSP může být uvedena podpora účasti představitelů českých MSP na zahraničních veletrzích a výstavách ze strany MPO. (MPO, 2014)

4.2 Dotazníkové šetření

Pro potřeby naplnění cíle diplomové práce bylo třeba získat primární data od českých MSP, k jejichž sběru bylo zvoleno dotazníkové šetření, které probíhalo elektronickou formou prostřednictvím systému Umbrela. U samotného dotazníku byl kladen důraz především na jeho přiměřenou délku, srozumitelnost otázek a na vhodné pořadí otázek. Vzhledem k tomu, že byly pro naplnění cíle práce zvoleny fázové modely vysvětlující internacionalizaci, konkrétně tedy Uppsala model a modely založené na inovacích, byly obsahem dotazníku pro firmy aktuálně působící na poli mezinárodního obchodu zejména otázky zaměřené na dobu působení podniku jak na domácím trhu tak na zahraničních trzích, zahraniční země, kam podnik v rámci internacionalizace vstoupil jako první, a zahraniční země

kde působí v současnosti, hlavní motiv spojený s prvním vstupem podniku na zahraniční trh a hlavní motiv vedoucí k současnému setrvávání na poli mezinárodního obchodu, formu vstupu podniku na první zahraniční trh a formu současného působení podniku na tomto zahraničním trhu, hlavní bariéru pocíťovanou ze strany podniku v souvislosti se vstupem na první zahraniční trh a hlavní bariéru v současnosti ve spojitosti s pronikáním na zahraniční trhy nejvíce vnímanou, vnímanou intenzitou jednotlivých rizik spojených s mezinárodním obchodem při vstupu podniku na zahraniční trh a vnímanou intenzitou působení těchto rizik v současnosti.

V kontextu s vytyčeným cílem práce ovšem nebyly důležité jenom odpovědi podniků aktuálně působících na poli zahraničního obchodu, ale také odpovědi od podniků, které vstup na konkrétní zahraniční trh či trhy aktuálně plánují, dále od podniků, které na poli mezinárodního obchodu v minulosti působily, ale v současné době již nepůsobí a v neposlední řadě mohou být velice přínosné i informace od podniků, které na žádném zahraničním trhu nikdy nepůsobily a ani to neplánují. V návaznosti na výše zmíněné byl dotazník rozdělen na čtyři části, jejichž konkrétní znění je uvedeno v příloze C. Dotazník byl tímto způsobem rozdělen zejména z důvodu odlišné formulace některých otázek pro výše zmíněné skupiny podniků, ale také z důvodu potřeby ve spojitosti s konkrétní skupinou podniků vybrané otázky úplně vypustit, či přidat otázky další. Konkrétně byl dotazník určený podnikům aktuálně působícím na poli mezinárodního obchodu tvořen dvaceti otázkami různého typu, dotazník pro podniky plánující vstoupit na zahraniční trh obsahoval devět otázek různého typu, dotazník pro podniky, které aktuálně nepůsobí na žádném zahraničním trhu a působit v budoucnu ani nechtějí, byl tvořen sedmi otázkami různého typu a v neposlední řadě skladbu dotazníku pro podniky, které v minulosti na některém zahraničním trhu, či více zahraničních trzích působily, ale v současné době již nepůsobí, tvořilo dvacet otázek různého typu. Důležité je také zmínit, že v jednotlivých dotaznících byly obsaženy otázky uzavřené, polootevřené i otevřené.

Před zahájením sběru dat a s tím souvisejícím rozesláním dotazníků byl proveden předvýzkum, zvaný taktéž pretest, který sloužil k ověření zejména srozumitelnosti jednotlivých pokládaných otázek a jejich jednoznačného významu. V rámci pretestu byly jednotlivé dotazníky předloženy vždy pěti zástupcům malých a středních podniků. Po provedení pretestu došlo ke změně formulace u tří otázek, přičemž jako reakce na připomínky k délce dotazníku určeného pro podniky aktuálně působící na poli mezinárodního obchodu a dotazníku pro podniky, které na zahraničních trzích v minulosti působily, ale v současné době už nepůsobí, nebyla u otázek k motivům podniků spojených s prvním vstupem na zahraniční trh a k motivům vedoucím podnik k setrvání na poli mezinárodního obchodu použita hodnotící škála. Místo hodnotící škály byla u těchto dvou otázek zvolena forma polootevřené otázky s jednou možností odpovědi, kdy měly české MSP v tomto kontextu vybrat jeden hlavní motiv.

Při sběru primárních dat bylo celkově dotázáno 4 000 českých MSP, přičemž kontakty na tyto podniky byly získány z databáze Albertina. Vzhledem k velice nízké návratnosti dotazníků nebylo možno zajistit, aby byly odpovědi zastoupeny z hlediska klasifikace ekonomických činností dle CZ-NACE ve stejném procentním poměru, jakým jsou v těchto oblastech zastoupeny malé a střední podniky v České republice. Při rozesílání dotazníku bylo ovšem procentuální zastoupení MSP v ČR v jednotlivých oblastech ekonomických činností dle CZ-NACE zohledňováno a byly osloveny podniky ze všech těchto oblastí. Z celkového počtu rozeslaných dotazníků se celkem navrátilo 171 dotazníků, přičemž 6 z nich nemohlo být pro další analýzu použito z toho důvodu, že dané podniky nesplňovaly kritéria pro zařazení do kategorie malých a středních podniků, konkrétně překračovaly stanovený obrat či počet zaměstnanců. Z dotazníků, které bylo možno pro další analýzu využít, jich bylo nejvíce vyplněno podniky aktuálně působícími na poli mezinárodního obchodu, přičemž konkrétní počet dotazníků vyplněný touto skupinou podniků byl 99. Dále bylo obdrženo 51 dotazníků od podniků, které aktuálně na žádném zahraničním trhu nepůsobí a působit ani nechtějí, 8 dotazníků od podniků, které plánují vstup na zahraniční trh či více zahraničních trhů a 7 dotazníků od podniků, které v minulosti na poli mezinárodního obchodu působily, ale v současné době již nepůsobí. Celková návratnost dotazníků tedy činila 4,13 %. Ke zpracování a následné analýze získaných dat byl využit jednak program Microsoft Office Excel a také program Statistica.

Na základě získaných teoretických poznatků vztahujících se k fázovým modelům byly stanoveny níže uvedené hypotézy, jejichž platnost bude na základě získaných primárních dat ověřována.

První hypotéza

Nulová hypotéza (H_0): Počet zahraničních zemí, ve kterých podnik působí, není závislý na počtu let působení podniku na zahraničních trzích.

Alternativní hypotéza (H_1): Počet zahraničních zemí, ve kterých podnik působí, je závislý na počtu let působení podniku na zahraničních trzích.

Druhá hypotéza

Nulová hypotéza (H_0): Forma působení uplatňovaná podnikem na zahraničním trhu není závislá na počtu let působení podniku na zahraničním trhu.

Alternativní hypotéza (H_1): Forma působení uplatňovaná podnikem na zahraničním trhu je závislá na počtu let působení podniku na zahraničním trhu.

Třetí hypotéza

Nulová hypotéza (H_0): Druh motivu, který podnik vede k provozování zahraničně obchodních aktivit, není závislý na počtu let působení podniku na zahraničních trzích.

Alternativní hypotéza (H_1): Druh motivu, který podnik vede k provozování zahraničně obchodních aktivit, je závislý na počtu let působení podniku na zahraničních trzích.

Čtvrtá hypotéza

Nulová hypotéza (H_0): Druh podnikem vnímané bariéry internacionalizace není závislý na počtu let působení podniku na zahraničních trzích.

Alternativní hypotéza (H_1): Druh podnikem vnímané bariéry internacionalizace je závislý na počtu let působení podniku na zahraničních trzích.

Pátá hypotéza

Nulová hypotéza (H_0): Intenzita vnímání rizik spojených s mezinárodním obchodem není závislá na počtu let působení podniku na zahraničním trhu.

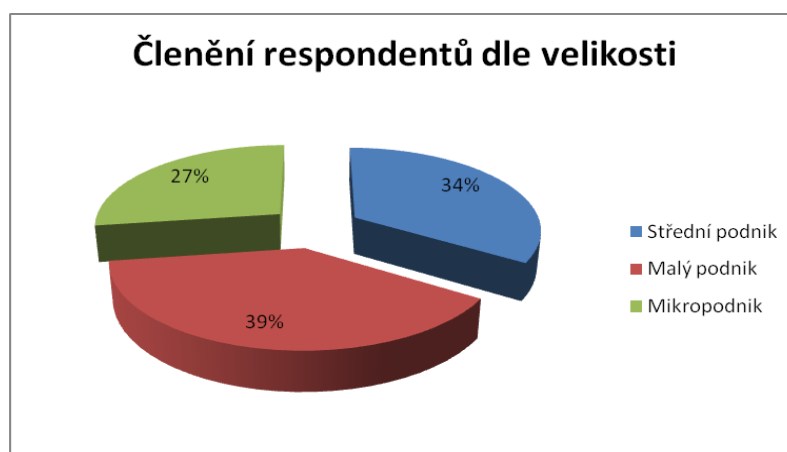
Alternativní hypotéza (H_1): Intenzita vnímání rizik spojených s mezinárodním obchodem je závislá na počtu let působení podniku na zahraničním trhu.

4.2.1 Hodnocení výsledků dotazníkového šetření

Struktura respondentů dotazníkového šetření

Z celkového počtu 165 MSP, od kterých byly v rámci dotazníkového šetření obdrženy vyplněné dotazníky, 99 MSP (60,00 %) aktuálně působí na poli mezinárodního obchodu, 51 MSP (30,90 %) aktuálně na žádném zahraničním trhu nepůsobí a v budoucnu ani působit nechce, 8 MSP (4,85%) plánuje vstup na jeden či více zahraničních trhů a v neposlední řadě 7 MSP (4,24 %) v minulosti na zahraničních trzích působilo, ale v současné době již nepůsobí.

Další důležitou informací je struktura respondentů v návaznosti na velikost podniku. Z celkového počtu 165 respondentů splňuje 45 MSP (27,27 %) podmínky pro zařazení do skupiny mikropodniků, 64 MSP (38,79 %) se svým počtem zaměstnanců a dosaženým ročním obrátem řadí do kategorie malých podniků a zbylých 56 MSP (33,94 %) spadá do skupiny podniků středních.

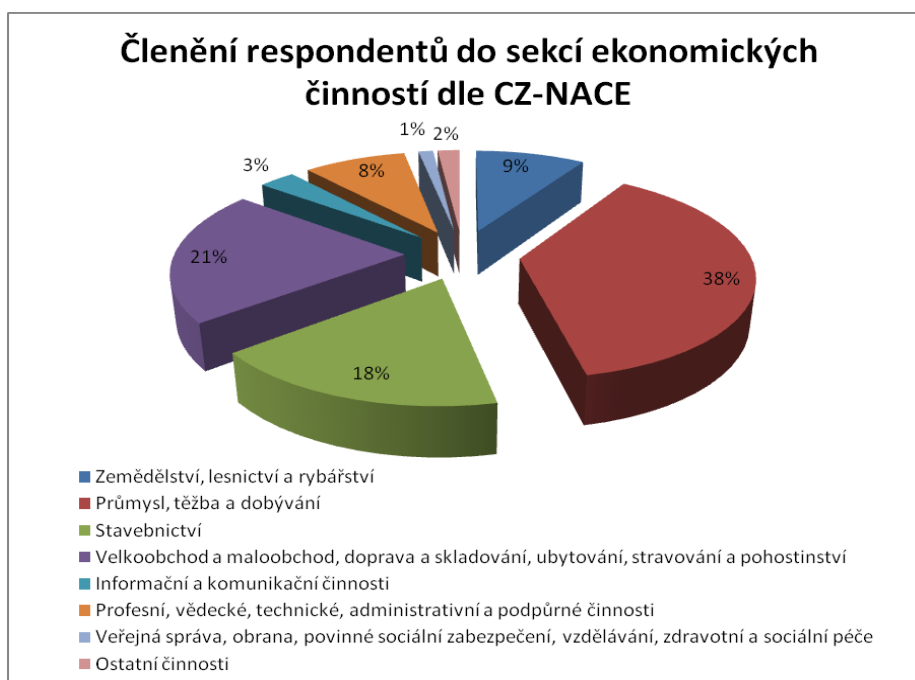


Obr. 13 Členění respondentů dotazníkového šetření dle velikosti

Respondenti dotazníkového šetření mohou být také rozčleněni dle jejich převládající činnosti do jednotlivých sekcí ekonomických činností dle CZ-NACE. Vzhledem k extrémně nízké návratnosti dotazníků nebylo možno zajistit, aby byly procentu-

álně zastoupeny odpovědi od MSP z hlediska klasifikace ekonomických činností dle CZ-NACE ve stejném poměru, jakým jsou v těchto oblastech zastoupeny malé a střední podniky v České republice. Osloveny ovšem byly podniky ze všech výše zmiňovaných oblastí, přičemž hlavním cílem bylo získat odpovědi zejména od MSP náležejících do sekcí ekonomických činností, ve kterých jsou MSP působící v České republice zastoupeny nejvíce, což se také povedlo.

Nejvíce respondentů, konkrétně 62 (37,58 %), spadá do sekce zastřešující průmysl, těžbu a dobývání. Druhou nejvíce zastoupenou sekcí je velkoobchod a maloobchod, doprava a skladování, ubytování, stravování a pohostinství, kterou v souvislosti se svou hlavní činností označilo v dotazníku 35 respondentů (21,21 %). 29 respondentů (17,58 %) dále označilo jako svoji převažující činnost stavebnictví a 15 respondentů (9,09 %) zemědělství, lesnictví a rybářství. 14 respondentů (8,48 %) následně spadá do profesních, vědeckých, technických, administrativních a podpůrných činností a 5 respondentů do sekce informačních a komunikačních činností. Do sekce ostatních činností se řadí 3 respondenti (1,82 %) a konečně poslední sekci, kam náleží veřejná správa, obrana, povinné sociální zabezpečení, vzdělávání, zdravotní a sociální péče, označili v souvislosti s převažující činností v dotazníku 2 respondenti (1,21%).



Obr. 14 Struktura respondentů podle jejich příslušnosti do jednotlivých sekcí ekonomických činností dle CZ-NACE

Doba působení dotazovaných MSP na domácím trhu a doba jejich působení na trzích zahraničních

Otázka zjišťující rok založení podniku byla položena všem výše definovaným skupinám MSP. Otázka týkající se roku, kdy podnik poprvé vstoupil na zahraniční trh,

byla z pochopitelných důvodů položena pouze podnikům aktuálně působícím na poli mezinárodního obchodu a také podnikům, které na zahraničních trzích v minulosti působily, ale aktuálně již nepůsobí. U těchto dvou skupin byl na základě jimi uvedených informací vypočten počet let od založení, po kterém jednotlivé podniky vstoupily na první zahraniční trh, a také celkový počet let působení na zahraničních trzích, k čemuž samozřejmě bylo nutné u podniků již nevykazujících přeshraniční aktivity znát i rok, ve kterém působení na poli mezinárodního obchodu ukončily. Tyto informace jsou vzhledem k předmětu této diplomové práce velice důležité. Základem fázových modelů je totiž tvrzení, že se firmy do mezinárodního obchodu zapojují postupně po etapách, tudíž na první zahraniční trh vstupují až po několikaletém působení na domácím trhu, přičemž následně firmy vstoupí na první zahraniční trh a intenzitu zapojení se do mezinárodních aktivit postupně zvyšují. Ke zvyšování zapojení se podniků do mezinárodního obchodu potom dle Uppsala modelu dochází s postupným získáváním informací, zkušeností a empirických znalostí získaných právě na zahraničních trzích. Doba působení podniků na poli mezinárodního obchodu je proto vzhledem k dále zkoumaným souvislostem jednou z nejzásadnějších informací.

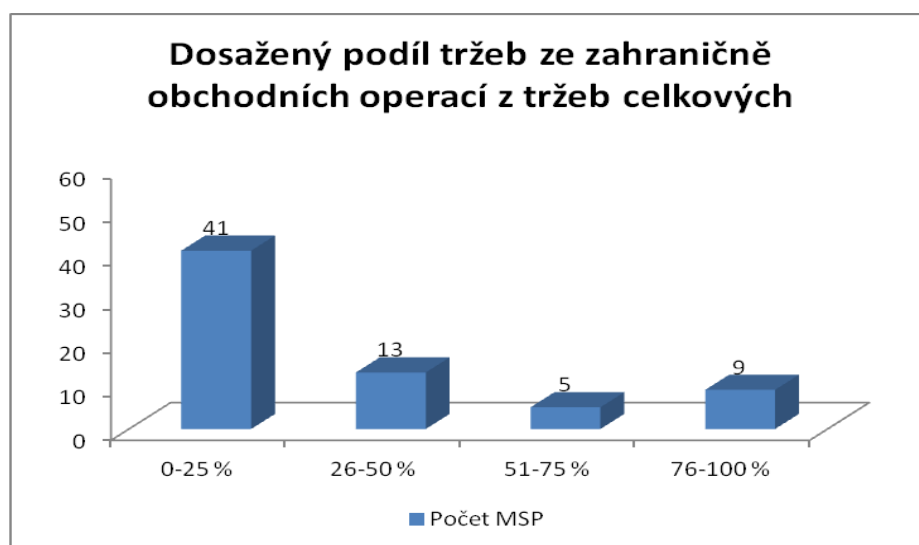
Na obě výše zmíněné otázky zároveň odpovídalo celkem 106 respondentů, z čehož 1 respondent (0,94 %) vstoupil na zahraniční trh až v letošním roce, 8 respondentů (7,55 %) působí na zahraničních trzích 1-5 let, 10 respondentů (9,43 %) je zapojeno do mezinárodního obchodu již 6-10 let a 23 respondentů (21,70 %) působí na zahraničních trzích 11-15 let. Vůbec největší počet respondentů, konkrétně 30 (28,30 %), působí v mezinárodním obchodu 16-20 let, přičemž shodný počet dotázaných MSP v zahraničí působí 21-25 let. Čtyři dotázané MSP (3,77 %) dále uvedly, že na poli mezinárodního obchodu působí už 26 a více let. Velice zajímavá je v tomto kontextu nejvyšší uvedená hodnota, kdy dotazovaný subjekt uvedl, že na svůj první zahraniční trh pronikl již v roce 1875, čili na poli mezinárodního obchodu působí již 140 let.

Druhou informací, kterou dostáváme na základě zodpovězených prvních dvou otázek podniky aktuálně působícími na zahraničních trzích a podniky, které na zahraničním trhu či více trzích působily, ale aktuálně již nepůsobí, je informace o počtu let, které dělily okamžik založení podniku a jeho vstup na první konkrétní zahraniční trh. Z celkového počtu 106 respondentů 68 respondentů (64,15 %) proniklo poprvé na zahraniční trh do tří let od založení společnosti, 20 podniků (18,87 %) se poprvé zapojilo do mezinárodního obchodu v intervalu 4-7 let od založení společnosti, 10 podniků (9,43 %) proniklo na zahraniční trhy za 8-11 let od vzniku a 8 podniků (7,55 %) začalo působit na zahraničních trzích za 12 a více let.



Obr. 15 Počet let od založení dotázaných MSP do jejich prvního vstupu na zahraniční trhy

Velice zajímavou skutečností je přitom fakt, že celých 64 % dotázaných českých MSP proniklo na svůj první zahraniční trh do tří let od svého založení. Podle některých definic bychom tyto podniky mohli označit, vzhledem k časovému intervalu, ve kterém se poprvé zapojily do mezinárodního obchodu, za Born Globals, tedy za podniky, které se začínají věnovat internacionalizačním aktivitám ihned od svého založení, a tím pádem přeskakují určité fáze vývoje. Existence tohoto typu podniků do jisté míry popírá platnost fázových modelů, protože podle nich podniky pronikají na zahraniční trhy postupně. V kontextu s Born Globals podniky ale existuje mnoho definic, přičemž ty nejvíce používané definují tento typ podniků na základě časového intervalu vstupu na první zahraniční trh, ale také na základě dosaženého procentního podílu tržeb ze zahraničně obchodních operací na tržbách celkových právě v prvních třech letech od založení podniku. V tomto kontextu z celkového počtu 68 respondentů, kteří na svůj první zahraniční trh vstoupili do tří let od svého vzniku, 41 (60,29 %) uvedlo, že u nich v prvních třech letech nepřevýšil podíl tržeb plynoucích ze zahraničně obchodních operací na tržbách celkových 25 %, 13 dotázaných MSP (19,12 %) uvedlo, že se výše zmiňovaný podíl tržeb v jejich případě pohyboval mezi 26-50 %, v případě dalších pěti podniků (7,35 %) se tento podíl pohyboval mezi 51-75 % a u devíti podniků (13,24 %) podíl tržeb plynoucích ze zahraničně obchodních operací na tržbách celkových v prvních třech letech činil 76-100 %.



Obr. 16 Dosažený podíl tržeb ze zahraničně obchodních operací na tržbách celkových v prvních třech letech od založení podniku u českých MSP, které vstoupily na první ZT do tří let od založení

Pokud bychom k definování Born Globals využili jednu z nejvíce používaných definic, která za BG považuje takové podniky, které do tří let od svého založení překonají hranici podílu 25 % tržeb ze zahraničně obchodních operací z tržeb celkových, mohli bychom za Born Globals podniky označit 27 podniků z celkového počtu 106 získaných respondentů (25,47 %). Při využití další definice, která je dle mého názoru pro dnešní prostředí vhodnější, a u které je pro označení BG kromě výše zmiňovaného časového intervalu potřebný podíl tržeb podniku ze zahraničně obchodních operací vyšší než 50 %, bychom za podniky Born Globals mohli z celkového počtu 106 respondentů označit 14 podniků (13,20 %). Není přitom bez zajímavosti, že jsou v této skupině čtrnácti BG podniků zastoupeny jak střední podniky, tak i malé podniky a mikropodniky.

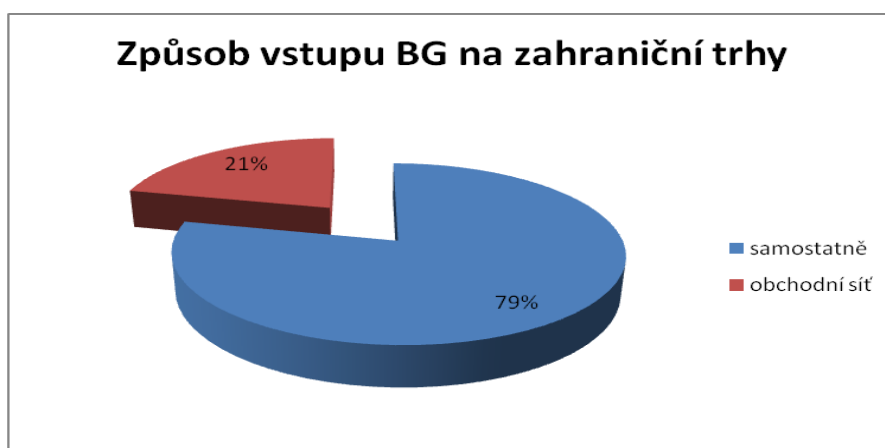
Z výše uvedených výsledků, i když samozřejmě musíme brát v potaz limitující prvek v podobě poměrně nízkého počtu respondentů, je naprosto zřejmé, že se Born Globals podniky vyskytují i mezi českými MSP a to ať už k jejich identifikaci použijeme jakoukoli z výše zmiňovaných definic. Samotná existence Born Globals podniků je přitom největším argumentem kritiků fázových modelů, které jsou předmětem této diplomové práce.

V souvislosti s Uppsala modelem je ovšem třeba vzít úvahu i jeho revizi, která proběhla v roce 2009, a pro kterou je příznačné vnímání podniků jako součásti obchodních sítí, tedy nikoli jako subjektů bez jakýchkoli vazeb. V tomto kontextu je tedy velice žádoucí uvést informaci o tom, zda podniky, které jsme označili za Born Globals, vstoupily na zahraniční trh prostřednictvím začlenění se do obchodní sítě. V tom případě by totiž výše zmiňované podniky při vstupu na zahraniční trhy mohly využít znalostí svých partnerů nabytých z předešlého působení na zahraničních trzích, a v důsledku toho by potom existence Born Globals podniků

do jisté míry nemusela být v rozporu s revidovaným Uppsala modelem z roku 2009.

Ke zjištění této skutečnosti byla do dotazníku určeného pro podniky aktuálně působící na jednom či více zahraničních trzích a pro podniky v minulosti působící na poli mezinárodního obchodu začleněna otázka, jejímž cílem bylo zjistit, zda podniky, které vstoupily poprvé na zahraniční trh do tří let od svého vzniku, tak učinily samostatně či v rámci obchodní sítě. Pokud pro definici Born Globals využijeme nejvíce používané definice, tedy ty, které definují BG podniky v souvislosti s dosaženým časovým intervalem vstupu do mezinárodního obchodu a dosaženého poměru tržeb, tak při podmínce překročení podílu 25 % tržeb plynoucích se zahraničně obchodních operací z tržeb celkových bylo za BG označeno 27 podniků, přičemž pouze 7 z nich (25,93 %) realizovalo vstup na zahraniční trhy prostřednictvím účasti v obchodní síti.

Pokud k identifikaci BG podniků použijeme dle mého názoru v kontextu s dnešním prostředím přesnější definici, tedy definici zmiňovanou jako poslední, která operuje s nutným podílem tržeb podniku ze zahraničně obchodních operací na tržbách celkových o hodnotě vyšší než 50 %, mohlo být za Born Globals označeno 14 podniků, přičemž pouze 3 z nich (21,43 %) vstoupily na zahraniční trhy prostřednictvím účasti v obchodní síti.



Obr. 17 Způsob vstupu dotazovaných českých MSP označených jako Born Globals na ZT

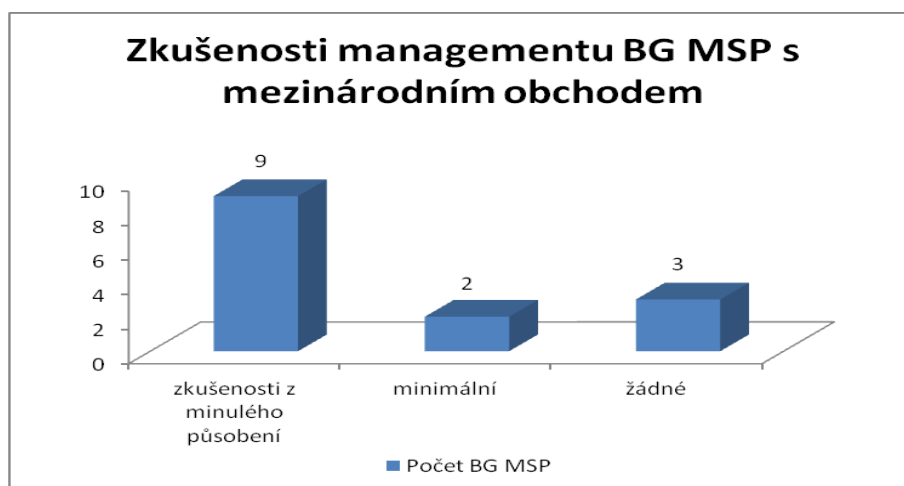
Z výše uvedených skutečností je patrné, že Uppsala model ani po své revizi existenci Born Globals mezi českými MSP nijak nezdůvodňuje a jeho kritika je v tomto směru oprávněná. Z dostupného vzorku respondentů byla potvrzena existence Born Globals mezi českými MSP, přičemž pouze malé procento z nich realizovalo vstup na zahraniční trhy prostřednictvím účasti v obchodní síti.

V souvislosti s Born Globals je žádoucí zabývat se ještě jednou skutečností. Vzhledem k tomu, že tento typ podniků proniká na zahraniční trh v krátkém intervalu od svého založení, teoreticky by neměl mít vzhledem k délce svého působení na zahraničních trzích téměř žádné zkušenosti s mezinárodním obchodem,

což přirozeně můžeme považovat za slabinu tohoto typu podniků. Z teoretických znalostí uvedených v literárním přehledu ovšem vyplývá, že BG podniky mohou tyto zkušenosti získat kromě účasti v obchodní síti ještě skrze zkušenosti managementu získané v minulém působišti. Z toho potom pramení tvrzení například Reuberové a Fischerové (1997), že přestože Born Globals vstupují na zahraniční trhy bezprostředně po svém vzniku, na ně obvykle nevcházejí nezkušení.

K ověření tohoto tvrzení byla do dotazníku určeného podnikům aktuálně působícím na poli mezinárodního obchodu a podnikům, které na zahraničních trzích v minulosti působily, začleněna otázka, jejímž cílem bylo zjištění úrovně zkušeností managementu podniku týkajících se mezinárodního obchodu před uskutečněním prvního vstupu podniku na zahraniční trh. Z celkového počtu 68 českých MSP, které vstoupily na zahraniční trhy do tří let od svého vzniku, a tudíž bychom je na základě tohoto časového intervalu mohli teoreticky za Born Globals označit, uvedlo 50 MSP (73,53 %), že management firmy měl před vstupem na pole mezinárodního obchodu alespoň minimální zkušenosti s mezinárodním obchodem.

Prokazatelnější informaci nám ovšem přinese pohled na Born Globals definované na základě časového intervalu vstupu na zahraniční trhy i podílu tržeb. Ze čtrnácti podniků, které byly označeny za Born Globals dle poslední zmiňované definice, 9 z nich (64,29 %) uvedlo, že management firmy měl zkušenosti získané z dřívějšího působení ve společnostech zapojených do mezinárodního obchodu, 3 respondenti (21,43 %) uvedli, že management neměl žádné zkušenosti s mezinárodním obchodem a 2 respondenti (14,29 %) zhodnotili zkušenosti managementu s mezinárodním obchodem, kterými disponoval před vstupem jejich podniku na ZT, jako minimální.



Obr. 18 Úroveň zkušeností managementu českých BG MSP s mezinárodním obchodem před proniknutím na první ZT

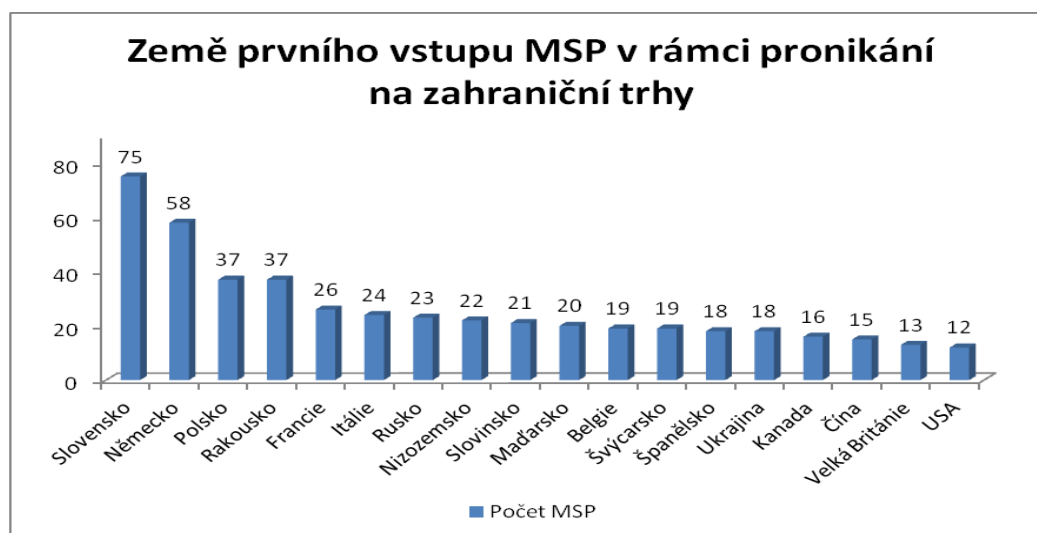
V souvislosti s výše uvedenými výsledky lze potvrdit, že i české Born Globals MSP ve většině případů nevstupují na zahraniční trh nezkušení. Tento fakt také poukazuje na mimořádnou úlohu lidských zdrojů právě v malých a středních podnicích.

Trhy zahraničních zemí zmíněné respondenty v souvislosti s prvním vstupem podniku na pole mezinárodního obchodu.

Otázka týkající se zahraničního trhu, který si respondenti vybrali či hodlají vybrat k realizaci prvního vstupu na pole mezinárodního obchodu, byla položena podnikům aktuálně působícím na poli mezinárodního obchodu, podnikům v minulosti na zahraničních trzích působícím, ale také podnikům, které svůj první vstup na zahraniční trhy teprve plánují. Celkově tedy na tuto otázku odpovídalo 114 respondentů, přičemž logicky byla tato otázka položena formou polootevřené otázky s možností více odpovědí.

Absolutně nejvícekrát bylo ve spojitosti se vstupem na první zahraniční trh zmíněno Slovensko, které v tomto kontextu uvedlo 75 respondentů. Druhé v pořadí bylo v souvislosti s realizací prvního vstupu na zahraniční trh zmiňováno Německo, které uvedlo 58 respondentů, přičemž třetím a čtvrtým nejčastěji zmiňovaným trhem ze strany respondentů byly trhy Rakouska a Polsko, které shodně uvedlo 37 respondentů

Mezi další nejčastěji uváděné země, jejichž trhy si respondenti průzkumu vybrali nebo chtějí vybrat pro první vstup podniku na pole mezinárodního obchodu, patřila Francie (26 podniků), Itálie (24 podniků), Rusko (23 podniků), Nizozemsko (22 podniků), Slovinsko (21 podniků), Maďarsko (20 podniků), Belgie a Švýcarsko (shodně 19 podniků), Španělsko a Ukrajina (shodně 18 podniků), Kanada (16 podniků), Čína (15 podniků), Velká Británie (13 podniků) a USA (12 podniků). Jedním respondentem byla následně jako země spojená s prvním vstupem podniku na pole mezinárodního obchodu uvedena Makedonie, Turkmenistán, Indie, Brazílie, Řecko, Jižní Korea, Rumunsko, Malajsie, Estonsko, Litva, Kazachstán, Libanon a Dánsko.



Obr. 19 Nejvýznamnější zahraniční trhy v souvislosti s prvním vstupem českých MSP do mezinárodního obchodu

Zhodnotíme-li výše zmíněné skutečnosti v kontextu s Uppsala modelem, nemůže zůstat bez povšimnutí, že nejčastěji si dotazované podniky pro svůj první vstup

na zahraniční trhy vybraly Slovensko. V této souvislosti je nutné ovšem hned na počátku uvést, že z celkového počtu 75 podniků, které označily Slovensko v souvislosti s jejich prvním vstupem na zahraniční trh, 45 z nich proniklo či hodlá proniknout při realizaci svého prvního vstupu na pole mezinárodního obchodu na více trhů zároveň, což znamená jistý limitující prvek pro tvorbu závěrů ve spojitosti se slovenským trhem a jeho rolí prvního zahraničního trhu pro české MSP. Jedním ze dvou základních přístupů k internacionalizačnímu procesu, které Uppsala model agreguje, je přístup založený na teorii, která říká, že firmy postupně pronikají na nové trhy s vyšší psychologickou vzdáleností, která se ve většině případů pojí i s vyšší vzdáleností geografickou. Z toho potom logicky vyplývá, že by dle Uppsala modelu měly české MSP nejdříve pronikat na trhy sousední, které jsou pro ně blízké geograficky i kulturně a mají o nich relativně dostatek informací. V kontextu s tím, že nejvíce dotazovaných českých MSP uvedlo Slovensko jako zahraniční trh, který si zvolilo či hodlá zvolit pro uskutečnění svého prvního vstupu na zahraniční trhy, můžeme z tohoto úhlu pohledu teoreticky při odhlédnutí od výsledků uvedených u ostatních zahraničních trhů pozorovat určitý soulad chování českých MSP s modelem. O blízké geografické vzdálenosti nemůže být pochyb a stejně tak můžeme poměrně s jistotou označit Slovensko vzhledem ke společnému historickému vývoji jako zahraniční zemi České republiky vůbec kulturně nejbližší. Podniky by tedy v souvislosti se slovenským trhem neměly pociťovat takovou míru nejistoty a rizika jako u ostatních zahraničních trhů. Ověřit, jestli české MSP opravdu považují slovenský trh jako jim kulturně blízký, například skrze překážky internacionalizace, které v kontextu se svým prvním vstupem na zahraniční trh pociťovaly a které by se tedy v případě slovenského trhu neměly týkat například bariér spojených s jazykem či geografickou vzdáleností, by bylo poněkud problematické a to právě proto, že 60 % podniků, které uvedly Slovensko jako zahraniční zemi, na kterou v rámci internacionalizačních aktivit pronikly či hodlají proniknout jako první, zároveň pronikalo i na trhy jiných zemí. Jako příklad může být uvedeno devět respondentů, kteří uvedli, že společně se Slovenskem vstupovali s jejich podnikem při zahájení internacionalizačních aktivit zároveň na 18 zahraničních trhů, přičemž jeden respondent uvedl dokonce zahraničních trhů 19. Tuto skutečnost jako soulad s modelem Uppsala rozhodně zhodnotit nemůžeme.

I přes to, že je z výše uvedeného přehledu zemí, na jejichž trhy pronikaly či hodlají proniknout v rámci zahájení internacionalizačních aktivit české MSP jako první, patrný nejvyšší počet respondentů u Slovenska, Německa, Rakouska a Polska, tedy u našich sousedících zemí, které se vyznačují nízkou geografickou a do jisté míry i kulturní vzdáleností, nemůže být na základě získaných dat výše zmiňovaný dílčí koncept Uppsala modelu v podmínkách českých MSP jednoznačně potvrzen. A to i přes skutečnost, že se kromě s ČR sousedících zemí ve výčtu nejčastějších cílových trhů pro zahájení internacionalizačních aktivit vyskytují s velkou převahou trhy evropské. Kromě nich totiž poměrně velký počet respondentů uvedl jako cílový zahraniční trh pro svůj první vstup do mezinárodního obchodu trhy Ruska, Kanady, Číny a USA, které za trhy psychologicky blízké s velkou pravděpodobností označit nemůžeme. Ve výše zmíněné souvislosti navíc byly vždy jed-

ním respondentem uvedeny i trhy zemí, kterými jsou například Turkmenistán, Indie, Brazílie, Jižní Korea, Malajsie, Kazachstán a Libanon, o kterých s určitostí můžeme prohlásit totéž. Druhým důvodem, proč nemůže být tento dílčí koncept Uppsala modelu v podmínkách českých MSP potvrzen, je skutečnost, že z celkového počtu 114 respondentů, kteří na tuto otázku odpovídali, celých 24,56 % (28 podniků) proniklo či hodlá proniknout v rámci zahájení internacionalizačních aktivit na 5 a více trhů zároveň, přičemž při bližším pohledu na zahraniční země, které tyto podniky ve spojitosti s prvním vstupem uvedly, je zjevné, že jen u osmi podniků (28,57 %) se jedná pouze o trhy ryze evropské. To znamená, že zbylých 20 podniků (71,43 %) proniklo či hodlá proniknout v rámci zahájení svých internacionalizačních aktivit na 5 a více trhů zároveň, přičemž se jednalo či bude jednat o trhy jednak evropské, ale také trhy zahraničních zemí ležících na ostatních kontinentech, což samozřejmě není v souladu s výše rozebíraným dílčím konceptem Uppsala modelu.

Závislost mezi počtem zahraničních zemí, ve kterých MSP působí, a počtem let fungování podniku na poli mezinárodního obchodu.

Otázka mapující trhy zahraničních zemí, na kterých aktuálně dotazované malé a střední podniky působí, byla pokládána samozřejmě podnikům, které v současnosti vykazují aktivitu na poli zahraničního obchodu. Vzhledem k tomu, že hlavním cílem této otázky bylo vyzkoumat jistou závislost, která by dle Uppsala modelu měla teoreticky platit mezi počtem let fungování podniku na poli mezinárodního obchodu a počtem zahraničních trhů, na kterých daný podnik operuje, byla tato otázka v jisté modifikaci položena i podnikům, které na zahraničních trzích působily, ale v současné době již nepůsobí. Konkrétně se vztahovala k počtu a specifikaci zahraničních zemí, na jejichž trzích dotazovaný podnik působil bezprostředně před ukončením veškerých aktivit provozovaných na poli mezinárodního obchodu. Detailněji jsou zahraniční země, uváděné výše zmíněnými dvěma skupinami MSP v souvislosti s aktuálním působením či působením před ukončením veškerých svých zahraničně obchodních operací, rozvedeny v příloze B.

Závislost mezi počtem zahraničních zemí, ve kterých MSP působí a počtem let působení podniku na zahraničních trzích bude potvrzena či vyvrácena testováním první ze statistických hypotéz definovaných na počátku vlastní práce, která zní:

- *Nulová hypotéza (H_0):* Počet zahraničních zemí, ve kterých podnik působí, není závislý na počtu let působení podniku na zahraničních trzích.
- *Alternativní hypotéza (H_1):* Počet zahraničních zemí, ve kterých podnik působí, je závislý na počtu let působení podniku na zahraničních trzích.

Vzhledem k dosažené p-hodnotě, která nabývá hodnoty 0,68077, a je tedy větší než stanovená hladina významnosti $\alpha = 0,05$, nelze nulovou hypotézu na 5% hladině významnosti zamítnout. Počet zahraničních zemí, ve kterých podnik působí, tedy není závislý na počtu let působení podniku na zahraničních trzích.

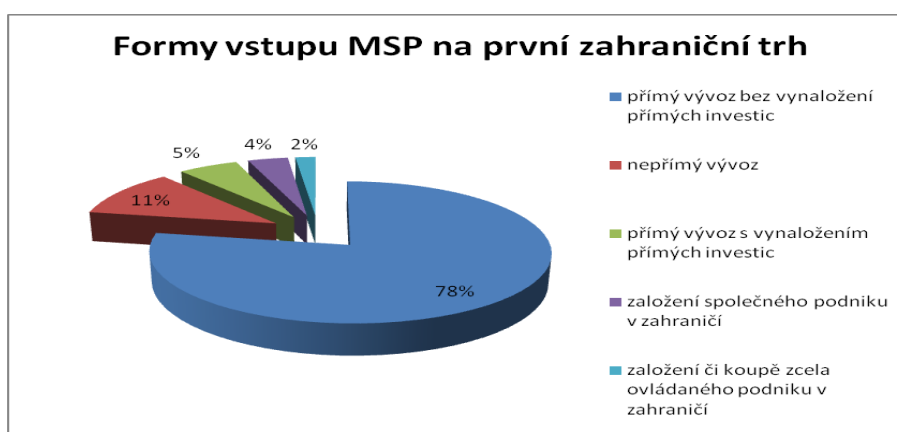
Výsledek testování výše uvedené hypotézy tedy nepotvrzuje platnost jednoho ze dvou dílčích konceptů Uppsalského modelu v podmínkách českých MSP. Uppsala-

la model samozřejmě ještě operuje s psychologickou vzdáleností v tom smyslu, že by s přibývajícými lety strávenými na poli mezinárodního obchodu měl podnik s rostoucími zkušenostmi pronikat na stále více nových trhů, které by měly mít čím dál tím vyšší psychologickou vzdálenost. Výsledkem testování výše uvedené hypotézy ovšem nebyla prokázána ani v jistém slova smyslu základní závislost mezi počtem zahraničních zemí, na kterých podnik působí, a počtem let působení podniku na zahraničních trzích.

Forma vstupu dotazovaných MSP na první zahraniční trh

Otázka zjišťující formu vstupu dotazovaných českých MSP na jejich první zahraniční trh byla pokládána jednak podnikům, které na poli mezinárodního obchodu aktuálně působí, podnikům v minulosti na zahraničních trzích působícím, ale také podnikům, které svůj první vstup na zahraniční trh teprve plánují. Celkem bylo tedy získáno 114 odpovědí, z čehož muselo být 6 odpovědí vyřazeno z toho důvodu, že respondenti vstupovali zároveň na více zahraničních trhů zároveň, přičemž pro tento vstup nezvolili pro všechny trhy stejnou formu.

Z celkového počtu 108 zpracovávaných odpovědí nejvíce respondentů uvedlo, že si pro svůj první vstup na zahraniční trh vybrali, či v případě firem plánujících realizaci prvního vstupu teprve vyberou, formu přímého vývozu bez vynaložení přímých investic. Celkem tuto formu v souvislosti s prvním vstupem podniku uvedlo 84 českých MSP (77,78 %). Dvanáct respondentů (11,11 %) zvolilo či plánuje zvolit pro první vstup podniku na zahraniční trhy formu nepřímého vývozu. Šest subjektů (5,56 %) zmínilo v kontextu s prvním vstupem jejich podniku na pole mezinárodního obchodu formu přímého vývozu s vynaložením přímých investic, 3 subjekty (3,70 %) vstoupily či chtějí vstoupit na svůj první zahraniční trh formou založení společného podniku v zahraničí a 2 subjekty (1,85 %) formou založení či koupě zcela ovládaného podniku v zahraničí. Pro svůj první vstup do mezinárodního obchodu si žádný subjekt nevybral, či v případě podniků vstup teprve plánujících nehodlá vybrat, formu poskytnutí licence zahraničnímu subjektu.

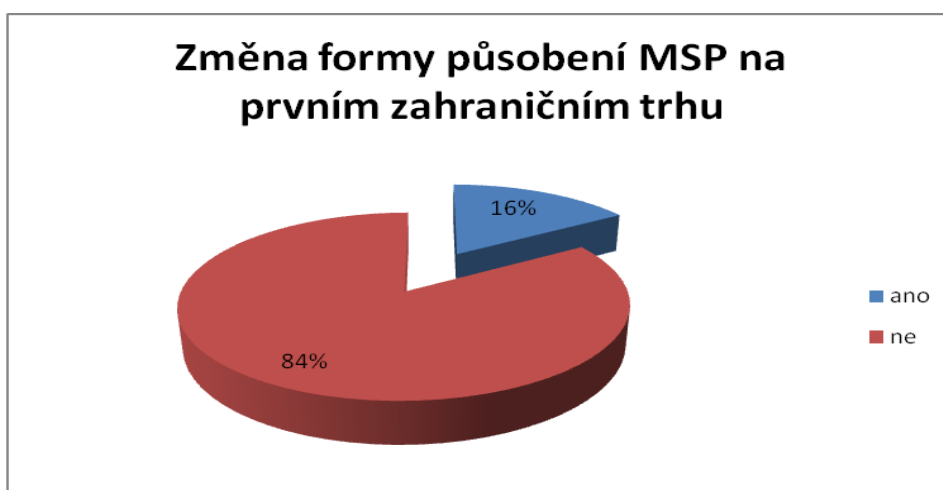


Obr. 20 Formy vstupu českých MSP v kontextu s prvním vstupem na zahraniční trh

Na tomto místě je také důležité zmínit, že formy vstupu podniků na první zahraniční trh či trhy úzce souvisejí s Uppsala modelem. V souvislosti s formami vstupu MSP na pole mezinárodního obchodu je totiž naprosto zřejmá vazba na jeden ze dvou přístupů, které jsou v Uppsala modelu agregovány, přičemž základ tohoto přístupu tkví právě v zapojování se firem do mezinárodního obchodu v jednotlivých etapách. První etapa je přitom definována jako stádium, kdy podnik neprovádí žádné exportní aktivity, přičemž platnost této etapy byla v podmínkách českých MSP značně zpochybněna v části práce věnující se Born Globals mezi českými MSP. Druhá etapa, která velice úzce souvisí s výše uvedeným výstupem, byla autory definována jako stádium, kdy se podnik pozvolna zapojuje do mezinárodního obchodu prostřednictvím exportu prováděného skrze nezávislé agenty. Vzhledem k tomu, že bezmála 89 % respondentů, kterými byly české MSP, uvedlo v souvislosti s prvním vstupem na zahraniční trh formu nepřímého vývozu nebo přímého vývozu bez vynaložení přímých investic, můžeme zde, pokud pomineme existenci v praktické části práce již zmiňovaných BG podniků, u kterých je zřejmé, že první definovanou etapu přeskakují, pozorovat z tohoto úhlu pohledu určitý soulad chování českých MSP s tímto dílčím přístupem, konkrétně s druhou etapou definovanou v rámci jednoho ze dvou dílčích přístupů, který je součástí modelu Uppsala.

Forma působení uplatňovaná českými MSP na jejich prvním zahraničním trhu v závislosti na čase.

Cílem této otázky bylo zmapovat, jak se změnila s postupem času forma působení uplatňovaná podniky na zahraničním trhu, na který dotazované MSP vstoupily jako první. Tato otázka mohla být položena tedy pouze podnikům, které v současné době vykazují aktivitu na poli mezinárodního obchodu, a podnikům, které v minulosti na zahraničních trzích působily, ale v současnosti již nepůsobí. V případě druhého typu podniků musela být v dotazníku tato otázka samozřejmě modifikována, přičemž cíl zůstal stejný, a to zjistit, jestli vůbec a po případě jakým způsobem změnil dotazovaný podnik formu působení na jeho prvním zahraničním trhu za celou dobu jeho působení na poli mezinárodního obchodu. Na tuto otázku celkem odpovědělo 106 českých MSP, přičemž odpovědi šesti respondentů nemohly být použity vzhledem k tomu, že tyto podniky pronikly v rámci prvního vstupu do mezinárodního obchodu na více trhů najednou, přičemž pro vstup na tyto trhy neuplatnily stejnou formu. Do statistik spojených s vyhodnocováním této otázky nemohla být dále zařazena odpověď jednoho podniku, který přesto, že je aktuálně činný na zahraničních trzích, na svém historicky prvním zahraničním trhu již nepůsobí. Celkem tedy bylo vyhodnocováno 99 odpovědí, u kterých bylo možno zjistit konkrétní změnu formy působení. Z celkového počtu 99 použitelných odpovědí potom při průměrné době působení na zahraničních trzích 17,98 let, 16 dotazovaných podniků (16,16 %) změnilo formu působení na svém prvním zahraničním trhu, z čehož vyplývá, že 83 z dotazovaných podniků (83,84 %) působí, či v případě podniků již nevyvíjejících přeshraniční aktivity působilo, na svém prvním zahraničním trhu stále ve stejné formě.



Obr. 21 Změna formy působení MSP na jejich prvním zahraničním trhu za celou dobu jejich působení na ZT

Zajímavé informace nám může ovšem přinést detailnější pohled na podniky, které formu působení na svém prvním zahraničním trhu v průběhu působení na poli mezinárodního obchodu změnil. Z nepřímého vývozu na vývoz přímý bez vynaložení přímých investic změnilo formu 5 dotázaných podniků, přičemž stejný počet podniků změnil formu působení z přímého vývozu bez vynaložení přímých investic na přímý vývoz s vynaložením přímých investic, přičemž průměrná vykazovaná doba působení těchto podniků na zahraničních trzích byla 18,39 let. Jeden respondent následně uvedl, že původně jejich podnik na svém prvním zahraničním trhu působil formou přímého vývozu bez vynaložení přímých investic a po čtyřech letech na totožném trhu působí či působil skrze společný podnik, který na onom trhu založil.

Z šestnácti respondentů, kteří uvedli, že v průběhu jejich působení na poli mezinárodního obchodu změnil formu působení na svém historicky prvním zahraničním trhu, ovšem 5 z nich (31,25 %) uvedlo, že aktuálně působí, či v případě podniků, které již nejsou v mezinárodním obchodě činné, těsně před ukončením všech aktivit provozovaných na zahraničních trzích působily, na svém prvním zahraničním trhu ve formě, která značí nižší intenzitu zapojení se do mezinárodního obchodu. Konkrétně dva subjekty uvedly změnu z původně založeného společného podniku na zahraničním trhu na přímý vývoz bez vynaložení přímých investic, jeden subjekt uvedl změnu formy ze zcela ovládaného podniku umístěného v zahraničí taktéž na přímý vývoz bez vynaložení přímých investic, jeden respondent zanesl do dotazníku změnu uplatňované formy z přímého vývozu bez vynaložení investic na nepřímý vývoz a konečně poslední zaznamenanou změnou formy je změna z přímého vývozu s vynaložením přímých investic na přímý vývoz bez vynaložení přímých investic. Průměrně přitom v tomto odstavci zmiňované subjekty strávily na zahraničních trzích 18,78 let.

Při pohledu na výše uvedený rozbor nemůžeme potvrdit soulad internacionalizačního chování českých MSP s jedním ze dvou dílčích konceptů Uppsala modelu,

jehož základem je tvrzení, že se firmy do mezinárodního obchodu zapojují postupně, čili s postupně zvyšující se intenzitou mezinárodní účasti. Z předešlých výsledků vyplývá, že za průměrnou dobu 17,98 let celých 83,84 % dotazovaných českých MSP nezměnilo formu působení na zahraničním trhu, na který vstoupilo v rámci zahájení procesu internacionalizace jako první. Z toho jasně vyplývá, že ke změně formy došlo pouze u 16,16 % subjektů, přičemž ovšem pouze u 11,11 % z celkového počtu podniků došlo ke změně formy dle předpokladů Uppsala modelu, tedy směrem ke zvýšení intenzity zapojení se do mezinárodního obchodu. U 5,05 % podniků došlo naopak ke snížení intenzity zapojení.

K ověření této skutečnosti poslouží testování statistické hypotézy, která byla jako v pořadí druhá stanovena na začátku vlastní práce ve znění:

- *Nulová hypotéza (H_0):* Forma působení uplatňovaná podnikem na zahraničním trhu není závislá na počtu let působení podniku na zahraničním trhu.
- *Alternativní hypotéza (H_1):* Forma působení uplatňovaná podnikem na zahraničním trhu je závislá na počtu let působení podniku na zahraničním trhu.

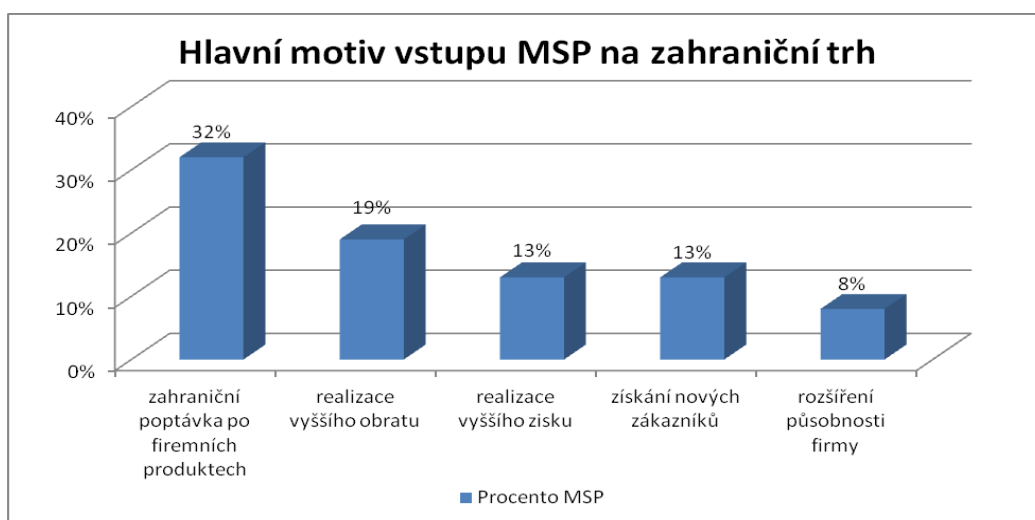
Jelikož výsledná p-hodnota dosáhla vyšší hodnoty, než je stanovená hladina významnosti α , konkrétně $0,37004 > 0,05$, není možno nulovou hypotézu o nezávislosti mezi podnikem uplatňovanou formou působení na zahraničním trhu a počtem let na zahraničním trhu strávených na 5% hladině významnosti zamítnout. Výsledek testování hypotézy tedy potvrzuje výše uvedenou domněnku učiněnou na základě rozboru získaných informací z dotazníkového šetření.

Hlavní motiv českých MSP k realizaci prvního vstupu na zahraniční trh.

Polootevřená otázka mající za cíl zjistit hlavní motiv vedoucí české MSP k realizaci prvního vstupu na zahraniční trh byla začleněna do dotazníků určených podnikům aktuálně působícím na poli mezinárodního obchodu, podnikům v minulosti provozujícím přeshraniční aktivity a podnikům, které vstup na svůj první zahraniční trh teprve plánují. Celkem tedy na otázku spojenou s hlavním motivem vedoucím podnik ke vstupu na zahraniční trh odpovídalo 114 respondentů, přičemž vyhodnocováno bylo pouze 113 odpovědí, jelikož zástupce jednoho MSP nedokázal výše zmiňovaný hlavní motiv k zahájení internacionalizačních aktivit jednoznačně určit.

Mezi nejčastěji respondenty zmiňované hlavní motivy, označené více než pěti procenty respondentů, podněcující jejich podnik k realizaci prvního vstupu na zahraniční trh patřily:

- zahraniční poptávka po firemních produktech (uvedlo 36 respondentů, tedy 31,86 %),
- realizace vyššího obrátu (uvedlo 21 respondentů, tedy 18,58 %),
- realizace vyššího zisku (uvedlo 15 respondentů, tedy 13,27 %),
- získání nových zákazníků (uvedlo 15 respondentů, tedy 13,27%),
- rozšíření působnosti firmy (uvedlo 8 respondentů, tedy 7,96 %)



Obr. 22 Nejčastěji zmiňované hlavní motivy vstupu českých MSP na zahraniční trh

Mezi další hlavní motivy, které uvedl v kontextu se zahájením internacionalizačních aktivit alespoň jeden respondent, patřily nedostatečné prodeje výrobků spojené s nedostatečnou poptávkou na domácím trhu (5 respondentů), touha manažerů či vlastníků podniku proniknout na zahraniční trhy (3 respondenti), vysoké množství zásob neprodejných na domácím trhu (2 respondenti), dosažení úspor z rozsahu (1 respondent), zúročení jedinečnosti výrobků a využívaných technologií (1 respondent), neustále zvyšující se konkurence na domácím trhu (1 respondent), nedostatečné využívání dostupných výrobních kapacit (1 respondent), nedostatečné využívání dostupných výrobních kapacit (1 respondent), lepší podmínky pro uskutečňování podnikatelské činnosti v zahraničí (1 respondent).

Zjištění hlavních motivů, které české MSP vedou k realizaci prvního vstupu na zahraniční trh, je přitom velice důležité pro zjištění souladu modelů založených na inovacích s internacionalizačním chováním právě českých malých a středních podniků. Podle teorie tzv. I-modelů se stejně jako v případě Uppsala modelu zapojují podniky do mezinárodního obchodu postupně po jednotlivých etapách. Na rozdíl od Uppsala modelu ovšem chápou proces internacionalizace jako postupný proces inovačních rozhodnutí, která mají návaznost na nové potřeby, příležitosti a v neposlední řadě na nové dostupné zdroje.

Obecně je v rámci I-modelů nejčastěji definováno 5 - 6 etap, z čehož je v kontextu s motivy definována 2. a 3. etapa, přičemž etapa první je charakteristická naprostým nezájmem managementu podniku o exportní aktivity. Ve druhé etapě se dle I-modelů podnik poprvé zapojí do mezinárodního obchodu na základě uspokojení zahraniční nevyžádané poptávky, přičemž sám nevynakládá vůbec žádné úsilí k objevení dalších příležitostí a možností k exportu. Pro druhou etapu jsou tedy jednoznačně příznačné reaktivní motivy internacionalizačního procesu. Třetí etapu přitom výše zmíněná skupina modelů definuje jako fázi, kdy již management aktivně zkoumá a hledá příležitosti k exportu. Ve třetí etapě tudíž vedou podnik dle I-modelů k internacionalizačním aktivitám motivy proaktivní.

S ohledem na výše uvedené je více než zřejmé, že by pro potvrzení možnosti souladu modelů založených na inovacích s internacionalizačním chováním českých MSP měl být v kontextu s prvním vstupem na trh u drtivé většiny MSP působících v České republice uveden jako hlavní motiv reaktivní. Při pohledu na nejčastěji českými MSP uváděné motivy vstupu, které byly za hlavní označeny více než pěti procenty respondenty MSP, vidíme jako motiv vůbec nejvíce zmiňovaný zahraniční poptávku po firemních produktech, tedy motiv reaktivní. Další čtyři nejčastěji uváděné motivy mají ovšem charakter proaktivní, což jako soulad s I-modely označit jistě nemůžeme.

Pro ověření souladu charakterů uváděných motivů s teorií dle I-modelů je ovšem nutné vzít v potaz odpovědi všech respondentů. Z celkového počtu 113 subjektů potom v kontextu se svým prvním vstupem na zahraniční trh uvedlo motiv reaktivní pouze 46 respondentů (40,71 %), přičemž proaktivní motiv v tomto kontextu uvedlo 67 respondentů (59,29 %).



Obr. 23 Druh motivu vedoucí české MSP ke vstupu na zahraniční trh

Z výše uvedených skutečností je potom zřejmé, že oslovené české MSP vedou k zahájení internacionalizačních aktivit převážně motivy proaktivní, což je zjištění, které není v souladu s teorií modelů založených na inovacích.

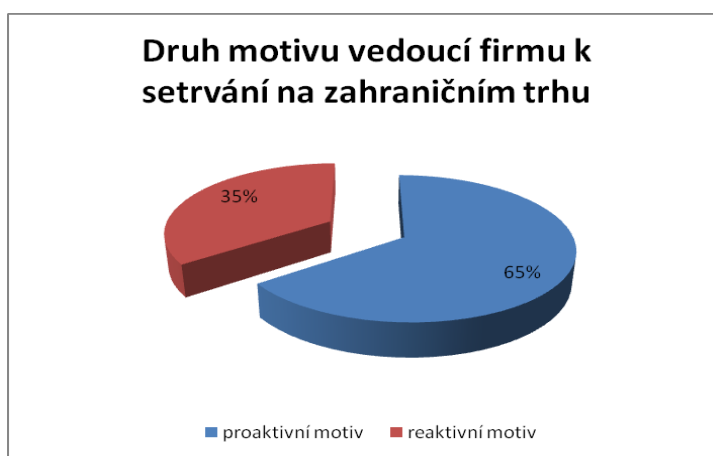
Závislost mezi druhem motivu vedoucího podnik k provozování zahraničně obchodních aktivit a počtem let působení podniku na poli mezinárodního obchodu

Otázka zjišťující aktuální motiv vedoucí podnik k působení na poli mezinárodního obchodu byla samozřejmě pokládána podnikům aktuálně provozujícím přeshraniční aktivity. Vzhledem k tomu, že cílem otázky bylo především určit, zda existuje závislost mezi počtem let působení podniku na trhu a jím pociťovaným motivem k setrvání na zahraničních trzích, byla tato otázka položena v poupravené formě i podnikům, které na zahraničních trzích v minulosti působily, ale v současnosti již nepůsobí. V případě této skupiny podniků byl dotaz směřován k hlavnímu moti-

vu, který podnik vedl k setrvání na zahraničním trhu či zahraničních trzích až do rozhodnutí ukončit provozování veškerých zahraničně obchodních aktivit.

Dle teorie I-modelů by se reaktivní motivy vedoucí podnik k zapojení se do mezinárodního obchodu měly ve třetí etapě s postupným zvyšujícím se počtem let působení podniku na poli mezinárodního obchodu změnit v motivy proaktivní. Vzhledem k tomu, že byla platnost I-modelů v podmínkách českých MSP značně zpochybněna již v kontextu s vyhodnocením otázky týkající se hlavního motivu vstupu MSP na první zahraniční trh, kde většina respondentů označila za hlavní podnět proaktivní motiv, může vyhodnocení této otázky posloužit ke zjištění, zda teorie I-modelů platí alespoň pro některé české MSP.

Z celkového počtu 106 respondentů, kteří odpovídali na výše zmiňovanou otázku, označilo 69 MSP (65,09 %) při průměrné době působení podniku na poli zahraničního obchodu 18,10 let za hlavní motiv setrvávání jejich firmy na zahraničních trzích motiv proaktivní. Reaktivní motiv vybralo v dotazníku zbylých 37 českých MSP (34,91 %). Porovnáme-li výše zmíněná procenta českých MSP, které zmínily jako hlavní motiv setrvávání na zahraničním trhu motiv proaktivní, s procentem MSP, které označily proaktivní motiv již v souvislosti se vstupem na pole mezinárodního obchodu, není z výsledků zřetelná významná změna, kterou ovšem teorie, na které jsou založeny I-modely, předpokládá. Konkrétní, zástupci oslovených MSP ve výše zmiňované souvislosti nejčastěji udávané motivy, jsou uvedeny v příloze B.



Obr. 24 Druh motivu uvedený českými MSP v kontextu s provozováním zahraničně obchodních aktivit

Detailnější pohled na zjištěné skutečnosti vede k závěru, že z celkového počtu 106 respondentů uvedlo změnu z reaktivního motivu, který je vedl k zahájení internacionalizačního procesu, na motiv proaktivní, který je v současnosti vede, či v případě podniků již na zahraničních trzích nepůsobících těsně před ukončením všech přeshraničních aktivit vedl k provozování zahraničně obchodních operací 15 respondentů (14, 15%). Průměrně potom tyto subjekty působily na poli mezinárodního obchodu 20,30 let. Naopak 9 subjektů (8,49 %) uvedlo za průměrnou do-

bu 17,32 let strávenou na zahraničních trzích změnu motivu v opačném směru, tedy z proaktivního motivu na motiv reaktivní, což je v přímém rozporu s teorií modelů založených na inovaci.

Z výše uvedených faktů je přitom zřejmé, že z celkového počtu 106 respondentů vykazuje soulad s I-modely pouze 15 subjektů (14,15 %), na základě čehož můžeme aplikaci teorie modelů založených na inovacích na podmínky českých MSP označit za přinejmenším velice problematickou.

Platnost výše uvedených závěrů může být ověřena na základě testování hypotézy, která byla na začátku práce uvedena jako třetí v pořadí a byla stanovena v tomto znění:

- *Nulová hypotéza (H_0):* Druh motivu, který podnik vede k provozování zahraničně obchodních aktivit, není závislý na počtu let působení podniku na zahraničních trzích.
- *Alternativní hypotéza (H_1):* Druh motivu, který podnik vede k provozování zahraničně obchodních aktivit, je závislý na počtu let působení podniku na zahraničních trzích.

Na základě získané p-hodnoty, která nabývá velikosti 0,15609, a je tedy větší než stanovená hladina významnosti $\alpha = 0,05$, není možno na 5% hladině významnosti zamítnout nulovou hypotézu. Bylo tedy prokázáno, že druh motivu, který podnik vede k provozování zahraničně obchodních aktivit, není závislý na počtu let působení podniku na zahraničních trzích. Výsledek testování výše uvedené hypotézy tedy potvrzuje platnost učiněných závěrů na základě analýzy informací získaných od českých MSP z dotazníkového šetření.

Druh bariéry, kterou české MSP neintenzivněji vnímají v kontextu s prvním vstupem na zahraniční trh

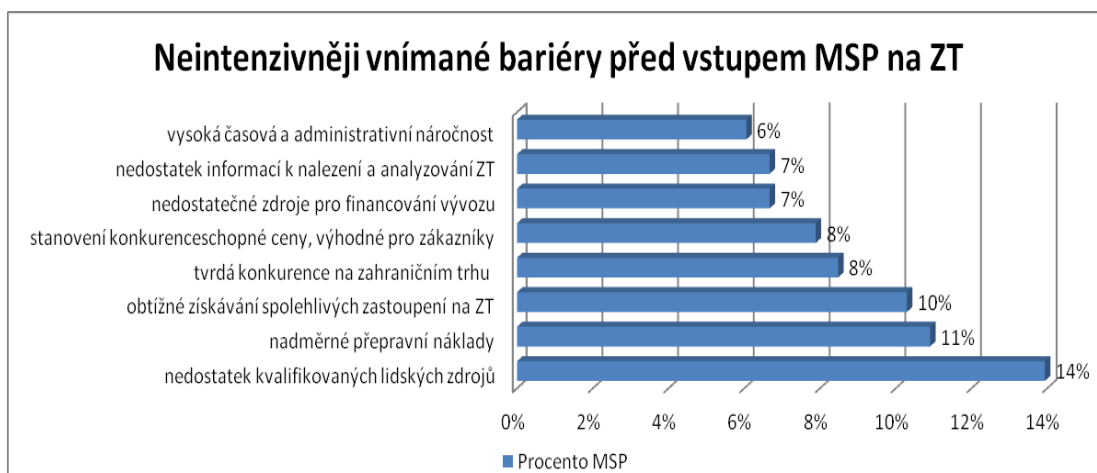
Přestože byla dosud v práci na základě získaných poznatků zpochybněna platnost obou dvou dílčích přístupů agregovaných v základní verzi Uppsala modelu v kontextu s českými MSP, lze možnost aplikace Uppsala modelu do podmínek MSP působících na území ČR posoudit ještě z jednoho úhlu pohledu, a to konkrétně ve spojitosti s překážkami internacionalizace, které podniky pociťují v závislosti na jimi strávené době na poli mezinárodního obchodu. Základem Uppsala modelu, který ho mimochodem odlišuje od modelů založených na inovacích, je pojetí internacionalizačního procesu firem jako časově náročného a organizovaného procesu učení se. Pokud potom aplikujeme tento fakt na překážky, které jednotlivé české MSP vnímají v souvislosti s mezinárodním obchodem, mělo by být v případě souladu Uppsala modelu s internacionalizačním chováním českých MSP dokázáno, že české MSP s postupným překonáváním interních překážek internacionalizace a díky tomu postupným pronikáním na zahraniční trhy začínají stále více vnímat překážky externí, tedy takové překážky, které mají základ v podnikatelském prostředí. K ověření této skutečnosti bylo nutné v dotazníku položit polootevřenou otázku týkající se bariér internacionalizace vnímaných podnikem před prvním vstupem

na zahraniční trhy a následně i polootevřenou otázku směřovanou na nejintenzivněji vnímanou překážku internacionalizace v současnosti.

Otázka, která měla za cíl zjistit podniky nejintenzivněji vnímanou překážku bránící jim vstoupit na zahraniční trh pocíťovanou ještě před zahájením jakýchkoli internacionalizačních aktivit, byla začleněna do dotazníků pro všechny v práci již několikrát definované skupiny oslovených podniků. Celkově tedy na tuto otázku odpovídalo 165 respondentů. U podniků aktuálně působících na poli mezinárodního obchodu a u podniků, které v minulosti přeshraniční aktivity vyvíjely, se tato otázka týkala bariéry, kterou nejintenzivněji cítily před svým prvním vstupem na zahraniční trhy. Podnikům, které vstup na svůj první zahraniční trh teprve plánují, a podnikům, které vstoupit na pole mezinárodního obchodu nechtějí vůbec, byl kladen v rámci otázky dotaz na aktuálně pocíťovanou bariéru internacionalizace.

Na základě vyhodnocení dat, bylo stanoveno níže uvedených osm nejvýznamnějších bariér internacionalizace, které ve výše zmiňovaném kontextu označilo za nejintenzivněji vnímané více než 5 % respondentů:

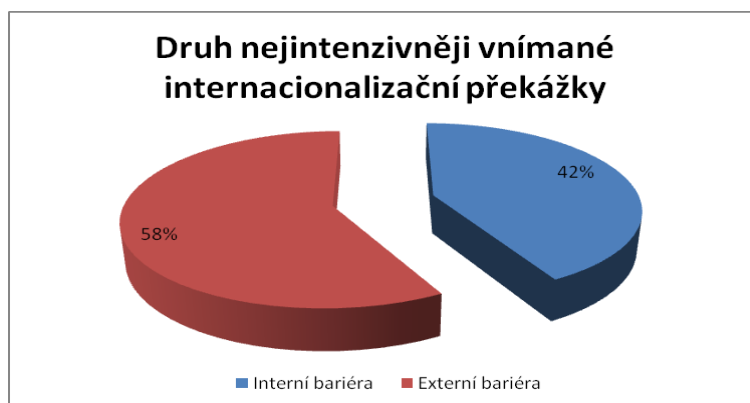
- nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů se znalostmi nezbytnými pro vstup na zahraniční trh, například neznalost cizích jazyků ze strany zaměstnanců (uvedlo 23 respondentů, tedy 13,94 %)
- nadměrné přepravní náklady (uvedlo 18 respondentů, tedy 10,91 %)
- obtížné získávání spolehlivých zastoupení na zahraničním trhu (uvedlo 17 respondentů, tedy 10,30 %)
- tvrdá konkurence na zahraničním trhu v odvětví, ve kterém podnik působí (uvedlo 14 respondentů, tedy 8,48 %)
- stanovení konkurenceschopné ceny, která by vyhovovala zákazníkům (uvedlo 13 respondentů, tedy 7,88 %)
- nedostatečné zdroje pro financování vývozu (uvedlo 11 respondentů, tedy 6,67 %)
- nedostatek potřebných informací k nalezení a analyzování zahraničních trhů (uvedlo 11 respondentů, tedy 6,67 %)
- vysoká časová a administrativní náročnost potřebná k dosažení přehledu o rozdílech mezi zahraničními a domácími předpisy a pravidly fungujícími na obou trzích (uvedlo 10 respondentů, tedy 6,06 %)



Obr. 25 Českými MSP nejčastěji zmiňované nejintenzivněji vnímané bariéry internacionalizace před vstupem na ZT

Ve výše uvedených osmi respondenty nejčastěji zmiňovaných bariérách internacionalizace, které nejvíce pociťovali, či v případě podniků, které vstup na svůj zahraniční teprve plánují nebo podniků, které vstoupit na zahraniční trh neplánují vůbec, aktuálně pociťují v souvislosti s prvním vstupem na zahraniční trh, je zřetelná převaha interních bariér internacionalizace nad externími. Konkrétně jsou zde zmíněny 3 externí bariéry a 5 bariér interních.

Pro možnost vyvození relevantnějšího závěru je ovšem nutno vzít v potaz odpovědi všech respondentů a zjistit, jaký druh bariéry nejintenzivněji vnímali či aktuálně vnímají v kontextu s prvním vstupem podniku na zahraniční trh. Z celkového počtu 165 respondentů mohl být druh bariéry určen u 163 subjektů, jelikož zástupci dvou českých MSP uvedli, že v souvislosti se vstupem podniku na pole mezinárodního obchodu nebyla či není vnímána žádná překážka. Z analýzy výsledků následně vyplynulo, že ze 163 respondentů vnímalo či vnímá 94 subjektů (58 %) v souvislosti se vstupem na pole mezinárodního obchodu nejintenzivněji bariéru interní, přičemž zbylých 69 podniků (42 %) uvedlo v tomto kontextu bariéru externí.



Obr. 26 Druh překážky internacionalizace, kterou české MSP označily jako nejintenzivněji vnímanou v souvislosti s prvním vstupem podniku na zahraniční trh.

Z výše uvedeného je zřejmé, že oslovené české MSP převážně vnímaly či vnímají před zahájením jakýchkoli zahraničně obchodních aktivit nejintenzivněji interní překážky internacionalizace. Pokud tedy dokazujeme možnost aplikace Uppsala modelu do podmínek českých MSP prostřednictvím jimi pociťovaných překážek, měly by české MSP v okamžiku, kdy nejsou a v minulosti ani nebyly zapojeny do mezinárodního obchodu, jednoznačně nejintenzivněji vnímat překážky internacionalizace, které mají interní charakter. Přestože výše uvedený výsledek neukazuje nikterak významný procentuální rozdíl mezi interními a externími překážkami internacionalizace pociťovanými podniky, můžeme teoreticky připustit jistou tendenci souladu většiny zkoumaných českých MSP s modelem. Tato tendence bude ovšem ověřena rozborem další otázky.

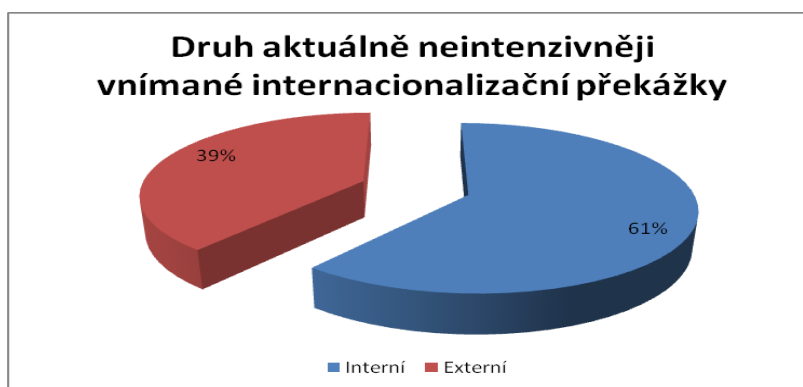
Závislost mezi druhem internacionalizační bariéry a počtem let působení podniku na poli mezinárodního obchodu

K tomu, aby mohl být potvrzen či vyvrácen soulad chování českých MSP se základem Uppsala modelu, který je zjišťován prostřednictvím podniky pociťovaných překážek internacionalizace, musí být ověřena závislost mezi druhem bariéry internacionalizace, kterou firmy na zahraničních trzích aktuálně či v minulosti působící nejintenzivněji pociťují, a počtem let strávených podnikem na poli mezinárodního obchodu. Základem Uppsalu je samozřejmě pojetí internacionalizačního procesu firmy jako časově náročného a organizovaného procesu učení se. V návaznosti na to by tedy dotazované české MSP, které na zahraničním trhu v minulosti působily či aktuálně působí, měly vnímat intenzivněji externí překážky internacionalizace a měla by být jednoznačně zřetelná vazba mezi roky strávenými podnikem na poli mezinárodního obchodu a druhem nejintenzivněji vnímané internacionalizační bariéry.

Vzhledem k výše uvedeným souvislostem tedy byla do dotazníků podnikům v současnosti působícím na poli mezinárodního obchodu a podnikům, které v minulosti na zahraničních trzích působily začleněna otázka na aktuálně nejintenzivněji vnímanou internacionalizační bariéru. Z celkového počtu 106 respondentů 1 subjekt před prvním vstupem nevnímal a aktuálně ani nevnímá žádnou interna-

cionalizační překážku, a proto mohl být druh nejintenzivněji vnímané internacionalizační bariéry určen pouze u 105 subjektů. Z tohoto počtu při průměrném působení podniku na zahraničních trzích v délce 18,17 let označilo 64 respondentů (60,95 %) za bariéru internacionalizace aktuálně nejintenzivněji vnímanou překážku interní a zbylých 41 respondentů (39,05 %) označilo v tomto kontextu bariéru externí. Konkrétní, podniky se zahraničními zkušenostmi nejčastěji zmiňované internacionalizační bariéry, které aktuálně nejintenzivněji pociťují, jsou uvedeny v příloze B.

Při porovnání procentuálního podílu, ve kterém byly externí a interní bariéry podniky pociťovány před prvním vstupem na ZT, a ve kterém jsou pociťovány ze strany podniků se zkušenostmi na poli mezinárodního obchodu aktuálně, vidíme jenom nepatrný rozdíl, což ovšem za soulad se základní verzí Uppsalského modelu rozhodně považovat nemůžeme.



Obr. 27 Druh překážky internacionalizace, kterou podniky se zkušenostmi se zahraničním obchodem vnímají aktuálně nejintenzivněji.

Detailnější pohled na získané informace vede ke zjištění, že z celkového počtu 105 respondentů, u kterých mohl být zkoumán druh nejintenzivněji vnímané internacionalizační překážky před prvním vstupem na pole mezinárodního obchodu a následně druh bariéry, kterou nejintenzivněji pociťují v současné době, vykázalo změnu nejintenzivněji pociťované překážky 32 subjektů (28,57 %). Zajímavým zjištěním ovšem je, že z tohoto počtu udalo změnu nejintenzivněji pociťované internacionalizační bariéry za v průměru 17,25 let působení na zahraničních trzích z původně interní na současně pociťovanou externí pouze 17 respondentů, což činí pouhých 16,19 % z celkového počtu dotazovaných českých MSP. Z toho potom vyplývá, že 15 subjektů (14,29 %) uvedlo změnu vnímané překážky v přesně opačném směru. Průměrně přitom výše zmíněných 15 subjektů strávilo na poli mezinárodního obchodu 16,97 let.

Z výše uvedeného je více než zřejmé, že soulad modelu Uppsala s internacionalizačním chováním českých MSP nemůže být potvrzen ani v kontextu s překážkami pociťovanými podniky v závislosti na počtu let strávených na poli mezinárodního obchodu. V souladu s modelem by totiž měly podniky bez zahraničně obchodních zkušeností nejintenzivněji vnímat interní internacionalizační překážky

a s postupným pronikáním na zahraniční trhy by měly stále intenzivněji vnímat překážky externí. Z celkového počtu MSP, které nějakou překážku v kontextu s internacionalizací pocítovaly, a průměrně působily či působí na poli mezinárodního obchodu 18,17 let, vykázalo změnu nejintenzivněji pocítované překážky z původně interní na externí pouze 16,19 % subjektů. Dalších 14,29 % českých MSP vykázalo změnu z původně nejintenzivněji vnímané externí překážky internacionalizace na současně nejintenzivněji vnímanou překážku interní, což je v přímém rozporu s modelem.

Platnost výše uvedených závěrů může být ověřena testováním v pořadí čtvrté hypotézy uvedené na začátku vlastní práce, která byla stanovena v níže uvedeném znění:

- *Nulová hypotéza (H_0):* Druh podnikem vnímané bariéry internacionalizace není závislý na počtu let působení podniku na zahraničních trzích.
- *Alternativní hypotéza (H_1):* Druh podnikem vnímané bariéry internacionalizace je závislý na počtu let působení podniku na zahraničních trzích.

Vzhledem k tomu, že výsledkem testování této hypotézy byla vykázána p-hodnota o velikosti 0,41612, a platí tedy, že $p > \alpha$, není možno na 5% hladině významnosti zamítnout nulovou hypotézu o nezávislosti druhu podnikem pocítované internacionalizační bariéry a počtem let působení podniku na zahraničních trzích. Testováním hypotézy tedy byly potvrzeny závěry učiněné na základě analýzy informací získaných dotazníkovým šetřením.

Intenzita vnímání jednotlivých rizik spojených s mezinárodním obchodem v kontextu s prvním vstupem podniku na zahraniční trh

Z předešlých částí vlastní práce je, na základě závěrů učiněných rozborem informací získaných od respondentů z dotazníkového šetření, zcela zřejmý nesoulad internacionalizačního chování českých MSP se základní verzí Uppsala modelu, i s jeho revidovanou verzí z roku 2009. Pro realizaci komplexního posouzení možnosti aplikace Uppsala modelu do podmínek českých MSP je však více než žádoucí vzít v potaz i jeho dosud poslední obměnu, která byla provedena v roce 2011 Figueirou de Lemosem ve spolupráci s Johansonem a Vahlnem, přičemž výše zmínění autoři přidali v rámci této aktualizace Uppsala modelu i prvek rizika. Dle Figueiry a kol. je možné vyjádřit riziko, které souvisí s internacionalizačním procesem vysvětleným v souladu s Uppsalským modelem, touto rovnicí:

$$R_i = C_i \cdot U_i$$

kde R_i znázorňuje riziko spojené s konkrétní fází zapojení se firmy na zahraničním trhu, C_i znázorňuje, do jaké míry je podnik na vybraném zahraničním trhu zapojen, a v neposlední řadě U_i značí míru nejistoty, která je pro podnik v souvislosti s aktuálním zapojením se na vybraném zahraničním trhu význačná. Výše zmínění autoři následně model vysvětlují v tom smyslu, že se zvýšením míry zapojení se podnikem na konkrétním trhu vzrůstá i míra podstupované nejistoty, a tím i riziko. S postupným působením na tomto trhu ovšem podnik sbírá zkušenosti z inten-

zivnějšího působení na trhu, a tím pádem postupně dochází ke snižování nejistoty na takovou úroveň, kde se riziko podstupované podnikem R vrací na původní velikost, na kterou byla firma ochotna na počátku vyvíjení mezinárodních aktivit přistoupit.

Z výše uvedeného je potom naprosto zřejmý základ revidovaného modelu, který spočívá v postupném snižování nejistoty, a v důsledku toho i rizika s postupným získáváním zkušeností z působení podniku na konkrétním zahraničním trhu při stanovené úrovni míry angažovanosti.

Pokud tedy úroveň zapojení se podniku na zahraničním trhu vyjádříme, či lépe řečeno, ztotožníme s formou působení podniku na tomto trhu podnikem uplatňovanou a vybereme z našeho výběru respondentů pouze podniky, které působí na svém prvním zahraničním trhu či trzích po celou dobu provozování přeshraničních aktivit ve stále stejné formě, čili nezvyšují míru angažovanosti na zahraničním trhu, měla by dle výše rozváděného revidovaného Uppsala modelu platit jasná vazba mezi intenzitou vnímání rizik podniku spojených s působením na poli mezinárodního obchodu a počtem let, které podnik na zahraničním trhu působí. Tato myšlenka přitom vychází z výše uvedené rovnice revidovaného Uppsala modelu. Pokud bude dodržena konstantní míra angažovanosti podniku na zahraničním trhu v podobě stále stejné uplatňované formy působení, měl by podnik dle modelu s postupně stále se zvyšující dobou působení na tomto trhu a s tím spojenými stále vyššími zkušenostmi a znalostmi o tomto trhu vnímat rizika spojená s působením podniku na mezinárodních trzích ve stále menší intenzitě. Z toho také vyplývá, že by teoreticky podniky dosud nezapojené do mezinárodního obchodu měly rizika pojíci se s působením podniku na poli mezinárodního obchodu dle modelu vnímat intenzivněji než podniky na zahraničních trzích aktivní. K možnosti ověřit možnost aplikace revidovaného Uppsala modelu z roku 2011 na české MSP bylo třeba zjistit intenzitu vnímání jednotlivých rizik pojících se s mezinárodním obchodem, kterou podniky pociťovaly před zahájením jakýchkoli zahraničně obchodních aktivit a také intenzitu výše zmíněných rizik vnímanou podniky, které na zahraničním trhu již působily či působí, avšak nutnou podmínkou byla konstantní uplatňovaná forma působení.

Pro tyto dvě otázky byla v dotazníku zvolena škála, kde měly dotázané MSP u každého rizika možnost vybrat míru pociťovaného vlivu na škále 0 - 4, přičemž 0 = riziko nebylo vůbec vnímáno ve spojitosti s hrozbou, 1 = nízká intenzita vnímání rizika, 4 = vysoká intenzita vnímání rizika. Jednotlivá ve škále uvedená rizika potom pokrývaly autory nejčastěji uváděné kategorie rizik pojící s mezinárodním obchodem, konkrétně rizika komerční, přepravní, teritoriální, riziko kurzové a rizika tržní.

První otázka tedy měla za cíl zjistit intenzitu vnímání jednotlivých rizik spojených s mezinárodním obchodem podniky ještě před vyvíjením jakýchkoli zahraničně obchodních aktivit. Tato otázka tedy byla položena všem skupinám MSP, přičemž bylo nutno samozřejmě zvolit odlišnou interpretaci. V dotaznících určených pro podniky, které na poli mezinárodního obchodu aktuálně působí či v minulosti

působily, byla otázka směřována na intenzitu vnímání jednotlivých rizik internacionalizačního procesu, které tyto podniky pocítovaly před svým prvním vstupem na pole mezinárodního obchodu. V případě podniků, které svůj první vstup na zahraniční trh teprve plánují nebo ho nechtějí realizovat vůbec, byla otázka směřována k aktuálně vnímané intenzitě rizik pojících se s mezinárodním obchodem. Celkem tedy k jednotlivým v dotazníku uvedeným rizikům přiřazovalo subjektivně vnímanou míru vlivu 165 respondentů, přičemž následně byla z dostupných dat pro každé riziko vypočtena průměrná intenzita vnímání rizika ze strany českých MSP.

Z dostupných výsledků je potom zřejmé, že nejintenzivněji vnímají či vnímaly české MSP před jakoukoli zkušeností s mezinárodním obchodem riziko kurzové ztráty, u kterého vypočtená průměrná intenzita dosahovala hodnoty 2,01. Téměř ve stejné intenzitě potom české MSP vnímaly či vnímají ve výše uvedeném kontextu hrozbu rizika neschopnosti zahraničního odběratele včas a plně uhradit svoje závazky (1,99). Za další, ze strany českých MSP ve stádiu, kdy nemají žádné zkušenosti se zahraničně obchodními aktivitami, nejintenzivněji vnímaná rizika pojící se s mezinárodním obchodem, můžeme bezesporu označit:

- riziko změny celkové tržní situace na zahraničním trhu (průměrná vnímaná intenzita = 1,72)
- riziko odstoupení zahraničního odběratele od smlouvy (průměrná vnímaná intenzita = 1,49)
- riziko nepříznivého ekonomického vývoje na zahraničním trhu (průměrná vnímaná intenzita = 1,45)
- riziko nesplnění či vadného plnění smlouvy ze strany zahraničního dodavatele (průměrná vnímaná intenzita = 1,43)



Obr. 28 Průměrná intenzita vnímání jednotlivých rizik spojených s MO českými MSP před zahájením jakýchkoli zahraničně obchodních aktivit

V tomto kontextu nelze neuvést ještě jednu zajímavou informaci, kterou přineslo porovnání průměrné intenzity vnímání rizik jednotlivými v dotazníku rozlišova-

nými skupinami českých MSP před realizací jakýchkoli přeshraničních aktivit. Porovnávány byly průměrné uváděné aktuální intenzity vnímání rizik ze strany podniků plánujících vstup na zahraniční trhy a podniků, které nikdy na zahraničním trhu nepůsobily a působit ani nechtějí. U podniků, které na zahraničních trzích aktuálně působí nebo v minulosti působily, byla v rámci srovnání použita intenzita jimi vnímaných rizik před prvním vstupem na pole mezinárodního obchodu. Ze srovnání následně vyplynulo, že z celkového počtu třinácti uvedených rizik pojících se s působením podniku na poli mezinárodního obchodu, sedm z nich průměrně nejintenzivněji vnímají podniky, které na zahraničním trhu nikdy nepůsobily a působit ani nechtějí, a 5 z nich nejintenzivněji vnímají podniky, které na zahraniční trh plánují vstoupit. Z toho potom vyplývá, že podniky, které na zahraničním trhu aktuálně působí či působily, nepocitovaly při svém vstupu rizika pojící se s mezinárodním obchodem v takové intenzitě, jako je vnímají v současnosti podniky, které na zahraničních trzích nepůsobí.

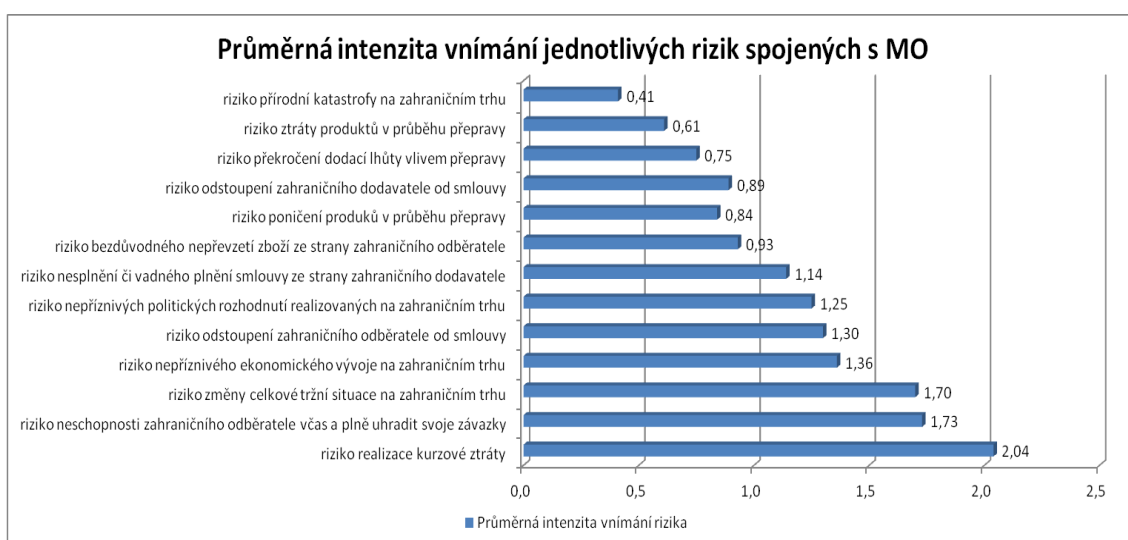
Závislost mezi intenzitou vnímání rizik spojených s mezinárodním obchodem a počtem let působení podniku na zahraničním trhu

K vyvrácení či potvrzení souladu dosud poslední verze Uppsala modelu s chováním českých MSP, musí být ověřena závislost mezi českými podniky vnímanou intenzitou rizik pojících se s mezinárodním obchodem a počtem let jimi strávených na zahraničním trhu. Jak již bylo zmíněno, tento soulad je ovšem nutné pro větší prokazatelnost zkoumat pouze na podnicích, které působí či působily po celou dobu provozování přeshraničních aktivit na svém prvním zahraničním trhu či trzích ve stejné formě. Z celkového počtu 106 respondentů, kteří v minulosti na zahraničních trzích působili či aktuálně působí, mohly být pro ověřování výše uvedené závislosti použity odpovědi pouze 83 respondentů, kteří po celou dobu působení na poli mezinárodního obchodu nezměnili formu účasti na svém historicky prvním zahraničním trhu či zahraničních trzích.

Ze strany výše zmíněných podniků je aktuálně nejintenzivněji vnímáno riziko vzniku kurzové ztráty. Pro toto riziko byla vypočtena absolutně nejvyšší průměrná vnímaná intenzita, která nabývala velikosti 2,04. Je přitom zajímavé si všimnout, že se na prvním místě umístilo v případě podniků aktuálně působících na zahraničních trzích stejné riziko, které v průměru neintenzivněji vnímaly tyto podniky i v kontextu se svým prvním vstupem na pole zahraničního obchodu, přičemž svou roli zde samozřejmě sehrály také podniky, které na žádném zahraničním trhu aktuálně nepůsobí. Průměrná pocíťovaná intenzita hrozby rizika realizace kurzové ztráty, uvedená aktuálně podniky se zkušenostmi s mezinárodním obchodem, je přitom v průměru o 0,02 vyšší. Mezi další aktuálně nejintenzivněji vnímaná rizika pojící se s mezinárodním obchodem ze strany podniků, které aktuálně na zahraničních trzích působí či v minulosti působily a za celou dobu působení na poli mezinárodního obchodu nezměnily formu působení na svém historicky prvním zahraničním trhu či trzích, patří:

- riziko neschopnosti zahraničního odběratele včas a plně uhradit svoje závazky (průměrná intenzita vnímání rizika = 1,73)

- riziko změny celkové tržní situace na zahraničním trhu (průměrná intenzita vnímání rizika = 1,70)
- riziko nepříznivého ekonomického vývoje na zahraničním trhu (průměrná intenzita vnímání rizika = 1,36)
- riziko odstoupení zahraničního odběratele od smlouvy (průměrná intenzita vnímání rizika = 1,30)



Obr. 29 Aktuální průměrná intenzita vnímání jednotlivých rizik spojených s MO českými MSP, které působí či působily na poli mezinárodního obchodu při zachování stejné formy působení na svém historicky prvním ZT.

Z porovnání informací obsažených na obrázcích č. 29 a 30, kde jsou přehledně uvedeny dosažené průměrné intenzity vnímání jednotlivých rizik z pohledu českých MSP, je více než zřejmé, že podniky, které vykazují zkušenosti s mezinárodním obchodem a působí či působily na svém historicky prvním zahraničním trhu či trzích po celou dobu vyvíjení zahraničně obchodních aktivit ve stejné formě, vnímají většinu rizik opravdu v menší intenzitě, než byla zjištěná průměrná intenzita u podniků před zahájením jakýchkoli internacionalizačních aktivit. Ve vyšší intenzitě vnímají v průměru výše uvedené podniky pouze riziko realizace kurzové ztráty (+0,02), riziko nepříznivých politických rozhodnutí realizovaných na zahraničním trhu (+0,03) a riziko přírodní katastrofy na zahraničním trhu (+0,03), přičemž z hodnot uvedených v závorce za jednotlivými riziky je patrné, že intenzita vnímání je vyšší pouze nepatrně. Ostatní rizika byla ovšem intenzivněji vnímána podniky před zahájením jakýchkoli internacionalizačních aktivit, přičemž v průměru tyto podniky vnímaly či vnímají rizika spojená s provozováním zahraničně obchodních aktivit intenzivněji o 17 setin.

Vzhledem k tomu, že MSP se zkušeností s mezinárodním obchodem, u kterých byla vyhodnocována otázka na aktuální intenzitu vnímání jednotlivých rizik internacionalizačního procesu, vykazaly u naprosté většiny rizik nižší intenzitu jejich vnímání než skupina podniků, kterým byla tato otázka kladena v souvislosti s do-

bou, kdy neměly žádné zkušenosti se zahraničními trhy, můžeme zde zhodnotit náznak tendence potvrdit soulad poslední aktualizované verze Uppsala modelu s chováním českých MSP

Jestli ovšem u podniků, které působí či působily na svém historicky prvním zahraničním trhu či trzích po celou dobu vyvíjení zahraničně obchodních aktivit ve stejné formě, závislost mezi počtem let působení podniku na zahraničním trhu a jím vnímanou intenzitou rizik pojičích se s provozováním zahraničně obchodních aktivit opravdu platí, můžeme prokázat testováním statistické hypotézy, která byla na začátku vlastní práce uvedena jako poslední v pořadí ve znění:

- *Nulová hypotéza (H_0):* Intenzita vnímání rizik spojených s mezinárodním obchodem není závislá na počtu let působení podniku na zahraničním trhu.
- *Alternativní hypotéza (H_1):* Intenzita vnímání rizik spojených s mezinárodním obchodem je závislá na počtu let působení podniku na zahraničním trhu.

Na základě získané p-hodnoty o velikosti 0,47030, která je tedy větší než stanovená hladina významnosti $\alpha=0,05$ nelze na 5% hladině významnosti nulovou hypotézu zamítnout. Intenzita vnímání rizik spojených s mezinárodním obchodem, tedy v případě podniků, které působí či působily na svém historicky prvním zahraničním trhu po celou dobu vyvíjení internacionalizačních aktivit ve stejné formě, není závislá na počtu let působení podniku na zahraničním trhu a možnost aplikace poslední aktualizované verze Uppsala modelu do podmínek českých MSP tedy nelze potvrdit.

Výsledek testování statistické hypotézy tedy nepotvrdil domněnku, která byla učiněna na základě analyzovaných informací. Závěry vyvozené z analýzy informací získaných z dotazníkového šetření mohou být zkresleny zejména tím, že při zjišťování subjektivně vnímané intenzity rizik podniky před započítáním internacionalizačních aktivit byla tato otázka přirozeně pokládána jednak firmám, které na poli zahraničního obchodu aktuálně působí či působily, ale pak také podnikům, které vstup na svůj zahraniční trh teprve plánují nebo ho nechtějí uskutečnit vůbec. Následně potom bylo v práci uvedeno, že nejintenzivněji z těchto čtyř skupin českých MSP pociťovaly rizika spojená s internacionalizačním procesem ty podniky, které vstoupit na zahraniční trh nechtějí vůbec a podniky, které vstup na pole zahraničního obchodu teprve plánují. Z toho důvodu tedy byla u většiny rizik internacionalizačního procesu vykázána v souvislosti s otázkou, která směřovala na období před zapojením se do mezinárodního obchodu, vyšší intenzita vnímání. U skupiny podniků, které aktuálně vykazují zkušenosti s mezinárodním obchodem a po celou dobu působení na svém prvním zahraničním trhu či trzích uplatňovaly stejnou formu tedy potom ve skutečnosti k tak významnému poklesu vnímání intenzity jednotlivých rizik spojených s mezinárodním obchodem, jako naznačovalo porovnání jednotlivých hodnot průměrně podniky pociťované intenzity rizik podniky před a po zahájení internacionalizačních aktivit, dojít nemuselo. Tento fakt ovšem nijak neovlivňuje skutečnost, že u podniků se zkušenostmi z mezinárodního obchodu, které působí či působily na svém historicky prvním zahraničním trhu či zahraničních trzích po celou dobu vyvíjení zahraničně obchodních aktivit ve stá-

le stejné formě, nebyla statisticky prokázána závislost mezi délkou jejich pobytu na tomto zahraničním trhu a intenzitou vnímání rizik internacionalizačního procesu.

4.2.2 Limity aplikace fázových modelů do podmínek českých MSP

Z výše uvedeného rozboru primárních dat je více než zřejmý nesoulad internacionalizačního procesu českých MSP s fázovými modely internacionalizace. V souvislosti s tím je tedy na tomto místě žádoucí shrnout jednotlivé důvody nemožnosti aplikovat fázové modely na internacionalizační chování českých MSP.

Prvním důvodem, na základě kterého není možno potvrdit soulad internacionalizačního chování českých MSP s fázovými modely obecně, je existence českých Born Globals MSP. Je tomu z toho důvodu, že jak Uppsala model, tak i modely založené na inovacích definují shodně v rámci popisu zapojování se firem do mezinárodního obchodu první etapu, kterou je působení podniku pouze na domácím trhu a to bez provádění jakýchkoli exportních aktivit. Mezi českými MSP byla ovšem za použití různých definic detekována existence nemalého počtu podniků, které výše zmiňovanou první etapu přeskakují, což samozřejmě není v souladu ani s Uppsala modelem ani s I-modely. Pro úplnost je také nutné zmínit, že existence českých Born Globals MSP není v souladu ani s revidovaným Uppsala modelem z roku 2009, který tudíž stejně jako původní Uppsala model v tomto směru nekoresponduje s internacionalizačním procesem českých MSP.

Proti možnosti aplikovat modely založené na inovacích do podmínek českých MSP ovšem hovoří i druh motivů, které dotazované české MSP vnímaly v souvislosti s prvním vstupem na pole zahraničního obchodu a posléze v souvislosti se setrváním na zahraničním trhu či zahraničních trzích. Dle I-modelů by měly české MSP k zapojení se do mezinárodního obchodu vést modely reaktivní, které by se ovšem následně s postupným zvyšujícím se počtem let působení podniku na poli mezinárodního obchodu měly změnit v motivy proaktivní. České MSP ovšem převážně vedly jak k zahájení provozování internacionalizačních aktivit, tak i k následnému setrvávání na poli mezinárodního obchodu motivy proaktivní, přičemž změnu hlavního pocítovaného motivu vykázalo v souladu s modelem pouze 14 % dotazovaných MSP. Správnost učiněného závěru poukazujícího na nemožnosti aplikovat I-modely do podmínek českých MSP byla následně potvrzena i prostřednictvím testování statistické hypotézy o nezávislosti druhu motivu, který podnik vede k provozování zahraničně obchodních aktivit, a počtu let působení podniku na zahraničních trzích.

Další zjištěný fakt, související konkrétně s nemožností aplikovat Uppsala model do podmínek českých MSP, je třeba zmínit v souvislosti s počtem, polohou a kulturní blízkostí zemí, do kterých české MSP vstupují v rámci pronikání na pole zahraničního obchodu jako první. V souladu s Uppsala modelem by měly české MSP vstupovat nejdříve na jeden či několik málo sousedních trhů, které jsou pro ně kulturně blízké a mají o nich relativně dost informací, přičemž postupně by měly svoji působnost rozšiřovat na více trhů s čím dál tím větší psychologickou vzdáleností.

Z rozboru získaných dat vyplynulo, že si české MSP vybírají k realizaci vstupu na první trh kromě trhů evropských zemí trhy zemí mimoevropských, které rozhodně nemůžeme prohlásit za země kulturně ani geograficky blízké. Bezmála čtvrtina dotazovaných MSP potom uvedla, že v kontextu se zahájením zahraničně obchodních aktivit pronikly či hodlají proniknout na 5 a více zahraničních trhů zároveň, přičemž ve většině případů se jednalo o trhy v evropské i mimoevropské. Výše zmíněné skutečnosti jednoznačně poukazují na nesoulad internacionalizačního chování českých MSP s modelem Uppsala, konkrétně potom s jedním z jeho dvou dílčích konceptů, což bylo následně potvrzeno i testováním statistické hypotézy, na základě které byla na 5% hladině významnosti potvrzena nezávislost mezi počtem zahraničních zemí, ve kterých podnik působí a počtem let působení podniku na zahraničních trzích. Tato závislost by přitom v případě platnosti Uppsala modelu musela být nutně prokázána

Další skutečností, na základě které je nutno poukázat na nemožnost aplikovat Uppsala model do podmínek českých MSP, je fakt, že bezmála 84 % z celkového počtu respondentů nezměnilo za celou dobu působení na poli zahraničního obchodu, konkrétně za průměrně 17,98 let, formu působení na svém prvním zahraničním trhu. Základem jednoho ze dvou přístupů, které jsou v Uppsala modelu agregovány, je postupné zapojování se firem do mezinárodního obchodu se stále větší intenzitou. Tím pádem by tedy podle této teorie měly oslovené české MSP s postupem času změnit formu působení na svém zahraničním trhu a to konkrétně směrem k formě, která je příznačná vyšším stupněm zapojení. Dle tohoto klíče ovšem postupovalo pouze 11 % subjektů. V návaznosti na výše zmíněné skutečnosti opět nebyla potvrzena možnost aplikace Uppsala modelu do podmínek českých MSP, přičemž na správnost tohoto závěru ukázal i výsledek testování statistické hypotézy, kde na 5% hladině významnosti nebyla zamítnuta nulová hypotéza o nezávislosti formy působení uplatňované podnikem na zahraničním trhu a počtu let působení podniku na zahraničním trhu.

Nemožnost aplikace Uppsala modelu do podmínek českých MSP byla dokázána i skrze překážky internacionalizace vnímané ze strany podniků v závislosti na době působení na poli mezinárodního obchodu. Z výsledků sice vyplynulo, že české MSP v kontextu se zahájením internacionalizačních aktivit nejčastěji uváděly interní překážky internacionalizace, což by poukázvalo na určitou míru shody s Uppsala modelem, tento druh překážky ovšem většina dotazovaných podniků uvedla jako nejintenzivněji vnímaný i po 18,17 letech strávených na zahraničních trzích, což v souladu s Uppsala modelem rozhodně není. Dle modelu by totiž české MSP měly ve spojitosti se vstupem na pole mezinárodního obchodu nejintenzivněji vnímat překážky interní a s postupným překováním interních překážek a díky tomu s postupným pronikáním na zahraniční trhy začít stále více vnímat překážky externí. Soulad s touto teorií byl ovšem detekován pouze u 16 % respondentů. V rámci následného testování statistické hypotézy nebyla na 5% hladině významnosti zamítnuta nulová hypotéza o nezávislosti druhu podnikem vnímané internacionalizační bariéry a počtu let působení podniku na zahraničních trzích, což ne-

soulad internacionalizačního procesu českých MSP s Uppsala modelem jenom potvrdilo.

V souladu s internacionalizačním chováním českých MSP není ani poslední revidovaná verze Uppsala modelu z roku 2011, dle které by měly české MSP, které působily či působí na svém prvním zahraničním trhu po celou dobu vyvíjení zahraničně obchodních aktivit ve stále stejné formě, vnímat s postupně stále se zvyšující dobou působení na tomto trhu rizika spojená s mezinárodním obchodem ve stále menší intenzitě. Na základě testování statistické hypotézy nebyla u výše zmíněných podniků na 5% hladině významnosti zamítnuta hypotéza o nezávislosti intenzity vnímání rizik spojených s mezinárodním obchodem a počtu let působení podniku na zahraničním trhu.

Z výše uvedeného je více než zřejmé, že možnost aplikace fázových modelů do podmínek českých malých a středních podniků nemůže být potvrzena. Většina oblastí, ve kterých byl soulad fázových modelů s internacionalizačním chováním českých MSP posuzován, je přitom nějakým způsobem spojena s dynamikou vývoje internacionalizačních aktivit, přičemž teoretické modely předpokládají ve srovnání s dosaženými výsledky týkajícími se českých MSP tuto dynamiku vyšší. Jedním z důvodů tohoto nesouladu může být skutečnost, že fázové modely internacionalizace nejsou určeny pouze pro malé a střední podniky, ale také pro podniky velké. Z tohoto pohledu je jasné, že jsou MSP v určitých oblastech limitovány, ať už se jedná například o lidské zdroje, finanční zdroje a podobně, přičemž v důsledku tohoto faktu u nich dynamika vývoje internacionalizačních aktivit v určitých ohledech nemůže být taková jako u velkých společností.

4.2.3 Typické znaky internacionalizačního procesu českých MSP

Vzhledem k tomu, že na základě výše uvedených závěrů nebylo možné potvrdit soulad internacionalizačního chování českých MSP s fázovými modely internacionalizace, je na tomto místě v návaznosti na cíl práce více než žádoucí navrhnout model, který by podmínkám českých MSP vyhovoval. Cílem návrhu výše zmíněného modelu je vystihnout typické znaky internacionalizačního procesu českých MSP.

V tomto kontextu můžeme na základě poznatků získaných zpracováním primárních dat uvést, že české MSP typicky pronikají na zahraniční trhy do tří let od svého založení. Činí tak v drtivé většině případů samostatně, tedy bez účasti v obchodních sítích, ovšem v managementu těchto podniků nejčastěji působí lidé, kteří mají zkušenosti s mezinárodním obchodem ze svého bývalého působiště.

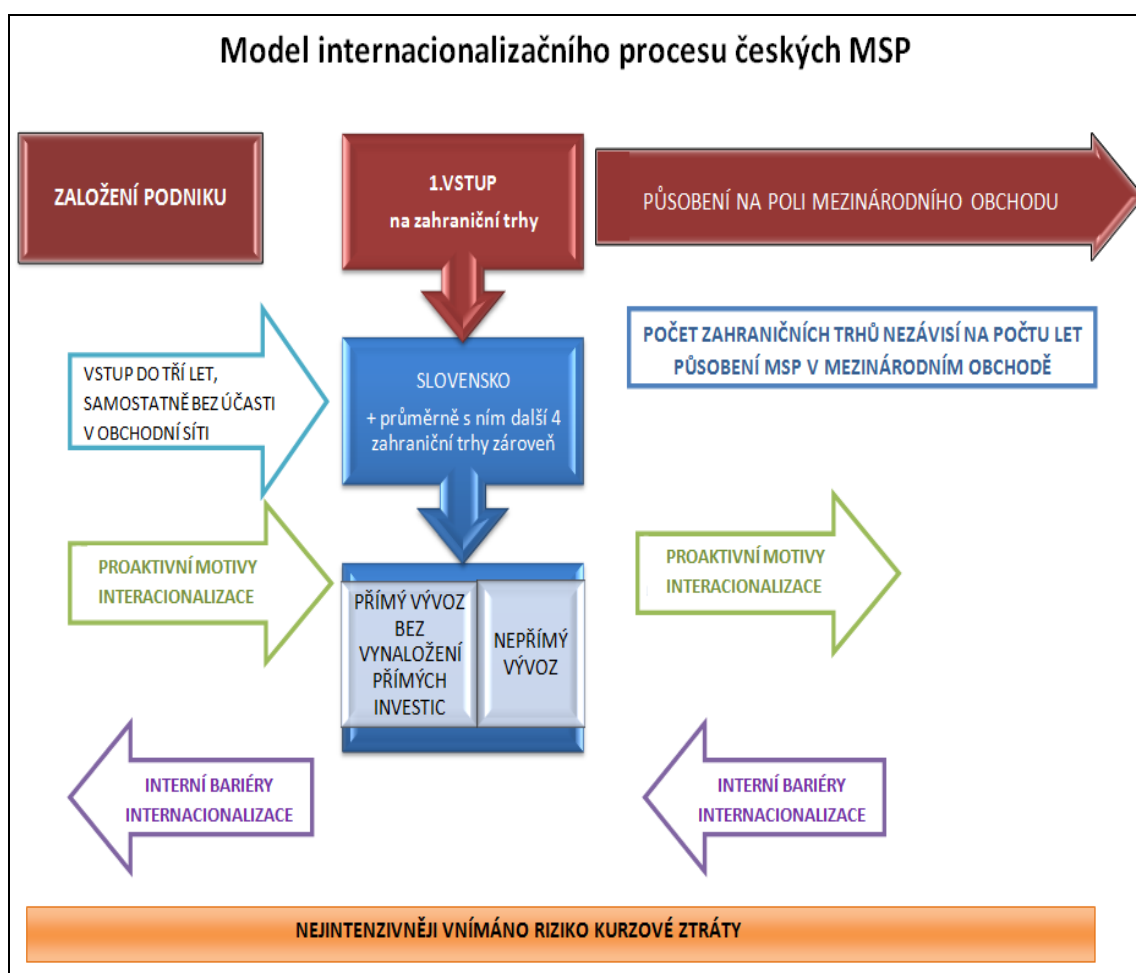
K zahájení internacionalizačních aktivit ve většině případů vedou české MSP proaktivní motivy, které je následně motivují i k setrvávání na poli mezinárodního obchodu.

V kontextu s prvním vstupem na pole mezinárodního obchodu české MSP typicky vnímají interní bariéry internacionalizace, což se u nich nemění ani s přibývajícím počtem let působení na zahraničních trzích.

Jako svůj první zahraniční trh si české MSP vybírají nejčastěji Slovensko, přičemž zároveň s ním zpravidla vstupují na průměrně 4 zahraniční trhy zároveň. Počet zahraničních zemí, na jejichž trzích podniky působí, není v případě českých MSP závislý na počtu let strávených na poli zahraničního obchodu.

Pro svůj první vstup na pole mezinárodního obchodu si české MSP vybírají ve většině případů formu, která je charakteristická nižším stupněm zapojení se do mezinárodního obchodu, konkrétně přímý vývoz bez vynaložení přímých investic a nepřímý vývoz. Tuto formu s rostoucí délkou působení na poli mezinárodního obchodu nemění.

Intenzita, ve které české MSP působící na svém prvním zahraničním trhu po celou dobu vyvíjení zahraničně obchodních aktivit ve stále stejné formě vnímají rizika spojená s mezinárodním obchodem, není v případě českých MSP závislá na době jejich působení na zahraničním trhu. Vůbec nejintenzivněji je přitom ze strany českých MSP vnímáno riziko realizace kurzové ztráty.



Obr. 30 Model shrnující typické znaky internacionalizačního procesu českých MSP

5 Diskuze a závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjistit možnost aplikace vybraných internacionalizačních modelů do podmínek českých MSP, definovat případné limity těchto modelů a eventuelně navrhnout jejich modifikaci. Dílčím cílem práce bylo zjistit, zda se mezi českými MSP vyskytují takzvané „Born Globals“, tedy podniky, které působí na zahraničních trzích okamžitě po svém založení. K naplnění cíle byly následně zvoleny fázové modely internacionalizace, konkrétně tedy model Uppsala, a modely založené na inovacích, též nazývané I-modely.

Aby bylo možno naplnit výše definovaný cíl práce, bylo nutné získat potřebná data od českých malých a středních podniků. Samotný sběr dat byl uskutečněn prostřednictvím dotazníkového šetření realizovaného v systému Umbrela. Zvolenou formu dotazování je přitom nezbytné zmínit jako první faktor, který jistým způsobem může ovlivnit vypovídající schopnost shromážděných dat. Elektronické dotazování s sebou bezesporu nese řadu výhod, kterými jsou například nízké náklady, rychlost odezvy, možnost anonymního vyplnění dotazníku, vyloučení vlivu tazatele na respondenta a podobně. Výše zmíněná forma dotazování s sebou ovšem nese i jisté nevýhody, za které je třeba označit zejména nízkou návratnost, nemožnost kontroly dostatečného porozumění otázce ze strany respondenta, nemožnost zajištění vyplnění dotazníku pouze kompetentní osobou a podobně. Dalším faktorem, který mohl jistým způsobem ovlivnit dosažené výsledky, je skutečnost, že byl průzkum zaměřen na MSP ze všech odvětví. Bylo tomu tak proto, že cílem práce bylo zjistit soulad internacionalizačního procesu s fázovými modely ze strany českých MSP obecně a nemohly být tedy zohledněny specifické znaky internacionalizace, které s sebou určitá odvětví bezesporu nesou. Za jistý limitující faktor můžeme také označit fakt, že jednotlivé závěry byly učiněny z dat získaných od českých MSP, kde byly přítomny jak podniky střední, malé, tak i mikropodniky. Teoreticky by se tedy dosažené výsledky mohly při zaměření se pouze na jednu z výše zmiňovaných kategorií lišit. Jako poslední skutečnost, která mohla dosažené výsledky jistým způsobem ovlivnit, je třeba zmínit fakt, že procentuálně nebyly zastoupeny odpovědi od MSP z hlediska klasifikace ekonomických činností dle CZ-NACE přesně ve stejném poměru, jakým jsou v těchto oblastech zastoupeny malé a střední podniky v České republice. Výše uvedená možná omezení je třeba brát v úvahu při zobecňování zjištěných skutečností a z nich vyvozených závěrů.

Jako první byla ve vlastní práci věnována pozornost takzvaným Born Globals. V souladu s dílčím cílem práce bylo nutné zjistit, jestli se i mezi českými MSP vyskytují podniky, které se začínají věnovat internacionalizačním aktivitám ihned od svého založení a přeskakují tak jednotlivé fáze vývoje. V rámci zpracování dat byl za použití několika definic k identifikaci těchto podniků výskyt Born Globals mezi českými MSP jednoznačně potvrzen. Na základě tohoto faktu ovšem nemůžeme potvrdit soulad internacionalizačního procesu českých MSP hned s první fází, která je společná pro fázové modely obecně, tedy jak pro model Uppsala, tak pro modely založené na inovacích. Je tomu z toho důvodu, že i přesto, že je mezi výše zmiňovanými modely zásadní rozdíl, shodně definují v rámci popisu zapojo-

vání se firem do mezinárodního obchodu první etapu, kterou je působení podniku pouze na domácím trhu bez provádění jakýchkoli exportních aktivit. V návaznosti na existenci Born Globals podniků mezi českými MSP, které tuto etapu přeskakují, tedy nelze potvrdit soulad internacionalizačního procesu českých MSP hned z první fázi definovanou v rámci obou druhů fázových modelů internacionalizace. Existence Born Globals mezi českými MSP by ovšem teoreticky nemusela popírat revidovanou verzi Uppsala modelu z roku 2009, pro kterou je typické vnímání podniků jako součástí obchodních sítí a nikoli jako subjektů bez vazeb. V případě, že by tedy české MSP, které byly v práci definované jako Born Globals, vstoupily na zahraniční trh prostřednictvím obchodní sítě, ve které by mohly při vstupu na pole mezinárodního obchodu využít znalostí svých partnerů nabytých z předešlého působení na zahraničních trzích, nebyla by do jisté míry existence těchto podniků v rozporu s revidovaným Uppsala modelem. V rámci účasti v obchodní síti ovšem vstoupilo na zahraniční trh pouze nepatrné procento z českých Born Globals MSP. Z tohoto zjištění je potom zřejmé, že existence Born Globals mezi českými MSP není v souladu ani s revidovanou verzí Uppsala modelu z roku 2009, který tím pádem nekorresponduje s internacionalizačním procesem českých MSP. Dalším zajímavým zjištěním, souvisejícím se skupinou českých MSP spadajících dle konkrétní definice do Born Globals, byl fakt, že nejčastěji nevstupují na zahraniční trh nezkušené, jelikož v drtivé většině případů působily ve zkoumaném vzorku této skupiny MSP lidé, kteří měli zkušenosti s mezinárodním obchodem ze svého bývalého působiště.

V další části vlastní práce byla zkoumána platnost prvního ze dvou dílčích přístupů, které jsou agregovány v modelu Uppsala. Konkrétně je tento dílčí přístup založen na teorii postupného pronikání firem na nové trhy s vyšší psychologickou vzdáleností, která se ve většině případů pojí i s vyšší vzdáleností geografickou. Jako první by tedy měly dle Uppsala modelu české MSP pronikat na trhy sousední, které jsou pro ně blízké geograficky a kulturně a mají o nich relativně dost informací. Na základě zpracovaných dat ovšem nebylo možno tento dílčí koncept Uppsala modelu v podmínkách českých MSP potvrdit. Ze zkoumaného vzorku jasně vyplynulo, že si sice české MSP nejčastěji jako cílový trh pro svůj první vstup na pole mezinárodního obchodu vybírají Slovensko, o jehož kulturní i geografické blízkosti není pochyb, ovšem zároveň s ním české MSP pronikaly či hodlají proniknout v průměru na další 4 zahraniční trhy zároveň. Velký počet respondentů také uvedl v souvislosti s prvním vstupem na zahraniční trhy země mimoevropské, které v naprosté většině případů za psychologicky blízké prohlásit rozhodně nemůžeme. Další skutečností, která nesoulad internacionalizačního procesu českých MSP s Uppsala modelem jenom potvrzuje, je fakt, že bezmála 25 % z celkového počtu respondentů uvedlo, že v rámci zahájení internacionalizačních aktivit pronikly či hodlají proniknout na 5 a více zahraničních trhů zároveň, přičemž ve většině případů byly v tomto kontextu zmíněny trhy evropské i mimoevropské, což opět rozhodně není v souladu s Uppsala modelem. Výše uvedené závěry o nemožnosti aplikace Uppsala modelu do podmínek českých MSP, konkrétně jednoho ze dvou přístupů, na kterých je založen, byly následně potvrzeny výsledkem testování statistické hypotézy, kde nebyla na 5% hladině významnosti zamítnuta nulová hypo-

téza o nezávislosti mezi počtem zahraničních zemí, ve kterých podnik působí a počtem let působení podniku na zahraničních trzích. V případě platnosti Uppsala modelu by pochopitelně měla být závislost prokázána.

Druhému dílčímu přístupu agregovanému v Uppsala modelu, který je založen na teorii etapového pronikání firem do mezinárodního obchodu, byla věnována hned následující část vlastní práce. Platnost první etapy, která je definována jako stádium, kdy podnik neprovozuje žádné exportní aktivity, přitom nemůžeme v podmínkách českých MSP potvrdit a to z důvodu prokázané existence českých Born Globals podniků, které tuto fázi přeskakují. Ve druhé etapě by se dle výše zmíněného přístupu měl podnik zapojovat do mezinárodního obchodu prostřednictvím exportu skrze nezávislé agenty. Vzhledem k tomu, že ze zkoumaného vzorku českých MSP bezmála 89 % respondentů uvedlo v souvislosti s prvním vstupem na zahraniční trh formu nepřímého vývozu nebo přímého vývozu bez vynaložení přímých investic, můžeme v tomto směru pozorovat v určitém směru alespoň dílčí soulad druhé etapy definované v rámci Uppsala modelu a formy, kterou si pro vstup na zahraniční trh vybírají české MSP. Konkrétně je tento soulad myšlen v kontextu s tím, že české MSP vstupují na zahraniční trh prostřednictvím formy, která je charakteristická nižším stupněm zapojení se do mezinárodního obchodu. Vzhledem k základu výše zmiňovaného dílčího konceptu Uppsala modelu, který tkví v postupném zapojování se firem do mezinárodního obchodu se stále vyšší intenzitou, je zřejmé, že by dle Uppsala modelu měly podniky s postupem času změnit formu působení na svém prvním zahraničním trhu a to směrem k formě, která je příznačná vyšším stupněm zapojení se. Z výsledků práce je ovšem jasné, že za průměrnou dobu působení 17,98 let bezmála 84 % podniků nezměnilo formu působení na zahraničním trhu, na který pronikly jako první, přičemž ke změně formy dle teorie dle Uppsala modelu, tedy směrem ke zvýšení intenzity zapojení se, došlo pouze u 11 % subjektů. Z tohoto důvodu nelze potvrdit soulad internacionalizačního chování českých MSP ani s druhým dílčím konceptem Uppsala modelu, což následně potvrdilo i provedené testování hypotézy, v důsledku kterého nebyla na 5% hladině významnosti zamítnuta nulová hypotéza o nezávislosti formy působení uplatňované podnikem na zahraničním trhu a počtu let působení podniku na zahraničním trhu.

Za účelem posouzení souladu internacionalizačního procesu českých MSP s modely založenými na inovacích, byly dále v diplomové práci zkoumány hlavní motivy vedoucí firmy ke vstupu na pole mezinárodního obchodu a motivy, které jednotlivé MSP následně vedly či vedou k setrvání na zahraničních trzích. Aby bylo možno výše zmíněný soulad potvrdit, měly by české MSP k zapojení se do mezinárodního obchodu vést motivy reaktivní, které by se s postupným zvyšujícím se počtem let působení podniku na poli mezinárodního obchodu měly změnit v motivy proaktivní. Po analýze dat bylo ovšem zjištěno, že z 59 % vedou české MSP k zahájení internacionalizačních aktivit převážně motivy proaktivní. Proaktivní motivy následně převážná většina respondentů (65 %) zmínila i v kontextu se setrváním na zahraničních trzích, přičemž průměrná doba vyvíjení internacionalizačních aktivit byla u těchto respondentů 18,10 let. Z detailnějšího pohledu na výsledky ná-

sledně vyplynulo, že ke změně z reaktivního motivu vedoucího podnik k zapojení se do mezinárodních aktivit na motiv proaktivní vedoucí podnik k setrvávání na poli mezinárodního obchodu došlo pouze u 14 % subjektů, v důsledku čehož byla aplikace I-modelů na podmínky českých MSP označena za přinejmenším problematickou. Platnost výše uvedených závěrů byla následně ověřena prostřednictvím testování statistické hypotézy, přičemž výsledkem bylo na 5% hladině významnosti nezamítnutí nulové hypotézy o nezávislosti druhu motivu, který podnik vede k provozování zahraničně obchodních operací a počtu let působení na zahraničních trzích.

Ke konci vlastní práce byla pozornost přenesena opět k Uppsala modelu, jehož soulad s internacionalizací českých MSP, a tím vlastně i správnost dosud uvedených závěrů byla ověřována prostřednictvím překážek internacionalizace, které české MSP pociťují v závislosti na jimi strávené době působení na poli mezinárodního obchodu. V případě souladu Uppsala modelu s internacionalizačním chováním českých MSP by mělo být dokázáno, že výše zmíněné podniky s postupným překonáváním interních překážek a díky tomu postupným pronikáním na zahraniční trhy začínají stále více vnímat překážky externí. Z výsledků sice vyplynulo, že MSP působící na území České republiky před zahájením internacionalizačních aktivit převážně nejintenzivněji pociťovaly interní bariéry internacionalizace, stejný druh bariér ovšem nejintenzivněji vnímaly i po průměrně 18,17 letech strávených na poli mezinárodního obchodu. Změnu z původně interní nejvíce pociťované bariéry internacionalizace na aktuálně nejintenzivněji pociťovanou externí překážku internacionalizace přitom uvedlo pouze 16 % z dotazovaných respondentů. Na základě výše zmíněných skutečností tedy byl potvrzen nesoulad internacionalizačního chování českých MSP s Uppsala modelem i v případě jeho zkoumání na základě bariér internacionalizace, což bylo následně potvrzeno i testováním statistické hypotézy, jejímž výsledkem bylo na 5% hladině významnosti nezamítnutí nulové hypotézy o nezávislosti druhu podnikem vnímané internacionalizační bariéry a počtu let působení podniku na zahraničních trzích.

Jako poslední byla ve vlastní práci ověřována možnost aplikace revidovaného Uppsala modelu z roku 2011, dle kterého by měly české MSP, které působily či působí na svém prvním zahraničním trhu ve stále stejné formě po celou dobu vyvíjení zahraničně obchodních aktivit, vnímat s postupně stále se zvyšující dobou působení na tomto trhu rizika spojená s mezinárodním obchodem ve stále menší intenzitě. Na základě výsledků testování statistické hypotézy ovšem nebyla zamítnuta nulová hypotéza o nezávislosti intenzity vnímání rizik spojených s mezinárodním obchodem a počtu let působení podniku na zahraničním trhu. Možnost aplikace poslední aktualizované verze Uppsala modelu do podmínek českých MSP tedy také nebyla potvrzena.

V poslední části vlastní práce byly shrnuty jednotlivé v průběhu práce získané poznatky, na základě kterých byl učiněn závěr o nesouladu internacionalizačního chování českých MSP s fázovými modely internacionalizace. V rámci poslední podkapitoly vlastní práce byl následně navržen model, který sumarizuje typické znaky internacionalizačního procesu českých MSP.

6 Literatura

- AHOKANGAS, P. Internationalisation and Resources: An Analysis of Processes in Nordic SMEs. [online]. Vaasa, 1998 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.tritonia.fi/vanha/ov/acta64/acta64.html>
- ANDERSEN, O. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*. Avenel: Palgrave Macmillan Ltd., 1993, roč. 24, č. 2, s. 209-231. ISSN: 0047-2506. Dostupné z: http://www.conceptme.pt/conceptme_test/images/9/97/SME_internationalization_research_past_present_and_future.pdf
- BERNDT, R., FANTAPIÉ ALTOBELLI, C., SANDER, M. *Mezinárodní marketingový management: [globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje]*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, viii, 360 s. ISBN 978-80-251-1641-8.
- BŘEČKOVÁ, P. *Expanze českých malých a středních firem na zahraniční trhy*. In: Odborná konference doktorského studia s mezinárodní účastí [online]. Brno, 2003 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: www.fce.vutbr.cz/veda/dk2003texty/pdf/5-1/np/breckova.pdf
- BUDÍKOVÁ, M., KRÁLOVÁ M., MAROŠ, B. *Průvodce základními statistickými metodami*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 272 s. ISBN 978-80-247-3243-5.
- CIHELKOVÁ, E. a kol. *Mezinárodní ekonomie II*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2008, xx, 258 s. ISBN 978-80-7400-054-6.
- CZINKOTA, M. R., RONKAINEN I. A., ORTIZ-BUONAFINA, M. *The export marketing imperative*. Mason, OH: Thomson, 2004, xiii, 252 p. ISBN 03-242-2258-0.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počet ekonomických subjektů podle převažující formy činnosti CZ-NACE a kategorie počtu zaměstnanců za rok 2014*. 2015. Dostupné z: informace byly zaslány na základě požadavku prostřednictvím e-mailové korespondence.
- DASZKIEWICZ, N., WACH, K. *Internationalization of SMEs: context, models and implementation*. 1. edition. Gdańsk University of Technology Publishers, 2012. ISBN 978-837-3484-115. Dostupné z: http://www.wach.uek.krakow.pl/images_books/2012_daszkievicz_wach_hanbook_full_text.pdf
- DUNNING, J. H., LUNDANOVÁ, S. M. *Multinational enterprises and the global economy*. Vyd. 2. Northampton, MA: Edward Elgar, 2008, 920 p. ISBN 978-1-84376-525-7.
- EUROPEAN COMMISSION. *Přehled údajů SBA 2014: Česká republika*. [online]. 2014 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2014/czechrepublic_cs.pdf

- FIGUEIRA DE LEMOS, F., JOHANSON, J., VAHLNE, J. E. Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*. 2011, roč. 46, č. 2, s. 143-153. ISSN 1090-9516. Dostupné z: http://www.academia.edu/4799924/Risk_management_in_the_internationalization_process_of_the_firm_A_note_on_the_Uppsala_model.
- FLIESS, B., BUSQUETS, C. *The Role of Trade Barriers in SME Internationalisation*: OECD Trade Policy Working Paper, roč. 45. Paris: OECD publishing, 2006. DOI: 10.1787/246707602042. Dostupné z: <http://www.oecd.org/trade/ntm/37872326.pdf>.
- FOTR, J., SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- FRYNAS, J. G., MELLAHI, K. *Global strategic management*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, c2011, xxix, 422 s. ISBN 978-0-19-954393-9.
- GABRIELSSON, M., KIRPALANI, V. H. M. *Handbook of research on born globals: relationships and responsibilities*. 4th ed. Northampton, MA: Edward Elgar, 2012, xxii, 417 p. ISBN 08-579-3804-5.
- HARRISON, A. *Internationalisation and global risk* [online]. Teesside Business school, Middlesbrough, 2008 [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://www.ekf.tuke.sk/files/TU%20Kosice%20October%202008.pdf>
- HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, 171 s. ISBN 80-7261-120-8.
- HOLLENSSEN, S. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2007, xxxviii, 714 s. ISBN 978-027-3706-786.
- JANATKA, F. a kol. *Obchod v rámci Evropské unie a obchodní operace mimo členských zemí EU*. Praha: ASPI, 2004, 295 s. ISBN 80-7357-006-8.
- JOHANSON, J., VAHLNE, J. E. The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*. 1977, roč. 8, č. 1, s. 23-32. DOI: 0047-2506. Dostupné z: <http://edoc.sub.uni-hamburg.de/hsu/volltexte/2006/847/pdf/2004.pdf>
- KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2005, xxvii, 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- KJELLMAN, A. *Internationalisation of small firms*. Vaasa: Keab-Paper Ltd, 2004, 167 s. ISBN 952-91-6726-1.
- KNIGHT, G. A., CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*. 2004, roč. 35, č. 2, s. 124-141. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400071. Dostupné z: <http://www.palgrave-journals.com/doi/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- KNIGHT, G. A., CAVUGSIL, S. T. *Born Globals Firms: A New International Enterprise*. New York : Business expert press, 2009, 125 s. ISBN 978-1-60649-012-9.

- KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- KOTABE, M., HELSEN, K. *Global marketing management*. 5. vyd. Hoboken, NJ: Wiley, c2010, xxiii, 725 s. ISBN 978-0-470-38111-3.
- KUBÍČKOVÁ, L. Limits of the Uppsala model application in the internationalization process of Czech SMEs. *European International Journal of Science and Technology*. 2013. sv. 2, č. 9, s. 245-254. ISSN 2304-9693. Dostupné z: http://www.eijst.org.uk/images/frontImages/gallery/Vol_2_No_9/25.pdf
- KUBÍČKOVÁ, L. Limits of I-models Principles Application on Czech SMEs Internationalization Process. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendeliana Brunensis*. 2014, roč. 62, č. 4, s. 667-676. ISSN 1211-8516. Dostupné z: <http://acta.mendelu.cz/62/4/0667/>
- KULHAVÝ, E. *Mezinárodní marketing*. 1. vyd. Praha: BABTEXT, 1992, 284 s. ISBN 80-90144-0-3.
- KUNEŠOVÁ, H. a CIHELKOVÁ, E. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 2., dopl. a přeprac. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xviii, 319 s. ISBN 80-7179-455-4.
- MACHKOVÁ, H., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 266 s. ISBN 80-247-0364-5.
- MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006, 205 s. ISBN 80-247-1678-x.
- MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 242 s. ISBN 978-80-247-1590-2.
- MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009, 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2.
- MERNA, T., AL-THANI, F. F. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2010*. [online]. 2011 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/44606/50107/581082/priloha001.doc>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013*. [online]. 2014 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/1/Zprava_o_vyvoji_MSP_2013.pdf
- OECD. *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation: Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development, 2009. Dostupné z: <http://www.oecd.org/industry/smes/43357832.pdf>.
- ONKELINX, J. a SLEUWAEGEN, L. *Internationalization of SMEs*. Gent, 2008. Výzkumná zpráva, Vlerick Leuven Gent Management School. ISBN 978-90-788-

- 5815-7. Dostupné z: <http://www.flandersdc.be/sites/default/files/Flanders%20DC%20Study%20-%20Internationalization%20of%20SMEs.pdf>.
- PARKER, B. *Introduction to globalization and business: relationships and responsibilities*. 4th ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, 2005, xii, 523 p. ISBN 07-619-4496-6.
- PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, xi, 176 s. ISBN 80-7179-886-x.
- REUBEROVÁ, A. R., FISCHEROVÁ, E. The influence of the management team's international experience of the internationalization of SMEs. *Journal of International Business Studies*. Avenel: Palgrave Macmillan Ltd., 1997, roč. 28, č. 4, s. 807-825. ISSN 0047-2506. Dostupné z: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v28/n4/pdf/8490120a.pdf>
- RODRIGUEZOVÁ, V., BARCOVÁ, L., ÁLVAREZ, M. J. Managing risk and knowledge in the internationalisation process. *Intangible Capital*. 2010, roč. 6, č. 2, s. 202-235. ISSN 1697-9818. Dostupné z: <http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/9366/1/victoria%20Rodriguez.pdf>
- RUZZIER, M. a kol. SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2006, roč. 13, č. 4, s. 476-497. Dostupné z: http://www.conceptme.pt/conceptme_test/images/9/97/SME_internationalization_research_past_present_and_future.pdf
- SIRINGORINGO, H. a kol. Problems faced by small and medium business in exporting products. *Delhi Business Review*, 2009, roč. 10, č. 2, s. 49-56. ISSN 2277-7725. Dostupné z: <http://www.delhibusinessreview.org/e.pdf>.
- SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik: ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006, 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
- STREMTAN, F., MICHALACHEOVÁ, S., PIROASOVÁ, V. On the internationalization of the firms - from theory to practise. *Annales Univerzitatatis Apulensis Series Oeconomica*, 2009, roč. 11, č. 2. ISSN 1454-9409. Dostupné z: <http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1120092/48.pdf>
- ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
- TYKESSON, D., ALSERUND, M. *The Uppsala Model's Applicability on Internationalization Processes of European SMEs Today: A Case Study of Three Small and Medium Sized Enterprises*. Lund Universitet, 2011. Dostupné z: <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=2058238&fileId=2436198>.
- VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
- VOJÍK, V. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 275 s. ISBN 978-80-7357-534-2.
- ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- ZAPLETALOVÁ, Š. Vybrané evoluční teorie procesu internacionalizace podnikatelských aktivit. *Acta academica karviniensia*. 2011, č. 3, s. 186-193. ISSN: 212-415X. Dostupné z: <http://www.opf.slu.cz/aak/2011/03/zapletalova.pdf>

Přílohy

A Způsoby vstupu firem na zahraniční trhy

Za situace, kdy se firma rozhodne vstoupit na zahraniční trhy, existuje velké množství forem, prostřednictvím kterých tak může učinit (Berndt a kol., 2007). Výčtem, členěním a v neposlední řadě charakteristikou jednotlivých alternativních možností vstupu podniků na zahraniční trhy se ve svých pracích věnovali například Kulhavy (1992), Machková a kol. (2002), Machková a kol. (2007), Berndt a kol. (2007), Machková (2009) a Zamazalová a kol. (2010). Výše zmínění autoři se potom od sebe více či méně liší, co se týče uvedených alternativ, které firmy mohou při vstupu na zahraniční trhy využít, a v jejich členění.

Machková a kol. (2007) a Machková (2009) dělí způsoby vstupu firem na zahraniční trhy do tří rozsáhlých souborů a to konkrétně na:

- vývozní a dovozní operace,
- způsoby vstupu firem, které nejsou náročné ve vztahu ke kapitálovým investicím,
- vstupy podniků na zahraniční trhy prostřednictvím investování kapitálu.

Do skupiny *vývozních a dovozních operací* potom shodně začleňují vstup na zahraniční trhy prostřednictvím smluv o výhradním prodeji, prostřednických vztahů, obchodního zastoupení, mandátní smlouvy, komisionářské smlouvy, piggybackingu, sdružení malých výrobců a v neposlední řadě přímým vývozem. (Machková a kol. 2007; Machková 2009)

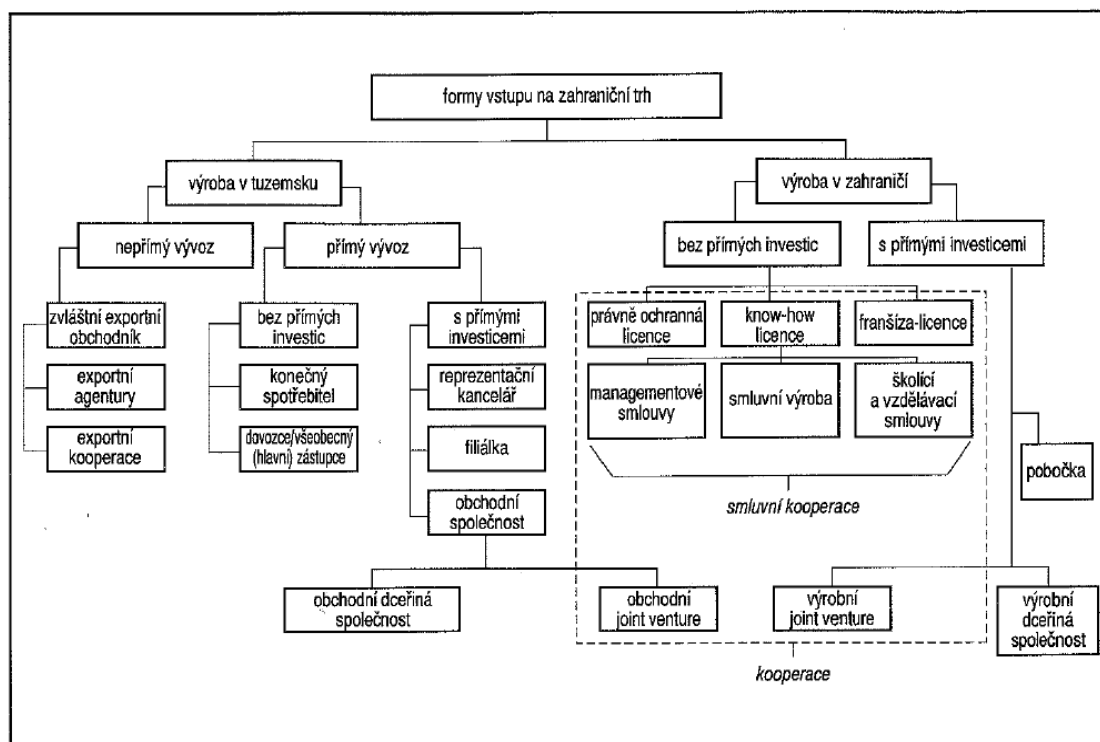
Jako způsoby vstupu podniku na zahraniční trhy, které nejsou kapitálově náročné, uvádějí Machková a kol. (2007) a Machková (2009) licence, franchising, smlouvy o řízení, zušlechťovací operace a mezinárodní výrobní kooperace.

Machková a kol. (2002) kromě skupin způsobů vstupu na mezinárodní trhy, které specifikují zcela shodně jako Machková a kol. (2007) a Machková (2009), jimiž jsou vývozní a dovozní operace a způsoby vstupu firem na zahraniční trhy, které nejsou náročné ve vztahu ke kapitálovým investicím, definují navíc ještě skupinu forem vstupů firem na trh s názvem zvláštní obchodní operace.

Kulhavy (1992) a Berndt a kol. (2007) používají stejný hlavní klíč dělení metod vstupu firem na zahraniční trhy. Stejně tak je tomu v případě Zamazalové a kol. (2010), kteří ve své práci uvádějí stejné dělení jako Kulhavy (1992) lišící se pouze v redukci určitých forem vstupu. Výše zmínění autoři naprosto shodně dělí v prvním kroku jednotlivé způsoby vstupu firem na zahraniční trhy podle toho, zda se výroba uskutečňuje doma, či v zahraničí. Ve druhém kroku jsou již dle prvního kritéria roztržiděné jednotlivé možné formy vstupu dále v případě výroby realizované v zahraničí členěny podle kritéria, jestli vstup na trh souvisí s přímou investicí, či nikoli. V případě výroby realizované v tuzemsku potom dochází k dělení na přímý a nepřímý export. V následném dělení metod se potom Berndt a kol. (2007) od čle-

nění využívaného Kulhavým (1992) a následně i Zamazalovou a kol. (2010) v některých aspektech mírně odlišují. (Kulhavy 1992; Berndt a kol. 2007; Zamazalová a kol. 2010)

Níže uvedený obrázek přehledně znázorňuje členění jednotlivých alternativ vstupu podniků na zahraniční trhy dle Berndta a kol. (2007). V souladu s tímto členěním budou následně jednotlivé formy vstupu v práci blíže rozepsány.



Obr. 31 Formy vstupu firem na zahraniční trh
Zdroj: Berndt a kol. (2007)

Vstup na zahraniční trhy při výrobě realizované v tuzemsku

Jak vyplývá z členění způsobů vstupu na trh dle Berndta a kol. (2007), v situaci, kdy je výrobní proces konkrétní firmy uskutečňován v tuzemsku, může tato firma využít k proniknutí na zahraniční trhy přímý či nepřímý export. Kulhavy (1992) definuje export jako první fázi zapojování se firmy do zahraničního obchodu, kterou zároveň považuje za nejjednodušší. Berndt a kol. (2007) potom definují export jako aktivitu, prostřednictvím níž je prodáváno zboží vyrobené v určité zemi za její hranice. Machková (2009) dále upozorňuje, že ačkoliv je obecně export chápán jako aktivita, která vyžaduje naprosto minimální vynaložení investic, chce-li být podnik na konkrétním zahraničním trhu úspěšný, určitou výši investic bude muset vynaložit. Tuto skutečnost uvádí zejména v souvislosti s náklady na mezinárodní marketing a na průzkum zahraničního trhu, dle kterého je potom záhodno zejména upravit výrobkovou politiku.

Nepřímý export

Nepřímý export označují Zamazalová a kol. (2010) jako v nejčastějších případech první fázi internacionalizace podniku. V rámci nepřímého exportu využívá tuzemský výrobce služeb tuzemských subjektů, kteří jsou nezávislí a plní úlohu prostředníka mezi tuzemským výrobcem a jeho zákazníky v zahraničí (Zamazalová a kol., 2010). Jedná se tedy o nepřímé spojení domácího výrobce a zahraničního zákazníka, přičemž onen výrobce je ve většině případů pro zákazníka neznámý (Zamazalová a kol., 2010). Berndt a kol. (2007) potom rozdělují výše zmíněné tuzemské subjekty plnící funkci prostředníků na distributory, exportní agenty a exportní korporace.

Distributoři jsou Berndtem a kol. (2007) označováni jako zvláštní exportní obchodníci, přičemž tito jsou přímo zaměřeni na určité výrobky či destinace, kam výrobky nakoupené od domácího výrobce dodávají. Distributoři tedy podnikají vlastním jménem, na vlastní účet a riziko (Machková, 2009). Nevýhodou využití distributora je skutečnost, že zcela logicky chybí přímá vazba k zahraničnímu partnerovi, jelikož výrobce zůstává ve většině případů v anonymitě (Kulhavy, 1992). S tímto potom nadále dle Kulhavyho (1992) souvisí další nevýhoda v podobě toho, že výrobce nezná požadavky vyskytující se na onom zahraničním trhu, a s tím je spojená nemožnost korigování výroby dle přání zahraničních zákazníků. Nevýhodám exportu prováděného skrze distributory se věnují i Machková a kol. (2007), kteří jako jednu z nevýhod uvádějí ztrátu kontroly nad distribucí a cenami, za které je zboží na zahraničním trhu nabízeno. Za hlavní výhody tohoto způsobu provozování nepřímého exportu Machková a kol. (2002) uvádějí výrazné omezení rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu, nižší náklady oběhu a možnost exportovat i na takové trhy, na které by z důvodu vysokých nákladů nebyla možnost vyvážet zboží přímo.

Exportními agenty jsou obchodní zástupci či makléři, kteří mají sídlo ve stejné zemi jako výrobce a samotný prodej exportovaného zboží uskutečňují prostřednictvím vlastní činnosti. Hlavní rozdíl mezi exportními agenty a distributory tkví ve skutečnosti, že oproti distributorům exportní agenti podnikají na účet výrobce, to znamená, že výrobce je zároveň po celou dobu i vlastník zboží a nese tedy i všechna prodejní rizika. (Berndt a kol., 2007)

Exportní kooperaci nebo též exportní společenství považuje Kulhavy (1992) za mezistupeň mezi nepřímým a přímým exportem a to z toho důvodu, že oproti nepřímému exportu mohou členové provádět kontrolu, i když ve značně omezeném rozsahu. Zamazalová a kol. (2010) definují exportní společenství jako svazky podniků založené na dobrovolné bázi, přičemž se jedná o podniky, které mají zájem exportovat stejný či doplňující sortiment, a převádějí některé funkce na stanovený centrální orgán (Zamazalová a kol., 2010). Příkladem funkce převáděné na tento orgán může být funkce exportní. Onen centrální orgán potom realizuje obchody buď pod jménem svým nebo jménem dané firmy a to podle toho, jak je dohodnuto (Zamazalová a kol., 2010). Kulhavy (1992) následně dodává, že je tato forma nepřímého exportu výhodná zejména pro podniky malé a to ať už co do počtu zaměstnanců a obratu nebo co se týče exportních aktivit.

Nepřímý export je tedy výhodný pro takové exportující podniky, které mají zanedbatelné zahraniční zkušenosti, nemají příliš velké finanční zdroje a mají averzi k riziku. Averze k riziku je zde uváděna z toho důvodu, že podnik při nepřímém exportu využívá zkušeností a znalostí prostředníků či exportních orgánů, čili hledá svoje příležitosti k exportu s velice nízkým rizikem. Naopak nevýhody nepřímého exportu můžeme spatřovat zejména ve zpřetrhaných vazbách na zahraniční spotřebitele. (Berndt a kol., 2007)

Přímý export

Zamazalová a kol. (2010) označují přímý export jako vyzrálější fázi internacionalizace firmy a to proto, že podnik již nevyužívá pro export zboží či služeb do zahraničí tuzemské prostředníky, ale realizuje jej sám. Berndt a kol. (2007) v souvislosti s přímým exportem připomínají, že jej není možno zaměňovat s přímým prodejem, jelikož při využití přímého exportu nemusí být výrobky prodány pouze konečnému spotřebiteli, ale také odbytovému prostředníkovi se sídlem v zahraničí.

Přímý export, jak názorně ukazuje obrázek 1, může být realizován buď bez přímého investování či s vynaložením přímých investic. (Berndt a kol., 2007)

Přímý export bez vynaložení přímých investic

Pokud dochází k realizaci přímého exportu bez vynaložení přímých investic, znamená to, že k realizaci exportu podnik využívá cizí distribuční orgány, které mají sídlo v zahraničí (Kulhavy, 1992).

Jestliže je realizován export tímto způsobem, pak může docházet ke dvěma alternativám. První alternativou je, že tuzemský výrobce dodá konkrétní zboží přímo zahraničnímu odběrateli, kterým je konečným zákazníkem. V rámci druhé alternativy je přímý export realizován tím způsobem, že je zboží dodáno autonomnímu zahraničnímu dovozci, který následně v rámci svojí činnosti prodá zboží konečnému zákazníkovi. (Berndt a kol. 2007)

Přímý export s vynaložením přímými investicemi

Tato forma přímého exportu bývá dle Kulhaveho (1992) využívána v situaci, kdy již vývoz zboží tvoří procentuálně významnou část odbytu. Společnosti v této fázi začnou substituovat zahraniční orgány, kterými byl do této chvíle export realizován a které firma nemůže žádným způsobem řídit a ovlivňovat, distribučními orgány vlastními, jež řídit a ovlivňovat může (Zamazalová a kol., 2010). Je potom více než jasné, že k realizaci této varianty přímého exportu je třeba vynaložit přímé investice (Kulhavy, 1992). Přímý export, při kterém firma vynaloží určitou výši přímých investic, potom může být realizován prostřednictvím reprezentačních kanceláří, filiálek nebo obchodních společností (Berndt, 2007).

Zřízení *reprezentační kanceláře* můžeme označit jako první fázi při realizaci vlastního zastoupení na území konkrétního zahraničního trhu. Tato forma usku-tečňování přímého exportu je velice nenáročná na lidské zdroje, vyslán do zahraničí je ve velkém množství případů pouze jeden zástupce firmy, který má za úkol rozšířit povědomí o firmě, získat co největší počet obchodních kontaktů a sledovat

situaci na onom zahraničním trhu. Reprezentační kancelář tedy není v žádném případě samostatnou právnickou osobou, a dokonce není uskutečněn ani záznam o její existenci do žádného oficiálního rejstříku. (Zamazalová a kol., 2010)

Filiálky jsou již na rozdíl od reprezentačních kanceláří na lidské zdroje poněkud náročnější, přičemž jim také náleží mnohem větší pravomoce, co se týče rozhodování. Taktéž jako reprezentační kanceláře nejsou právnickou osobou, ovšem záznamu do oficiálního rejstříku podléhají. (Berndt a kol., 2007)

Realizování přímého exportu prostřednictvím *obchodní společnosti* je ze všech výše zmiňovaných způsobů nejvíce kapitálově náročná a nejrizikovější forma. V režii obchodní společnosti je uskladňování, prodej, údržba i servis prodávaného zboží a výrobků. Na rozdíl od předchozích dvou forem realizace přímého exportu při vynaložení přímých investic je obchodní společnost samostatnou právnickou osobou, která samozřejmě podléhá záznamu do oficiálního registru. (Berndt a kol., 2007)

Hlavní nevýhodu přímého exportu oproti exportu nepřímému spatřuje Kulhavy (1992) ve větším riziku podstupovaném firmami a to zejména pokud je realizován za vynaložení přímých investic. Jeho hlavní výhodou je potom dle Berndta a kol. (2007) větší blízkost k zahraničnímu trhu a větší možnost kontrolovat distribuční orgány na zahraničním trhu působící. Kulhavy (1992) k těmto výhodám ještě přidává snazší prosazení marketingové strategie firmy na zahraničním trhu a neanonymní vystupování firmy vzhledem k zákazníkům.

Vstup na zahraniční trhy při výrobě realizované v zahraničí

Bez vynaložení přímých investic

Pokud podnik nemá dostatečný kapitál k tomu, aby mohl realizovat přímé investice do zahraničí, nebo pokud je jednoduše realizovat nechce, může svoje výrobky a služby na zahraniční trh umístit prostřednictvím poskytnutí licence zahraničnímu subjektu (Machková a kol., 2007). K poskytnutí licence dochází samozřejmě za úplatu, přičemž subjekt poskytující licenci převádí na kupce licence právo využívat například jeho vynálezy, jím vlastněná ochranná práva či zkušenosti a to v určité předem vymezené oblasti a ve stanoveném časovém rozpětí (Zamazalová a kol., 2010). Berndt a kol. (2007) potom vymezují tři formy prostřednictvím kterých může být licence v návaznosti na charakter předmětu licence poskytována. Licence může být udělena formou právně ochranné licence, know-how licence či franchisingu (Berndt a kol., 2007).

Právně ochranná licence

Obecně je předmětem udělení tohoto druhu licencí ze strany poskytovatele převod živnostenských ochranných práv, přičemž nejčastěji jsou poskytujícím subjektem udělovány licence patentní a licence týkající se ochranné značky. Pokud je danému subjektu poskytnuta licence patentní, znamená to, že je příjemce licence oprávněn využívat daného konkrétního vynálezu náležitě poskytovateli licence a v návaznosti na to prodávat výrobky, které byly přičiněním tohoto vynálezu vyproduko-

vány. V případě udělení licence ochranné značky získá příjemce licence právo k tomu, aby mohl svoje zboží opatřit značkou, kterou má řádně zapsanou a zaregistrovanou poskytovatel licence. (Berndt a kol., 2007)

Know-how licence

Na rozdíl od předcházející formy poskytnutí licence jsou předmětem udělení know-how licence znalosti a zkušenosti, které nemohou být opatřeny žádným ochranným právem. Prostřednictvím know-how licence mohou být poskytnuta zahraničnímu subjektu například obchodní tajemství, či tajemství výrobní. V rámci know-how licencí můžeme rozlišovat 3 varianty, kterými jsou smlouvy o managementu, smluvní produkce a vzdělávací a výcvikové smlouvy. (Berndt a kol., 2007)

Obsahem smluv o managementu je dle Machkové (2009) poskytnutí znalostí týkajících se řízení, s čímž ve většině případů souvisí i poskytnutí řídicího personálu. Zamazalová a kol. (2010) následně uvádějí, že vzhledem k obsahu smluv, kterým je poskytnutí řídicího výkonu, by se tyto smlouvy měly správně nazývat smlouvami o manažerském know-how. Berndt a kol. (2007) tyto smlouvy definují jako do určité míry specifickou podobu kooperace zahraničního obchodu, jelikož tuzemský podnik poskytuje v průběhu času nahromaděné znalosti spojené s řízením a ve většině případů i personál, zatímco v režii zahraničního podniku je realizace přímé investice.

V podání Kulhavyho (1992) je realizace smluvní produkce výhodná tehdy, pokud tuzemský podnik nemá dostatečné zdroje na založení vlastní výroby v zahraničí. Podstatu smluvní produkce Kulhavy (1992) vysvětluje tak, že tuzemská firma svěří výrobu určitých výrobků či jejich částí výrobní firmě se sídlem v zahraničí, přičemž prodej těchto výrobků zůstane v její režii. Berndt a kol. (2007) uvádějí, že se v případě smluvní produkce vlastně jedná o smlouvu o dílo uzavřenou mezi tuzemskou a zahraniční firmou. Tuzemský podnik potom převádí do zahraničí know-how v podobě nutných výrobních podkladů, tedy například technických výkresů (Berndt a kol., 2007). Zamazalová a kol. (2010) upozorňují na jeden z mála problémů, který může při smluvní produkci nastat, a tím je nedostatečná kvalita.

Vzdělávací a výcvikové smlouvy mají blízký vztah k výše uvedeným smlouvám o managementu. Podstatný rozdíl je ovšem v tom, že při realizaci vzdělávacích a výcvikových smluv tuzemský podnik do zahraničí v žádném případě neposkytuje žádné know-how týkající se řízení, nýbrž know-how výcvikového charakteru adresované učňům a technickým a obchodním pracovníkům. (Berndt a kol., 2007)

Franchising

Machková a kol. (2007) definují franchising jako specifickou formu vztahu založeného na smluvní bázi mezi poskytovatelem franšizy a jejím příjemcem, tedy jinak řečeno mezi franšizérem a franšizantem, ve kterém dochází ze strany franšizéra k poskytnutí obchodní značky a práva užívat jeho podnikatelský koncept franšizantovi. Zamazalová a kol. (2010) ve své práci zdůrazňují v souvislosti s poskytovateli franšizy, že se jedná o extrémně úspěšné a velice známé firmy působící na trhu. S poskytnutím franšizy samozřejmě souvisejí určité poplatky a zároveň

povinnost nabyvatele řídit se pokyny franšizéra a to zejména v oblastech souvisejících s jednotným vzhledem firmy, výrobkovou politikou, cenovou politikou a politikou související s reklamou a podporou prodeje (Zamazalová a kol. 2010, Kulhavy 1992). Nabyvatel franšizy tedy profituje z dobrého jména a image poskytovatele franšizy, přičemž je ve smlouvě zavázán pod hrozbou okamžitého zániku smlouvy dodržovat franšizérem nastavenou kvalitu prodáváného zboží či poskytovaných služeb (Machková a kol., 2007). Zamazalová a kol. (2010) dále zmiňují další důležitou skutečnost ve spojitosti s příjemcem franšizy, kterou je fakt, že zůstává zcela právně samostatný.

V souvislosti s výše zmiňovanými poplatky za poskytnutí franšizy zmiňují Machková a kol. (2007) 3 druhy poplatků, které obvykle franšizant franšizérovi platí. Prvním poplatkem je jednorázová částka při poskytnutí franšizy. Další poplatky jsou potom odváděny pravidelně a jedná se jednak o pevné platby poskytovateli franšizy a platby stanovené procentem například z realizovaného zisku. (Machková a kol., 2007)

Poskytnout franšizu je pro firmu výhodné zejména z toho důvodu, že nemusí realizovat přímé investice do zahraničí a podstupovat tak velké riziko, které nese v tomto případě nabyvatel franšizy, jelikož se jedná o samostatnou právnickou osobu. Tomu ovšem nákup franšizy přináší jiné nesporné výhody. Koupí této formy licence získává celou podnikatelskou koncepci poskytovatele, navíc dochází k pomoci ze strany prodejce franšizy například v oblasti proškolení zaměstnanců, získávání finančních prostředků, technologií užitých v provozu, zásobování a podobně. Jednoduše řečeno lze říci, že nabyvatel licence těží ze zkušeností, znalostí, silného postavení a jména poskytovatele licence. (Machková a kol., 2002)

Celkovou sumarizaci výhod a nevýhod plynoucím firmám z poskytnutí licence můžeme najít například v díle Kulhavy (1992) a v práci Berndta a kol. (2007). Kulhavy (1992) vyzdvihuje zejména snadnost a rychlost vstupu na zahraniční trh prostřednictvím udělení licence. Zároveň zmiňuje nízké riziko, jelikož je možné v případě problémů licenci konkrétnímu subjektu odejmout a pozici na zahraničním trhu tímto krokem vyklidit. Berndt a kol. (2007) k výhodám přidávají také skutečnost, že v případě poskytnutí licence subjektu do zahraničí nejsou do této lokality přesouvány žádné majetkové hodnoty.

Jako hlavní nevýhodu této formy vstupu na zahraniční trh shodně uvádějí Kulhavy (1992) i Berndt a kol. (2007) skutečnost, že si tímto krokem vlastně firma sama vytváří přímého konkurenta. Tato nevýhoda lze ovšem teoreticky eliminovat tím, že součástí smlouvy bude omezení, či dokonce zákaz exportu (Kulhavy, 1992). Berndt a kol. (2007) zmiňují také nevýhodu v některých případech složitého provádění kontroly patřičné kvality výrobků a poskytovaných služeb ujednané ve smlouvě.

S vynaložením přímých investic

Pokud má podnik dostatek finančních prostředků a je ochoten nést oproti předem zmíněným způsobům vstupu na zahraniční trh podstatně vyšší politické a hospo-

dářské riziko, může zvolit vstup na zahraniční trh prostřednictvím vynaložení přímých investic (Berndt a kol., 2007). V tomto případě tuzemský podnik přesune výrobu na vybraný zahraniční trh, přičemž tak může učinit buď zřízením výrobní jednotky ve svém neomezeném vlastnictví nebo formou založení společného podniku neboli joint venture (Kulhavy 1992, Zamazalová a kol. 2010).

Joint ventures

Společné podnikání zakládají minimálně dvě firmy, které jsou plně hospodářsky samostatné, přičemž alespoň jedna z těchto firem sídlí na zahraničním území. Přirozeně tedy dochází při této formě vstupu na zahraniční trh ze strany tuzemského podniku k rozmělnění finančních zdrojů potřebných k realizaci internacionalizace, možných hrozících rizik, ale také rozhodovacích pravomocí, které samozřejmě nejsou tak velké jako při založení výrobní jednotky ve výhradním vlastnictví. Rozčlenění rozhodovacích pravomocí a rizik se většinou ve společném podnikání odvíjí od vloženého kapitálu a know-how ze strany firmy. (Berndt a kol., 2007)

Zamazalová a kol. (2010) uvádějí, že bez ohledu na řadu výhod a nevýhod, které společné podniky přinášejí, se tato forma vstupu může stát za určitých okolností pro tuzemské podniky jedinou možností, jak na vybraný zahraniční trh vstoupit. Je tomu tak zejména v případě zahraničních zemí, které reprezentují negativní postoj k importu, a společné podnikání povolují pouze z toho důvodu, že může přinést pozitivní aspekty pro domácí firmu zejména prostřednictvím nově získaných znalostí, technologií a podobně. (Zamazalová a kol., 2010)

Machková (2009) považuje společné podniky s ohledem na jejich výhody za vhodnou formu pronikání na zahraniční trhy zejména pro malé a střední podniky. Mezi nesporné výhody řadí skutečnost, že tuzemská firma nepotřebuje ke vstupu na zahraniční trh tolik finančních prostředků jako například v případě budování vlastní výroby v zahraničí, nenese tak velká rizika, jelikož je sdílí s ostatními partnery, vstup na zahraniční trh je také v tomto případě velice rychlý (Machková, 2009). Další nespornou výhodou je fakt, že tuzemský subjekt může prostřednictvím společného podniku těžit z úlev a zvýhodnění, které jsou v zahraničí tomuto typu podniků poskytovány (Kulhavy, 1992). Zamazalová a kol. (2010) přidávají poslední velkou výhodu společného podnikání, kterou je skutečnost, že zahraniční partner zná dobře jeho domácí trh, zatímco v případě zřízení výroby ve výhradním vlastnictví tuzemským podnikem v zahraničí by následovalo dlouhé období aklimatizace. To samé platí v souvislosti s vyřizováním oficiálních záležitostí a podobně (Zamazalová a kol., 2010).

Společné podniky s sebou nesou zcela neoddiskutovatelně i svoje nevýhody. Největší nevýhoda přitom tkví ve sdíleném řízení společného podniku a z toho plynoucí hrozby konfliktu. Rozpory mezi manažery jednotlivých firem ve společném podnikání působících se mohou týkat například rozdílného postoje k riziku, rozdílných cílů, rozdílných představ o použití zisku, vedení podniku a podobně. (Berndt a kol. 2007, Machková 2009, Zamazalová a kol. 2010)

Plně ovládané podniky

Pokud se tuzemská firma rozhodne vstoupit na zahraniční trh prostřednictvím založení či koupě zcela ovládaného podniku, realizuje vůbec nejvyšší formu zahraniční aktivity (Zamazalová a kol., 2010). Jelikož má tuzemský subjekt při využití této formy vstupu na zahraniční trh výrobu umístěnou v zahraničí ve výhradním vlastnictví, dochází zde k eliminaci jedné z největších nevýhod zmíněné v souvislosti se společnými podniky, kterou jsou konflikty plynoucí ze společného řízení (Kulhavy, 1992).

Při vstupu na zahraniční trh realizovaném prostřednictvím plně ovládaného podniku firma disponuje neomezeným právem rozhodování spojeným se zahraniční výrobou a možností její kontroly. V návaznosti na výše zmíněné je zcela zřejmá největší výhoda provozování plně ovládaného podniku v zahraničí, kterou je v porovnání s předešlými zmiňovanými způsoby absolutně největší možnost tuzemské firmy využít potenciálu a příležitostí, které se na trhu naskýtají. Na druhé straně je ovšem výše zmíněná forma vstupu na zahraniční trh spojena s nejvyššími riziky, zejména potom riziky politickými, a z nich plynoucí hrozby vyvlastnění. (Zamazalová a kol., 2010)

Jak již bylo v textu naznačeno, zcela ovládaný podnik může být v zahraničí realizován buď založením a vybudováním úplně nového podniku nebo nákupem již zavedeného fungujícího zahraničního podniku (Berndt a kol., 2007). Varianta vybudování nového podniku v zahraničí umožňuje tuzemské firmě plně uzpůsobit koncepční řešení budov a nákup nového výrobního zařízení plánované činnosti (Zamazalová a kol., 2010). Druhá varianta, tedy koupě již zavedeného podniku, tuzemské firmě přináší výhody v podobě možnosti využití již získaných kontaktů, znalostí zaměstnanců a vybudovaného postavení na trhu (Berndt a kol., 2007). V kontextu se zmiňovanými výhodami koupě zavedeného zahraničního podniku uvádí Kulhavy (1992) i možnost výskytu problému, který může nastat v případě, že zaměstnanci a management se změnou vlastníka firmy nesouhlasí a tvoří nepřátelské prostředí.

Závěrem potom Berndt a kol. (2007) dodávají, že plně ovládaný zahraniční podnik může být oficiálně vedený buď jako pobočka nebo jako dceřiná společnost. Rozdíl je v tom, že za pobočku ručí a zdaňuje její zisky tuzemský subjekt, zatímco dceřiná společnost disponuje právní samostatností, a tím pádem sama ručí za v zahraničí investovaný kapitál a sama zdaňuje vygenerované zisky. (Berndt a kol., 2007)

Zvláštní formy vstupu firem na zahraniční trh

Zvláštní způsoby vstupu firem na zahraniční trh přidávají Berndt a kol. (2007), jejichž členění bylo v celé kapitole následováno, jako specifickou kategorií, která z jimi uvedeného systému třídění různých alternativních forem vstupů firem na zahraniční trh vybočuje. Je tomu zejména z toho důvodu, že do této skupiny patří poměrně pestrá paleta způsobů vstupů, které kombinují aspekty různých strategií, a nelze je tedy do konceptu v této kapitole již zmíněných forem jednoznačně

zařadit. Jako hlavní zástupce můžeme zmínit formy vstupu na zahraniční trh založené na kooperaci a kompenzační obchody. (Berndt a kol., 2007).

Kooperativní formy vstupu firem na trh

Základem kooperativních forem je trvalá spolupráce mezi podniky, která může být uskutečňována prakticky ve všech podnikových funkčních oblastech. Spolupráce mezi podniky potom může probíhat v rámci horizontální, vertikální, či konglomerátní kooperace. Výsledkem stále větší součinnosti mezi podniky, a tím tedy nestálého zesilování mezipodnikových vazeb a vztahů je potom vznik různých podnikových sítí, strategických aliancí a podobně. (Berndt a kol., 2007)

Za hlavní nevýhodu spojenou s touto formou vstupu na zahraniční trh můžeme označit zejména zřídka kdy bezproblémové dlouhodobé fungování kooperace, ať už funguje v jakékoli podobě, jelikož zde přirozeně často dochází ke konfliktům mezi jednotlivými podniky, a to ať už se jedná o rozdílné představy o dalším směřování kooperativního uskupení, použití získaných zdrojů a podobně. (Berndt a kol., 2007)

Kooperativní forma vstupu firem na zahraniční trhy s sebou ovšem přináší i řadu výhod. Podnik může využít know-how svého partnera, dochází ke snižování rizika z důvodu jeho rozmělnění mezi více podniků, může také docházet ke specializaci podniků na různé činnosti, čímž je pak dosažen v průměru mnohem vyšší efekt. (Berndt a kol., 2007)

Kompenzační obchody

Kompenzační obchody jsou vzhledem ke své podstatě velice specifickou formou vstupu firem na trh, jelikož v sobě mohou mít začleněny elementy libovolných základních forem vstupů, které byly v této kapitole poměrně důkladně specifikovány, musí ovšem být dodrženo jádro kompenzačních obchodů, kterým je vzájemná výměna zboží, popřípadě služeb mezi subjekty (Berndt a kol. 2007). V rámci kompenzačních obchodů je tedy realizace jedné transakce spojena s podmínkou transakce jiné a to takovým způsobem, aby došlo k naplnění požadovaných cílů všech účastníků do obchodu zapojených (Machková a kol., 2002).

Berndt a kol. (2007) uvádějí, že postupem času vzniklo mnoho různých způsobů provedení kompenzačních obchodů, přičemž dále nabízejí možný způsob jejich dělení do tří velkých souborů, a to konkrétně na obchodní kompenzace, průmyslové kompenzace a finanční kompenzace.

V případě jednotlivých dílčích forem *obchodní kompenzace* se jedná nejčastěji o dohody s krátkodobým časovým horizontem, u kterých dochází k jejich připočítávání k obchodním transakcím. Naopak *průmyslová kompenzace* je charakteristická realizací dlouhodobých dohod, které mají charakter spíše projektu. Obsahem finanční kompenzace jsou potom smlouvy mezi jednotlivými státy, které mají vést k usnadnění a zjednodušení mezistátních převodových plateb. (Berndt a kol. 2007)

B Další výsledky dotazníkového šetření

Zahraniční trhy, kde dotazované české MSP aktuálně působí, či v případě podniků na poli mezinárodního obchodu již neaktivních, působily bezprostředně před ukončením veškerých zahraničně obchodních aktivit.

Při průměrné době působení na poli mezinárodního v délce 18,10 let bylo absolutně nejvícekrát v kontextu se zahraničním trhem aktuálního působení či působení před ukončením veškerých zahraničně obchodních aktivit zmíněné Slovensko. Z celkového počtu 106 respondentů, kteří na tuto otázku odpovídali, uvedlo ve výše zmíněné spojitosti slovenský trh 86 respondentů. Na pomyslné druhé příčce se umístily Polsko a Rakousko, které shodně uvedlo 60 respondentů. Německo, bylo v kontextu s aktuálním působením, či v případě podniků již nerealizujících přeshraniční aktivity ve spojitosti s působením bezprostředně před ukončením zahraničně obchodních aktivit, zmíněno 58 českými MSP a patřilo tedy do čtveřice nejčastěji uváděných zemí.

Mezi další nejčastěji uváděné země, jejichž trhy respondenti v kontextu s otázkou směřující na zahraniční trhy aktuálního působení či v případě podniků již nepůsobících na poli mezinárodního obchodu na zahraniční trhy, kde působily bezprostředně před ukončením veškerých zahraničně obchodních aktivit, patřily: Francie (51 respondentů), Maďarsko (41 respondentů), Itálie (40 respondentů), Nizozemsko (40 respondentů), Rusko (39 respondentů), Belgie (38 respondentů), Ukrajina (36 respondentů), Slovinsko (35 respondentů), Švýcarsko (35 respondentů), Španělsko (33 respondentů), Čína (31 respondentů), USA (30 respondentů), Kanada (24 respondentů), Velká Británie (22 respondentů).



Obr. 32 Nejvýznamnější zahraniční trhy, kde české MSP působily či aktuálně působí po průměrně 18,10 letech vyvíjení internacionalizačních aktivit.

Méně než pěti respondenty byly dále ve výše zmiňovaném kontextu uvedeny následující země: Finsko, Švédsko, Norsko, Litva, Lotyšsko, Estonsko, Lucembursko, Srbsko, Chorvatsko, Egypt, Rumunsko, Moldávie, Bělorusko, Turecko, Spojené arabské emiráty, Malajsie, Filipíny, Indie, Saudská Arábie, Brazílie, Thajsko, Vietnam, Jižní Korea, Katar, Izrael, Pákistán, Libanon, Kuvajt, Alžírsko, Uganda, Bangladéš, Austrálie, Peru, Panama, Ekvádor.

Extrémním příkladem byl podnik, který za 11 let od prvního vstupu na zahraniční trh aktuálně působí v 81 zemích světa.

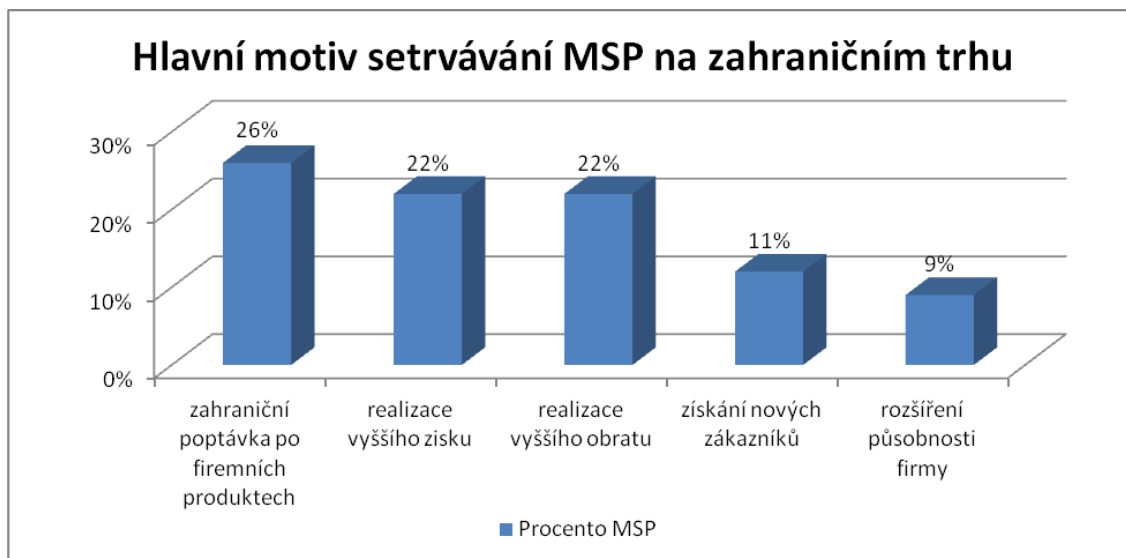
Hlavní motivy udávané dotazovanými MSP v kontextu se setrváním na zahraničních trzích

Jak již bylo uvedeno ve vlastní práci, otázka související s hlavním motivem, který vede podniky k setrvávání na poli mezinárodního obchodu, byla začleněna do dotazníků pro podniky aktuálně působící na zahraničním trhu či více zahraničních trzích a pro podniky, které v minulosti zahraničně obchodní aktivity provozovaly, ale v současnosti již neprovozují. V případě druhé zmíněné skupiny respondentů byla otázka směřována na hlavní motiv, který je vedl k setrvávání na poli mezinárodního obchodu až do rozhodnutí ukončit provozování veškerých zahraničně obchodních aktivit. Celkem tedy ve výše zmíněném kontextu vybíralo hlavní motiv 106 respondentů, kteří v průměru působili či působí na zahraničních trzích 18,10 let.

Mezi respondenty nejčastěji zmiňované hlavní motivy, které označilo v souvislosti s působením na poli mezinárodního obchodu více než pět procent oslovených českých MSP, patřily:

- zahraniční poptávka po firemních produktech (uvedlo 28 respondentů, tedy 26,42 %)

- realizace vyššího zisku (uvedlo 23 respondentů, tedy 21,70 %)
- realizace vyššího obrátu (uvedlo 23 respondentů, tedy 21,70 %)
- získání nových zákazníků (uvedlo 12 respondentů, tedy 11,23 %)
- rozšíření působnosti firmy (uvedlo 9 respondentů, tedy 8,49 %)



Obr. 33 Nejčastěji zmiňované hlavní motivy setrvávání českých MSP na zahraničních trzích

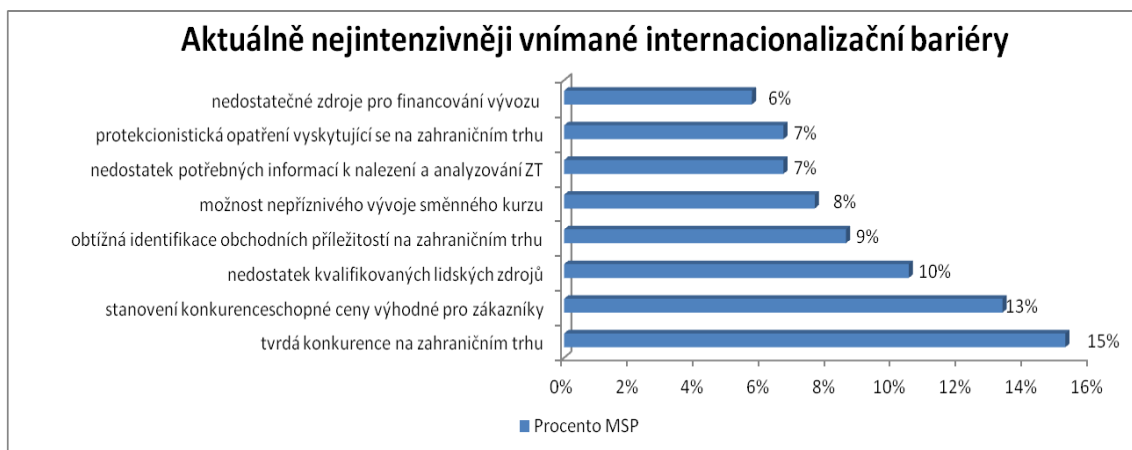
Mezi další hlavní motivy, které české MSP v průměru po 18,10 letech motivují či motivovaly k setrvávání na poli zahraničního obchodu, patřily: neustále zvyšující se konkurence na domácím trhu (uvedli 4 respondenti), nedostatečné prodeje výrobků spojené s nedostatečnou poptávkou na domácím trhu (uvedli 3 respondenti), zúročení jedinečnosti výrobků a využívaných technologií (uvedli 2 respondenti), vysoké množství zásob neprodejných na domácím trhu (uvedl 1 respondent), lepší podmínky pro uskutečňování podnikatelské činnosti v zahraničí (uvedl 1 respondent).

Aktuálně nejintenzivněji vnímané bariéry internacionalizace, které byly zmiňovány českými MSP nejčastěji.

Z celkového počtu 105 respondentů zapojených do internacionalizačních aktivit průměrně 18,17 let, kteří pocítovali nějakou internacionalizační bariéru, a mezi které patřily zástupci podniků v současnosti působících na zahraničních trzích a podniků provozujících internacionalizační aktivity v minulosti, byla v kontextu s aktuálně nejintenzivněji vnímanou překážkou internacionalizace nejčastěji zmiňována tvrdá konkurence na zahraničním trhu v odvětví, ve kterém podnik působí. Konkrétně tuto bariéru označilo za aktuálně nejintenzivněji vnímanou 16 respondentů, což činí 15,24 %.

Mezi další, ze strany podniků nejvýznamnější bariéry, které označilo za v současnosti nejintenzivněji pocíťované více než 5 % respondentů, patřily:

- stanovení konkurenceschopné ceny, která by vyhovovala zákazníkům (uvedlo 14 respondentů, tedy 13,33 %)
- nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů se znalostmi nezbytnými pro vstup na zahraniční trh, například neznalost cizích jazyků ze strany zaměstnanců (uvedlo 11 respondentů, tedy 10,48 %)
- obtížná identifikace obchodních příležitostí na zahraničním trhu (uvedlo 9 respondentů, tedy 8,57 %)
- možnost nepříznivého vývoje směnného kurzu (uvedlo 8 respondentů, tedy 7,62 %)
- nedostatek potřebných informací k nalezení a analyzování zahraničních trhů (uvedlo 7 respondentů, tedy 6,67 %)
- protekcionistická opatření vyskytující se na zahraničním trhu (uvedlo 7 respondentů, tedy 6,67 %)
- nedostatečné zdroje pro financování vývozu (uvedlo 6 respondentů, tedy 5,71 %)

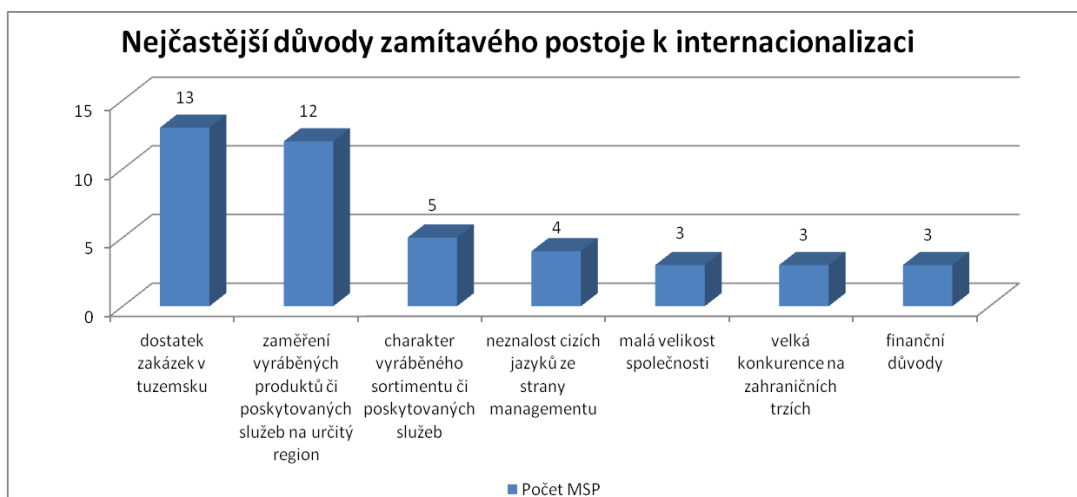


Obr. 34 Nejčastěji zmiňované překážky internacionalizace, označené českými MSP v souvislosti s aktuálně největší intenzitou vnímání

Mezi další hlavní internacionalizační bariéry, které uvedl v kontextu s aktuálně největší intenzitou vnímání alespoň jeden respondent, patřily: nadměrné přepravní náklady (5 respondentů), obtížné získávání spolehlivých zastoupení na zahraničním trhu (4 respondenti), problémy s udržení potřebné kvality výrobků a služeb s ohledem na zahraniční trh (3 respondenti), problémy v porovnání cen produktů se zahraniční konkurencí (3respondenti), vysoké požadavky zahraničních zákazníků zejména na kvalitu výrobků a služeb (3 respondenti), problémy s kontaktováním potencionálních zahraničních zákazníků (3 respondenti), nedostatečné zdroje k realizaci zahraničních propagačních aktivit (2 respondenti), nedostatečný časový fond manažerů využitelný k řešení internacionalizačních aktivit podniku (2 respondenti), nedostatek podpor či pobídek realizovaných státem pro domácí podniky (2 respondenti).

Důvody nezájmu části oslovených MSP působit na zahraničních trzích

Otázka zjišťující důvod zamítavého postoje části českých MSP k internacionalizačním aktivitám byla uvedena v dotazníku pro podniky, které na poli mezinárodního obchodu nikdy nepůsobily a v minulosti ani působit nechtějí. Celkově tedy na tuto otázku odpovídalo 51 českých MSP, z čehož nejvíce respondentů, konkrétně 13 (25,49 %), uvedlo jako hlavní důvod nezájmu proniknout na zahraniční trhy dostatečný objem zakázek v tuzemsku. Dalších 12 respondentů (23,53 %) uvedlo jako v tomto kontextu hlavní důvod zaměření vyráběných produktů či poskytovaných služeb na určitý region. Jako další nejčastěji udávané důvody nezájmu zapojit se do internacionalizačního procesu byly ze strany českých MSP uváděny: charakter vyráběného sortimentu či poskytovaných služeb (5 respondentů, tj. 9,80 %), neznalost cizích jazyků ze strany managementu firmy (4 respondenti, tj. 7,84 %), malá velikost společnosti (3 respondenti, tj. 5,88 %), velká konkurence na zahraničních trzích (3 respondenti, tj. 5,88%), finanční důvody (3 respondenti, tj. 5,88 %)



Obr. 35 Českými MSP nejčastěji uváděné důvody nezájmu proniknout na pole mezinárodního obchodu

Jedním respondentem byla v kontextu s jeho nezájmem provozovat zahraničně obchodní aktivity zmíněna nízká poptávka po produktech podniku v zahraničí, obava z platební nekázně zahraničních odběratelů, neznalost odlišných předpisů a pravidel fungujících na zahraničních trzích. Zbývajících 5 respondentů bližší důvod nezájmu zapojit se do zahraničního obchodu neuvvedlo.

Hlavní důvod ukončení působnosti části oslovených MSP na poli mezinárodního obchodu

Otázka zjišťující hlavní důvod ukončení působnosti podniku na zahraničních trzích byla logicky pokládána pouze malým a středním podnikům, které v minulosti na poli zahraničního obchodu působily, ale v současné době již nepůsobí. Celkově na výše zmíněnou otázku odpovídalo 7 respondentů, z čehož 3 respondenti označi-

li za hlavní důvod zanechání zahraničně obchodních aktivit malý zájem o firemní výrobky v zahraničí. Další odpovědi potom byly uvedeny pouze jedním respondentem a patřily mezi ně zvyšující se konkurence na zahraničních trzích, globální ekonomická krize, nekázeň zahraničních odběratelů v podobě zpožděných či vůbec nerealizovaných plateb za výrobky a celková únava způsobená podnikáním na zahraničních trzích.

C Dotazníky

Vážená paní, vážený pane

jmenuji se Jakub Štegr, jsem studentem pátého ročníku Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který bude podkladem pro zpracování mé diplomové práce na téma: „Limity aplikace vybraných internacionalizačních modelů v podmínkách českých MSP“.

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit možnost aplikace vybraných internacionalizačních modelů na české malé a střední podniky, v této souvislosti definovat případné limity těchto modelů a navrhnout jejich modifikaci.

Dotazník je zcela anonymní a získaná data budou využita pouze pro účely této diplomové práce a v žádném případě nebudou poskytnuta jiným osobám. Vyplnění tohoto Vám zabere deset minut.

Pokud budete mít jakékoli dotazy či připomínky týkající se tohoto dotazníku nebo budete mít zájem o zaslání mnou zpracovaných výsledků dotazníkového šetření a z nich vyvozených závěrů a návrhů, kontaktujte mě prosím buď telefonicky na číslo 773 076 382 nebo na e-mailovou adresu xstegne1@node.mendelu.cz. V případě zájmu můžete kontaktovat také vedoucí diplomové práce Doc. Ing. Leu Kubíčkovou, Ph.D. na e-mailovou adresu lea.kubickova@mendelu.cz.

Prosím vyberte a rozklikněte z níže uvedených odkazů tu variantu, která se týká Vašeho podniku.

- Pokud Váš podnik v současnosti působí na zahraničním trhu či více zahraničních trzích, použijte prosím tento odkaz:
<http://umbrela.mendelu.cz/vyzkumy/vyzkum?id=1059>
- Pokud Váš podnik v současnosti nepůsobí na žádném zahraničním trhu, ale vstup na zahraniční trh(y) plánuje, použijte prosím tento odkaz:
<http://umbrela.mendelu.cz/vyzkumy/vyzkum?id=1064>
- Pokud Váš podnik v současnosti na žádném zahraničním trhu nepůsobí a v budoucnu ani působit neplánuje, použijte prosím tento odkaz:
<http://umbrela.mendelu.cz/vyzkumy/vyzkum?id=1065>
- Pokud Váš podnik na zahraničním trhu či více zahraničních trzích v minulosti působil, ale v současnosti již nepůsobí, použijte prosím tento odkaz:
<http://umbrela.mendelu.cz/vyzkumy/vyzkum?id=1066>

Předem Vám velice děkuji za projevenou ochotu a Váš čas obětovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Pro úplnost dodávám, že jsem kontakt na Vaši firmu získal z databáze Albertina. S pozdravem a přáním hezkého dne, Jakub Štegr.

Dotazník pro podniky, které aktuálně působí na poli mezinárodního obchodu

1. Ve kterém roce byl Váš podnik založen?

Prosím doplňte rok.

2. Ve kterém roce Váš podnik vstoupil poprvé na zahraniční trh?

Prosím doplňte rok.

3. Pokud realizoval Váš podnik první vstup na zahraniční trh do tří let od svého vzniku, učinil tak prostřednictvím účasti v obchodní síti?

Z následujících možností vyberte jednu.

- ano
 ne

4. Na trh jaké země vstoupil Váš podnik v rámci pronikání na zahraniční trhy jako první?

Z následujících možností vyberte minimálně jednu, můžete jich vybrat i více a případně doplnit vlastní.

- Německo
 Slovensko
 Polsko
 Rakousko
 Francie
 Velká Británie
 Itálie
 Slovinsko
 Nizozemsko
 Maďarsko
 Belgie
 Španělsko
 Švýcarsko
 Ukrajina
 Rusko
 Čína
 Kanada
 USA
 některý jiný ve výčtu neuvedený stát, prosím doplňte:

5. Jakou formou byl realizován vstup Vašeho podniku na první zahraniční trh?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- nepřímým vývozem (vývoz uskutečňovaný využitím služeb nezávislých tuzemských prostředníků)
- přímým vývozem bez vynaložení přímých investic (dodání zboží konečnému zákazníkovi v zahraničí či zahraničnímu distributorovi)
- přímým vývozem s vynaložením přímých investic (nahrazení zahraničního distributora např. zřízením reprezentační kanceláře, filie či obchodní společnosti v zahraničí)
- poskytnutím licence zahraničnímu subjektu (např. právně ochranná licence, know how licence, franšíza)
- založením společného podniku na zahraničním trhu (joint venture)
- založením či koupí zcela Vámi ovládaného podniku v zahraničí
- první vstup podniku na zahraniční trh byl realizován v podobě současného vstupu na více zahraničních trhů zároveň, přičemž zvolená forma vstupu nebyla pro všechny trhy stejná
- Jinou formou, prosím uveďte

6. Jakou formu působení Váš podnik aktuálně uplatňuje na zahraničním trhu, na který jste vstoupili jako první?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- nepřímý vývoz (vývoz uskutečňovaný využitím služeb nezávislých tuzemských prostředníků)
- přímý vývoz bez vynaložení přímých investic (dodání zboží konečnému zákazníkovi v zahraničí či zahraničnímu distributorovi)
- přímý vývoz s vynaložením přímých investic (nahrazení zahraničního distributora např. zřízením reprezentační kanceláře, filie či obchodní společnosti v zahraničí)
- poskytnutí licence zahraničnímu subjektu (např. právně ochranná licence, know how licence, franšíza)
- založení společného podniku na zahraničním trhu (joint venture)
- založení či koupě zcela Vámi ovládaného podniku v zahraničí
- první vstup podniku na zahraniční trh byl realizován v podobě současného vstupu na více zahraničních trhů zároveň, přičemž forma působení na těchto trzích není aktuálně pro všechny trhy stejná
- Jinou formu, prosím uveďte

7. Na trzích jakých zahraničních zemí Váš podnik aktuálně působí?

Z následujících možností vyberte minimálně jednu, můžete jich vybrat i více a případně doplnit vlastní.

- Německo
- Slovensko
- Polsko
- Rakousko
- Francie
- Velká Británie
- Itálie
- Slovinsko
- Nizozemsko
- Maďarsko
- Belgie
- Španělsko
- Švýcarsko
- Ukrajina
- Rusko
- Čína
- Kanada
- USA
- některý jiný ve výčtu neuvedený stát, prosím doplňte:

8. Jaký byl Váš hlavní motiv k realizaci prvního vstupu na zahraniční trh?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- realizace vyššího zisku
- zahraniční poptávka po firemních produktech
- realizace vyššího obratu
- lepší podmínky pro uskutečňování podnikatelské činnosti v zahraničí
- dosažení úspor z rozsahu
- nedostatečné využívání dostupných výrobních kapacit
- zúročení jedinečnosti výrobků a využívaných technologií
- vysoké množství zásob neprodejných na domácím trhu
- zúročení jedinečných vlastních informací o konkrétním zahraničním trhu
- nedostatečné prodeje výrobků spojené s nedostatečnou poptávkou na domácím trhu
- touha manažerů či vlastníků podniku proniknout na zahraniční trh
- neustále zvyšující se konkurence na domácím trhu
- získání nových zákazníků
- rozšíření působnosti firmy
- nízká konkurence na zahraničním trhu
- jiný motiv, prosím uveďte:

9. Jaký hlavní motiv Vás aktuálně vede k působení na zahraničním trhu či zahraničních trzích?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- realizace vyššího zisku
- zahraniční poptávka po firemních produktech
- realizace vyššího obratu
- lepší podmínky pro uskutečňování podnikatelské činnosti v zahraničí
- dosažení úspor z rozsahu
- nedostatečné využívání dostupných výrobních kapacit
- zúročení jedinečnosti výrobků a využívaných technologií
- vysoké množství zásob neprodejných na domácím trhu
- zúročení jedinečných vlastních informací o konkrétním zahraničním trhu
- nedostatečné prodeje výrobků spojené s nedostatečnou poptávkou na domácím trhu
- touha manažerů či vlastníků podniku proniknout na zahraniční trh
- neustále zvyšující se konkurence na domácím trhu
- získání nových zákazníků
- rozšíření působnosti firmy
- nízká konkurence na zahraničním trhu
- jiný motiv, prosím uveďte:

10. Která z níže uvedených překážek, brání podnikům vstoupit na zahraniční trh, byla Vámi vnímána v souvislosti s prvním vstupem Vašeho podniku na zahraniční trh vůbec nejintenzivněji?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- nedostatečné zdroje pro financování vývozu
- nedostatečné zdroje k realizaci zahraničních propagačních aktivit
- problémy s udržením potřebné kvality výrobků a služeb s ohledem na zahraniční trh
- obtížné získávání spolehlivých zastoupení na zahraničním trhu
- stanovení konkurenceschopné ceny, která by vyhovovala zákazníkům
- problémy související se špatnou organizací oddělení vývozu
- nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů se znalostmi nezbytnými pro vstup na zahraniční trh (například neznalost cizích jazyků ze strany zaměstnanců)
- nedostatek potřebných informací k nalezení a analyzování zahraničních trhů
- obtížná identifikace obchodních příležitostí na zahraničním trhu
- problémy s kontaktováním potenciálních zahraničních zákazníků
- nedostatečný časový fond manažerů využitelný k řešení internacionalizačních aktivit podniku
- problémy v porovnání cen produktů se zahraniční konkurencí
- nadměrné přepravní náklady
- tvrdá konkurence na zahraničním trhu v odvětví, ve kterém podnik působí
- vysoké požadavky zahraničních zákazníků zejména na kvalitu výrobků a služeb
- vysoká časová a administrativní náročnost potřebná k dosažení přehledu o rozdílech mezi zahraničními a domácími předpisy a pravidly fungujícími na obou trzích
- možnost nepříznivého vývoje směnného kurzu
- nedostatek podpor či pobídek realizovaných státem pro domácí podniky
- protekcionistická opatření vyskytující se na zahraničním trhu
- jiná hlavní vnímaná překážka, prosím uveďte:

11. Kterou z níže uvedených překážek, brání podnikům vstoupit na zahraniční trh, vnímáte v současné době jako vůbec největší?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- nedostatečné zdroje pro financování vývozu
- nedostatečné zdroje k realizaci zahraničních propagačních aktivit
- problémy s udržením potřebné kvality výrobků a služeb s ohledem na zahraniční trh
- obtížné získávání spolehlivých zastoupení na zahraničním trhu
- stanovení konkurenceschopné ceny, která by vyhovovala zákazníkům
- problémy související se špatnou organizací oddělení vývozu
- nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů se znalostmi nezbytnými pro vstup na zahraniční trh (například neznalost cizích jazyků ze strany zaměstnanců)
- nedostatek potřebných informací k nalezení a analyzování zahraničních trhů
- obtížná identifikace obchodních příležitostí na zahraničním trhu
- problémy s kontaktováním potenciálních zahraničních zákazníků
- nedostatečný časový fond manažerů využitelný k řešení internacionalizačních aktivit podniku
- problémy v porovnání cen produktů se zahraniční konkurencí
- nadměrné přepravní náklady
- tvrdá konkurence na zahraničním trhu v odvětví, ve kterém podnik působí
- vysoké požadavky zahraničních zákazníků zejména na kvalitu výrobků a služeb
- vysoká časová a administrativní náročnost potřebná k dosažení přehledu o rozdílech mezi zahraničními a domácími předpisy a pravidly fungujícími na obou trzích
- možnost nepříznivého vývoje směnného kurzu
- nedostatek podpor či pobídek realizovaných státem pro domácí podniky
- protekcionistická opatření vyskytující se na zahraničním trhu
- jiná hlavní vnímaná překážka, prosím uveďte:

12. V jaké intenzitě byla z Vaší strany vnímána při realizaci prvního vstupu Vašeho podniku na zahraniční trh níže uvedená rizika pojmí se s působením podniku na poli mezinárodního obchodu?

Z následujících možností vyberte pro každý řádek pouze jednu. Intenzitu vnímání jednotlivých rizik prosím určete na škále od 0 do 4, přičemž: 0 = riziko nebylo vůbec vnímáno, 1 = nízká intenzita vnímání rizika, 4 = vysoká intenzita vnímání rizika.

	0	1	2	3	4
riziko bezdůvodného nepřevzetí zboží ze strany zahraničního odběratele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko nesplnění či vadného plnění smlouvy ze strany zahraničního dodavatele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko neschopnosti zahraničního odběratele včas a plně uhradit svoje závazky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko odstoupení zahraničního dodavatele od smlouvy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko odstoupení zahraničního odběratele od smlouvy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko ztráty produktů v průběhu přepravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko poničení produktů v průběhu přepravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko překročení dodací lhůty vlivem přepravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko přírodní katastrofy na zahraničním trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko nepříznivého ekonomického vývoje na zahraničním trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko nepříznivých politických rozhodnutí realizovaných na zahraničním trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko realizace kurzové ztráty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko změny celkové tržní situace na zahraničním trhu (může způsobit změnu cen, změnu nákladů, neprodejnost zásob atd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. V jaké intenzitě vnímáte níže uvedená rizika pojmí se s působením Vašeho podniku na poli mezinárodního obchodu v současné době?

Z následujících možností vyberte pro každý řádek pouze jednu. Intenzitu vnímání jednotlivých rizik prosím určete na škále od 0 do 4, přičemž: 0 = riziko není vůbec vnímáno, 1 = nízká intenzita vnímání rizika, 4 = vysoká intenzita vnímání rizika.

	0	1	2	3	4
riziko bezdůvodného nepřevzetí zboží ze strany zahraničního odběratele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko nesplnění či vadného plnění smlouvy ze strany zahraničního dodavatele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko neschopnosti zahraničního odběratele včas a plně uhradit svoje závazky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko odstoupení zahraničního dodavatele od smlouvy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko odstoupení zahraničního odběratele od smlouvy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko ztráty produktů v průběhu přepravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko poničení produktů v průběhu přepravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko překročení dodací lhůty vlivem přepravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko přírodní katastrofy na zahraničním trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko nepříznivého ekonomického vývoje na zahraničním trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko nepříznivých politických rozhodnutí realizovaných na zahraničním trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko realizace kurzové ztráty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko změny celkové tržní situace na zahraničním trhu (může způsobit změnu cen, změnu nákladů, neprodejnost zásob atd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Plánujete rozšířit působnost Vašeho podniku na mezinárodních trzích prostřednictvím vstupu na zahraniční trh, na kterém dosud Váš podnik nepůsobí?

Z následujících možností vyberte jednu a v případě, že odpovíte „ano“, uveďte prosím konkrétně na trh jaké zahraniční země či země plánujete vstoupit.

- ne
 ano, plánujeme vstoupit na trh v:

15. Jak byste ohodnotili úroveň zkušeností managementu Vaší firmy s mezinárodním obchodem ještě před uskutečněním prvního vstupu na zahraniční trh?

Z následujících možností vyberte jednu.

- žádné zkušenosti s mezinárodním obchodem
 minimální zkušenosti s mezinárodním obchodem
 management měl zkušenosti získané z dřívějšího působení ve společnostech zapojených do mezinárodního obchodu

16. Jaký podíl tržeb z celkových odhadem činily ve Vašem podniku tržby plynoucí ze zahraničně obchodních operací v prvních třech letech od založení podniku?

Z následujících možností vyberte jednu.

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

17. Jaký podíl tržeb z celkových přibližně činí ve Vašem podniku tržby plynoucí ze zahraničně obchodních operací v současnosti?

Z následujících možností vyberte jednu.

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

18. Kolik zaměstnanců aktuálně působí ve Vašem podniku?

Z následujících možností vyberte jednu.

- méně než 10
 10 - 49
 50 - 249
 250 a více

19. Kolik přibližně činí roční obrat Vašeho podniku?

Z následujících možností vyberte jednu.

- 2 miliony EUR a méně
 více než 2 miliony EUR, nejvýše ale 10 milionů EUR
 více než 10 milionů EUR, nejvýše ale 50 milionů EUR
 více než 50 milionů EUR

20. Do jaké z níže uvedených oblastí ekonomických činností spadá hlavní činnost Vašeho podniku?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- zemědělství, lesnictví a rybářství
 průmysl, těžba a dobývání
 stavebnictví
 velkoobchod a maloobchod, doprava a skladování, ubytování, stravování a pohostinství
 informační a komunikační činnosti
 peněžnictví a pojišťovnictví
 činnosti v oblasti nemovitostí
 profesní, vědecké, technické, administrativní a podpůrné činnosti
 veřejná správa, obrana, povinné sociální zabezpečení, vzdělávání, zdravotní a sociální péče
 ostatní činnosti, prosím doplňte: _____

Dotazník pro podniky, které v současnosti nepůsobí na žádném zahraničním trhu, ale vstup na pole mezinárodního obchodu plánují

1. Ve kterém roce byl Váš podnik založen?

Prosím doplňte rok

2. Na trh jaké země plánujete s Vaším podnikem v rámci pronikání na zahraniční trhy vstoupit jako první?

Z následujících možností vyberte minimálně jednu, můžete jich vybrat i více či případně doplnit vlastní.

- Německo
- Slovensko
- Polsko
- Rakousko
- Francie
- Velká Británie
- Itálie
- Slovinsko
- Nizozemsko
- Maďarsko
- Belgie
- Španělsko
- Švýcarsko
- Ukrajina
- Rusko
- Čína
- Kanada
- USA
- některý jiný ve výčtu neuvedený stát, prosím doplňte:

3. Jakou formu plánujete zvolit pro realizaci vstupu Vašeho podniku na první zahraniční trh?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- nepřímý vývoz (vývoz uskutečňovaný využitím služeb nezávislých tuzemských prostředníků)
- přímý vývoz bez vynaložení přímých investic (dodání zboží konečnému zákazníkovi v zahraničí či zahraničnímu distributorovi)
- přímý vývoz s vynaložením přímých investic (nahrazení zahraničního distributora např. zřízením reprezentační kanceláře, filie či obchodní společnosti v zahraničí)
- poskytnutí licence zahraničnímu subjektu (např. právně ochranná licence, know how licence, franšíza)
- založení společného podniku na zahraničním trhu (joint venture)
- založení či koupě zcela Vámi ovládaného podniku v zahraničí
- první vstup podniku na zahraniční trh plánujeme realizovat v podobě současného vstupu na více zahraničních trhů zároveň, přičemž forma vstupu nebude pro všechny trhy stejná
- Jinou formu, prosím uveďte

4. Který z níže uvedených motivů byste označili za hlavní v kontextu s rozhodnutím proniknout s Vaším podnikem na zahraniční trh?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- realizace vyššího zisku
- zahraniční poptávka po firemních produktech
- realizace vyššího obrátu
- lepší podmínky pro uskutečňování podnikatelské činnosti v zahraničí
- dosažení úspor z rozsahu
- nedostatečné využívání dostupných výrobních kapacit
- zúročení jedinečnosti výrobků a využívaných technologií
- vysoké množství zásob neprodejných na domácím trhu
- zúročení jedinečných vlastních informací o konkrétním zahraničním trhu
- nedostatečné prodeje výrobků spojené s nedostatečnou poptávkou na domácím trhu
- touha manažerů či vlastníků podniku proniknout na zahraniční trh
- neustále zvyšující se konkurence na domácím trhu
- získání nových zákazníků
- rozšíření působnosti firmy
- nízká konkurence na zahraničním trhu
- jiný motiv, prosím uveďte:

5. Kterou z níže uvedených překážek, bránící podnikům vstoupit na zahraniční trh, aktuálně nejintenzivněji vnímáte v souvislosti s prvním vstupem Vašeho podniku na zahraniční trh?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- nedostatečné zdroje pro financování vývozu
- nedostatečné zdroje k realizaci zahraničních propagačních aktivit
- problémy s udržením potřebné kvality výrobků a služeb s ohledem na zahraniční trh
- obtížné získávání spolehlivých zastoupení na zahraničním trhu
- stanovení konkurenceschopné ceny, která by vyhovovala zákazníkům
- problémy související se špatnou organizací oddělení vývozu
- nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů se znalostmi nezbytnými pro vstup na zahraniční trh (například neznalost cizích jazyků ze strany zaměstnanců)
- nedostatek potřebných informací k nalezení a analyzování zahraničních trhů
- obtížná identifikace obchodních příležitostí na zahraničním trhu
- problémy s kontaktováním potenciálních zahraničních zákazníků
- nedostatečný časový fond manažerů využitelný k řešení internacionalizačních aktivit podniku
- problémy v porovnání cen produktů se zahraniční konkurencí
- nadměrné přepravní náklady
- tvrdá konkurence na zahraničním trhu v odvětví, ve kterém podnik působí
- vysoké požadavky zahraničních zákazníků zejména na kvalitu výrobků a služeb
- vysoká časová a administrativní náročnost potřebná k dosažení přehledu o rozdílech mezi zahraničními a domácími předpisy a pravidly fungujícími na obou trzích
- možnost nepříznivého vývoje směnného kurzu
- nedostatek podpor či pobídek realizovaných státem pro domácí podniky
- protekcionistická opatření vyskytující se na zahraničním trhu
- jiná hlavní vnímaná překážka, prosím uveďte:

6. V jaké intenzitě vnímáte níže uvedená rizika pojičí se s působením podniku na poli mezinárodního obchodu?

Z následujících možností vyberte pro každý řádek pouze jednu. Intenzitu vnímání jednotlivých rizik prosím určete na škále od 0 do 4, přičemž: 0 = riziko není vůbec vnímáno, 1 = nízká intenzita vnímání rizika, 4 = vysoká intenzita vnímání rizika.

	0	1	2	3	4
riziko bezdůvodného nepřevzetí zboží ze strany zahraničního odběratele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko nesplnění či vadného plnění smlouvy ze strany zahraničního dodavatele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko neschopnosti zahraničního odběratele včas a plně uhradit svoje závazky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko odstoupení zahraničního dodavatele od smlouvy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko odstoupení zahraničního odběratele od smlouvy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko ztráty produktů v průběhu přepravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko poničení produktů v průběhu přepravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko překročení dodací lhůty vlivem přepravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko přírodní katastrofy na zahraničním trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko nepříznivého ekonomického vývoje na zahraničním trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko nepříznivých politických rozhodnutí realizovaných na zahraničním trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko realizace kurzové ztráty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko změny celkové tržní situace na zahraničním trhu (může způsobit změnu cen, změnu nákladů, neprodejnost zásob atd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kolik zaměstnanců aktuálně působí ve Vašem podniku?

Z následujících možností vyberte jednu.

- méně než 10
- 10 - 49
- 50 - 249
- 250 a více

8. Kolik přibližně činí roční obrat Vašeho podniku?

Z následujících možností vyberte jednu.

- 2 miliony EUR a méně
- více než 2 miliony EUR, nejvýše ale 10 milionů EUR
- více než 10 milionů EUR, nejvýše ale 50 milionů EUR
- více než 50 milionů EUR

9. Do jaké z níže uvedených oblastí ekonomických činností spadá hlavní činnost Vašeho podniku?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- zemědělství, lesnictví a rybářství
- průmysl, těžba a dobývání
- stavebnictví
- velkoobchod a maloobchod, doprava a skladování, ubytování, stravování a pohostinství
- informační a komunikační činnosti
- peněžnictví a pojišťovnictví
- činnosti v oblasti nemovitostí
- profesní, vědecké, technické, administrativní a podpůrné činnosti
- veřejná správa, obrana, povinné sociální zabezpečení, vzdělávání, zdravotní a sociální péče
- ostatní činnosti, prosím doplňte:

Dotazník pro podniky, které aktuálně na žádném zahraničním trhu nepůsobí a v budoucnu působit ani nechtějí

1. Ve kterém roce byl Váš podnik založen?

Prosím doplňte rok

2. Z jakého hlavního důvodu neplánujete vstoupit na žádný zahraniční trh?

Prosím uveďte Váš hlavní důvod

3. Přestože neplánujete vstoupit na žádný zahraniční trh, vyberte prosím, která z níže uvedených překážek, bránící podnikům vstoupit na zahraniční trh, je Vámi vnímána vůbec nejintenzivněji?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- nedostatečné zdroje pro financování vývozu
- nedostatečné zdroje k realizaci zahraničních propagačních aktivit
- problémy s udržení potřebné kvality výrobků a služeb s ohledem na zahraniční trh
- obtížné získávání spolehlivých zastoupení na zahraničním trhu
- stanovení konkurenceschopné ceny, která by vyhovovala zákazníkům
- problémy související se špatnou organizací oddělení vývozu
- nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů se znalostmi nezbytnými pro vstup na zahraniční trh (například neznalost cizích jazyků ze strany zaměstnanců)
- nedostatek potřebných informací k nalezení a analyzování zahraničních trhů
- obtížná identifikace obchodních příležitostí na zahraničním trhu
- problémy s kontaktováním potenciálních zahraničních zákazníků
- nedostatečný časový fond manažerů využitelný k řešení internacionalizačních aktivit podniku
- problémy v porovnání cen produktů se zahraniční konkurencí
- nadměrné přepravní náklady
- tvrdá konkurence na zahraničním trhu v odvětví, ve kterém podnik působí
- vysoké požadavky zahraničních zákazníků zejména na kvalitu výrobků a služeb
- vysoká časová a administrativní náročnost potřebná k dosažení přehledu o rozdílech mezi zahraničními a domácími předpisy a pravidly fungujícími na obou trzích
- možnost nepříznivého vývoje směnného kurzu
- nedostatek podpor či pobídek realizovaných státem pro domácí podniky
- protekcionistická opatření vyskytující se na zahraničním trhu
- jiná hlavní vnímaná překážka, prosím uveďte:

4. V jaké intenzitě vnímáte níže uvedená rizika pojmí se s působením podniku na poli mezinárodního obchodu?

Z následujících možností vyberte pro každý řádek pouze jednu. Intenzitu vnímání jednotlivých rizik prosím určete na škále od 0 do 4, přičemž: 0 = riziko není vůbec vnímáno, 1 = nízká intenzita vnímání rizika, 4 = vysoká intenzita vnímání rizika.

	0	1	2	3	4
riziko bezdůvodného nepřevzetí zboží ze strany zahraničního odběratele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko nesplnění či vadného plnění smlouvy ze strany zahraničního dodavatele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko neschopnosti zahraničního odběratele včas a plně uhradit svoje závazky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko odstoupení zahraničního dodavatele od smlouvy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko odstoupení zahraničního odběratele od smlouvy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko ztráty produktů v průběhu přepravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko poničení produktů v průběhu přepravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko překročení dodací lhůty vlivem přepravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko přírodní katastrofy na zahraničním trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko nepříznivého ekonomického vývoje na zahraničním trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko nepříznivých politických rozhodnutí realizovaných na zahraničním trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko realizace kurzové ztráty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko změny celkové tržní situace na zahraničním trhu (může způsobit změnu cen, změnu nákladů, neprodejnost zásob atd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Kolik zaměstnanců aktuálně působí ve Vašem podniku?

Z následujících možností vyberte jednu.

- méně než 10
- 10 - 49
- 50 - 249
- 250 a více

6. Kolik přibližně činí roční obrát Vašeho podniku?

Z následujících možností vyberte jednu.

- 2 miliony EUR a méně
- více než 2 miliony EUR, nejvýše ale 10 milionů EUR
- více než 10 milionů EUR, nejvýše ale 50 milionů EUR
- více než 50 milionů EUR

7. Do jaké z níže uvedených oblastí ekonomických činností spadá hlavní činnost Vašeho podniku?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- zemědělství, lesnictví a rybářství
- průmysl, těžba a dobývání
- stavebnictví
- velkoobchod a maloobchod, doprava a skladování, ubytování, stravování a pohostinství
- informační a komunikační činnosti
- peněžnictví a pojišťovnictví
- činnosti v oblasti nemovitostí
- profesní, vědecké, technické, administrativní a podpůrné činnosti
- veřejná správa, obrana, povinné sociální zabezpečení, vzdělávání, zdravotní a sociální péče
- ostatní činnosti, prosím doplňte:

Dotazník pro podniky, které na zahraničních trzích v minulosti působily, avšak v současné době již nepůsobí.

1. Ve kterém roce byl Váš podnik založen?

Prosím doplňte rok.

2. Ve kterém roce Váš podnik vstoupil poprvé na zahraniční trh?

Prosím doplňte rok.

3. Ve kterém roce bylo ukončeno působení Vašeho podniku na zahraničních trzích?

Prosím doplňte rok.

4. Pokud realizoval Váš podnik první vstup na zahraniční trh do tří let od svého vzniku, učinil tak prostřednictvím účasti v obchodní síti?

Z následujících možností vyberte jednu.

- ano
 ne

5. Na trh jaké země vstoupil Váš podnik v rámci pronikání na zahraniční trhy jako první?

Z následujících možností vyberte minimálně jednu, můžete jich vybrat i více či případně doplnit vlastní.

- Německo
 Slovensko
 Polsko
 Rakousko
 Francie
 Velká Británie
 Itálie
 Slovinsko
 Nizozemsko
 Maďarsko
 Belgie
 Španělsko
 Švýcarsko
 Ukrajina
 Rusko
 Čína
 Kanada
 USA
 některý jiný ve výčtu neuvedený stát, prosím doplňte:

6. Jakou formou byl realizován vstup Vašeho podniku na první zahraniční trh?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- nepřímým vývozem (vývoz uskutečňovaný využitím služeb nezávislých tuzemských prostředníků)
- přímým vývozem bez vynaložení přímých investic (dodání zboží konečnému zákazníkovi v zahraničí či zahraničnímu distributorovi)
- přímým vývozem s vynaložením přímých investic (nahrazení zahraničního distributora např. zřízením reprezentační kanceláře, filiálky či obchodní společnosti v zahraničí)
- poskytnutím licence zahraničnímu subjektu (např. právně ochranná licence, know how licence, franšíza)
- založením společného podniku na zahraničním trhu (joint venture)
- založením či koupí zcela Vámi ovládaného podniku v zahraničí
- první vstup podniku na zahraniční trh byl realizován v podobě současného vstupu na více zahraničních trhů zároveň, přičemž zvolená forma vstupu nebyla pro všechny trhy stejná
- Jinou formou, prosím uveďte

7. Setrvali jste ve výše uvedené formě po celou dobu působení na Vašem prvním zahraničním trhu?

Z následujících možností vyberte jednu a v případě, že odpovíte „ne“, uveďte prosím formu, kterou jste na tomto trhu uplatňovali těsně před ukončením veškerých zahraničně obchodních aktivit

- Ano
- Ne, těsně před ukončením veškerých zahraničně obchodních aktivit jsme na tomto trhu působili formou:

8. Jaký byl Váš hlavní motiv k realizaci prvního vstupu na zahraniční trh?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- realizace vyššího zisku
- zahraniční poptávka po firemních produktech
- realizace vyššího obrátu
- lepší podmínky pro uskutečňování podnikatelské činnosti v zahraničí
- dosažení úspěch z rozsahu
- nedostatečné využívání dostupných výrobních kapacit
- zúročení jedinečnosti výrobků a využívaných technologií
- vysoké množství zásob neprodejných na domácím trhu
- zúročení jedinečných vlastních informací o konkrétním zahraničním trhu
- nedostatečné prodeje výrobků spojené s nedostatečnou poptávkou na domácím trhu
- touha manažerů či vlastníků podniku proniknout na zahraniční trh
- neustále zvyšující se konkurence na domácím trhu
- získání nových zákazníků
- rozšíření působnosti firmy
- nízká konkurence na zahraničním trhu
- jiný motiv, prosím uveďte:

9. Na trzích jakých zahraničních zemí Váš podnik působil bezprostředně před ukončením veškerých aktivit provozovaných na zahraničních trzích?

Z následujících možností vyberte minimálně jednu, můžete jich vybrat i více a případně doplnit vlastní.

- Německo
- Slovensko
- Polsko
- Rakousko
- Francie
- Velká Británie
- Itálie
- Slovinsko
- Nizozemsko
- Maďarsko
- Belgie
- Španělsko
- Švýcarsko
- Ukrajina
- Rusko
- Čína
- Kanada
- USA
- některý jiný ve výčtu neuvedený stát, prosím doplňte:

10. Jaký hlavní motiv Vás vedl k setrvání na zahraničním trhu či zahraničních trzích až do rozhodnutí ukončit provozování veškerých zahraničně obchodních aktivit?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- realizace vyššího zisku
- zahraniční poptávka po firemních produktech
- realizace vyššího obratu
- lepší podmínky pro uskutečňování podnikatelské činnosti v zahraničí
- dosažení úspor z rozsahu
- nedostatečné využívání dostupných výrobních kapacit
- zúročení jedinečnosti výrobků a využívaných technologií
- vysoké množství zásob neprodejných na domácím trhu
- zúročení jedinečných vlastních informací o konkrétním zahraničním trhu
- nedostatečné prodeje výrobků spojené s nedostatečnou poptávkou na domácím trhu
- touha manažerů či vlastníků podniku proniknout na zahraniční trh
- neustále zvyšující se konkurence na domácím trhu
- získání nových zákazníků
- rozšíření působnosti firmy
- nízká konkurence na zahraničním trhu
- jiný motiv, prosím uveďte:

11. Která z níže uvedených překážek, brání podnikům vstoupit na zahraniční trh, byla Vámi vnímána v souvislosti s prvním vstupem Vašeho podniku na zahraniční trh vůbec nejintenzivněji?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- nedostatečné zdroje pro financování vývozu
- nedostatečné zdroje k realizaci zahraničních propagačních aktivit
- problémy s udržením potřebné kvality výrobků a služeb s ohledem na zahraniční trh
- obtížné získávání spolehlivých zastoupení na zahraničním trhu
- stanovení konkurenceschopné ceny, která by vyhovovala zákazníkům
- problémy související se špatnou organizací oddělení vývozu
- nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů se znalostmi nezbytnými pro vstup na zahraniční trh (například neznalost cizích jazyků ze strany zaměstnanců)
- nedostatek potřebných informací k nalezení a analyzování zahraničních trhů
- obtížná identifikace obchodních příležitostí na zahraničním trhu
- problémy s kontaktováním potenciálních zahraničních zákazníků
- nedostatečný časový fond manažerů využitelný k řešení internacionalizačních aktivit podniku
- problémy v porovnání cen produktů se zahraniční konkurencí
- nadměrné přepravní náklady
- tvrdá konkurence na zahraničním trhu v odvětví, ve kterém podnik působí
- vysoké požadavky zahraničních zákazníků zejména na kvalitu výrobků a služeb
- vysoká časová a administrativní náročnost potřebná k dosažení přehledu o rozdílech mezi zahraničními a domácími předpisy a pravidly fungujícími na obou trzích
- možnost nepříznivého vývoje směnného kurzu
- nedostatek podpor či pobídek realizovaných státem pro domácí podniky
- protekcionistická opatření vyskytující se na zahraničním trhu
- jiná hlavní vnímaná překážka, prosím uveďte:

12. Kterou z níže uvedených překážek, brání podnikům vstoupit na zahraniční trh, vnímáte v současné době jako vůbec největší?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- nedostatečné zdroje pro financování vývozu
- nedostatečné zdroje k realizaci zahraničních propagačních aktivit
- problémy s udržením potřebné kvality výrobků a služeb s ohledem na zahraniční trh
- obtížné získávání spolehlivých zastoupení na zahraničním trhu
- stanovení konkurenceschopné ceny, která by vyhovovala zákazníkům
- problémy související se špatnou organizací oddělení vývozu
- nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů se znalostmi nezbytnými pro vstup na zahraniční trh (například neznalost cizích jazyků ze strany zaměstnanců)
- nedostatek potřebných informací k nalezení a analyzování zahraničních trhů
- obtížná identifikace obchodních příležitostí na zahraničním trhu
- problémy s kontaktováním potenciálních zahraničních zákazníků
- nedostatečný časový fond manažerů využitelný k řešení internacionalizačních aktivit podniku
- problémy v porovnání cen produktů se zahraniční konkurencí
- nadměrné přepravní náklady
- tvrdá konkurence na zahraničním trhu v odvětví, ve kterém podnik působí
- vysoké požadavky zahraničních zákazníků zejména na kvalitu výrobků a služeb
- vysoká časová a administrativní náročnost potřebná k dosažení přehledu o rozdílech mezi zahraničními a domácími předpisy a pravidly fungujícími na obou trzích
- možnost nepříznivého vývoje směnného kurzu
- nedostatek podpor či pobídek realizovaných státem pro domácí podniky
- protekcionistická opatření vyskytující se na zahraničním trhu
- jiná hlavní vnímaná překážka, prosím uveďte:

13. V jaké intenzitě byla z Vaší strany vnímána při realizaci prvního vstupu Vašeho podniku na zahraniční trh níže uvedená rizika pojmící se s působením podniku na poli mezinárodního obchodu?

Z následujících možností vyberte pro každý řádek pouze jednu. Intenzitu vnímání jednotlivých rizik prosím určete na škále od 0 do 4, přičemž: 0 = riziko nebylo vůbec vnímáno, 1 = nízká intenzita vnímání rizika, 4 = vysoká intenzita vnímání rizika.

	0	1	2	3	4
riziko bezdůvodného nepřevzetí zboží ze strany zahraničního odběratele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko nesplnění či vadného plnění smlouvy ze strany zahraničního dodavatele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko neschopnosti zahraničního odběratele včas a plně uhradit svoje závazky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko odstoupení zahraničního dodavatele od smlouvy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko odstoupení zahraničního odběratele od smlouvy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko ztráty produktů v průběhu přepravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko poničení produktů v průběhu přepravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko překročení dodací lhůty vlivem přepravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko přírodní katastrofy na zahraničním trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko nepříznivého ekonomického vývoje na zahraničním trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko nepříznivých politických rozhodnutí realizovaných na zahraničním trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko realizace kurzové ztráty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko změny celkové tržní situace na zahraničním trhu (může způsobit změnu cen, změnu nákladů, neprodejnost zásob atd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. V jaké intenzitě vnímáte níže uvedená rizika pojmící se s působením podniku na poli mezinárodního obchodu v současné době?

Z následujících možností vyberte pro každý řádek pouze jednu. Intenzitu vnímání jednotlivých rizik prosím určete na škále od 0 do 4, přičemž: 0 = riziko není vůbec vnímáno, 1 = nízká intenzita vnímání rizika, 4 = vysoká intenzita vnímání rizika.

	0	1	2	3	4
riziko bezdůvodného nepřevzetí zboží ze strany zahraničního odběratele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko nesplnění či vadného plnění smlouvy ze strany zahraničního dodavatele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko neschopnosti zahraničního odběratele včas a plně uhradit svoje závazky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko odstoupení zahraničního dodavatele od smlouvy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko odstoupení zahraničního odběratele od smlouvy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko ztráty produktů v průběhu přepravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko poničení produktů v průběhu přepravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko překročení dodací lhůty vlivem přepravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko přírodní katastrofy na zahraničním trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko nepříznivého ekonomického vývoje na zahraničním trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko nepříznivých politických rozhodnutí realizovaných na zahraničním trhu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko realizace kurzové ztráty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riziko změny celkové tržní situace na zahraničním trhu (může způsobit změnu cen, změnu nákladů, neprodejnost zásob atd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Jaký byl Váš hlavní důvod k ukončení působnosti Vašeho podniku na zahraničních trzích?

Prosím uveďte Váš hlavní důvod.

16. Jak byste ohodnotili úroveň zkušeností managementu Vaší firmy s mezinárodním obchodem ještě před uskutečněním prvního vstupu na zahraniční trh?

Z následujících možností vyberte jednu.

- žádné zkušenosti s mezinárodním obchodem
- minimální zkušenosti s mezinárodním obchodem
- management měl zkušenosti získané z dřívějšího působení ve společnostech zapojených do mezinárodního obchodu

17. Jaký podíl tržeb z celkových odhadem činily ve Vašem podniku tržby plynoucí ze zahraničně obchodních operací v prvních třech letech od založení podniku?

Z následujících možností vyberte jednu.

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

18. Kolik zaměstnanců aktuálně působí ve Vašem podniku?

Z následujících možností vyberte jednu.

- méně než 10
- 10 - 49
- 50 - 249
- 250 a více

19. Kolik přibližně činí roční obrat Vašeho podniku?

Z následujících možností vyberte jednu.

- 2 miliony EUR a méně
- více než 2 miliony EUR, nejvýše ale 10 milionů EUR
- více než 10 milionů EUR, nejvýše ale 50 milionů EUR
- více než 50 milionů EUR

20. Do jaké z níže uvedených oblastí ekonomických činností spadá hlavní činnost Vašeho podniku?

Z následujících možností vyberte jednu, případně doplňte vlastní.

- zemědělství, lesnictví a rybářství
- průmysl, těžba a dobývání
- stavebnictví
- velkoobchod a maloobchod, doprava a skladování, ubytování, stravování a pohostinství
- informační a komunikační činnosti
- peněžnictví a pojišťovnictví
- činnosti v oblasti nemovitostí
- profesní, vědecké, technické, administrativní a podpůrné činnosti
- veřejná správa, obrana, povinné sociální zabezpečení, vzdělávání, zdravotní a sociální péče
- ostatní činnosti, prosím doplňte: