

Internacionalizace malých a středních podniků v oděvním průmyslu

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Marcela Tuzová

Aneta Krejčová

Brno 2015

Touto cestou bych ráda poděkovala paní Ing. Marcele Tuzové za její volný čas, trpělivý a obětavý přístup, věcné připomínky a odborné rady, které mi velmi pomohly při tvorbě bakalářské práce.

Čestné prohlášení

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

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

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

V Brně dne 22. května 2015

Abstract

KREJČOVÁ, A. *Internationalization of small and medium-sized enterprises in apparel industry*. Bachelor thesis, Brno: Mendel university, 2015.

This bachelor thesis is focused on the internationalization of small and medium-sized enterprises in the apparel industry. The main goal of this thesis is to identify key success factors of the internationalization SMEs in the apparel industry. In the practical part is processed a characteristic of the current situation of the small and medium-sized enterprises and especially the apparel industry. Hereafter are identified the key success factors of the internationalization SMEs in the apparel industry based on primary data gained from research and in this context is also evaluated the state support of the SMEs.

Keywords

Internationalization, globalization, small and medium enterprises, key success factors, clothing (apparel) industry, state support.

Abstrakt

KREJČOVÁ, A. *Internacionalizace malých a středních podniků v oděvním průmyslu*. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na internacionalizaci malých a středních podniků v oděvním průmyslu. Hlavním cílem této práce je určit klíčové faktory úspěchu internacionalizace MSP působících v tomto odvětví. Ve vlastní práci je zpracována charakteristika současné situace českých malých a středních podniků a především pak oděvního průmyslu. Dále jsou na základě vyhodnocení dotazníkového šetření identifikovány klíčové faktory úspěchu internacionalizace malých a středních podniků v oděvním průmyslu a v tomto kontextu je také zhodnocena podpora poskytovaná sektoru malých a středních podniků.

Klíčová slova

Internacionalizace, globalizace, malé a střední podniky, klíčové faktory úspěchu internacionalizace, oděvní průmysl, podpora MSP.

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce	11
3	Literární rešerše	12
	3.1 Globalizace	12
	3.2 Internacionalizace.....	14
	3.2.1 Přístupy k procesu internacionalizace.....	14
	3.2.1.1 Model uppsalské školy	14
	3.2.1.2 Teorie born globals.....	16
	3.2.1.3 Teorie OLI= Elektická teorie (ownership, location, internalization). 17	
	3.2.1.4 Internacionalizační teorie sítě	17
	3.2.2 Motivy a bariéry internacionalizace	18
	3.2.3 Internacionalizace ve vztahu s výkonem firmy	19
	3.3 Faktory úspěšnosti na zahraničních trzích	19
	3.3.1 Model podnikatelského úspěchu malých a středních podniků	19
	3.3.2 Model kritických faktorů úspěchu	20
	3.3.3 Indikátory úspěchu MSP na zahraničních trzích	21
	3.4 Formy vstupu na zahraniční trhy.....	23
	3.4.1 Vývozní a dovozní operace	24
	3.4.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice.....	24
	3.5 Malé a střední podniky.....	24
	3.5.1 Význam malých a středních firem	25
	3.6 Podpora malého a středního podnikání.....	27
	3.6.1 Podpora malého a středního podnikání z úrovně EU	28
	3.6.2 Podpora internacionalizace malých a středních podniků	29
4	Metodika práce	33
5	Vlastní práce	36
	5.1 Malé a střední podniky v ČR.....	36

5.1.1	Vývoj MSP.....	36
5.2	Oděvní průmysl z pohledu EU.....	38
5.3	Oděvní průmysl v ČR.....	39
5.3.1	Vývoj oděvního průmyslu.....	40
5.3.2	Vývoj zahraničního obchodu.....	43
5.3.3	Podpora v oděvním průmyslu.....	44
5.4	Dotazníkové šetření.....	46
5.5	Vyhodnocení získaných primárních dat.....	47
5.5.1	Zhodnocení odpovědí podniků působících na tuzemském trhu.....	47
5.5.2	Zhodnocení odpovědí firem působících na zahraničních trzích.....	51
5.6	Testování stanovených hypotéz.....	61
5.7	Aplikace modelu úspěšnosti v odvětví oděvního průmyslu.....	63
5.8	Klíčové faktory úspěchu internacionalizace.....	67
5.9	Doporučení.....	68
6	Diskuze	70
7	Závěr	72
8	Literatura	74
A	Další přístupy k procesu internacionalizace	83
B	Formy vstupu na zahraniční trhy	84
C	Rozesílaný mail a dotazníky	85
D	Tabulky četností	96
E	Hodnocení jednotlivých kategorií aplikovaného modelu	97
F	Výstupy aplikovaného modelu	99

Seznam obrázků

Obr. 1: Efekty globalizace	13
Obr. 2: Aspekty v procesu internacionalizace	15
Obr. 3: Nový model Uppsala	15
Obr. 4: Strategie postupné internacionalizace a strategie born global	16
Obr. 5: Model úspěchu v podnikání	20
Obr. 6: Model kritických faktorů úspěchu MSP	21
Obr. 7: Rozdělení faktorů do čtyř skupin	22
Obr. 8: Grafické znázornění hodnotícího systému MSP	23
Obr. 9: Koncepce podpory MSP 2014-2020	29
Obr. 10: Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v ČR v období 2009- 2013	36
Obr. 11: Vývoj počtu zaměstanců MSP v ČR v letech 2009-2013	37
Obr. 12: Vývoj zahraničního obchodu MSP v letech 2011-2013	37
Obr. 13: Geografická poloha MSP v ČR	40
Obr. 14: Žádané druhy podpor	45
Obr. 15: Zastoupení podniků dle klasifikace CZ-NACE	48
Obr. 16: Zastoupení podniků dle klasifikace CZ-NACE	52
Obr. 17: Zastoupení podniků dle klasifikace CZ-NACE	52
Obr. 18: Struktura zahraničních zemí, do kterých podniky exportují	54
Obr. 19: Oblasti využití podpor podniky působícími na zahraničních trzích	57
Obr. 20: Vliv podpory na proces internacionalizace	57
Obr. 21: Míra zkušeností řídicích pracovníků se zahraničním obchodem	60

Obr. 22: Úroveň klíčového jazyku u řídicích pracovníků	61
Obr. 23: Znázornění plochy nejlepšího podniku	65
Obr. 24: Znázornění plochy nejhoršího podniku	66
Obr. 25: Plocha podniku na 6. místě	66
Obr. 26: Plocha podniku na 7. místě	66
Obr. 27: Množství prodeje a zisk v závislosti na fázi životního cyklu výrobku	83
Obr. 28: Formy vstupu na zahraniční trhy	84

Seznam tabulek

Tab. 1: Forma vstupu na vybraný zahraniční trh	17
Tab. 2: Stupně internacionalizace trhu	18
Tab. 3: Kritéria pro zařazení podniku mezi MSP	25
Tab. 4: Počet podniků v rámci CZ-NACE 14 v letech 2007- 2013	41
Tab. 5: Vybrané ekonomické ukazatele	42
Tab. 6: Průměrný počet zaměstnaných a průměrná hrubá měsíční mzda v oděvním průmyslu	43
Tab. 7: Počet žádostí o podpory v jednotlivých krajích	46
Tab. 8: Nejvýznamnější důvody setrvaní podniků pouze na tuzemském trhu	49
Tab. 9: Oblast využití podpory podniky působícími na tuzemském trhu	50
Tab. 10: Překážky internacionalizace	55
Tab. 11: Faktory úspěchu internacionalizace dle vnímání respondentů	58
Tab. 12: Vybrané výstupy podniků	64
Tab. 13: Kontingenční tabulka testování závislosti mezi znaky úspěch podniků a množství zkušeností	96
Tab. 14: Kontingenční tabulka pro testování závislosti mezi znaky úspěch podniků a množství informací	96
Tab. 15: Hodnocení jednotlivých kategorií aplikovaného modelu	97
Tab. 16: Hodnocení podniků dle modelu	99

1 Úvod

Sektor malého a středního podnikání v České republice hraje významnou roli, neboť malé a střední podniky (dále jen MSP) představují 99,8 % všech podnikatelských subjektů. Také v rámci Evropské unie jsou MSP nedílnou součástí trhu, v kterém tvoří 99,8 % všech podniků, což je okolo 19 milionů podniků.

Tento sektor je pro Českou republiku důležitou oblastí zájmu, jelikož je hybridnou silou státní ale i evropské ekonomiky, sociálního klimatu, podnikatelské sféry, růstu, inovací a konkurenceschopnosti. Jedním z důvodů této role MSP je ekonomická a sociální transformace po roce 1989, kdy se pracovníci velkých státních podniků přesouvali do malých a středních podniků. V posledních letech roste počet MSP, čímž mají větší vliv na společenské a sociální prostředí země.

MSP vytváří zhruba 37 % hrubého domácího produktu, více než 50 % přidané hodnoty a 60 % veškerých pracovních míst. Důležitým významem MSP jsou jejich ekonomické a společenské přínosy mezi které patří například seberealizace občanů. Mezi výhody MSP z ekonomického hlediska patří jejich flexibilita, působnost proti posilování postavení monopolů atd. Naopak nevýhodou MSP je náchylnost na změnu okolního prostředí, těžký přístup k finančním zdrojům, problémy při vstupu na zahraniční trhy.

Státy si uvědomují význam malých a středních podniků, proto se je snaží podporovat pomocí poradenských služeb či finanční podporou. Česká republika si také uvědomuje důležitost MSP a vzhledem k tomu, že naše ekonomika je proexportně orientovaná, snaží se MSP podpořit i ve vstupu na zahraniční trhy. Na základě této potřeby podpory vzniklo mnoho institucí, které poskytují poradenské služby. Stát umožňuje poskytování státních podpor a snaží se o zlepšení podnikatelského prostředí. Dalším zainteresovaným subjektem podpory MSP je Evropská unie, která také poskytuje finanční podpory a poradenské služby.

Pro každý podnik je velmi důležitý proces neustálého zdokonalování se a snaha o růst podniku. Aby bylo dosaženo těchto cílů, je potřeba efektivního chování podniků. Tím, že se začnou zajímat o zahraniční trhy, mohou získat výhodnější podmínky pro jejich podnikání např. získání lepšího přístupu ke kapitálu a technologiím, většímu počtu zákazníků atd. Proto je pro malé a střední podniky důležitá jejich internacionalizace, tedy vstup na zahraniční trhy, který sebou přináší spoustu příležitostí, ale také hrozeb. Pro usnadnění vstupu na zahraniční trhy je dobré se zaměřit na klíčové faktory úspěchu internacionalizace, které by měly zdůraznit oblasti, na které by se měly MSP při vstupu na zahraniční trhy zaměřit. Tato práce se zabývá oděvním průmyslem, který má v České republice dlouholetou tradici. Avšak v posledních letech upadá, jelikož musí čelit vysoké konkurenci ze třetích zemí. Z tohoto důvodu je důležité hledat cesty uplatnění produkce, růstu podniku a konkurenceschopnosti. Volba internacionalizace může být řešením problémů podniku. Proto je cílem této práce identifikovat klíčové faktory úspěchu internacionalizace českých malých a středních podniků v oděvním průmyslu.

2 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat klíčové faktory úspěchu internacionalizace malých a středních podniků působících v oděvním průmyslu. Zjištěné faktory by měly zdůraznit oblasti, na které by se měly české malé a střední podniky zaměřit při vstupu na zahraniční trhy. Podnikům, které již na zahraničních trzích působí, mohou tyto faktory pomoci při zlepšování a udržování konkurenceschopnosti na daném zahraničním trhu. Hlavní cíl je dekomponován do několika dílčích cílů.

Prvním dílčím cílem je na základě sekundárních dat charakterizovat současnou situaci malých a středních podniků v České republice a především podniků působících v oděvním průmyslu.

Dále bude třeba zjistit, zda současný systém podpor MSP koresponduje s klíčovými faktory, které determinují úspěch těchto podniků na zahraničních trzích. V této souvislosti je tedy třeba zhodnotit podporu poskytovanou sektoru malých a středních podniků.

3 Literární rešerše

3.1 Globalizace

Globalizace je v současné době často diskutovaným pojmem. Řeší se především její výhody, nevýhody a dopad na trh. Abychom porozuměli, co vše globalizace obnáší, je podstatné si pojem správně definovat a uvědomit si, že se nejedná o jev náhlý a nevysvětlitelný. Globalizaci lze spatřit již v dobách, kdy se začaly překračovat rodové územní hranice. V té době lidé chtěli dobýt nová území nebo vyměnit zboží (Kislingerová, 2005).

Pojmem globalizace charakterizujeme proces integrace společnosti ve všech sférách života a na celosvětové úrovni. Globalizace vystupuje nad národními, regionálními a místními systémy (Kislingerová, 2005). Podle Encyclopaedia Britannica (2015) je globalizace viděna jako trend směřující k homogenitě, která bude působit na lidské zkušenosti všude v podstatě stejně.

Globalizace je poháněna ekonomickými aktivitami, které propojují výroby a trhy různých zemí. Mezi tyto aktivity patří obchod se zbožím a službami, přesun kapitálu a informací, a vzájemně provázané sítě vlastnictví a řízení nadnárodních společností (Kislingerová, 2005). V současné době se úroveň globalizace nachází ve stavu nerovnováhy mezi ekonomickou mocí a společností. Problémem je neochota států předání moci nadnárodním institucím (Sýkora, 2000).

Dle Friedmana (2006, in Štrach, 2009) můžeme vidět v globalizaci mnoho pozitiv jako je informační a znalostní propojenost zemí, možnost výběru místa k životu, nalezení žádaného zaměstnání. Ve své práci Friedman uvádí tři vlny globalizace, které jsou spojeny s historickým vývojem lidstva (Štrach, 2009). Právě využití informačních a komunikačních technologií je typické pro současné období globalizace (Svatoš, 2009).

Dle WHO (2015) je globalizace složená ze dvou vzájemně propojených složek a to otevřených hranic pro zvýšení toku zboží, služeb, financí, pracovníků a know-how mezi státy; a změn v politických režimech na internacionálních a nacionálních úrovni, které podporují a napomáhají zmíněným tokům. Je dokázáno, že globalizace má pozitivní, ale také negativní účinky na rozvoj. Zmíněné faktory ukazují, že globalizace nespočívá pouze na ekonomických aktivitách. Je třeba také zdůraznit, že globalizace způsobuje růst vzájemné závislosti mezi zeměmi, což může být chápáno pozitivně ale i negativně.

Vzájemná závislost je spjata se vztahem mezi různými prvky (státy, společnostmi), které jsou spojeny tak, že když se něco stane s jedním prvkem, ostatní budou také ovlivněny (WHO, 2015). Například úspěch jedné země je vysoce závislý na ekonomickém vývoji celého světa (Frynas a Mellahi, 2011). Tento pojem je často zaměňován s pojmem globalizace (WHO, 2015).

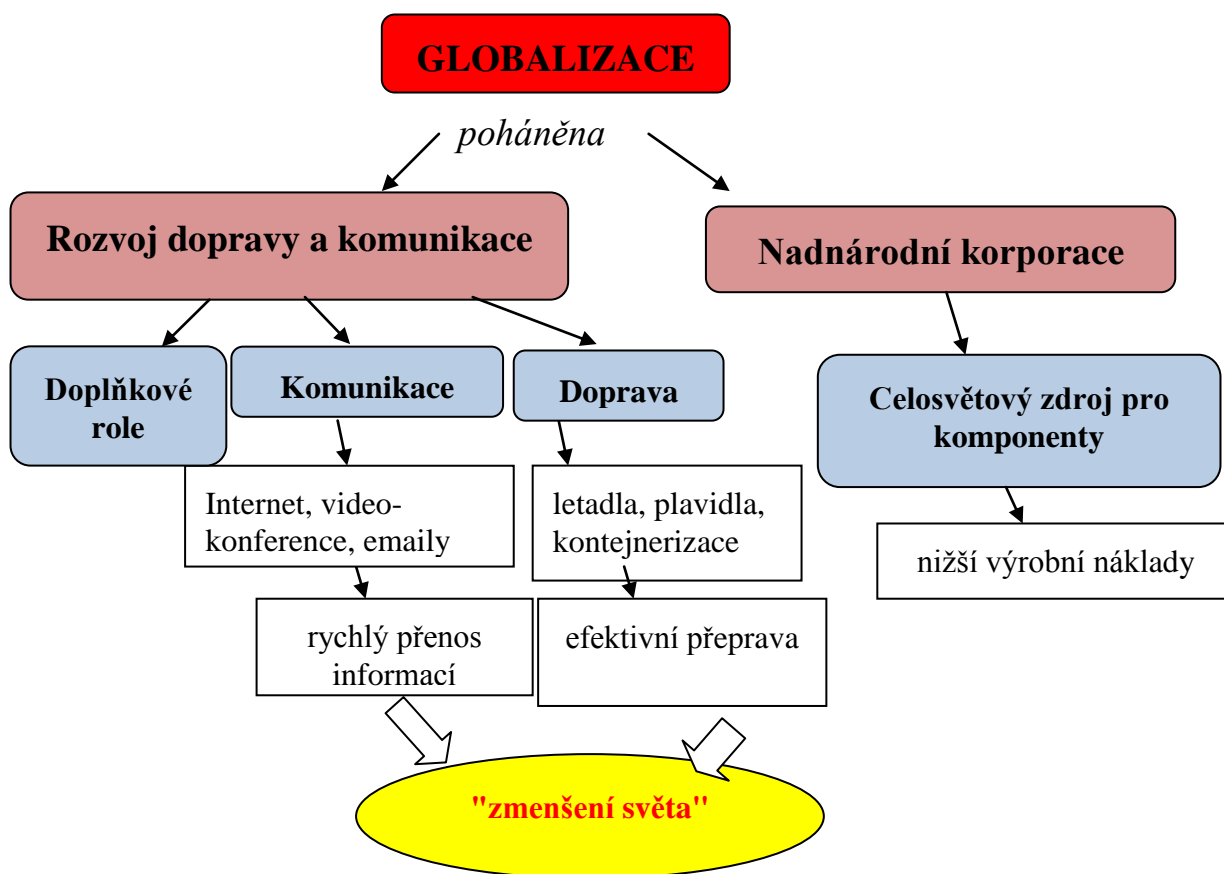
Ekonomická globalizace je spojována s neo-liberální politikou, která zahrnuje snížení tarifů, restrikcí v zahraničním investování, a zavedením propojených služeb jako bankovníctví a pojišťovnictví v obchodním režimu. Jako obrana proti glo-

balizaci slouží bariéry, které podnikům znemožňují vstup na zahraniční trhy. Pro MSP je globalizace příhodná, jelikož díky jejich flexibilitě a rychlé reakci na požadavky trhu mohou získat lepší pozici na trhu a být úspěšní (Kislingerová, 2005).

Globalizace způsobuje ekonomické změny (obchodní liberalizace, deregulace, expanze globálního trhu atd.), politické změny (rozložení pravomocí států, sdílení společných politik a růst globální občanské společnosti), sociální a kulturní změny, technologické změny (vývoj telekomunikace a dopravy) (Mejía-Vergnaud, 2004).

Neustálé zvyšování toků napříč hranicemi podporují svými aktivitami také organizace jako WTO, IMF, WHO apod. Tyto organizace zároveň musí vytvářet internacionální strukturu, ve které jsou propojeny organizace navzájem (WHO, 2015).

Magazín Forbes (2011) uvádí mezi dobrými stránkami globalizace zvýšení efektivity a vytváření nových příležitostí díky otevřeným trhům. Špatná stránka globalizace je působení nových a neznámých rizik a nejistot díky vysoké integraci ve všech odvětvích. Nejhorším projevem globalizace je, když se státy začnou bránit globalizaci a usilují o měnovou devalvaci a schvalují obchodní bariéry.



Obr. 1 Efekty globalizace

Zdroj: Globalisation Teacher's blog, 2010; upraveno.

3.2 Internacionalizace

Jako s pojmem globalizace se setkáváme velmi často, tak i s pojmem internacionalizace, který je úzce spjatý s globalizací. Definice slova internacionalizace není v ekonomické literatuře jednotná.

Jedna z prvních definic internacionalizace říká, že během internacionalizace má firma zemi původu v jedné zemi, ale také operuje a žije pod zákony a zvyky jiných zemí (Krist, 2009).

Podle Beamishe (in Buckley a Pervez, 1999) je internacionalizace proces, díky kterému firmy zvyšují své povědomí o přímém a nepřímém vlivu mezinárodních transakcí na jejich budoucnost a vytváří a řídí transakce s ostatními zeměmi. Jednodušeji se dá internacionalizace definovat jako proces zapojení podniku do mezinárodních transakcí na základě formy a míry zapojení. Další definici uvádí Kunešová (2006, str. 23), která vysvětluje, že „obsahem internacionalizace jako ekonomické tendence je navazování a prohlubování ekonomických vztahů mezi subjekty různých zemí a mezi zeměmi navzájem na základě postupného odbourávání různých bariér a přeměna některých původně národních jevů na jevy mezinárodní.“

3.2.1 Přístupy k procesu internacionalizace

Následující řádky přinášejí přehled hlavních teorií a modelů v oblasti internacionalizace, které slouží k vysvětlení a lepšímu pochopení tohoto procesu. Několik dalších teorií je uvedeno v příloze A.

3.2.1.1 Model uppsalské školy

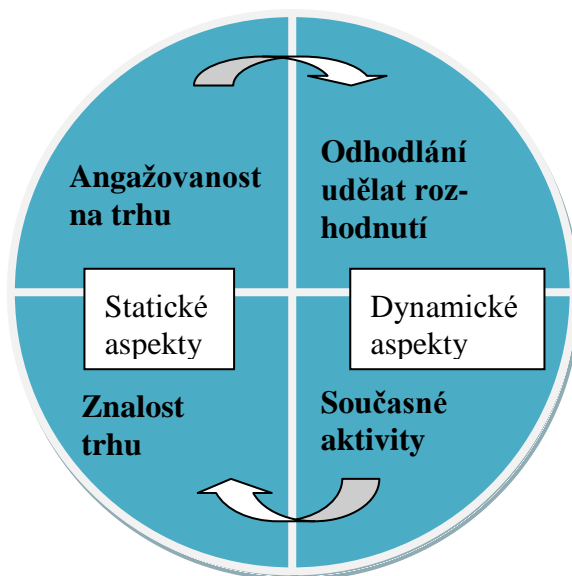
Tento model, jež vytvořili autoři Johanson a Vahle v roce 1975, patří bezpochyby k těm nejznámějším a nejčastěji citovaným. Je charakterizován intuitivní logikou pro komplexní záležitost. Model vychází z behavioristických teorií a z rostoucích zkušeností z mezinárodního podnikání (Ninan, 2009 in Jurek, 2012).

Podle stupně zapojení firmy do mezinárodního podnikání je v rámci tohoto modelu rozčleněn proces internacionalizace do čtyř po sobě jdoucích fází: v první fázi se vývoz firem vyskytuje pouze zřídka, v druhé fázi se firma snaží prosadit na zahraničním trhu pomocí vývozních obchodních metod, v další fázi firma navazuje kontakty a zřizuje obchodní aliance, v poslední fázi firmy investují do výrobních aktivit na zahraničním trhu (Štrach, 2009).

O stupni zapojení do mezinárodních operací rozhodují dle autorů dva klíčové faktory mezi které patří zdroje firmy, které je ochotna a schopna investovat, a účast na zahraničním trhu. Úspěch v procesu internacionalizace je podmíněn zkušenostmi a vědomostmi, které jsou jak obecného charakteru, tak specifického (Machková, 2006). Dle znalostí zahraničního trhu se podniky rozhodují v jakém rozsahu se budou angažovat na daném trhu. Je zřejmé, že trhy si blízké, jsou pro firmy velice snadno dosažitelné a jejich vstup na vzájemně si podobný trh je

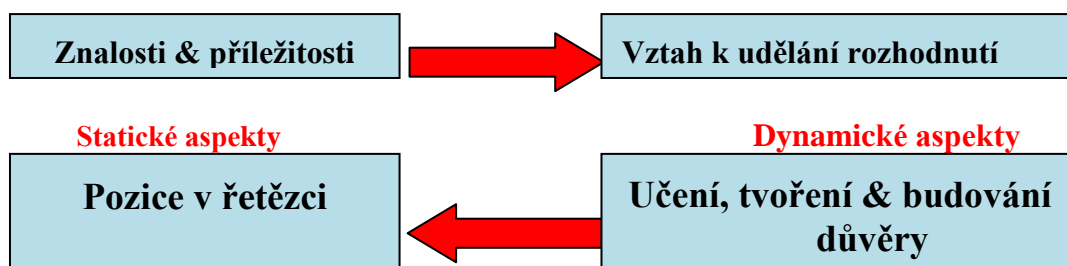
snadný. Proto se firmy nejčastěji nejprve angažují na trzích s podobným charakterem, až později se snaží vstoupit na trhy více odlišné (Hosseini a Dadfar, 2012).

Tento model slouží jako základní model procesu internacionalizace, je však velmi často dále rozvíjen různými autory, kteří se snaží o co nejlepší zachycení procesu. Na obrázku níže jsou znázorněny vysoce relevantní aspekty v procesu internacionalizace.



Obr. 2 Aspekty v procesu internacionalizace
Zdroj: SmartBiz, 2015; upraveno.

V novém modelu z roku 2009 jsou vztahy a řetězce zvažovány rozsáhleji. Mechanismy změn se odehrávají na stejném principu jako u původního modelu, jsou však doplněny tvořením a budováním důvěry, vytvářením nových znalostí, které jsou vytvořeny ve vzájemných vztazích (Vahlne a Johanson, 2013).



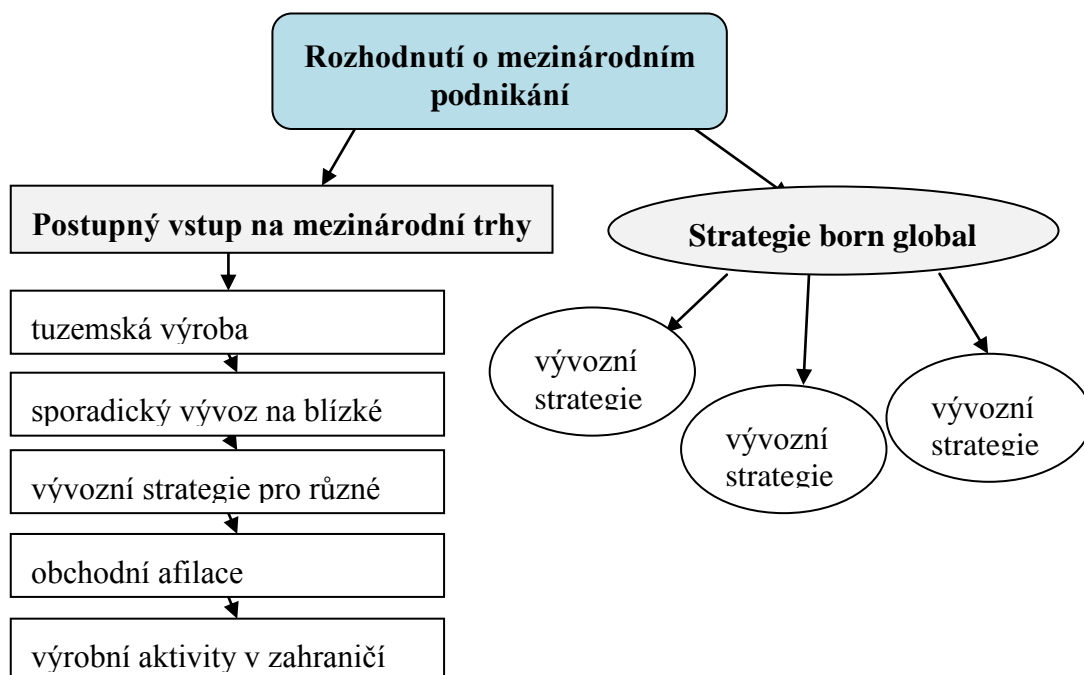
Obr. 3 Nový model Uppsala
Zdroj: Civil service India, 2015; upraveno.

Vhodnost tohoto modelu pro MSP byla ze začátku sporná, jelikož model byl stvořen během sledování nadnárodních společností. Autoři však model upravili a pozdější aplikace modelu na MSP byla úspěšná (Poisson a Su, 2000).

3.2.1.2 Teorie born globals

V 90. letech byl poprvé proveden průzkum autory Oviatt a McDougal na téma firem, které byly mezinárodní od začátku své existence. Born globals je organizace, která je předurčena k rychlému rozvoji podnikání na světovém trhu, její cesta je přímo na globální trh, kde identifikuje svoji konkurenci a zákazníky (Gillespie a Hennessey, 2011). Tyto organizace využívají konkurenčních výhod ve využívání zdrojů a prodejů z mnoha zemí. Jedná se především o MSP, jež využívají strategii diferenciacce a mají úzce zvolený segment. Často se jedná o organizace s omezenými vlastními zdroji, podnikajících v oblasti vyspělých technologií a jsou řízeny manažery se zahraniční praxí (Machková, 2015). Mezi takové organizace se řadí ty, které vykazují 25% ze svých tržeb v zahraničí do tří let (Knight a Cavusgil, 2005; Machková, 2015).

Rychlý rozvoj podnikání na světovém trhu je usnadněn díky větší možnosti mezinárodní komunikace, trendu homogenizace trhu, zvyšování zkušeností a znalostí v mezinárodní oblasti, dostupnosti finančních nástrojů a vyšší mobility lidského kapitálu (Jurek, 2012).



Obr. 4 Strategie postupné internacionalizace a strategie born global
Zdroj: Machková, 2015, upraveno

3.2.1.3 Teorie OLI= Elektická teorie (ownership, location, internalization)

Autorem této teorie je J. H. Dunning, který vysvětluje proces internacionalizace na základě tří faktorů, které mají podpůrnou funkci. Mezi tyto faktory autor řadí specifické výhody (=ownership), které jsou určité danému podniku. Pod těmito výhodami si můžeme představit patenty, ochranné známky, inovační kapacity, kvalifikace zaměstnanců apod. Dalším výhodou může být lokace mezinárodních aktivit (=location), zde hraje roli infrastruktura země, kvalifikace pracovníků atd. Za poslední výhodu je považována správnost řízení (internalization advantage), zde se jedná o vnitřní faktory, příkladem mohou být zahraniční zkušenosti společnosti, systémy pro kontroly jakosti, nízké transakční náklady a další faktory (Machková, 2006).

Dalším faktorem, který autor později zařadil mezi zmíněné, jsou ekonomické a politické změny. Tyto změny přináší nové náklady ale také výhody plynoucích ze vztahů v obchodním kontextu (De Liso a Leoncini, 2011).

Uvědomění si těchto výhod či nevýhod může pomoci firmě při rozhodování o formě vstupu na zahraniční trh. V tabulce níže je naznačeno, jakou formu vstup by firma měla zvolit na základě teorie OLI (Machková, 2006).

Tab. 1 Forma vstupu na vybraný zahraniční trh

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

Zdroj: Machková, 2006, str.26

3.2.1.4 Internacionalizační teorie sítě

Tato teorie navazuje na model uppsalské školy, co se týče postupného poznávání zahraničního prostředí. Dle autorů této teorie navazuje firma vztahy se zahraničím třemi způsoby a to pomocí mezinárodního rozšíření, penetrací nebo mezinárodní integrací (Tzannis a kol., 2012). Hloubka sítě je závislá na počtu partnerských zahraničních vztahů. Dalším faktorem ovlivňujícím internacionalizaci je odvětví, čím více jsou určité obory specifické, tím více jsou charakterizovány silnými mezinárodními vazbami. Model určuje tzv. firemní individuální síť a mezinárodní síť trhu, tyto sítě se navzájem ovlivňují (Jurek, 2012).

Autoři uvádějí čtyři typy firem, které jsou determinovány dle stupně internacionalizace firem a stupněm internacionalizace sítě v odvětví.

Tab. 2 Stupně internacionalizace trhu

Stupeň internacionalizace podniku	Stupeň internacionalizace trhu		
		<i>Nízký</i>	<i>Vysoký</i>
	<i>Nízký</i>	Brzký začátečník	Pozdní začátečník
	<i>Vysoký</i>	Mezinárodní samotář	Mezinárodní mezi ostatními

Zdroj: Johanson a Mattsson (1988, str. 298) in Jurek, 2012

3.2.2 Motivy a bariéry internacionalizace

Dle Kotlera (2007) je hlavním hybatelem internacionalizace nedostatečná velikost domácího trhu. Dále uvádějí lepší příležitosti zisku ve srovnání s domácím trhem, diverzifikace závislosti na jednom trhu, možnost úspor z rozsahu, snahu o konkurenci globálním konkurentům na domácím trhu, požadavek zákazníků na mezinárodní úrovni.

Rodriguez a kol. (2010) přichází s dalšími důvody jako možnost kompenzace krize na tuzemském trhu či na ostatních trzích, získání prestiže.

Dle průzkumu EU (European Commission, 2004) mezi hlavní motivy internacionalizace patří:

- přístup k know-how a technologiím
- vysoké produkční náklady na domácím trhu
- přístup k novému a většímu trhu
- striktní zákony a regulace na domácím trhu
- další výrobní kapacita
- přístup ke kapitálu
- přístup k pracovní síle

Výzkum OECD (2009) navíc uvádí získávání kontaktů s dodavateli a následné budování vztahů.

Podle průzkumů OECD (2009) a dalších organizací mezi hlavní bariéry internacionalizace patří nedostatek kapitálu na financování vývozu, neschopnost identifikace vhodných zahraničních podnikatelských příležitostí, neschopnost navázání kontaktu se zahraničními zákazníky, nedostatek manažerského času, schopností a zkušeností se zahraničními trhy. Jones (2009) dále mezi bariéry internacionalizace zařazuje náklady na zahraniční operace, nízké odhodlání vedoucích pracovníků, problémy v partnerství, vládní regulace, ekonomické podmínky, kulturní či psychická vzdálenost, přístup k distribuci, silný domácí trh, technologie, malá velikost podniku.

3.2.3 Internacionalizace ve vztahu s výkonem firmy

Studie provedené v 70. letech zdůrazňují výhody internacionalizace a dokazují lineární pozitivní vztah mezi výkonem firmy a úrovní internacionalizace. Avšak další studie z 80. a 90. let připouští, že internacionalizace může zapříčinit rizika a selhání firem. Postupem doby se přišlo na to, že je velmi důležitá úroveň internacionalizace, ale stále se nedá přesně určit, zda tento vztah je pozitivní či negativní. Machková (2006) shrnuje, že současný stav výzkumu vztahu internacionalizace a výkonu firem lze považovat za nekonzistentní.

Daly (2005) uvádí, že z pohledu podniku není důležitá správná definice, ale správné určení způsobu, v jaké míře se zapojit do internacionalizačního procesu. S tímto jsou úzce spjaty faktory, které ovlivňují úspěch podniků v tomto procesu.

3.3 Faktory úspěšnosti na zahraničních trzích

Úspěšnost malých a středních podniků na zahraničních trzích je podmíněna mnoha faktory. Díky tomu, že trend internacionalizace a globalizace je stoupající, existují modely, které mají za úkol zjednodušit danou problematiku a určit klíčové faktory úspěchu MSP, tyto faktory se liší od faktorů velkých podniků. Pro MSP existují speciální modely, které jsou zjednodušené, jelikož modely používané velkými podniky spoléhají na znalosti managementu (Kubíčková a Rais, 2012).

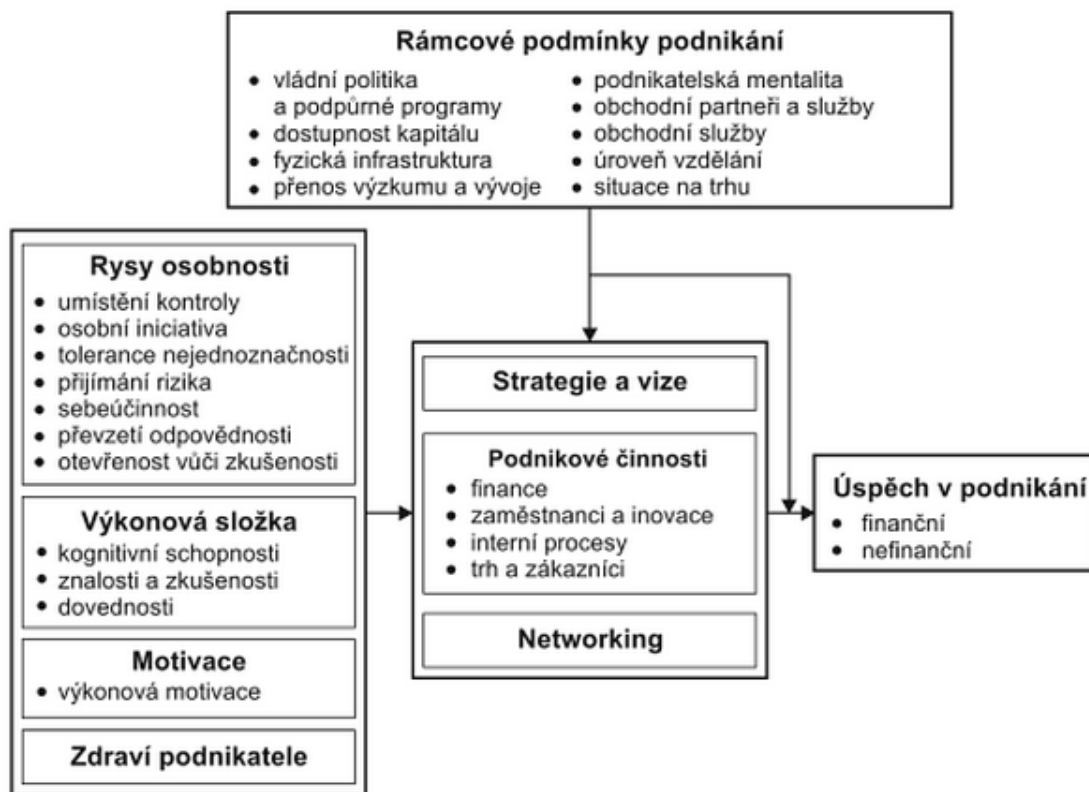
Níže popsané modely se vzájemně liší přístupy k hodnocení úspěchu, jelikož je každý zaměřen na jiné faktory.

3.3.1 Model podnikatelského úspěchu malých a středních podniků

Podle Kislingerové (2005) existuje velké množství různých faktorů ovlivňujících podnikatelské činnosti, avšak je možné tyto faktory roztrždit do tří skupin:

- osobnost podnikatele
- podnikové činnosti a management
- prostředí, ve kterém se podnikání odehrává

Tyto faktory jsou znázorněny a dále popsány na obr. 4.

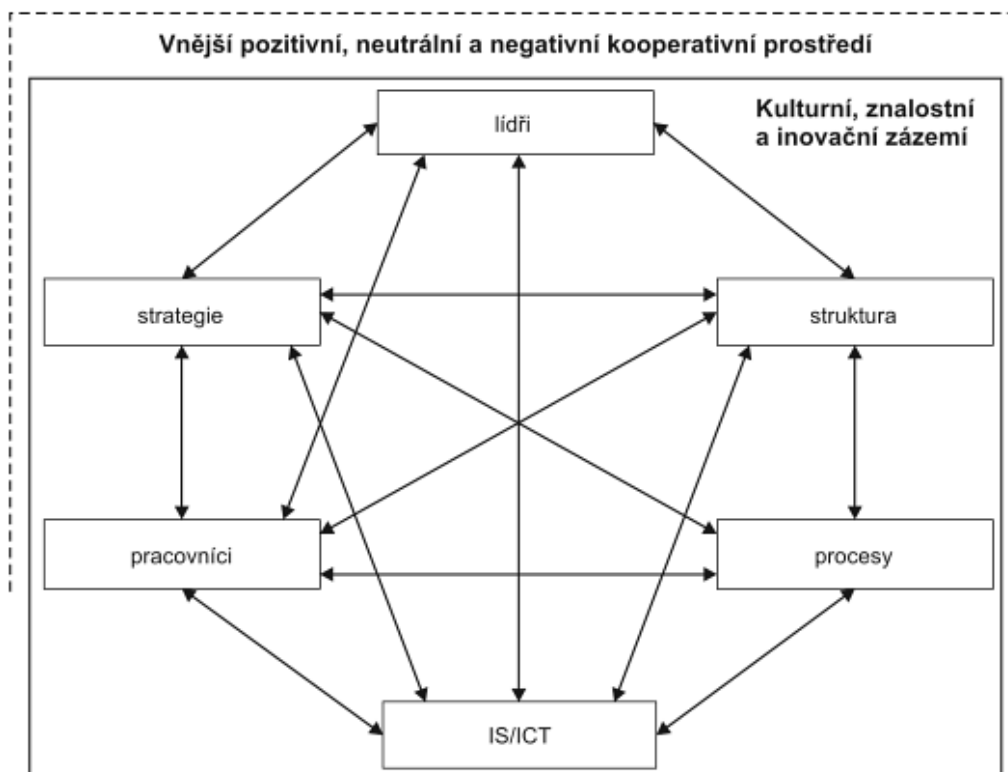


Obr. 5 Model úspěchu v podnikání
Zdroj: Zdroj: Kislíngrová, Nový a kol, 2005, str. 29

Pokud chce být podnik úspěšný, musí vědět, čím se chce zabývat a co je podstatné pro rozvoj, musí si stanovit cíle a strategie, pomocí kterých těchto cílů dosáhne (Kubíčková a Rais, 2012).

3.3.2 Model kritických faktorů úspěchu

Tento model, který vypracovali autoři Vodáček a Vodáčková, je určen především pro české malé a střední podniky, které operují či budou operovat na vyspělých zahraničních trzích v Evropské unii. Podstatou modelu jsou soubory faktorů a vazby, které působí mezi nimi. Na obr. 5 jsou zobrazeny tyto faktory, mezi které patří faktory vnitřní- strategie, lidé, struktura, pracovníci, IS/IT a procesy. Zmíněné faktory jsou dále ovlivněny kulturním, znalostním a inovačním zázemím. Vnější prostředí je velmi variabilní, může působit na firmu pozitivně, negativně či neutrálně. Úspěch firmy závisí na vzájemném působení faktorů mezi sebou, pokud jsou tyto faktory navzájem sladěny, jsou tyto faktory žádoucí a naopak. Podle autorů modelu platí, že pro správné pochopení každého faktoru je zapotřebí správně pochopit a interpretovat vazbové začlenění mezi ostatními dílčími částmi modelu. Tímto modelem by měla být charakterizována náročnost na manažerskou práci v MSP (Kubíčková a Rais, 2012).



Obr. 6 Model kritických faktorů úspěchu MSP
Zdroj: Vodáček, Vodáčková, 2004 in (Kubíčková a Rais 2012), str. 30.

3.3.3 Indikátory úspěchu MSP na zahraničních trzích

Tyto indikátory úspěchu MSP mají za úkol komplexně ohodnotit MSP pomocí více-rozměrných ukazatelů, které jsou jak objektivní, tak i subjektivní. Mezi tyto indikátory dle autorů Peprného, Kubíčkové a Rovného (2009) patří intenzita mezinárodních aktivit MSP, celková ziskovost mezinárodních aktivit MSP, relativní ziskovost mezinárodních aktivit, úspěšnost vytyčených cílů a spokojenost managementu. Souhrnem jmenovaných indikátorů je jeden indikátor, který určuje celkovou výkonnost MSP.

Pro malé a střední podniky je podstatné si uvědomit a správně definovat své silné a slabé stránky. Dle studií je prokázáno, že podmínky na zahraničních trzích jsou dle odvětví rozdílné, avšak klíčové faktory úspěchu jsou podobné pro všechny MSP, odvětví zde nehraje klíčovou roli. Je tedy podstatné, aby MSP dokázaly identifikovat faktory, se kterými má podnik problémy, a faktory, které může podnik považovat za své silné stránky (Kubíčková a Rais, 2012).

Na základě empirických dat autoři Peprný, Kubíčková a Nováková (2012) sestavili model hodnocení MSP operujících na zahraničních trzích. Rozdělili faktory do čtyř skupin, které jsou následně hodnoceny samostatně. Pomocí grafického výstupu modelu jsou pak určeny oblasti, které jsou potřeba zlepšit, a oblasti, ve

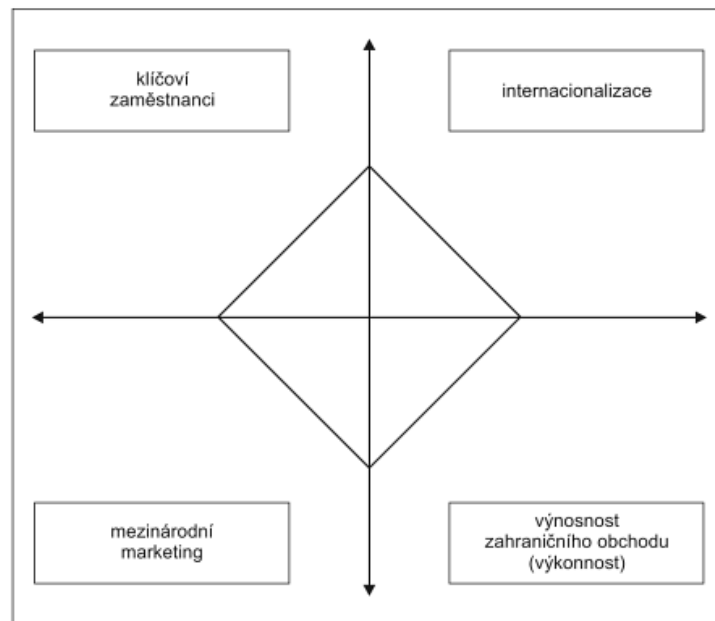
kterých si podnik vede dobře. Na obrázku níže jsou znázorněny jmenované čtyři oblasti, které jsou dále specifikovány.



Obr. 7 Rozdělení faktorů do čtyř skupin
Zdroj: Kubíčková a Rais, 2012; upraveno

Předpokladem modelu je stejná váha každé oblasti znázorněné na obrázku výše. Každá oblast může být ohodnocena maximálně 120 body, tedy každá podoblast může získat maximálně 30 bodů. Body jsou přidělovány na základě subjektivního hodnocení. Po sečtení bodů v jednotlivých oblastech se body zanesou do grafu, díky němuž je zřejmé, kde má podnik nedostatky. Abychom mohli zjistit srovnání s předcházejícími roky podniku, musíme vypočítat obsah plochy, kterou podnik na grafu zaujímá. Pomocí tohoto obsahu jsme také schopni srovnávat podniky mezi sebou (Kubíčková a Rais, 2012).

Na obrázku níže je zobrazen výstup tohoto modelu, tedy grafické znázornění hodnotícího systému MSP.



Obr. 8 Grafické znázornění hodnotícího systému MSP

Zdroj: Kubíčková, Peprný, Nováková, 2010 in Kubíčková a Rais, 2012, str. 35.

Tento model je možno upravit dle potřeb MSP, mohou se změnit váhy jednotlivých oblastí.

3.4 Formy vstupu na zahraniční trhy

Pro podnik je klíčové rozhodnutí, jakým způsobem vstoupí na zahraniční trh. Podnik musí zvážit již zmíněné faktory jako potenciál a rizikovost na zahraničním trhu, náročnost na investice s tím spjaté množství zdrojů, které podnik může vyčlenit k expanzi na zahraniční trh, a v neposlední řadě konkurenceschopnost na daném trhu. Některé podniky zpočátku volí export, jelikož je to snadnější než ostatní formy vstupu (Machková, 2015).

Formy vstupu na zahraniční trh mají mnoho podob a můžeme je dělit do tří základních skupin (Machková, 2006):

- vývoz a dovoz zboží a služeb
- formy nenáročné na kapitálové investice
- kapitálově náročné formy vstupu na mezinárodní trhy

Pro malé a střední podniky jsou nejdůležitější vývozní operace a formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice. Z tohoto důvodu budou níže rozebrány právě tyto formy vstupu na zahraniční trh. Ostatní formy vstupu na zahraniční trhy jsou zmíněny v Příloze B.

3.4.1 Vývozní a dovozní operace

Tyto operace jsou tradiční a nejjednodušší formou vstupu firem na zahraniční trhy. Při vývozní operaci musí podnik investovat pouze do mezinárodního marketingu, aby byla úspěšná na daném trhu. Dle podmínek zahraničního trhu je také třeba adaptovat výrobek, vybudovat distribuční cesty, nalézt správnou cenovou strategii a začít komunikovat se zahraničím. Pro vývoz mohou obchodníci zvolit z různých obchodních metod, které jsou ovlivněny faktory jako obchodněpolitické podmínky, charakter výrobku a služeb, výběr obchodního partnera a efektivnosti realizace zahraničněobchodních operací. Mezi vývozní operace patří *nepřímý vývoz*, který je založený na vztahu výrobce a zprostředkovatele, který je mezičlánkem mezi výrobcem a producentem. Mezi druhy nepřímého vývozu patří prostřednické vztahy (pomocí tzv. prostředníka, který jedná vlastním jménem na vlastní účet a na vlastní riziko), smlouvy o výhradním prodeji (distribuce pouze prostřednictvím tzv. výhradního prodejce), obchodní zastoupení (zástupce vykonává činnost jménem zastoupeného a na jeho účet), komisionářské (zařízení obchodní záležitosti pro komitenta komisionářem jeho jménem a na jeho účet) a mandátní (zařízení obchodní záležitosti pro mandanta na jeho účet a jménem mandanta) vztahy a piggy-back (spolupráce více firem s jednou velkou známou firmou). Další vývozní operací je *přímý vývoz*, při kterém je producent a zahraniční odběratel v přímém kontaktu, a sdružení malých vývozců, pomocí kterého vyvázejí výrobci společně na zahraniční trhy (Machková a Černošlávková, 2010).

3.4.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

Jedny z nejvíce užívaných forem vstupu na zahraniční trh nenáročných na kapitálové investice jsou licence a franchising, dále smlouvy o řízení a výrobě. Tyto formy můžeme dělit na *licenční obchody*, při kterých subjekt, který má absolutní právo využití nehmotného statku, uděluje licenci, kterou poskytuje jiné osobě svolení k využití danému nehmotnému statku (Machková, 2006); a *franchising*, což je systém díky kterému se výrobky, služby nebo technologie uvádějí na trh. Jedná se o vztah mezi franchisorem (franchisingového poskytovatele) a franchiseem (franchisingový příjemce), který je dlouhodobý a smluvní a je vymezen úzkou a nepřetržitou spoluprací právně a finančně samostatných a nezávislých podniků. Předmětem tohoto vztahu je frančíza, což je licence opravňující franchisee k provozování obchodní činnosti v souladu s koncepcí franchisora (Štrach, 2009).

3.5 Malé a střední podniky

Vymezení pojmu malých a středních podniků se celosvětově liší, záleží na tom, jaká kritéria jsou zahrnuta při klasifikaci podniků. V České republice používáme níže zmíněné typologie.

- statistické pojetí- tato typologie je kvantitativní typologií podnikání, jež je využívána Eurostatem. Je také používána ČSÚ a podniky dělí podle počtu zaměstnanců do tří skupin (ČSÚ, 2005):
 - drobné podniky- do 9 zaměstnanců
 - malé podniky- od 10 do 49 zaměstnanců
 - střední- od 50 do 249 zaměstnanců
 - velké- 250 a více zaměstnanců
- doporučení komise EU- jedná se o kvantitativní metodu, která používá čtyři kritéria, a to (Veber, 2008):
 - počet zaměstnanců
 - roční tržby, resp. příjmy
 - hodnota aktiv, resp. majetku
 - nezávislost

Tato metoda třídění je vymezena i v zákoně na podporu podnikání, podle níž jsou podniky děleny do skupin zobrazených v tab. 3.

Tab. 3 Kritéria pro zařazení podniku mezi MSP

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Roční bilanční suma
Mikropodnik	Do 10	Do 2 mil. EUR	Do 2 mil. EUR
Malý	Do 50	Do 10 mil. EUR	Do 10 mil. EUR
Střední	Do 250	Do 50 mil. EUR	Do 43 mil. EUR

Zdroj: Evropské společenství, 2006; upraveno

- Klasifikace ČSSZ- tato klasifikace je zřízená Českou správou sociálního zabezpečení z praktického důvodu. Díky tomuto dělení mají malé firmy minimální administrativní zaměstnání. Toto dělení je následovné:
 - malá organizace- do 25 zaměstnanců
 - organizace- s 25 a více zaměstnanci

Je tedy zřejmé, že jako hlavní kritérium je počet zaměstnanců, což je také kvůli snadnějšímu zařazení podniků při žádosti o podpory. V této práci se bude vycházet z definice MSP Evropské komise, která je uvedena výše.

3.5.1 Význam malých a středních firem

Malé a střední podniky tvoří v Evropě zhruba 99,8 % všech firem, proto je zřejmé, jsou důležité pro ekonomiku každé země.

MSP mají značný společenský přínos, každý člověk po splnění určitých náležitostí může začít podnikat, realizovat se. Tito podnikatelé nejsou schopni dosáhnout monopolního postavení, proto jsou velmi prospěšní trhu (Veber, 2008). Pod-

nikatelé se musí naučit zodpovědnosti, jelikož jakýkoliv externí vliv pro ně může znamenat riziko. Podniky jsou většinou vlastněny domácími subjekty a efekty z jejich podnikání zůstávají v regionu, se kterým jsou těsně svázány (Muláčová a Mulač, 2013).

Mezi ekonomické přínosy MSP, pro které je charakteristická flexibilita měnícím se skutečným, patří oslabování monopolního postavení multinárodních korporací a řetězců, neustálé nové inovace, adaptace dle požadavků spotřebitele. Díky flexibilitě jsou schopny MSP relativně rychle absorbovat pracovní síly a také vyplňují mezery ve struktuře obchodních vztahů mezi velkými podniky (ČSÚ, 2005). Mnoho MSP však také spolupracuje s velkými podniky, jako jejich subdodavatelé. Malé a střední podniky se snaží najít co nejvíce možných úsporných opatření, což je podstatné v koncepci LEAN. Administrativa a náročnost na energie a suroviny těchto podniků je méně rozsáhlá. Tyto skutečnosti pomáhají podnikům v konkurenčním boji s většími podniky, které mají úspory z rozsahu, také mohou lépe reagovat na potřeby trhu a kapitálová náročnost na jedno pracovní místo je značně nižší než u velkých podniků (Kislingerová, 2014). Rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí je v neposlední řadě také předností malých a středních podniků (Veber, 2008).

Jak je patrné z předchozího textu, MSP jsou velmi významné, avšak mají i určité nevýhody vůči velkým podnikům. Hlavními nevýhodami v porovnání s velkými podniky je zranitelnost pocházející z okolního prostředí, druhotná platební neschopnost v případě neplnění závazků ze strany zákazníků (Kislingerová, 2005). Dále omezené možnosti zaměstnávání odborníků ve správě a řídicí činnosti, což je zapříčiněno stejnými povinnostmi dané právním řádem jako velké podniky, ale MSP mají méně prostředků na financování těchto požadavků, proto kladou vysoké požadavky na své řídicí pracovníky. Jelikož MSP disponují menším zdrojem aktiv, je pro ně těžší získat kapitál pomocí úvěrů, což má za následek neschopnost realizace jejich cílů a inovačních záměrů. Z důvodů vedení malých a středních podniků majiteli, kteří mají snahu maximalizovat zisk, je pro ně podstatné vysoké pracovní nasazení a intenzita práce, ale v horších pracovních podmínkách ve srovnání s velkými podniky. Zřejmou nevýhodou MSP je omezená možnost získání výhod z rozsahu produkce, jelikož si podniky většinou musí objednávat menší množství materiálu, což vede k nezískávání slev či výhodnějších podmínek. Malé a střední podniky mají také omezené množství prostředků na propagaci a reklamu, což způsobuje neinformovanost potenciálních zákazníků a existenci jejich výrobku, tím ztrácí možnost růstu, jelikož o nich jejich potenciální zákazníci neví. Ze strany státních zásahů je pro ně nepříznivý daňový systém, který podporuje MSP snížením všeobecné sazby daně ze zisku společnosti, avšak administrativní náročnost daňového systému a vysoká sazba nepřímých daní tuto snahu ničí. Stát vydává mnoho regulací, kterými se podnikatelé musí řídit, čímž jim stoupají náklady. V neposlední řadě je třeba zmínit nefunkční legislativa a justice (Malach, 2005).

3.6 Podpora malého a středního podnikání

Malým a středním podnikům, které tvoří převažující část subjektů v ČR, by měla být věnována velká pozornost a podpora kvůli výše jmenovaným přínosům. Různé instituce nabízí podnikatelům různé podpory, které dělíme do tří skupin (Veber, 2008):

- informační podpora
- materiální podpora
- finanční podpora

Dále dělíme subjekty poskytující podpory do čtyř skupin (Veber, 2008):

- vládní organizace zaměřené na poskytování různých služeb podnikatelům
- nevládní organizace na bázi zpravidla neziskových organizací
- podnikatelské inkubátory a vědecko-technické parky
- komerční subjekty specializující se na podporu podnikání

Vládní organizace jsou vládního charakteru a byly založeny za účelem informačním. Mezi tyto organizace se řadí (Veber, 2008):

- CzechInvest- zřízená v roce 2004 Ministerstvem průmyslu a obchodu, působí jako zprostředkovatel státních investičních podpor, podává informace o podporách pro malé a střední podniky ze strukturálních fondů EU a analyzuje stávající situaci na trhu
- CzechTrade- tato organizace existuje od roku 1997, kdy ji Ministerstvo průmyslu a obchodu založilo jako příspěvkovou organizaci. Hlavním cílem této agentury je podpořit export pomocí poskytování informací o zahraničních trzích, dále poradenské a asistenční služby.
- Regionální poradenská a informační centra (RPIC)- založena za účelem poradenství dle vzoru EU, jejich pracovní náplní je poskytování rad ohledně podnikatelských plánů, zprostředkování bankovních úvěrů, různých podpor. Centra pořádají bezplatné semináře pro podnikatele.
- Centrum pro regionální rozvoj ČR- zřízená v roce 1996 jako příspěvková organizace Ministerstvem pro místní rozvoj. Zaměření agentury je pouze na dotační programy EU.

Mezi další podpory ze strany vlády patří informační portály, které jsou určeny podnikatelské veřejnosti. Řadíme mezi ně především Euro Info Centrum Praha a Integrovaný systém informací pro podnikání a export.

Nevládní organizace jsou takové organizace, které poskytují soubor prospěšných služeb malým a středním podnikatelům např. (Muláčová a Mulač, 2013; Veber, 2008):

- Agrární komora
- Hospodářská komora

- Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků ČR.
- Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR
- Svaz průmyslu a dopravy ČR
- Sdružení podnikatelů a živnostníků České republiky
- Asociace pro poradenství v podnikání
- Centrum pro evropskou integraci
- Unie malých a středních podniků ČR
- Asociace inovačního podnikání České republiky
- Společnost vědecko-technických parků ČR

V **podnikatelských inkubátorech a vědecko-technických parcích** spolupracují organizace ze státního i z komerčního sektoru. Zástupci státního sektoru jsou například jednotlivá města či kraje, ale také školské instituce a vědecká zařízení. Ze strany komerčních subjektů se jedná o poradenské firmy a provozovatele zařízení (Veber, 2012).

S podnikatelskými inkubátory přišli v USA, aby zrychlili aplikaci výsledků vědecko-technického rozvoje na podnikání. V České republice jsou inkubátory v současné době na vzestupu, což je možná zapříčiněno až 70% dotacemi od EU (Veber, 2012). Posláním inkubátorů je poskytnout bezplatné či zvýhodněné služby začínajícím podnikatelům. Mezi tyto služby patří zlevněné nájemné, poskytnutí konzultčních a poradenských služeb, zvýhodněné služby partnerům inkubátoru, základní vybavení kanceláří, zprostředkování kontaktů s investory, přístup k informacím a databázím a další (CzechInvest, 2015 a).

Podnikatelské inkubátory si na základě předmětu podnikání, obchodního záměru (či podnikatelského plánu) a inovačních nápadů vybírají podnikatele, se kterými budou dále spolupracovat. Tato spolupráce je však na dobu určitou, obvykle tří let (Veber, 2012). Dále pak může odnik využít možnosti vstupu do vědecko-technického parku či se osamostatnit.

Vědecko-technické parky jsou podobné podnikatelským inkubátorům, jsou ale určeny pro již zaběhlé a fungující podniky. Podnikatelé zde však nemají možnost nižšího nájmu, další výhody jsou jim však ponechány (CzechInvest, 2015 b).

Mezi komerčními subjekty zřízené na podporu podnikání se řadí především poradenské firmy, které pomáhají s vedením účetnictví, daňovým poradenstvím, zabezpečením požadavků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, právní konzultace a další (Veber, 2012).

3.6.1 Podpora malého a středního podnikání z úrovně EU

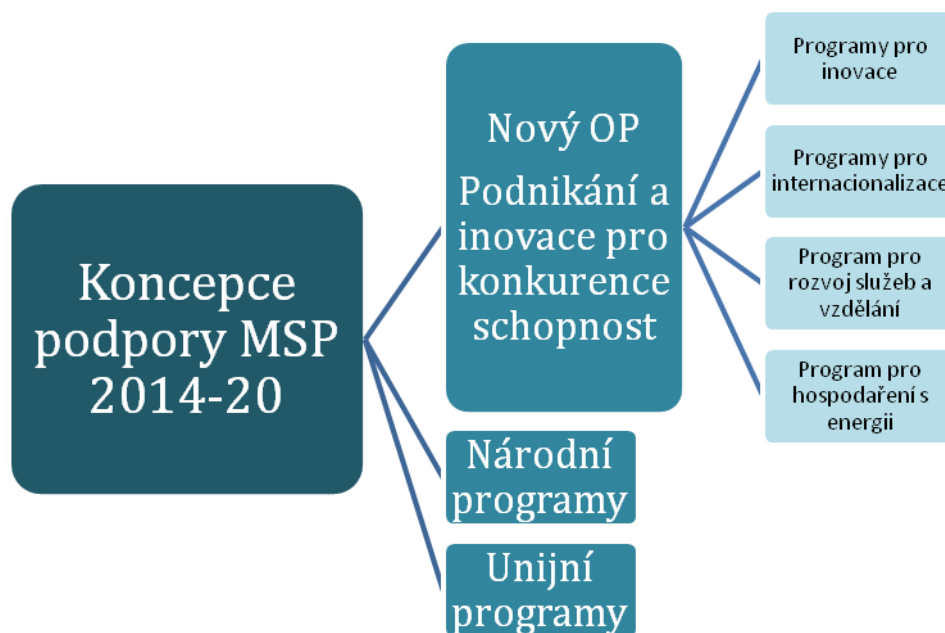
Cílem této podpory je snížení rozdílů mezi jednotlivými regiony EU. Pro získání podpory musí země splnit přísné administrativní podmínky a prověřit všechny žadatele a potencionální příjemce podpor. Evropská unie založila za účelem podpor několik fondů mezi nejvýznamnější fond se řadí Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR).

Koncepce MSP 2014+

Tato koncepce byla přijata usnesením vlády ČR v roce 2012 a představuje základní strategický dokument pro přípravu budoucího programového období kohezní politiky EU v oblasti podnikání. V letech 2014-2020 se podpora MSP zaměřuje na konkurenceschopnost, která bude podpořena inovacemi a vyšší kvalitou poradenských služeb. Dále se koncept zabývá snižováním energetické náročnosti podnikání malých a středních firem a podporou využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie. Důraz se zde také klade na příznivé podnikatelské prostředí a snižování administrativní zátěže.

Muláčová a Mulač (2013) uvádí základní strategické priority koncepce:

- Priorita 1: Kultivace podnikatelského prostředí, rozvoj podnikatelských služeb a vzdělávání pro podnikání
- Priorita 2: rozvoj podnikání založeného na podpoře výzkumu, vývoje a inovací, včetně inovační a podnikatelské infrastruktury
- Priorita 3: Podpora internacionalizace MSP
- Priorita 4: Udržitelné hospodaření s energií a rozvoj inovací v energetice



Obr. 9 Koncepce podpory MSP 2014-2020
Zdroj: Muláčová a Mulač, 2013, upraveno.

3.6.2 Podpora internacionalizace malých a středních podniků

Dle průzkumu EU mají MSP stále problém se vstupem na zahraniční trhy. Odborníci uvádí, že pouze pětina MSP z EU vyváží své zboží do zahraničí a 3% MSP má zde dceřiné, společné podniky nebo pobočky. Mnoho MSP o internacionalizaci ani neuvažuje, přestože je dokázán pozitivní vliv inovací a internacionalizace na konkurenceschopnost.

renceschopnost, navíc existuje kladný vztah mezi internacionalizací a výkonností MSP. Tímto postojem k internacionalizaci však mohou ztratit svoji pozici na trhu, a tím svoji konkurenceschopnost (Evropská komise, 2008). Další přínosem internacionalizace pro společnost je vyšší růst zaměstnanosti, MSP vytváří v EU 85% nových pracovních míst. Všechny tyto přínosy se projevují v lepší výkonnosti na vnitrostátní a evropské úrovni (Evropská komise, 2014).

Vlády většinou MSP podporují hlavně v oblasti vývozu, což představuje okolo 70% všech podpor internacionalizace v EU. Podpory můžeme dělit do tří skupin dle velikosti zaměření na podpory individuální, podpory sítí a klastrů, podpory odvětví. Česká republika se zaměřuje na proexportní politiku, která obsahuje rozsáhlou síť podpor, ve které má významný vliv organizace CzechTrade. Podle studií je však nejefektivnější individualizovaná podpora internacionalizace, při které je podnik analyzován a je mu navrhnout individuální plán internacionalizace (Evropská komise, 2008). Problémem zůstává fakt, že podniky neví o podporách internacionalizace, které jsou nabízené, a ani se o tento typ podpory nezajímají. Nezájem o informace je ovlivněn velikostí domácího trhu, obecně platí, že čím větší země je, tím menší je zájem o poskytované informace (Evropská komise, 2014). Pokud se podniky rozhodnou požádat o nabízené podpory, musí se rozhodnout, zda žádat o finanční či nefinanční podpory. Nejvíce využívané finanční podpory jsou subvence a granty. Nejčastěji žádané nefinanční podpory je poskytnutí informací o předpisech a nařízeních; informace o tržních příležitostech; vystavování na mezinárodních veletrzích; hledání potencionálních zahraničních obchodních partnerů; obchodní spolupráce a vytváření sítí, zprostředkovatelské akce (Evropská komise, 2014).

Z průzkumu EU v rámci projektu BEST (Evropská komise, 2008) byly zjištěny klíčové oblasti v procesu internacionalizace malých a středních podniků v kontextu podpor internacionalizace. Kritériem pro výběr těchto oblastí je schopnost řešit problémy v daných oblastech přičemž toto řešení je trvalého, funkčního a snadno převoditelného charakteru. Mezi tyto oblasti dle průzkumu patří:

Zlepšování informovanosti:

Nedostatečná informovanost o programech podpory internacionalizace či nepřehlednost těchto podpor působí na MSP tak, že podniky váhají, zda jsou přínosy programů výhodné. V případě, že se podniky rozhodnou pro určitý program, neví jak postupovat. Česká republika se snaží podpořit informovanost pomocí portálu BusinessInfo.cz, což je oficiální internetový portál.

Hodnotné informace

Mnoho podniků má problém se získáním hodnotných informací a znalostí, aby si osvojily praktiky s internacionalizací spojené (vývozní postupy, dovozní předpisy, právní a správní předpisy atd.). EU ve spolupráci s členskými státy nabízí programy, které se snaží tyto problémy řešit. V ČR existuje program Exportní příležitosti, který pomáhá MSP vyhledávat partnery v zahraničí. Dále pak např. Německé

zahraniční obchodní komory (AHK) poskytují informace o zahraničních trzích po celém světě. Na podporu přeshraniční spolupráce a vytváření sítí spolupráce v odvětví informačních služeb slouží B2fair.com, který je otevřen všem.

Programy rozvoje lidských zdrojů

Některé podniky si tento problém neuvědomují, ale při vstupu na zahraniční trhy jsou zapotřebí manažerské dovednosti a lidé se zkušenostmi z této oblasti. K těmto problémům lze přistoupit programy odborné přípravy (Regionální program na podporu vývozu a internacionalizace MSP), podnikovými programy (Globali- hodnotící a rozvojový program MSP) a absolventskými programy. V České republice se vzděláváním v oblasti exportu zabývá např. Exportní klub CzechTrade. Dokonce poskytuje službu exportní vzdělávání, která zahrnuje akce s tematikou mezinárodního obchodu, odborné a teritoriální semináře, exportní konference, firemní školení na zakázku a další praktické vzdělávání (BusinessInfo, 2014).

Podpora finančních potřeb spojených s internacionalizací

Mezi hlavní problémy při vstupu na zahraniční trhy je financování internacionalizace. MSP musí čelit novým problémům jako kurzovému riziku, zajištění plateb ze zahraničí atd. Proto je důležité obstarat si dostatečné informace spojené s financováním a také přístup k finančním prostředkům. V České republice poskytují finanční podporu internacionalizace především ČEB a EGAP. Tyto organizace jsou součástí státní proexportní politiky. V jiných zemích EU je tento problém řešen např. Podílovým program na podporu inovačního nového podnikání a růstu obchodu na nových trzích (Maltaenterprise.com).

Podpora sítí spolupráce

Správné sítě hrají roli v úspěchu mezinárodní činnosti, napomáhají v interakci mezi společnostmi, nabízí dělbu nákladů a přístup k novým technologiím atd. Mezi takové programy patří např. síť smeSpire, která je dostupná všem zemím a je podporovaná EU (SmeSpire, 2015).

Podpora internacionalizace služeb

Sektor služeb je v EU velice důležitý, tvoří přes tři čtvrtiny HNP Evropy, přesto je většina programů podpor internacionalizace směřovaná na výrobky. EU vidí v podpoře služeb největší růstový potenciál. Tyto podpory již byly zavedeny např. v Itálii a Španělsku.

Využívání internacionalizace k posílení konkurenceschopnosti

Díky stále rostoucí globalizaci je důležité, aby podniky byly schopné obstát silné konkurenci. Tohoto cíle mohou dosáhnout, pokud si uvědomí přínosy internacionalizace (možnost nalezení levnějších dodavatelů, lepší technologie, zkušenosti pra-

covníci atd.). V ČR existují např. programy Technologické agentury ČR, které podporují aplikovaný výzkum, a programy Grantové agentury ČR, které podporují základní výzkum (CzechInvest, 2015 c). Jedním z programů v EU podporujících internacionalizaci je program Kontrakty na průmyslový výzkum a vývoj a Program grantů na podporu internacionalizace podniků prostřednictvím výrobních certifikátů.

Individualizovaná podpora

Některé programy se zaměřují na konkrétní problémy související s internacionalizací. Každá firma se během internacionalizace nachází v jiné fázi a také operuje v jiných odvětvích a jiných trzích, proto je individualizovaná podpora důležitá. Tyto programy jsou velice úspěšné a mají vysokou míru spokojenosti MSP. V ČR je individualizovanou podporou poskytována v rámci služeb Jednotné zahraniční sítě a Klientského centra (BusinessInfo, 2014). Mezi takové programy v EU patří First Flight, Inkubační program, Passport to export a PIPE.

Příhraniční pásma a přeshraniční spolupráce

MSP se většinou omezují pouze na tuzemský trh, i když mají své sídlo u hranic se sousedními státy. Tímto si omezují svůj potenciální trh. Mnoho států se snaží řešit tento problém pomocí služeb, které pomáhají s předpisy a administrativou. ČR je zapojena v programu Platforma Econet: obchodní spolupráce pro rakouské, české a slovenské MSP v trojúhelníku Vídeň- Brno- Bratislava.

4 Metodika práce

Pro zpracování této bakalářské práce byly použity standardní vědeckovýzkumné metody jako je deskripce, analýza, syntéza, indukce a dedukce.

V první části práce byla použita především metoda deskripce, pomocí které byly popsány základní pojmy týkající se internacionalizace malých a středních podniků. Také byla použita metoda komparace, u které jsou klíčové historické prameny. Pomocí této metody se stanoví shody a rozdíly jevů (Sedláková, 2014). V tomto případě budou srovnány různá pojetí problémů, názorů, pohledů atd.

Pro metodu analýzy je charakteristické rozkládání celků na jednotlivé části, které jsou dále zkoumány, přičemž je zde snaha zachytit vztahy mezi nimi (Business dictionary, 2015 a). Tato metoda byla použita v praktické části, kde byla zkoumána stávající situace v českém oděvním průmyslu.

Opakem analýzy je syntéza, při které se jednotlivé části získané analytickým přístupem spojují v jeden celek, který by měl působit jednotně a komplexně (Encyclopaedia Britannica, 2015 d). Tato metoda byla také použita v praktické části.

Dále byly použity metody indukce, při které se vyvozuje obecný závěr z dílčích poznatků, a dedukce, při které se vyvozují závěry pro specifické případy z obecných pravidel (Encyclopaedia Britannica, 2015 b,c).

V práci byla využita sekundární a primární data. Sekundární data byla využita především pro zpracování charakteristiky současné situace MSP, oděvního odvětví a podpor, které jsou v tomto odvětví využívány.

Teoretická část, tedy literární rešerše, byla zpracována na základě odborné literatury, internetových zdrojů a odborných článků jak v jazyce českém, tak anglickém. Zdroje těchto dat jsou uvedeny v použité literatuře.

Primární data byla získána z elektronického dotazníkového šetření, které bylo provedeno pomocí aplikace společnosti Google, tedy Formuláře Google. Dříve než byl dotazník odeslán, byl proveden předvýzkum, aby byla ověřena vhodnost otázek a nabízených odpovědí. V celém dotazníku byl kladen důraz na stručnost, srozumitelnost, jednoznačnost a výstižnost pokládaných otázek. Struktura otázek byla sestavena tak, že počáteční a koncové otázky byly méně náročné na vyplnění a otázky uprostřed byly rozděleny do tematických bloků. Tento způsob byl zvolen záměrně, jelikož by se mohlo stát, že při obtížných úvodních otázkách by se respondent mohl zaleknout této obtížnosti otázek a dotazník nevyplnit. Na konci dotazníků respondent většinou ztrácí pozornost, z tohoto důvodu jsou zde zařazeny také otázky méně náročné. V dotazníku byly použity filtrační otázky, uzavřené otázky, otevřené otázky, polouzavřené otázky a baterie otázek.

Kontaktní údaje byly získány v databázi Amadeus, Firmy.cz, Albertina a CzechTrade. Dotazník byl rozeslán pomocí univerzitního mailu. Data byla zaznamenávána do programu MS Excel, tímto bylo usnadněno jejich následné zpracování pomocí matematických a statistických metod. Jako další program pro zpracování dat byl využit program STATISTICA. Pro zpracování primárních dat byly použity absolutní a relativní četnosti, dále test o relativní četnosti pomocí kterého byly

ověřeny statistické hypotézy. Tyto metody se řadí do statistických metod (Blašková, 2009).

Absolutní a relativní četnosti

Tyto metody byly použity v praktické části, kde byly znázorněny pomocí grafů a tabulek. Četnost obecně udává, jaký je počet hodnot daného znaku ve statistickém souboru.

Absolutní četnost hodnoty statistického znaku x udává počet výskytů spadajících do jednotlivých intervalů. Pro absolutní četnost (n_i) platí následující vztah (Blašková, 2009):

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

Relativní četnost udává, počet hodnot v daném intervalu vztažený k celkovému počtu hodnot. Relativní četnost (p_i) se vyjadřuje vztahem (Blašková, 2009):

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

Dále platí:

$$\sum_{i=1}^k p_i = 1 \quad (3)$$

Před vytvořením dotazníkového šetření byly stanoveny hypotézy na základě studia odborné literatury a sekundárních dat. Abychom mohli zamítnout či nezamítnout nějaké statistické hypotézy, musíme ji nejprve otestovat pomocí testů, při kterých proti sobě stavíme nulovou (H_0) a alternativní hypotézu (H_1). Nulová hypotéza je hypotéza testovaná. Pro testování hypotéz je důležité si zvolit hladinu významnosti α , která udává pravděpodobnost nesprávného zamítnutí nulové hypotézy. Pro tuto práci byla zvolena $\alpha=0,05$.

Test hypotéz o relativní četnosti

V práci byl využit test o relativní četnosti, pro který platí (Blašková, 2009):

$$U = \frac{p - c}{\sqrt{[c(1 - c)]/n}} \quad (4)$$

kde p vyjadřuje relativní četnost, c hodnotu nulové hypotézy, n rozsah souboru

Hypotézy o nezávislosti zkoumaných znaků

Abychom rozhodli o nezávislosti dvou jevů, je potřeba stanovené hypotézy otestovat. K otestování nezávislosti dvou znaků byl využit program STATISTICA, který pomocí čtvercové kontingence χ^2 otestuje data a určí p -hodnotu, pomocí které rozhodneme o zamítnutí či nezamítnutí nulové hypotézy. P -hodnota určuje nejnižší možnou hladinu významnosti, kdy lze zamítnout nulovou hypotézu. Mohou nastat tyto situace (Hendl, 2012):

- $p \leq \alpha$, pak nulovou hypotézu zamítáme a přijímáme alternativní hypotézu.
- $p > \alpha$, pak nulovou hypotézu nezamítáme.

5 Vlastní práce

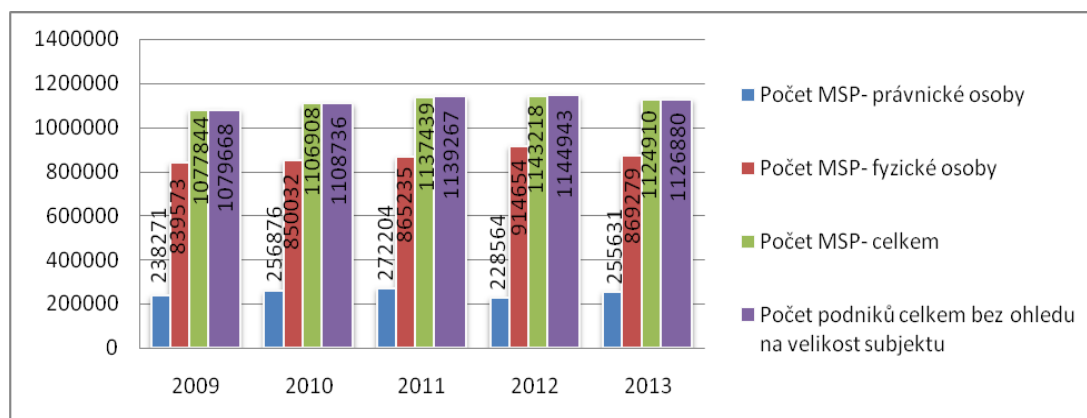
Ve vlastní práci bude nejprve na základě sekundárních dat charakterizována současná situace MSP v České republice. Pro zasazení problematiky do kontextu bude charakterizován oděvní průmysl z pohledu Evropské unie a také ČR. Na základě primárních dat získaných z dotazníkového šetření budou identifikovány klíčové faktory úspěchu internacionalizace malých a středních podniků v ČR, otestovány stanovené hypotézy a aplikován model Kubíčkové a Raise, který je rozebrán v literární rešerši.

5.1 Malé a střední podniky v ČR

Důležitým předpokladem pro prosperitu České republiky je neustálý rozvoj a podpora MSP, jelikož jejich podíl na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů je 99,83 % (v roce 2013). Díky omezenosti ekonomické síly a nedostatku domácího kapitálu nejsou v ČR vhodné podmínky pro zrod velkých nadnárodních firem, které by měly možnost konkurovat na mezinárodních trzích, čímž by mohly zajistit stabilitu celé ekonomiky. V České republice je v současné době zastoupen velký podíl zahraničního kapitálu velkých podniků, avšak ve větší míře domácí kapitál malých a středních podniků.

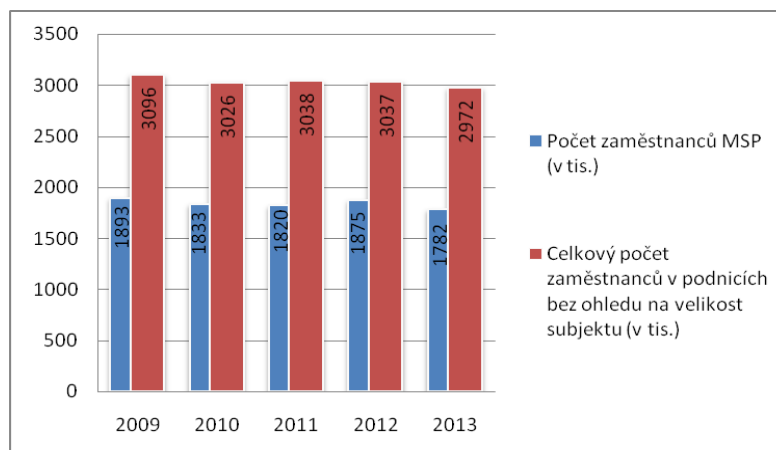
5.1.1 Vývoj MSP

Celkový počet **subjektů** vykonávající podnikatelskou činnost s počtem zaměstnanců 0-249 k 31. 12. 2013 je 1 124 910. Z toho 77,28 % tvořily fyzické osoby. Ve srovnání s rokem 2012 však celkově poklesl počet subjektů vykonávajících podnikatelskou činnost a to o 18 308 podniků (MPO, 2014).



Obr. 10 Vývoj počtu aktivních subjektů MSP v ČR v období 2009- 2013
Zdroj: MPO, 2014, upraveno.

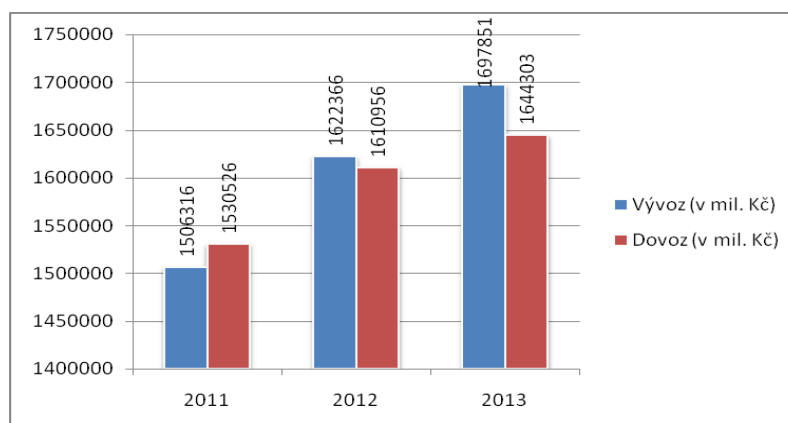
Celkový **počet zaměstnanců** MSP v roce 2013 byl 1 728 000 zaměstnanců, což je o 93 tis. zaměstnanců méně než v předcházejícím roce. Je možné, že tento pokles je spojen s poklesem počtu subjektů vykonávající podnikatelskou činnost. Celkový počet zaměstnanců v ČR byl 2 972 tis., tedy MSP tvoří 59,96 % pracovních míst v ČR (MPO, 2014).



Obr. 11 Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2009-2013

Zdroj: MPO, 2014; upraveno.

Malé a střední podniky se v roce 2013 podílely na celkovém vývozu z 53,6 % a na celkovém dovozu z 58,4%. Na obr. 12 je znázorněn vývoj zahraničního obchodu MSP v letech 2011-2013. Mezi lety 2012 a 2013 došlo k nárůstu vývozu o 4,7 % a dovozu o 2,1 %. Je patrné, že objem vývozu a dovozu vykazuje nepřetržitý růst (MPO, 2014).



Obr. 12 Vývoj zahraničního obchodu MSP v ČR v letech 2011-2013

Zdroj: MPO, 2014; upraveno.

5.2 Oděvní průmysl z pohledu EU

V Evropské unii se produkty oděvního průmyslu řadí mezi největší kategorii spotřebního zboží. Z mnoha studií EU vyplývá, že evropský oděvní průmysl je charakteristický vysokým stupněm kreativity, který ovlivňuje a bude ovlivňovat evropský životní styl. Proto si každý člen EU ponechává oděvní i textilní výrobu, i přes náročnost na finanční prostředky a výzkumy. V ČR investuje značná část tuzemských firem (na rozdíl od zahraničních) mnoho finančních prostředků do vědy a výzkumu v oděvním průmyslu (MPO, 2014).

Textilní a oděvní průmysl v EU je z 90% převážně tvořen MSP do 50 zaměstnanců, které produkují přibližně 60% přidané hodnoty. Mezi největší producenty textilního a oděvního průmyslu patří Itálie, Francie, UK, Německo a Španělsko. Tyto státy produkují přibližně 75% produkce EU. Mezi státy zaměřující se více na oděvní průmysl než na textilní patří Itálie, Řecko, Portugalsko, Bulharsko, Rumunsko a Polsko (Evropská komise, 2014).

I přes vysokou konkurenci za hranicemi EU jsou podniky z EU schopné exportovat přibližně 20% své produkce a je zde potenciál export zvýšit pokud budou zrušeny bariéry států za hranicemi EU (Evropská komise 2014).

Mezi hlavní odběratele evropských oděvních podniků patří Švýcarsko, Rusko, USA, Hong Kong a Japonsko. Mezi hlavní dovozce patří Čína a narůstající podíl zaujímá Bangladéš (MPO, 2014).

Evropští výrobci jsou světovými lídry ve výrobě oděvů s vysokou kvalitou a exkluzivním designem. Není tedy překvapující, že světoví módní lídři jsou evropské značky (Evropská komise, 2014).

Toto odvětví hraje významnou roli v mnoha regionech EU, proto zastupitelé odvětví požadují po autoritách Evropské unie, aby zařadily konkurenceschopnost tohoto odvětví do unijních strategií. Jejich cílem je produkovat 20 % HDP Evropské unie do roku 2020. Dle konfederace EURATEX (The European apparel and textile confederation) by tohoto cíle bylo možné hlavně dosáhnout konkurenčním a otevřeným vnitřním trhem s energiemi (EURATEX, 2013).

Dle průzkumu EK z roku 2011 oděvní průmysl trpí špatným přístupem k finančním zdrojům, vysokými náklady na energie a přístupem textilních společností k přírodním zdrojům. Jmenované faktory se podle expertů budou projevat v budoucnosti (Evropská komise, 2015).

Problematikou MSP v oděvním průmyslu se EU také zabývala, provedla výzkum v několika zemích (Itálie, Řecko, Bulharsko, Slovensko, Portugalsko, Francie), z kterého vyplynulo, že MSP se potýkají s výše zmíněnými problémy a zdůrazňují problém získání úvěrového pojištění. MSP se také musí potýkat s konkurencí, a to tím, že se zaměřují na kreativitu a design (Evropská komise, 2011).

5.3 Oděvní průmysl v ČR

Oděvní průmysl dle Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) je zařazen v sekci C oddílu 14 s názvem Výroba oděvů. Tato klasifikace je používána ČSÚ a má podskupiny- Výroba oděvů, kromě kožešinových výrobků (14. 1); výroba kožešinových výrobků (14. 2); výroba pletených a háčkových oděvů (14. 3). Nejvýznamnější podskupinou byla v roce 2013 výroba oděvů, kromě kožešinových výrobků, která tvoří 89 % tržeb z oddílu 14 (MPO, 2014). Jako druhá se umístila výroba pletených a háčkových výrobků s 10,3%.

Oděvní průmysl je jedním z průmyslů, který je již od počátku zrodu lidstva velmi důležitý. V našich přírodních podmínkách je obzvláště důležitý, jelikož se nám střídají roční období a naše existence je ovlivněna tím, jak dokážeme ochránit naše tělo před okolními podmínkami. Jak je tomu v každém průmyslu, nejprve si člověk vyráběl oblečení pro sebe, později se však začne výroba specializovat a začíná tzv. dělba práce. Výroba textilií a oděvů se stávají samostatnými odvětvími. Na přelomu 19. a 20. století je výroba textilií a oděvů ve svém rozmachu, kde vzniká struktura odvětví oděvní výroby. Neznámější velcí výrobci se nacházeli v té době v okolí Prostějova. Tito výrobci obstarávali veškerý vývoz do zahraničí. Malí podnikatelé v tomto odvětví také měli svou roli, ale ne tak podstatnou. Oděvní průmysl se neustále rozvíjel, přesouval se do oblastí s vysokou hustotou osídlení. V 20. století začínají na trh přicházet další podniky různých velikostí a také se zkvalitňuje proces výroby (Příhodová, Štýbrová a Talaš, 2004; Benda, 1999).

Textilní a oděvní průmysl tedy patří do tradičních českých výrobních odvětví, avšak v současné době je na úpadu, jelikož většina výroby se přesouvá do rozvojových zemí, kde jsou náklady např. na pracovní sílu nižší (Vošta, 2010). V současné době jsou v dobré pozici v ČR pouze firmy oděvního průmyslu, které se zabývají funkčními látkami, ochrannými oděvy a technickými textiliemi (MPO, 2014).

Textilní a oděvní průmysl je řazen mezi zpracovatelský průmysl, kde výroba oděvů je velmi náročná na pracovní síly, jelikož je zde zapotřebí velké množství ruční práce. Dále se zde musí vycházet vstříc požadavkům zákazníků a také sezónnosti (MPO, 2014).

Na mapě níže jsou zachyceny firmy, které působí na českém trhu v oblasti oděvního a v některých případech textilního průmyslu. Na obrázku 13 je největší hustota firem v oblastech hor, což má svůj historický důvod.



Obr. 13 Geografická poloha MSP v ČR

Zdroj: Google maps, 2015.

Budoucnost oděvního průmyslu je určena především konkurenceschopností podniků. Asociace textilního-oděvního-kožedělného průmyslu (dále jen ATOK) zařadila mezi své strategie do roku 2025 mnoho strategických bodů, mezi které patří zaměstnávání kvalifikovaných, kompetentních a motivovaných pracovníků; vývoj vyspělých technologií a jedinečných produktů; aktivní, soustavné zpracování evropských a mimoevropských trhů; posilování obchodně výrobního modelu; zapojování do mezinárodních kooperací; zvýšení produktivity práce s orientací na technicky náročné a kvalifikované výroby, zvýšení mezd v oděvním průmyslu, tak aby dosáhly průměrných mezd v průmyslu ČR (ATOK, 2015).

5.3.1 Vývoj oděvního průmyslu

Oděvní průmysl tvořil v roce 2013 cca 0,4 % tržeb z celkových tržeb zpracovatelského průmyslu a jeho počet zaměstnanců na celkový počet zaměstnanců ve zpracovatelském průmyslu byl 1,5 %. Pokud tyto ukazatele srovnáme s předcházejícími roky, zjistíme, že podíl oděvního průmyslu ve zpracovatelském průmyslu od roku 2006 neustále klesá. V tab. 4 a tab. 5 je znázorněn vývoj vybraných ukazatelů oděvního průmyslu (MPO, 2014).

V tab. 4 níže je uveden **počet podniků** na základě klasifikace CZ-NACE v letech 2007-2013. Z tabulky můžeme vyčíst, že počet podniků po celou sledovanou dobu rostl a nejvíce podniků v tomto odvětví spadá do skupiny 14.1 výroba oděvů, kromě kožešinových výrobků. Hlavní nárůst podniků tvořily mikropodniky (0-9 zaměstnanců) a podniky do 20 zaměstnanců (MPO, 2014).

Tab. 4 Počet podniků v rámci CZ-NACE 14 v letech 2007- 2013

CZ-NACE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
14.1	7104	7553	8035	8913	9148	9452	10195
14.2	122	133	149	165	160	158	149
14.3	599	571	572	817	1018	1174	1645
14	7825	8257	8756	9895	10326	10784	11989

Zdroj: MPO, 2014; upraveno

Mnoho podniků vychází z tzv. severského podnikatelského modelu, který je charakteristický tím, že podniky si ponechají vývoj, design a marketing, ale vlastní výrobu přesouvají do zemí s nižšími náklady např. Číny a afrických zemí. Také materiál potřebný na výrobu oděvů je z velké části dovážen (MPO, 2014).

Vývoj **účetní přidané hodnoty** má klesající tendenci, což může být způsobeno snižováním některých druhů výroby, počtu zaměstnanců a tržeb. Také rostly ceny vstupu např. energie, plošné příze. Pozitivní efekt na účetní přidanou hodnotu měla modernizace a restrukturalizace výroby, která se především zaměřovala na vlastní modelovou výrobu. Příznivým ukazatelem je podíl účetní přidané hodnoty na pracovníka, který v porovnání s předchozími lety vzrostl o 3,4 %.

Pro znázornění vybraných ekonomických ukazatelů jsou obecně používány především tzv. bazický index (průměr roku 2010=100) a meziroční index (stejně období předchozího roku=100). V tab. 5 je použit bazický index pro srovnání ekonomických veličin mezi lety 2004-2014.

Jak je patrné z tabulky 5 mezi roky 2004 a 2005 byl znatelný nárůst **průmyslové produkce**, avšak následující roky je spíše pokles. Při srovnání roku 2013 s rokem 2010 a 2014 s rokem 2010 je zřejmý klesající trend bazického indexu, což dokazuje úpadek oděvního průmyslu v ČR (ČSÚ, 2015).

Dále je v tabulce zaznamenán vývoj **tržeb** v oděvním průmyslu. Je patrné, že tržby ve srovnání s rokem 2010 postupně klesají. Tyto tržby jsou očištěné od vedlejších neprůmyslových činností podniku a zjišťují se v běžných cenách sledovaného roku. Nejvyšší pokles tržeb byl ve skupině 14. 2 Výroba kožešinových výrobků, avšak skupina 14. 1 Výroba oděvů, kromě kožešinových výrobků má stoupající tendenci tržeb (ČSÚ, 2015). Pro srovnání s vývojem celkových tržeb je v tabulce zařazen vývoj **tržeb z přímého vývozu**, který v posledních čtyřech letech stagnuje. V roce 2014 je zde však patrně vyšší nárůst, což může pro podniky znamenat zlepšení současné situace v přímém vývozu v budoucnosti. **Tržby domácí** však na rozdíl od tržeb z přímého vývozu velmi poklesly, pokud srovnáme rok 2004 a rok 2014 je zde vidět značný propad (ČSÚ, 2015).

Dále je uveden vývoj nových průmyslových zakázek. Pojmem průmyslové zakázky se myslí hodnota objednaných průmyslových výrobků a prací, která je smluvně potvrzena odběrateli. Tento vývoj má také klesající trend.

Tab. 5 Vybrané ekonomické ukazatele

Bazické indexy	Rok										
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Index průmyslové produkce	151,9	166,8	136,6	126,6	120,3	105,6	100	96,7	90,9	86,3	80,9
Tržby z průmyslové činnosti	164,6	176,2	143,2	134,4	122,4	108	100	98,1	97,4	93,2	90,4
Tržby z přímého vývozu	141,3	178,8	117,5	117,9	83,2	100,9	100	102,0	101,5	101	105
Tržby domácí	208,7	166,7	192,8	165,5	200	120	100	91,4	90,4	79,8	65,5
Nové průmyslové zakázky	181,1	148,5	139,4	132,9	113,7	106,5	100	99,6	96,1	93,1	90,6
Nové průmyslové zakázky ze zahraničí	140,6	137,3	120,2	116,3	82,4	100,9	100	104,5	100,9	100,3	103,9

Zdroj: ČSÚ, 2015; upraveno

Následující tab. 6 znázorňuje **průměrný počet zaměstnanců** a osob v oděvním průmyslu, které pracují na dohody o pracích mimo pracovní poměr a ostatních, kteří nejsou s firmou v pracovním poměru, ale podílejí se na práci.

Z dat můžeme vyčíst, že v období hospodářské krize se průměrný počet zaměstnaných osob znatelně snížil, což zapříčinil svým ukončením výroby podnik OP Prostějov (MPO, 2014). Při srovnání konce roku 2013 a 2014 je zde nepatrný nárůst průměru osob pracujících v odvětví.

Porovnáme-li roky 2001 a 2014 zjistíme, že je zde velký rozdíl v průměrném počtu zaměstnanců. Toto je způsobeno snahou o zvýšení produktivity, restrukturalizací, modernizací a přechodem na již zmíněný severský podnikatelský model (ČSÚ, 2015).

V oděvním průmyslu je zaměstnaný velký podíl žen, které většinou najdou uplatnění na tradičních místech výroby (MPO, 2014).

Tab. 6 Průměrný počet zaměstnaných a průměrná hrubá měsíční mzda v oděvním průmyslu

Rok	Průměrný počet zaměstnaných osob	Průměrná hrubá měsíční mzda na fyzické osoby v Kč
2004	48 725	9 838.1
2005	42 872	10 120.8
2006	38 429	10 723.3
2007	35 382	11 356.5
2008	32 802	11 679.4
2009	28 119	12 408.3
2010	25 731	12 329.1
2011	26 046	12 374.9
2012	26 692	12 442.6
2013	25 293	12 938.3
2014	26 071	13 492.8

Zdroj: ČSÚ, 2015; upraveno

Dále je v tab. 6 zaznamenána **průměrná hrubá měsíční mzda** na fyzické osoby v Kč. Mzda obsahuje všechny pracovní příjmy, které byly zaúčtovány zaměstnancům dle předpisů. Měsíční mzda vykazuje fluktuaci, jak je vidět z uvedených dat. V roce 2013 byla průměrná hrubá měsíční mzda 12 938.3 Kč a v roce 2014 byla 13 492,8 Kč. V roce 2014 byla základní sazba minimální mzdy 8500, což je zhruba o 6241 Kč méně než byla průměrná hrubá měsíční mzda v oděvním průmyslu (ČSÚ, 2015).

Porovnáme-li průměrnou hrubou měsíční mzdu v oděvním průmyslu s celkovou průměrnou mzdou zpracovatelského průmyslu zjistíme, že průměrná hrubá měsíční mzda v oděvním průmyslu je nejnižší ve zpracovatelském průmyslu. Rozdíl mezi těmito mzdami je cca 11 000 Kč (MPO, 2014). Nízká mzda způsobuje klesající zájem o odvětví na trhu práce, což je velký problém, neboť oděvní průmysl je charakteristický náročností na ruční práce.

Aby se postavení oděvního průmyslu v ČR v budoucnosti zlepšilo, je potřeba zaměřením se na klíčové oblasti, které mohou podnikům zajistit vysokou konkurenceschopnost. Mezi tyto oblasti patří zaměřením výroby na malé série (s výborným designem, inovativností a kvalitou), rychlá reakce na požadavky trhu, využití informačních technologií ve výrobě a službách a vzdělávání pracovníků (MPO, 2014).

5.3.2 Vývoj zahraničního obchodu

Jak již bylo zmíněno trendem v oděvním průmyslu je tzv. severský model, ve kterém se uplatňuje pasivní zušlechťování, kdy je tuzemské zboží vyvezeno do zahra-

ničí za účelem zušlechtění a poté je dovezeno zpět. Mnoho českých firem přesouvá svou výrobu do zemí s nižšími náklady na pracovní sílu (MPO, 2014).

Dle studií Čína dosáhla svého vrcholu v oděvním průmyslu a ztrácí svůj tržní podíl. Vzhledem k situaci v Číně, mnoho zahraničních podniků přesouvá svoji výrobu do okolních států Číny, jelikož se jim zvyšují náklady na výrobu. Trendem je přesunutí výroby do Afriky, Indie, Vietnamu, Turecka, ale také zpět do Evropy (MPO, 2014).

Mezi nejvíce dovážené zboží dle klasifikace CZ-NACE patří skupina 14.1 Oděvy, kromě kožštinových výrobků. Tato skupina tvoří každý rok zhruba 85 % z celkového importu ČR. Hlavními dovozci do ČR jsou asijské země, především Čína, díky nízkým dovozním cenám, což způsobuje velký problém s konkurenceschopností. Zhodnotíme-li však import vyspělejších zemí, zjistíme, že tyto země dovážejí především značkové zboží a módní výrobky za vyšší ceny. I přes snahu ČR podpořit vlastní výrobu zůstává saldo zahraničního obchodu s oděvními výrobky dlouhodobě záporné (MPO, 2014).

Teritoria vývozu a dovozu v oděvním průmyslu

Pro oděvní průmysl České republiky je export základem, proto je na něj kladen velký důraz. Hlavním důvodem jsou vyšší tržby v zahraničí než na domácím trhu. V roce 2013 tvořily tržby ze zahraničních obchodů u organizací s 20 a více zaměstnanci 70 % z celkových tržeb. Závislost MSP na exportu je však spjatá s nastavením proexportní politiky země, která může tímto snadno odvětví oděvního průmyslu ovlivnit.

Země, se kterými ČR obchoduje, se v poslední době nemění, mění se pouze podíly hlavních partnerů. Největším obchodním partnerem je Německo, následováno Slovenskem, Polskem, Itálií, Francií, Rakouskem, UK a Švédskem. Hlavní vývoz do EU tvořily svrchní oděvy (pláště, kabáty, bundy, obleky atd.), osobní prádlo (halenky, noční košile, pyžama, župany aj.) a ostatní oděvy a oděvní doplňky jako rukavice, šály, šátky, pásky, kapesníky atd. (MPO, 2014).

Hlavním dovozcem jsou asijské země, které zaujímají svým dovozem ročně do ČR přibližně 45 % z celkového dovozu. Největším dovozcem je Čína, dále pak Bangladéš, Německo a Turecko (MPO, 2014).

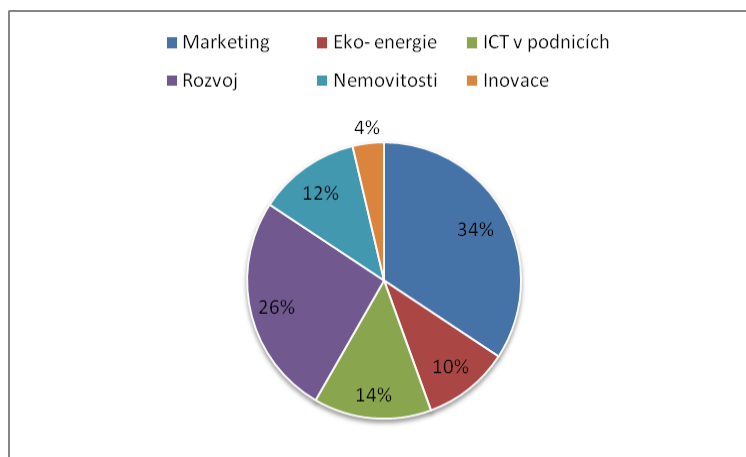
5.3.3 Podpora v oděvním průmyslu

V ČR je uplatněn Operační program, ve kterém je zařazeno 24 programů podpory pod názvem Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost pro období 2014- 2020. Finanční prostředky, které Ministerstvo průmyslu a obchodu poskytuje, mohou být využity na spolufinancování podnikatelských projektů ve zpracovatelském průmyslu a s ním spjatých služeb. Podpora je uskutečněna pomocí dotací a finančních nástrojů při splnění podmínek, mezi které patří lokace firmy v ČR vyjma Prahy (CzechInvest, 2015).

Mezi roky 2008- 2015 zažádalo 108 firem z oděvního průmyslu o podporu a bylo vyplaceno necelých 251 mil. Kč 99 firmám. Všechny formy financování byly

pomocí dotací. Právní formy těchto podniků byly zastoupeny 65 společnostmi s ručením omezeným, 21 akciovými společnostmi, 15 fyzickými osobními podniky a sedmi družstvy.

Obr. 14 znázorňuje velikost zájmu o jednotlivé druhy poskytovaných programů. Největší podíl má program Marketing a nejmenší program Inovace. Z podaných žádostí nebyla poskytnuta podpora devíti podnikům v programu Rozvoj.



Obr. 14 Žádané druhy podpor
Zdroj: CzechInvest, 2015; n= 108; upraveno.

Podpory v oblasti marketingu, inovací, rozvoji a ICT v podnicích mohou ulehčit zapojení podniků do internacionalizace. Tím, že podniky mají možnost zažádat o podporu, ať už finanční či poradenskou, mohou mít větší zájem o vstup na zahraniční trhy. Dle průzkumu Evropské komise bylo zjištěno, že 11 % MSP v EU by nevstoupilo na zahraniční trhy, pokud by nedostaly veřejnou podporu (European Commission, 2010). Jedním z vedlejších efektů těchto podpor tak může být motivace MSP ke vstupu na zahraniční trhy a případné ulehčení jejich zapojení do zahraničně-obchodních operací. Pokud se MSP již na zahraničních trzích pohybují, mohou využívat podpory k zefektivnění své podnikatelské činnosti.

S ohledem na geografické členění ČR do krajů byl nejvyšší počet žádostí ve Zlínském kraji a nejnižší ve Středočeském kraji.

Tab. 7 Počet žádostí o podpory v jednotlivých krajích

Kraj	Počet žádostí
Karlovarský	8
Ústecký	7
Liberecký	9
Plzeňský	4
Středočeský	0
Královéhradecký	2
Jihočeský	5
Vysočina	14
Pardubický	2
Jihomoravský	15
Zlínský	22
Olomoucký	9
Moravskoslezský	11

Zdroj: CzechInvest, 2015; n=108; upraveno

Ve Zlínském kraji bylo vyplaceno přes 20 % z celkových poskytnutých podpor v tomto období. Podpory byly využity především v programech Marketing, ICT v podnicích a Rozvoj, který poskytuje dotace v technologických oblastech za účelem zrychlení rozvoje MSP. Technologická vybavenost podniků je základem pro jejich konkurenceschopnost. Toto si uvědomuje mnoho českých firem, které v posledních letech investují značnou část do vědy a výzkumu. V roce 2012 investice do vědy a výzkumu dokonce tvořily přibližně 82 % z celkových investic do výroby oděvů. Přesto tato poměrně značná část tvoří pouze 0,08 % z celkových investic zpracovatelského průmyslu do vědy a výzkumu (MPO, 2014).

5.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno elektronicky pomocí aplikace Formuláře Google. Byly vytvořeny dva typy dotazníků, jeden pro firmy působící na zahraničních trzích a druhý pro firmy působící pouze na tuzemském trhu. Dotazníky byly zaslány pomocí odkazů v rozesílaném mailu, který je uveden společně s dotazníky v příloze C.

Nejprve bylo pomocí databází Amadeus, Albertina, Firmy.cz a CzechTrade získáno 951 kontaktů. Při získávání kontaktů byla nastavena kritéria počtu zaměstnanců, obratu, odvětví a dostupnosti kontaktního mailu. Celkově bylo získáno 103 odpovědí, ale kvůli neúplnosti odpovědí byly tři vyřazeny. Končený počet relevantních odpovědí byl 100, z toho 35 odpovědí bylo od podniků působících na zahraničních trzích a zbývajících 65 vyplněných dotazníků bylo od podniků nepůso-

bících na ZT. Návratnost dotazníkového šetření byla 10,83 %, což je poměrně nízká návratnost.

Rozesílaný dotazník byl zaměřen na oblasti mezinárodního marketingu, výkonnosti zahraničního obchodu podniku, klíčových zaměstnanců a podpory internacionalizace. Získaná data byla použita k identifikaci klíčových faktorů úspěchu internacionalizace podniků, zjištění názorů na podporu poskytovanou v tomto odvětví a aplikaci zvoleného modelu úspěšnosti (uvedeného v kapitole 3.3.3). Výstupy modelu budou srovnány se subjektivně vnímanými faktory úspěchu internacionalizace MSP. V neposlední řadě budou testovány stanovené hypotézy, které jsou uvedeny v kapitole 5.6.

5.5 Vyhodnocení získaných primárních dat

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 100 respondentů, z toho 35 podniků působících na ZT a 65 podniků působících pouze na tuzemském trhu. Nejprve bylo provedeno vyhodnocení primárních dat podniků působících pouze na tuzemském trhu, poté podniků působících na zahraničních trzích. Poté následovalo testování stanovených hypotéz (kap. 5.6.) a aplikace modelu úspěšnosti (kap. 5.7.).

5.5.1 Zhodnocení odpovědí podniků působících na tuzemském trhu

Průzkumu se zúčastnilo 65 podniků působících pouze na tuzemském trhu. Podniky, které se zúčastnily průzkumu, byly založeny v letech v rozmezí od 1987-2015. Mezi těmito podniky bylo 24 podniků, které zahájily svoji podnikatelskou činnost před více než 20 lety, 27 podniků, které jsou na trhu méně než 10 let, a 14 podniků, které jsou na trhu od 9 do 20 let. Struktura zastoupení podniků dle doby působnosti na trhu je víceméně vyrovnaná. Jsou zastoupeny jak podniky začínající, tak podniky s dlouhodobou tradicí.

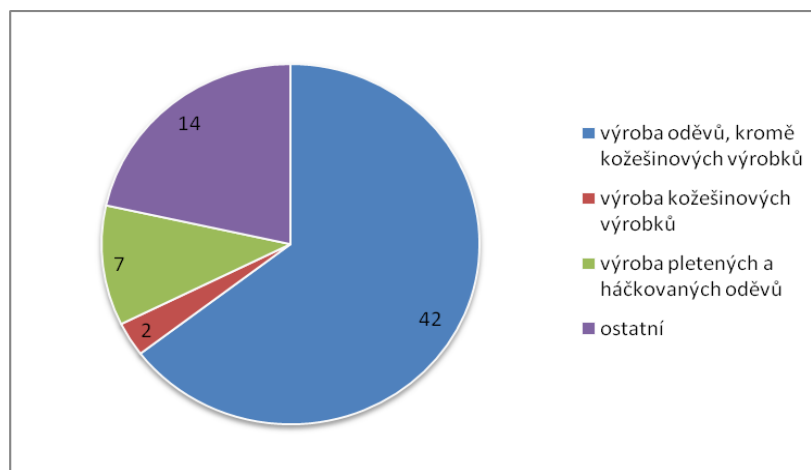
Do průzkumu se zapojily většinou podniky, které můžeme řadit dle typologie mezi **mikropodniky** s počtem zaměstnanců v rozmezí 1-9, jedná se o 53 podniků (81,5 %). Dále 10 (15,4%) podniků, které zaměstnávají 10-49 zaměstnanců a dva podniky (3,1%) zaměstnávají 50-249 zaměstnanců. Všechny podniky nepřesahují svým obratem 2 mil. EUR. Mezi nejvíce zastoupené kraje v průzkumu patří Praha s 12 podniky, Jihomoravský kraj s 10 podniky, kraj Vysočina s 9 podniky, Moravskoslezský kraj a Zlínský kraj s 6 podniky. Pro Jihomoravský kraj je typická výroba krojů, v Kraji Vysočina je velké zastoupení firem vyrábějící ponožky a na území Severomoravského kraje¹ vznikaly nejznámější české podniky jako je OP Prostějov a Baťa. V této oblasti se proto sdružoval velký počet firem zabývajících se výrobou oděvů.

Struktura firem dle **právní formy** je 43 subjektů OSVČ, 21 subjektů s.r.o., 1 subjekt v.o.s. Je zřejmá převaha fyzických osob, což koresponduje s celkovou

¹ tvořen Moravskoslezským krajem, Olomouckým krajem, Zlínským krajem a okresem Prostějov

charakteristikou MSP v ČR i struktury podnikatelských subjektů v oděvním průmyslu.

Z hlediska **klasifikace CZ-NACE** je zobrazeno zastoupení firem na obr. 15. Nejvíce firem podniká ve skupině 14.1. Výroba oděvů, kromě kožešinových výrobků.



Obr. 15 Zastoupení podniků dle klasifikace CZ-NACE (absolutní vyjádření)
Zdroj: dotazníkové šetření, n=65.

Dotazník byl zaměřen na zjištění, zda podniky mají zájem **vstoupit na zahraniční trhy**. Více než polovina, tedy 35 podniků, odpověděla, že o vstupu vůbec neuvažují a 17 podniků odpovědělo, že uvažují, ale pouze teoreticky. Na ZT by chtělo v následujících letech vstoupit 13 podniků z celkového počtu respondentů.

Firmy své rozhodnutí o setrvání pouze na tuzemském trhu odůvodnily nejvíce tím, že nemají dostatečné jazykové znalosti, dostatečné množství kapitálu pro vstup na ZT, dostatečné znalosti o možnostech vstupů na ZT, dostatek kvalifikovaných pracovníků schopných spolupracovat se zahraničím, dostatek času manažerů a mají problémy se získáváním spolehlivého zahraničního zastoupení. Jedná se o důvody, které zmínila nejméně 1/4 podniků. Naopak problémy nevidí v nárocích zahraničních zákazníků na kvalitu, netarifních překážkách, kulturních rozdílech a ceně nabízených výrobků na zahraničních trzích. Jednotlivé důvody jsou uvedeny v Tab. 8. Podniky měly možnost uvést jiné důvody, které nebyly nabízeny. Nejčastěji uváděly, že jsou pouze regionálními výrobci, proto by ani jejich zboží nebylo v zahraničí poptávané. Dále také uváděly, že vstoupit na zahraniční trhy nepotřebují.

Důvody setrvání na tuzemském trhu

Obecně mohou být právě důvody, proč nechtějí podniky vstoupit na ZT, vnímány jako překážky jejich zapojení se do internacionalizace. Znalost těchto překážek pak nabývá na významu právě s ohledem na existenci různých programů podpory. Pokud jsou totiž překážky internacionalizace známé, mohou být případné programy

podpory lépe cíleny na jejich odstranění či zmírnění jejich vlivu. Mezi hlavní důvody, které byly subjektivně zvoleny patří jazykové bariéry, nedostatek kapitálu a obtížné získávání spolehlivého zahraničního zastoupení. K překonání překážky nedostatku kapitálu mohou podniky požádat o informace organizaci ČEB, která poskytuje informace o možnostech exportního financování MSP, a organizaci EGAP, která se zabývá pojištěním těchto operací. Dále je podnikům nabízeno zhodnocení připravenosti podniku pro export, identifikace obchodních příležitostí (snížení potřeby manažerského času na získání informací), asistence při jednání, která zahrnuje i tlumočení, a různé kurzy či semináře pořádané organizací CzechTrade. Popsané služby poskytují bezplatně tzv. Jednotné zahraniční síť a Klientské centrum (BusinessInfo, 2014). Stát v Akčním plánu podpory malých a středních podnikatelů na rok 2015 (MPO, 2015) zdůrazňuje podporu internacionalizace MSP. Tato podpora bude uskutečněna prostřednictvím CzechTrade, CzechInvest, MPO, ČEB, EGAP.

Tab. 8 Nejvýznamnější důvody setrvání podniků pouze na tuzemském trhu

Důvod setrvání podniku pouze na tuzemském trhu	Počet podniků
Jazykové bariéry	28
Nedostatek kapitálu	26
Obtížné získávání spolehlivého zahraničního zastoupení	23
Neznalost možností vstupu na zahraniční trh/y	22
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků schopných spolupracovat se zahraničím	19
Nedostatek času manažerů	19
Náklady spojené se vstupem na zahraniční trh/y	17
Obtížné zjišťování podnikatelských příležitostí v zahraničí	16
Obtížná vymahatelnost práva v zahraničí	14
Nepříznivý vývoj měnového kurzu	12
Vysoké transportní náklady	12
Nedostatek informací pro lokalizaci/ analýzu trhu	12
Neschopnost navázat kontakt s možnými zákazníky v zahraničí	12
Odlišné zákony a předpisy v cizích zemích	11
Obava z nezaplacení kontraktu ze strany zahraničního partnera	11
Nedůvěra ve spolupráci se zahraničními partnery	9
Přílišná administrativa	9
Nedostatek podpory ze strany státu	9

Zdroj: dotazníkové šetření, n= 281

Další část dotazníku se zaměřovala na znalosti podpor, které jsou poskytovány MSP. Více jak polovina, tedy 41 (63,1 %) podniků, neví o poskytovaných dotacích či podporách. Dvanáct (18,5 %) podniků zná nabízené podpory a 12 (18,5 %) podniků nedokáže posoudit, zda jsou dostatečně obeznámeny. Následná otázka byla zaměřena na zjištění toho, co si podniky myslí o podporách, tj. zda je odvětví dostatečně podporováno či ne. Z celkového počtu 65 podniků, si 41 (63,1 %) podniků myslí, že podpora jejich odvětví není dostatečná. Tři (4,6 %) podniky, považují podpory za dostatečné a 21 (32,3 %) podniků nedokáže posoudit.

Následně byla kladena otázka, zda podniky žádaly o podporu podnikání. Padesát jedna (78 %) podniků nežádalo, 7 (10,7 %) podniků žádalo s úspěchem a 7 (10,7 %) podniků žádalo bez úspěchu. Podniky, které žádaly, byly dále tázány, u jaké organizace žádaly o podporu. Podniky uváděly CzechInvest, CzechTrade, Státní zemědělský intervenční fond, Hospodářskou komoru, Strukturální fond EU, Úřad práce. Uvádění ÚP podniky bylo překvapivé, což je možno vysvětlit projektem Podpora odborného vzdělání zaměstnanců uskutečňovaného ÚP, v rámci kterého podnikatelé mohli získat finanční příspěvky na vzdělávání či rekvalifikaci svých zaměstnanců. Někteří si na název organizace nevzpomněli.

Pro upřesnění využití podpor byla položena otázka, v jaké oblasti byly podpory použity. Na tuto otázku odpovídaly ty podniky, které žádaly o podpory, tedy 14 podniků. V tab. 9 jsou zobrazeny nejčastější odpovědi podniků. Nejvíce byly využity podpory na rozšíření výroby a podpory účasti na veletrzích a výstavách. Odpovědi související se zahraničím byly překvapující a můžeme se pouze domnívat, z jakého důvodu byly tyto odpovědi zvoleny. Jedním zdůvodněním může být, že působení podniků na zahraničních trzích nebylo ziskové, a proto nyní působí pouze na tuzemském trhu.

Tab. 9 Oblast využití podpory podniky působícími na tuzemském trhu

Oblast využití podpor	Počet odpovědí
Podpora na rozšíření výroby	8
Podpora účasti na veletrzích a výstavách	6
Získání informací o zahraničních trzích	5
Pomoc při oslovení zahraničního partnera	5
Podpora zavedení nových technologií	4
Podpora na tvorbu nových pracovních míst	4
Informace o zahraničních obchodních příležitostech	3
Podpora školení pracovníků	3
Podpora výzkumu a vývoje	1
Podpora zapojení se do sítí spolupráce/ klastrů	1
Ostatní	1

Zdroj: dotazníkové šetření, n=38

Informovanost o podporách je nízká, více jak polovina nemá vůbec představu o existujících programech, které mají složitou strukturu. Tímto je získávání informací o podporách pro MSP náročné na čas. Pokud chtějí nějaké informace získat musí vyčlenit na tento úkol zaměstnance. Pro MSP lze většinou najít programy, které by jim pomohly překonat překážky internacionalizace, ale díky této nedostatečné informovanosti se o nich podniky nemusí dozvědět. Z dotazníkového šetření však vyplývá, že všeobecná informovanost o podporách je minimální, při tom podniky ani nemusí hledat příliš mnoho informací, stačí se obrátit např. na Klientské centrum, které nabízí bezplatné poskytnutí relevantní informací a další služby (některé bezplatně).

Dle průzkumu EU (2009) je informovanost MSP o podporách poskytovaných v EU v rozmezí 15% - 27%. Ve výrobním sektoru se informovanost o podporách pohybuje na úrovni 20-25%. Je tedy patrné, že nízká informovanost o podporách internacionalizace není pouze problémem v ČR ale i na území EU (European Commission, 2010).

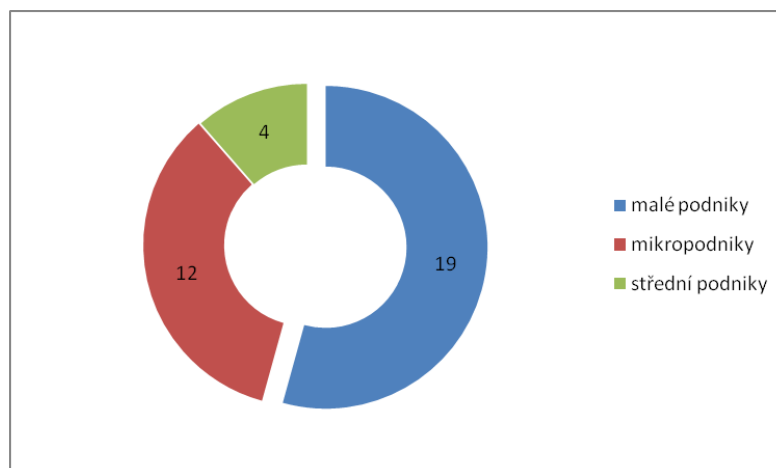
5.5.2 Zhodnocení odpovědí firem působících na zahraničních trzích

Obecné charakteristiky

Dotazník pro podniky působících na ZT vyplnilo 35 respondentů. Největší podíl podniků tvoří společnosti s ručením omezeným s počtem 19 podniků (54,29 %). Jako druhá nejčastěji využívaná právní forma byla OSVČ, kterou využívá 10 podniků (28,57 %). Dále pak ve stejném zastoupení družstvo a akciové společnosti zastoupené třemi podniky (8,57 %).

Lokace podniků zapojených do průzkumu byla různorodá, avšak nejvíce se zapojily firmy z Jihočeského kraje a Prahy. Do průzkumu se nezapojily podniky z Ústeckého a Středočeského kraj.

Rozdělení podniků bylo provedeno na základě počtu zaměstnanců. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 19 (54,3 %) podniků s počtem zaměstnanců od 10 do 49, dále pak 12 podniků (34,3 %) zaměstnává 1-9 zaměstnanců a 4 podniky (11,4 %) zaměstnávají 50-249 zaměstnanců. Pokud zařadíme firmy dle doporučení EK, patří více jak polovina respondentů mezi malé podniky. Na obr. 16 je znázorněno zastoupení podniků dle počtu zaměstnanců.



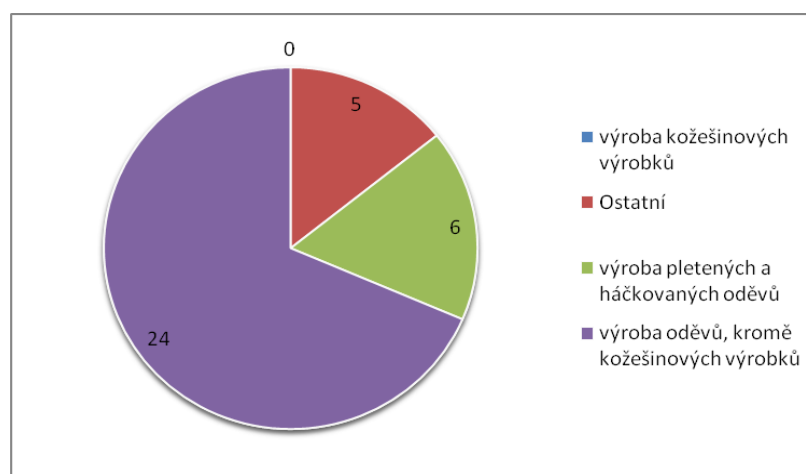
Obr. 16 Rozdělení podniků dle velikosti (absolutní vyjádření)

Zdroj: dotazníkové šetření, n=35.

Průzkumu se zúčastnily pouze podniky, které mají obrat do 2 mil. EUR a podniky, jejichž obrat je vyšší jak 2 mil. EUR a menší než 10 mil. EUR (4). Podniků majících obrat do 2 mil. EUR bylo převážná většina, tedy 31 respondentů (88,6 %).

V rámci odpovědí získaných od MSP působících na zahraničních trzích bylo 24 podniků zabývajících se výrobou oděvů, kromě kožešinových výrobků. Naopak žádný respondent neoznačil výrobu kožešinových výrobků. Poměrně velká část respondentů uvedla přímo jaké výrobky vyrábí, proto jsou řazeny mezi ostatní. Tyto podniky často uváděly výrobu dětských textilních výrobků, lékařských obleků, čepic a ponožek.

Z celkového počtu 100 podniků, se 66 (66%) podniků řadí dle klasifikace CZ-NACE mezi podniky zabývající se výrobou oděvů, kromě kožešinových výrobků.



Obr. 17 Zastoupení podniků dle klasifikace CZ-NACE (absolutní vyjádření)

Zdroj: Dotazníkové šetření, n=35

Zkoumané firmy byly založeny v rozmezí let 1956-2013. Nejvíce zastoupená byla 90. léta 20. století. Z celkového počtu podniků je 20 podniků s více jak dvacetiletou tradicí. Dokonce mezi podniky byl jeden podnik s 59letou tradicí. Díky roku vzniku a následné otázky ohledně roku vstupu na zahraniční trhy bylo možné dopočítat, po kolika letech od založení vstoupily na ZT. Z průzkumu vyplynulo, že 15 (42,86 %) podniků patří mezi tzv. born global podniky a nejvíce zastoupeny byly podniky, které se na ZT vyskytují v rozmezí od 1 roku do 6 let. Extrémem je podnik, který vstoupil na zahraniční trhy až po 39 letech.

Vyskyt born global podniků je charakteristický především pro odvětví zabývající se high-tech, biotechnologií a designem (Eurofound, 2012).

Formy vstupu na ZT zúčastněných respondentů byly pouze zastoupeny 27 podniky využívající přímý vývoz, 12 podniky využívající nepřímý vývoz a 5 podniky využívající společné podnikání. Nejvíce využívaná forma je tedy přímý vývoz, jež tvoří cca 62%.

Výsledky průzkumu provedeného mezi MSP z oděvního průmyslu korespondují s průzkumem Asociace malých a středních podniků v ČR (dále jen AMSP ČR), který byl proveden v roce 2010 a je zde uvedeno, že nejvíce používaná forma vstupu na ZT je přímý vývoz (56,7 %). Dále pak nepřímý vývoz (47 %). Z průzkumu (n=500) vyplynulo, že 9,2 % podniků v ČR (jsou zde započítány i OSVČ) je zapojeno do exportních aktivit.

Počet zemí, do kterých podniky vyvážejí není vysoký, maximálně jsou zastoupeny podniky vyvážející do dvou zemí, tedy 10 podniků. Dále pak 6 podniků vyvážejí do tří zemí, jedné a šesti. Maximální počet zemí, do kterých firmy vyvážejí, je devět (2 podniky).

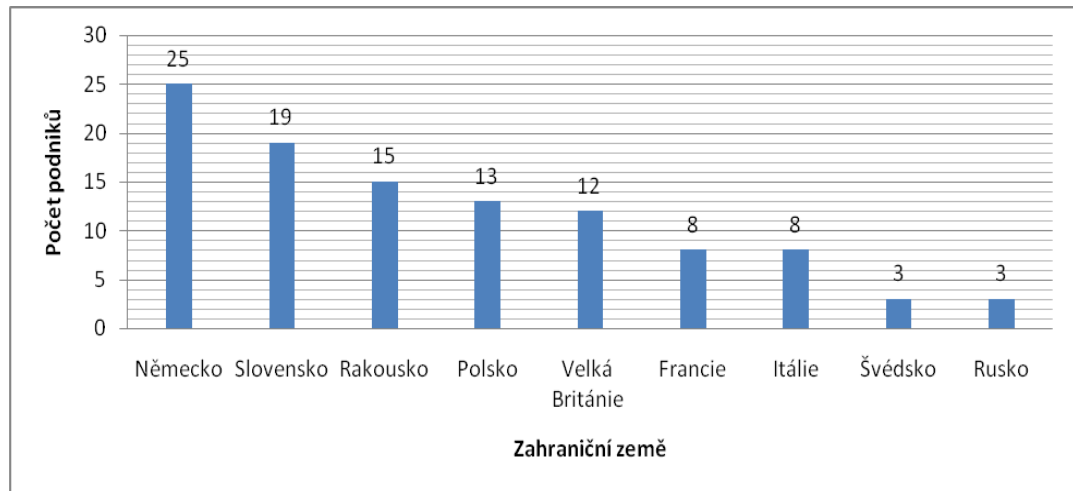
Na obr. 18 je zobrazena struktura zemí, do kterých podniky dodávají své produkty. Znázorněné země byly uvedeny více jak dvěma podniky. Ostatní země jsou zahrnuty v části ostatní. Do této skupiny patří např. Nizozemí, Maďarsko, Lotyšsko, Estonsko, Litva atd. Nejvíce české podniky vstupují na trhy sousedních zemí, především na trh německý.

Cílová teritoria vývozu jsou sousední země. Tato zjištění koresponduje se statistikami ATOP, ve kterých se uvádí, že teritoriální struktura vývozu oděvů je ze 78% tvořena členskými zeměmi EU. Nejvíce oděvů se v roce 2013 vyvezlo do Německa (29 %), na Slovensko (13 %), do Polska (10 %), Francie (6 %), Rakouska (4 %) (ATOK, 2014).

Dle průzkumu AMSP téměř všechny firmy exportují do EU. Export do EU tvoří 48,5 % veškerého exportu z ČR. AMSP však uvádí, že v posledních letech podniky diverzifikují riziko a začínají exportovat i na mimoevropské trhy, což je také podpořeno exportní strategií do roku 2020. Největší mimounijní export je do Společenství nezávislých států² a Evropy mimo EU. Zahraničně obchodní operace jsou náročné na kapitál, proto existují i různé možnosti exportního financování, které je především výhodné využít pro financování exportu do třetích zemí,

² Členské země: Arménie, Ázerbájdžán, Bělorusko, Kazachstán, Kyrgyzstán, Moldavsko, Rusko, Tádžikistán a Uzbekistán

během kterého na podniky působí více rizik. Průzkum prováděný AMSP z roku 2013 uvádí, že toto financování je využito pouze z 8% (AMSP, 2013).



Obr. 18 Struktura zahraničních zemí, do kterých podniky exportují
Zdroj: dotazníkové šetření, n=106.

Provádění **průzkumu zahraničního trhu** neprovedlo 17 podniků, 13 podniků uvedlo, že se spoléhaly na vlastní zkušenost a interní zdroje. Nejméně využívaným zdrojem informací před vstupem na zahraniční trhy jsou specializované agentury. Přitom kvalitní informace o zahraničních trzích jsou často považovány za jeden z faktorů, který má vliv na úspěch na ZT.

Překážky internacionalizace

První baterie otázek se týkala překážek při spolupráci se zahraničím. V tab. 10 jsou vypsány překážky, které byly podniky hodnoceny. Hodnotící škála byla od 1 do 5 (1= nejméně významná překážka a 5=nejvýznamnější překážka). Překážky jsou uvedeny překážky dle průměrného hodnocení jejich významnosti podnikem, tj. v tabulce jsou uvedeny překážky, které získaly průměrné hodnocení alespoň 2,5. Nejvýznamnější je nedostatek kapitálu a nedostatek podpory ze strany státu. Srovnáme-li vnímání nedostatku podpory mezi podniky působících pouze na tuzemském trhu a podniky působících na ZT, dojdeme k překvapivému výsledku. Pro podniky působících na ZT je nedostatečná podpora významnější překážkou než pro podniky působících pouze na tuzemském trhu. Dále respondenti často uváděli jako významné překážky, které nejsou zahrnuty v tabulce, jazykové bariéry (2,46) a vysokou cenu vlastních výrobků s porovnáním ceny v zahraničí (2,39). Nejméně významné překážky jsou netarifní překážky a kulturní rozdíly.

Důvodem špatného přístupu ke kapitálu v oděvním průmyslu je dle zprávy ATOK orientace na výrobu standardních výrobků, což vede k nízké přidané hodnotě a nízké marži, která je příčinou nízkého ratingu u poskytovatelů cizího kapitálu.

Aby se dopad této překážky snížil, je potřeba, aby se podniky začaly specializovat na určitou výrobu specifických výrobků (MPO, 2004).

Vzhledem k současné situaci v oděvním průmyslu je ve strategiích EU zařazena nutnost zlepšení podpory MSP. V květnu 2015 byla díky angažovanosti státu, českých ekonomických diplomatů a podnikatelů spuštěna služba pro všechny české vývozce tzv. Mapa globálních oborových příležitostí. Každá firma si zde může vybrat zemi, kam by chtěla vyvážet. Tato mapa poté zobrazí, kde je šance uspět s určitým typem výrobku. Toto doporučení je sestaveno na základě statistických údajů a také praktických zkušenostech (MPO, 2015).

Tab. 10 Překážky internacionalizace

Překážka	Průměrné hodnocení překážek internacionalizace
Nedostatek kapitálu	3.09
Nedostatek podpory ze strany státu	3.06
Měnový kurz	2.78
Náklady spojené se vstupem na zahraniční trh/y	2.78
Obava z nezaplacení kontraktu ze strany zahraničního partnera	2.78
Obtížná vymahatelnost práva v zahraničí	2.78
Vysoké transportní náklady	2.74
Nedostatek manažerského času	2.69
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků schopných spolupracovat se zahraničí	2.61
Obtížné získávání spolehlivého zahraničního zastoupení	2.54
Obtížné zjišťování podnikatelských příležitostí v zahraničí	2.53
Nedostatek informací pro lokalizaci/analýzu trhu	2.53
Neschopnost navázat kontakt s možnými zákazníky v zahraničí	2.53

Zdroj: dotazníkové šetření, n=35

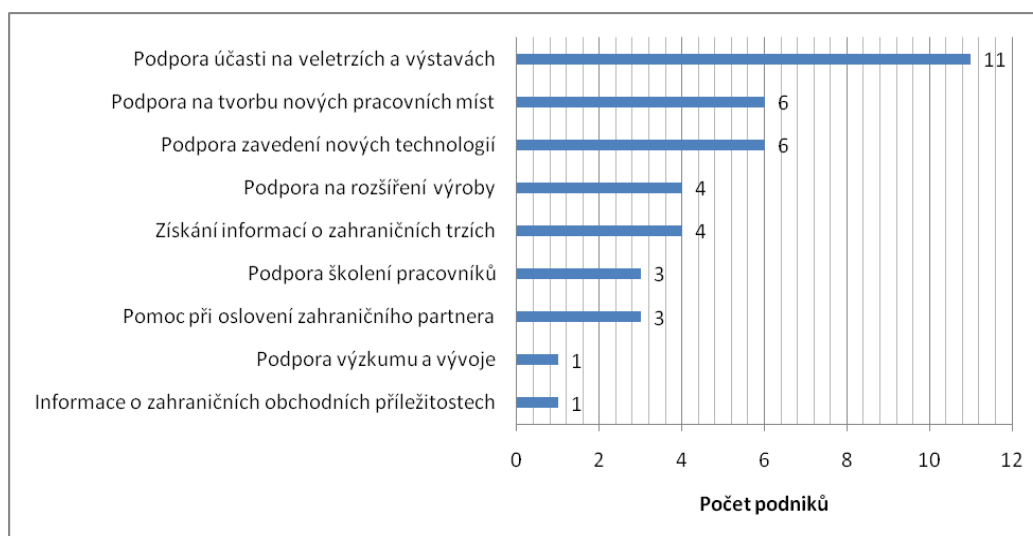
V rámci EU byl proveden průzkum Evropského hospodářského prostoru, kterého se zúčastnilo 9 480 MSP. Mezi **největší překážky** dle průzkumu patří **nedostatek kapitálu** (54 %), **nedostatek státní podpory** (47 %) a nedostatek adekvátních informací (44 %) (MPO, 2010). Srovnáme-li výsledky dotazníkového šetření této práce s průzkumem EU, je patrné, že ve většině případů jsou výsledky podobné.

Podniky působící pouze na tuzemském trhu uváděly jako hlavní důvody setrvání pouze na tuzemském trhu jazykové bariéry a nedostatek kapitálu. Společnou významnou překážkou vnímanou podniky působících na ZT i tuzemských podniků je tedy především nedostatek kapitálu.

Podpory internacionalizace MSP

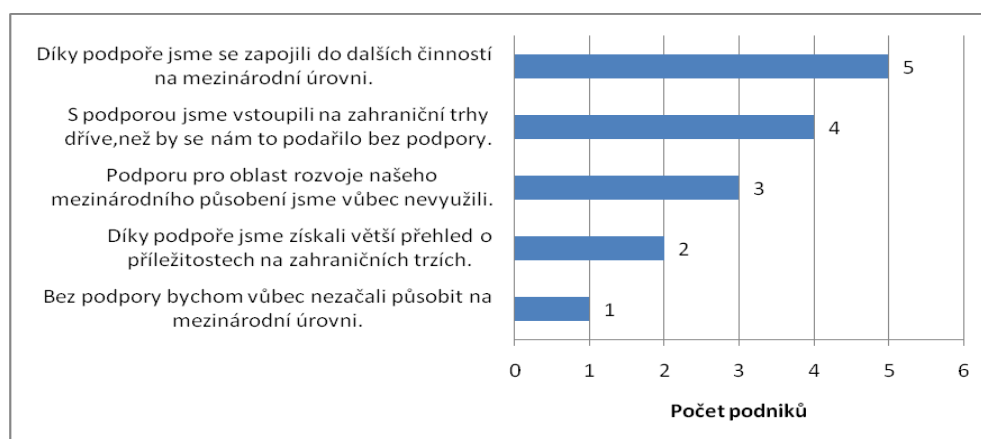
Dílčím cílem této práce bylo zhodnotit podpory internacionalizace MSP, proto bylo podnikům položeno několik otázek ohledně nabízených podpor. Nejprve byla položena otázka, zda znají programy podpor. Třináct (37 %) podniků zná, ale i stejný počet podniků nezná nabízené podpory. Devět podniků uvedlo, že nabídku podpor nedokáží posoudit. Zajímavé je srovnání informovanosti o možných podporách u podniků působících pouze na tuzemském trhu s informovaností podniků působících na ZT. Informovanost podniků působících na ZT je o 18,5 % vyšší než u podniků působících pouze na tuzemském trhu.

Dále byla položena otázka, zda si podniky myslí, že je odvětví oděvního průmyslu dostatečně podporováno. Více jak polovina (19) podniků si myslí, že není. Patnáct podniků situaci nedokáže posoudit a pouze jeden podnik si myslí, že je odvětví oděvního průmyslu dostatečně podporováno. V návaznosti na tyto otázky byla položena otázka, zda podniky žádaly o podpory. O podpory nežádalo 20 podniků, což je více jak polovina. Tři podniky žádaly bez úspěchu a dvanáct podniků žádalo s úspěchem. Podniky nejvíce žádaly o podporu u organizace CzechTrade, která poskytuje informace o MO, školení zaměstnanců o exportním financování a MO. Tato organizace je jednou z hlavních institucí vykonávající proexportní politiky a s její pomocí se mohou podniky lépe zapojit do internacionalizace. Mezi další uváděné organizace patřil CzechInvest a také úřad práce, u kterého, jak již bylo zmíněno, mohou podniky získat podpora odborného vzdělávání zaměstnanců. Některé podniky si na název organizace nevzpomněly. Na obr. 19 jsou znázorněny oblasti, ve kterých podniky využily získané podpory, u této otázky mohly podniky zvolit více odpovědí. U podniků působících na tuzemském trhu byly označeny nejčastěji podobné odpovědi jako u podniků působících na ZT.



Obr. 19 Oblasti využití podpory podniky působícími na zahraničních trzích (absolutní vyjádření)
Zdroj: dotazníkové šetření, n=39.

Z hlediska vztahu internacionalizace a podpor byla důležitá otázka, která se týkala toho, zda podniky byly ovlivněny nabízenými podporami v procesu internacionalizace. Podniky měly za úkol se ztotožnit s jednou z nabízených odpovědí. Z předchozí otázky vyplývá, že podniky použily podpory na účast na veletrzích, kde mohly získat nové kontakty na zahraniční partnery a informace o ZT. Tyto odpovědi potvrzují výsledky zobrazené na obr. 12, na které je nejvíce zastoupena odpověď, že díky podpoře se zapojily do dalších činností na mezinárodní úrovni. Toto tvrzení je také podpořeno zpětnou vazbou jednoho z podniků, který uvedl, že díky podpoře účasti na veletrzích a výstavách je snadnější vstoupit a rozšiřovat činnosti podniku na zahraničních trzích.



Obr. 20 Vliv podpory na proces internacionalizace (absolutní vyjádření)
Zdroj: Dotazníkové šetření, n=15.

Nejvíce závažnou subjektivně vnímanou překážkou je pro podniky nedostatečná podpora, což jak zmiňují výše může být způsobeno tím, že je obecně nízká informovanost o poskytovaných podporách. Svoji roli zde také hraje složitá struktura systému podpor. Na základě vyhodnocení lze shrnout, že podpory mohou usnadnit internacionalizaci. Podniky nejvíce žádaná podpora je podpora informační, podpora účasti na veletrzích a výstavách, tedy využití služeb především CzechTrade.

Klíčové faktory úspěchu internacionalizace dle vnímání respondentů

Další baterie otázek se zabývala faktory, které podniky považují za důležité pro úspěšné působení na zahraničním trhu, tyto faktory jsou hodnoceny subjektivně podniky. V tab. 11 jsou vypsané faktory, které byly hodnoceny a jejich průměrné hodnocení bylo vyšší než 3,5 (1= nejméně důležitý faktor, 5= nejdůležitější faktor).

Tab. 11 Faktory úspěchu internacionalizace dle vnímání respondentů

Faktor úspěchu internacionalizace	Průměrné hodnocení důležitosti
Kvalita nabízeného produktu	4.06
Kvalifikovaní zaměstnanci	3.73
Flexibilita (pružnost) podniku	3.67
Konkurenční výhoda	3.63
Jazykové znalosti klíčových zaměstnanců	3.61
Dostatek kapitálu	3.57
Cena produktu	3.55

Zdroj: dotazníkové šetření, n=35

Podniky také považují za důležité zkušenosti klíčových zaměstnanců se zahraničním obchodem, přizpůsobení výrobku požadavkům zahraničního trhu a kvalifikované pracovníky.

Srovnáme-li výsledky tohoto průzkumu a průzkumu AMSP ČR(2010), zjistíme, že klíčové faktory se na prvních příčkách liší. V průzkumu AMSP ČR byla položena otázka, na výhodu společnosti, která vede k úspěchu při exportu. Jelikož se tohoto průzkumu účastnily převážně podniky využívající export, můžeme tento průzkum srovnat s průzkumem AMSP ČR, kterého se účastnilo 500 podniků, které označily za největší výhodu společnosti tradici (22,1 %), poté nižší cenu než konkurence (21,9 %), větší flexibilitu (18 %), inovativní výrobek (10,9 %), lepší dodací podmínky (7,3 %), vyšší kvalitu (5,9 %) a marketingovou strategii (4,7 %) (AMSP ČR, 2010). Odlišnosti průzkumů mohou být způsobeny specifickými vlastnostmi oděvního průmyslu a faktu, že zmíněného průzkumu AMSP se zúčastnily z 35% podniky ze strojírenského průmyslu. Tyto odlišnosti poukazují na to, že klíčové faktory jednotlivých odvětví se od sebe navzájem mohou odlišovat, ale jejich určení je podmínkou úspěchu na ZT.

Je patrné, že na pořadí důležitosti klíčových faktorů má vliv odvětví, ve kterém podniky působí a také charakter země. Avšak klíčové faktory se většinou nemění. Například v průzkumech ve Velké Británii a Portugalsku patří mezi hlavní klíčové faktory kvalita produktu, což vyplývá i z tohoto průzkumu, ale pořadí důležitosti dalších faktorů se liší. Velká Británie na základě zjištění klíčových faktorů doporučila exportérům strategie, aby zaměstnávali zkušené manažery v oblasti mezinárodního obchodu s pozitivním přístupem k internacionalizaci, dále by se měly firmy soustředit na získávání informací, kvalitu produktu a servisu, a zaměřit se na vztahy se zahraničními partnery (Flandersdc, 2009). Vztahy se zahraničními partnery jsou podporovány komunikací s nimi, což je jedno z kritérií hodnocených v použitém modelu hodnocení úspěšnosti. Tento průzkum velmi koresponduje s aplikovaným modelem této práce.

Další otázky průzkumu byly směřovány na míru zapojení MSP na zahraničních trzích, na které, jak uvádí Daly (2005), záleží úspěch podniku v procesu internacionalizace. Nejprve byla položena otázka na **procentuální vyjádření prodeje v zahraničí** z celkového prodeje. Jedenáct podniků uvedlo 0-25 %, 7 podniků 26-50%, 9 podniků 51-75 %, 8 podniků 76-100%. Dále pak byla položena otázka na **vyjádření tržeb ze zahraničí** na celkových tržbách. Jedenáct podniků vybralo odpověď 0-25 %, 7 podniků 26-50 %, 10 podniků 51-75 %, 7 podniků 76-100 %.

Dříve než podniky zahájí vstup na zahraniční trhy by si měly určit cíle, kterých chtějí dosáhnout, a strategie, pomocí kterých těchto cílů dosáhnou. Podle Kubíčkové a Raise (2012) je podstatou úspěchu právě stanovení cíle a strategie, jelikož je pak podnik schopen určit směr svého rozvoje. Proto byly podniky dotázány, jaké měly **cíle při vstupu a působení na zahraničních trzích**, u této otázky bylo možné vybrat více odpovědí. Velká část (17) podniků si za cíl stanovila **zvýšení počtu zákazníků**, 9 podniků **maximalizaci zisku**, 8 podniků maximalizaci prodejů a jeden podnik dosažení stanoveného podílu na trhu. Vůbec **žádný cíl si nestanovilo 9 podniků**.

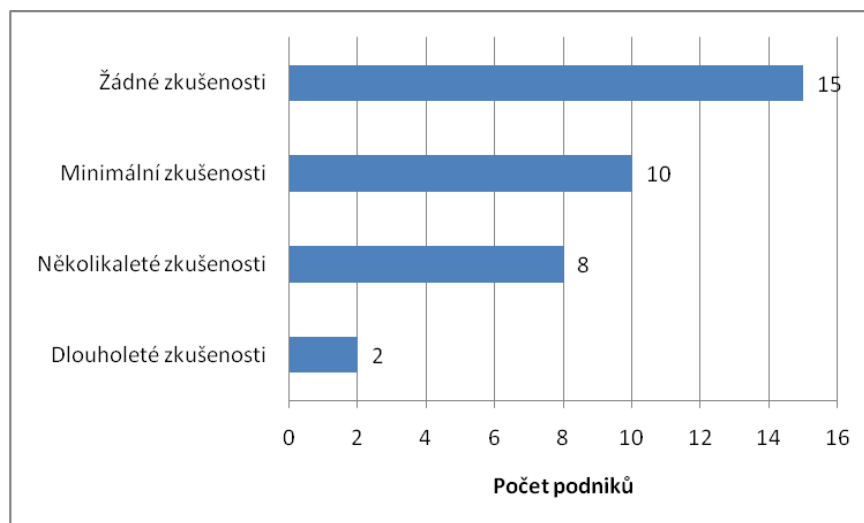
Hlavním cílem každého podnikání je trvalé a dlouhodobé dosahování zisků. Proto podmínkou při rozhodování úspěšnosti podniků je určení, zda jejich zahraniční působení je ziskové. Všechny podniky, které působí na zahraničních trzích uvedly, že jejich **působení na zahraničních trzích je ziskové**, tato ziskovost se dostavila nejčastěji ihned a nejpozději do 5 let od vstupu podniku na zahraniční trh.

Jedním z klíčových faktorů úspěchu internacionalizace jsou dostatečné **informace o zahraničních trzích** před vstupem ale i během působení na zahraničních trzích. Tyto informace také ovlivňují formu vstupu na zahraniční trhy, která jak uvádí Daly (2005) má vliv na úspěch podniků na ZT, a mohou znamenat konkurenční výhodu. Z průzkumu vyplynulo, že 15 podniků vstoupilo na trh pouze se základními informacemi, které jsou dostupné na internetu. Devět podniků nemělo téměř žádné informace a pouze 6 podniků mělo specifické informace pro daný trh a 5 velmi specifické informace.

Podniky uvedly jako jeden z klíčových faktorů internacionalizace míru přizpůsobení výrobku zahraničním požadavkům. Jednou otázkou z dotazníku bylo právě

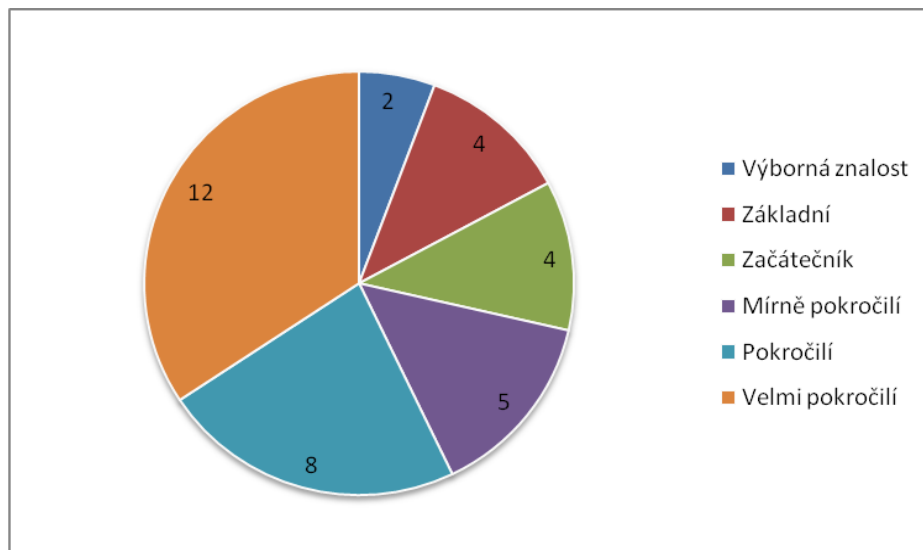
určení této míry. Nejvíce podniků, tedy 13, označilo více jak 30% míru přizpůsobení výrobku, 8 podniků označilo přizpůsobení více jak 20% méně než 30% výrobku a také přizpůsobení do 10% výrobku. Přizpůsobení více jak 10% méně než 20% výrobku bylo vybráno 6 podniky.

Podle modelu uppsalské školy jsou jedním z důležitých faktorů úspěchu zkušenosti s mezinárodním obchodem, tento faktor byl také zvolen respondenty jako klíčový faktor. V dotazníkovém šetření byla také zařazena otázka ohledně zkušeností řídicích pracovníků v mezinárodním obchodu. Řídicí pracovníci neměli žádné zkušenosti (15) nebo měli minimální zkušenosti (10), viz obr. 21.



Obr. 21 Míra zkušeností řídicích pracovníků se zahraničním obchodem
Zdroj: dotazníkové šetření, n=35.

Jako významné pro úspěch v procesu internacionalizace jsou dle podniků důležité také jazykové znalosti. Podniky v této souvislosti uváděly, že nejvíce využívají při komunikaci se zahraničními partnery anglický jazyk, který je klíčovým jazykem pro jejich podnikání. Dále uváděly německý jazyk, ruský a francouzský jazyk. Poté hodnotily jazykové znalosti řídicích pracovníků (pro jimi zvolený klíčový jazyk). Nejčastěji byla hodnocena znalost anglického jazyka. Pro kategorizaci úrovní byla použita oxfordská kategorizace. Z obr. 22 je patrné, že mnoho podniků má řídicí pracovníky velmi dobře jazykově vybavené.



Obr. 22 Úroveň klíčového jazyka u řídicích pracovníků (absolutní vyjádření)
Zdroj: dotazníkové šetření, n=35

Poslední otázka byla také spojena se znalostmi. Jednalo se o otázku týkající se vzdělávání zaměstnanci v podnicích. Více jak polovina (19) podniků zapojených do průzkumu se nevzdělává, a pokud se zaměstnanci vzdělávají, tak nepravidelně (16). Přitom však mezi hlavní faktory úspěchu podniky zařadily faktor kvalifikovaných pracovníků, což upozorňuje na potřebu vzdělávání zaměstnanců.

5.6 Testování stanovených hypotéz

Před uskutečněním dotazníkového šetření byly stanoveny hypotézy na základě odborné literatury, které byly testovány. K testování byly použity metody uvedené v Metodice. Nejprve je testována hypotéza o relativní četnosti a poté hypotézy o nezávislosti zkoumaných znaků.

Test hypotézy o relativní četnosti

Hypotéza 1

Více jak 50 % podniků působících na zahraničních trzích nezažádalo o podpory podnikání.

Pro ověření této hypotézy bude zvolen test o relativní četnosti.

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

$$U = \frac{p - c}{\sqrt{[c(1 - c)]/n}} = \frac{0,5714 - 0,5}{\sqrt{[0,5(1 - 0,5)]/35}} = 0,8448$$

Kritický obor W pro hladinu významnosti $\alpha=0,5$ je $W = \{U, U \geq 1,645\}$, vypočítaná hodnota je menší než 1,645. Hypotézu H_0 nezamítáme. S 5% rizikem chybnosti lze tvrdit, že více jak 50 % podniků nezažádalo o podpory podnikání.

Tento výsledek je možné zdůvodnit tím, že informovanost o podporách podnikání je velice nízká, a proto podniky neví, že nějaké podpory existují.

Test hypotéz o nezávislosti zkoumaných znaků

Dříve než proběhlo testování hypotéz bylo zapotřebí definovat úspěšný podnik. V práci je považován pro zjednodušení za úspěšný podnik takový, jehož působení na ZT je ziskové a jeho naplnění cílů je 100% nebo naplňuje většinu stanovených cílů. Všechny podniky, které se zúčastnily dotazníkového šetření, vykazují zisk ze zahraničních operací. Proto rozhodujícím faktorem úspěšnosti či neúspěšnosti podniku bylo plnění cílů na ZT.

Před vytvořením dotazníku byly stanoveny hypotézy. Nejprve byla stanovena nulová hypotéza (H_0) a k ní hypotéza alternativní (H_1). O zamítnutí či nezamítnutí hypotéz je rozhodnuto a základě vypočítané p -hodnota. Základním pravidlem je srovnání p -hodnoty s α . Za účelem získání této hodnoty byl použit program STATISTICA. Jednotlivé kontingenční tabulky jsou uvedeny v příloze D.

Hypotéza 2

Zkušenosti řídicích pracovníků se zahraničním obchodem nemají vliv na úspěšnost podniku na zahraničních trzích.

H_0 : Neexistuje závislost mezi zkušenostmi řídicích pracovníků se ZO a úspěšností podniků na zahraničních trzích.

H_1 : Existuje závislost mezi zkušenostmi řídicích pracovníků se ZO a úspěšností podniků na zahraničních trzích.

- P -hodnota= 0,63547

Protože je p -hodnota větší než míra rizika α , je možné s 5% rizikem chybnosti tvrdit, že neexistuje závislost mezi zkušenostmi řídicích pracovníků se ZO a úspěšností podniku.

Tento výsledek, tedy že zkušenosti řídicích pracovníků se ZO nemají vliv na úspěšnost podniku, lze zdůvodnit tím, že mnoho podniků využívá jako formu vstupu na ZT nepřímý vývoz, který je méně náročný na zkušenosti řídicích pracovníků se ZO, než je to u např. kapitálových vstupů na ZT. Podle respondentů jsou však zkušenosti řídicích pracovníků se ZO jedním z klíčových faktorů úspěchu internacionalizace.

Hypotéza 3

Množství informací před začátkem vstupu na zahraniční trhy nemá vliv na úspěšnost podniku na zahraničních trzích.

H0: Neexistuje závislost mezi množstvím informací před začátkem vstupu na zahraniční trhy a úspěšností podniku na ZT.

H1: Existuje závislost mezi množstvím informací před začátkem vstupu na zahraniční trhy a úspěšností podniku na ZT.

- P-hodnota= 0,02620

Jelikož je p-hodnota menší než zvolená hladina významnosti α , můžeme říci, že s 5% rizikem chybnosti zamítáme nulovou hypotézu a že existuje závislost mezi množstvím informací před začátkem vstupu na ZT a úspěšností podniku na ZT.

Tento výsledek, tedy že množství informací před vstupem na ZT ovlivňuje úspěšnost podniku, je možné vysvětlit tím, že mezi klíčové faktory úspěchu internacionalizace patří forma vstupu podniku na zahraniční trhy. Tuto vstupu formu podniky většinou volí na základě informací, které mají o zahraničním trhu.

5.7 Aplikace modelu úspěšnosti v odvětví oděvního průmyslu

Za účelem jednoduše zhodnotit úspěšnost MSP na ZT je využit model Kubíčkové a Raise, který je uveden v kapitole 3.3.3. Tento model je jednoduše aplikovatelný, ale zároveň velmi dobře použitelný díky výsledkům, které mohou být zpracované graficky a číselně.

Tento model byl modifikován kvůli možné neochotě podniků zodpovídat některé otázky. Pro účely této práce je model upraven a to tak, že každá skupina obsahuje pouze tři otázky. Model tedy neobsahuje faktory jako procento klíčových zaměstnanců, standardizaci marketingu, podíl tržeb na zaměstnance. V této souvislosti jsou také upraveny přidělované počty bodů v rámci jednotlivých kategorií, tak aby nebyla narušena aplikovatelnost tohoto modelu. Výchozím model pro tuto práci je obr. 7 uvedený v kapitole 3.3.3 v literární rešerši. Modifikovaný model, který byl aplikován včetně využitého bodového hodnocení jednotlivých kategorií, je uveden v příloze E.

Pro porovnání podniků mezi sebou navzájem, je potřeba vypočítat plochu, kterou pokrývá jejich bodové hodnocení v jednotlivých kategoriích (výkonnost zahraničního obchodu, mezinárodní marketing, internacionalizace, klíčový zaměstnanec), tedy plochu čtyřúhelníku. Pro tento výpočet použijeme vztah pro výpočet obsahu plochy trojúhelníku:

$$S = \frac{z \times v}{2} \quad (5)$$

kde z je základna, v výška trojúhelníku.

Základnu trojúhelníku získáme sečtením bodů z oblasti klíčových zaměstnanců a výkonnosti zahraničního obchodu. Abychom určili celou plochu, je potřeba tento výpočet aplikovat na horní polovinu obrázku a dolní polovinu. Proto u prvního výpočtu bude použit součet bodů pro oblast internacionalizace jako výška. V druhém výpočtu naopak oblast mezinárodního marketingu. Nejlepší podnik může dosáhnout obsahu plochy max. 16200 [jednotek²].

Model byl aplikován na podniky působící na ZT, tedy zapojené do internacionalizace. Výstupy hodnocení každého podniku jsou uvedeny v Příloze F. Červeně jsou označeny maximální hodnoty a zeleně minimální hodnoty v každé ze 4 hodnocených kategorií. Za úspěšný podnik je zde považován takový podnik, jehož celková plocha zaujímá více jak 40 % z maximální možné plochy.

Pro názornost byly vybrány čtyři podniky, jejichž výstupy jsou zaznamenány v tab. 12. Za účelem zjištění slabých a silných stránek úspěšných podniků byl vybrán podnik s největší celkovou plochou, tedy podnik s nejlepším hodnocením (Obr. 23) a podnik s nejmenší celkovou plochou, tedy podnik s nejhorším hodnocením (Obr. 24). Dále pak pro znázornění důležitosti komplexního náhledu na hodnocení podniků byly vybrány dva podniky, které mají podobnou plochu, jejich hodnocení je podobné, ale liší se v získaném počtu bodů v jednotlivých kategoriích (Obr. 25 a obr. 26).

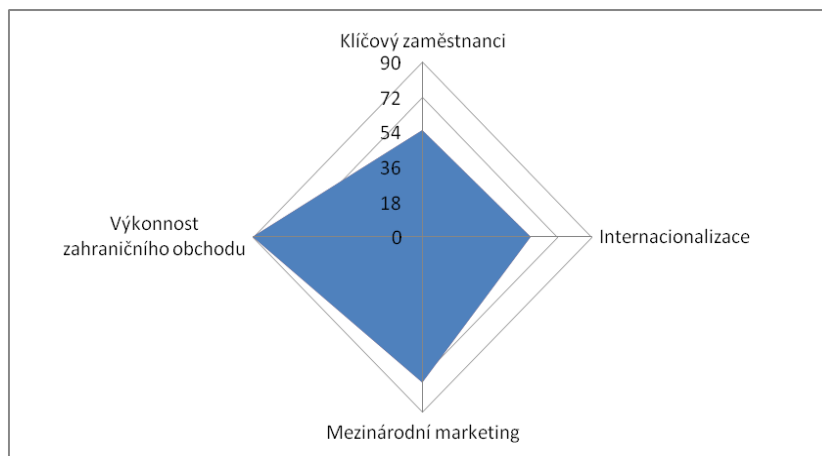
Tab. 12 Vybrané výstupy podniků

Klíčová zaměstnanci	Počet bodů v jednotlivých oblastí			Celková plocha
	Internationalizace	Mezinárodní marketing	Výkonnost zahraničního obchodu	
54.9	57.5	75	90	9599.6
52.5	80	61.5	60	7959.4
57.6	47.5	60	90	7933.5
27.3	50	28.5	45	2837.8

Zdroj: dotazníkové šetření

Nejlépe hodnocený podnik

Celková plocha tohoto podniku zabírá 59,26 % z maximální možné plochy.



Obr. 23 Znárodnění plochy nejlepšího podniku
Zdroj: dotazníkové šetření.

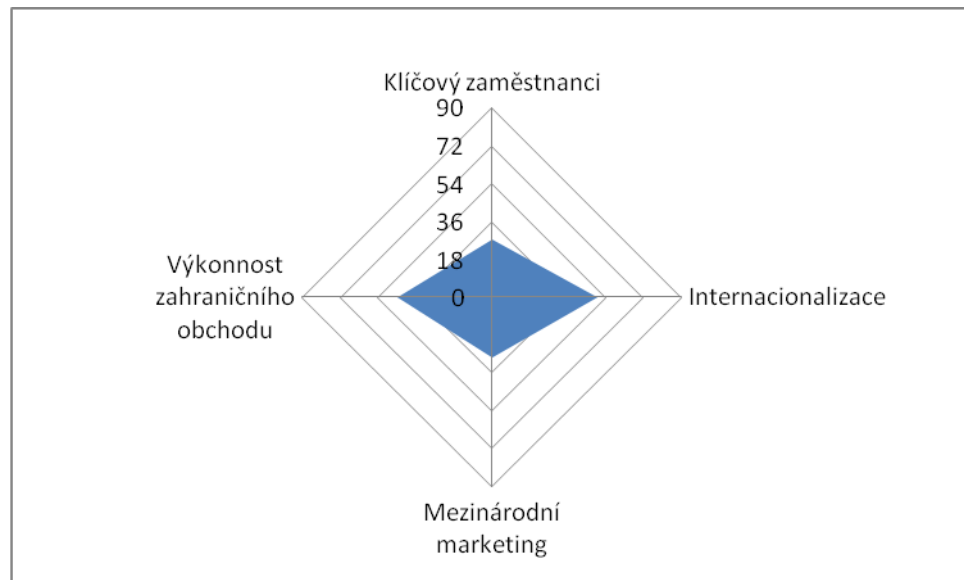
Tento podnik se může zařadit mezi podniky born global. Jeho forma vstupu na ZT je přímý vývoz a vyváží do sousedních zemí 76-100 % své produkce, ta tvoří 76-100 % z celkových tržeb. Silnou stránkou podniku je zájem vedení o informace, podnik si dělal průzkum trhu před vstupem na ZT, dále si stanovil cíle, které podnik plní. Přizpůsobení produktu podnikem je větší než 30 %. Další silnou stránkou podniku je výborná znalost jazyků řídicími pracovníky. Všechny tyto silné stránky ovlivňují úspěšnost podniku, proto je tento podnik na zahraničních trzích ne-úspěšnější. Za slabé stránky podniku se dá považovat nepravidelné vzdělávání zaměstnanců v oblasti MO a také, že podnik nezná nabízené podpory podnikání. Jako největší překážky vidí měnový kurz, jiné nároky zahraničních zákazníků na kvalitu a odlišné zákony a předpisy v cizích zemích. Mezi faktory úspěchu internacionalizace zařadil dostatek kapitálu, konkurenční výhodu.

Nejhůře hodnocený podnik

Celková plocha nejhoršího podniku zabírá 17,52%.

Tento podnik vstoupil na zahraniční trhy po 8 letech od začátku své podnikatelské činnosti. Slabou stránkou podniku je absence stanovení cílů, vysoká míra standardizace produktu, žádné zkušenosti ze ZO a nízká úroveň cizích jazyků řídicích pracovníků. V podniku neprobíhá žádné vzdělávání zaměstnanců v oblasti MO. Za silnou stránku podniku se dá považovat snaha o získání podpory podnikání, která však podniku nebyla poskytnuta. Všechny tyto slabé stránky působí na úspěch podniku na ZT. Tím, že podnik má tolik slabých stránek, které nejsou vyváženy silnými stránkami, je považován za nejhorší hodnocený a tím pádem

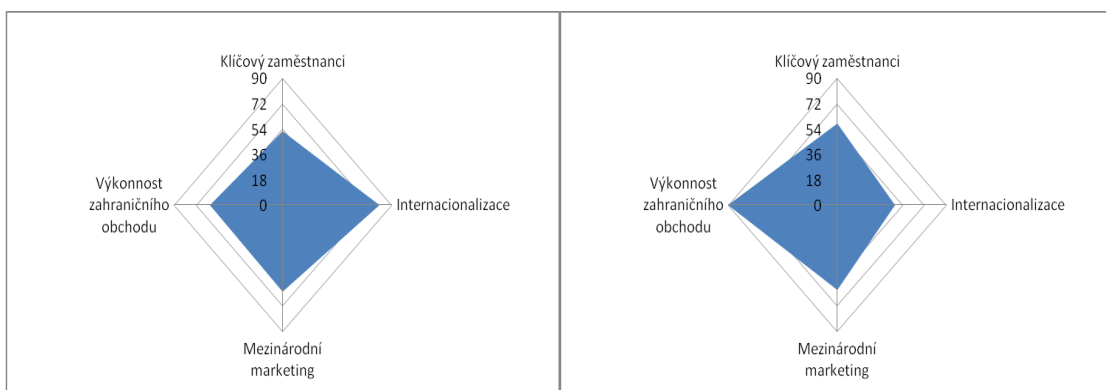
neúspěšný. Největší překážky vidí v nedostatku kapitálu. Za klíčové faktory úspěchu považuje konkurenční výhodu, dostatek kapitálu, tradici podniku a kvalitu nabízeného produktu.



Obr. 24 Znárodnění plochy nejhoršího podniku
Zdroj: dotazníkové šetření.

Srovnání podniků s podobným hodnocením

Pokud srovnáme obsahy ploch těchto podniků v číselném vyjádření, mohli bychom si myslet, že si jsou podniky velice podobné. Po detailnějším zkoumání však zjistíme, že podnik, který se umístil na 6. místě, je úspěšný v jiných oblastech než podnik, který se umístil na 7. místě. Přitom rozdíl obsahu jejich ploch je nepatrný.



Obr. 25 Plocha podniku na 6. místě
Zdroj: dotazníkové šetření

Obr. 26 Plocha podniku na 7. místě
Zdroj: dotazníkové šetření.

Silné stránky podniku na 6. místě jsou v oblasti internacionalizace, kam spadá forma vstupu na zahraniční trhy, počet zemí a po jaké době od založení podniku byl uskutečněn první vstup na zahraniční trhy. Naopak slabší je v oblasti výkonnosti ZO, kde se hodnotí podíl tržeb ze zahraničí ku celkovým tržbám, procento prodaných produktů v zahraničí k celkovým prodaným produktům a ziskovost zahraničních operací.

Podnik na 7. místě je dá se říci opakem k podniku, který se umístil na 6. místě, co se týče silných a slabých stránek. Je zajímavé, že podniky dosahují podobných hodnot ve zbylých dvou oblastech, tedy v oblastech klíčových zaměstnanců a mezinárodního marketingu.

5.8 Klíčové faktory úspěchu internacionalizace

Mezi nejvýznamnější klíčové faktory úspěchu internacionalizace respondenti zařadili kvalitu nabízeného produktu, kvalifikované zaměstnance, flexibilitu (pružnost) podniku, konkurenční výhoda, jazykové znalosti řídicích zaměstnanců, dostatek kapitálu a cenu produktu. Tyto výše uvedené faktory úspěchu internacionalizace tak můžeme považovat za klíčové.

Subjektivně zvolené klíčové faktory internacionalizace korespondují s oblastmi aplikovaného modelu, který slouží k hodnocení podniků na základě těchto faktorů. Vyhodnocení podniků poukázalo na lepší výsledky úspěšných podniků v kategoriích klíčových zaměstnanců a mezinárodního marketingu, což jsou oblasti, které v největší míře obsahují subjektivně zvolené klíčové faktory. Do oblasti mezinárodního marketingu také patří množství informací před vstupem na zahraniční trhy, které má vliv na úspěšnost podniku, což bylo zjištěno na základě testu o nezávislosti jevů.

V oblasti klíčových zaměstnanců jsou často zmiňovány jazykové znalosti na pokročilé úrovni. Důležitým faktorem zde však jsou školení nebo kurzy v oblasti zahraničního obchodu. Z průzkumu vyplynulo, že vzdělávání ve firmách je minimální. Mnoho firem uvedlo, že se zaměstnanci vůbec v oblasti zahraničního obchodu nevzdělávají. Pouze někteří uvedli, že se vzdělávají, ale nepravidelně. Přitom existuje mnoho nabízených podpor na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (např. výše zmiňované kurzy a školení poskytované CzechTrade). Pokud porovnáme finanční náročnost na zaměstnávání zkušených manažerů v mezinárodním obchodě a finanční náročnost na vzdělávání zaměstnanců v MO, které je často poskytováno bezplatně, vyplatí se podnikům zaměřit se na vzdělávání svých stávajících zaměstnanců.

Pro oblast mezinárodního marketingu jsou důležité informace o cílovém trhu, pouze malá část zkoumaných podniků tento průzkum prováděla. Vzdělávání a průzkum trhu jsou důležité především pro neúspěšné podniky působící na ZT, což je také vidět na výstupu modelu nejhoršího podniku. Pro podniky nepůsobící na ZT jsou právě jazykové znalosti a přizpůsobení produktu zahraničnímu trhu významné.

Na základě provedeného dotazníkového šetření, výstupů z aplikace modelu a výsledků stanovených hypotéz můžeme shrnout, že mezi stěžejní klíčové faktory úspěchu MSP na ZT patří kvalita produktu, kvalifikovaní pracovníci, flexibilita podniku, konkurenční výhoda, jazykové znalosti klíčových zaměstnanců.

Výstupy aplikovaného modelu poukazují na důležitost komplexního náhledu na faktory úspěchu podniků, které by měly být hodnoceny vícekritériálními modely. Podniky, které na základě modelu dosahovaly obdobných hodnot v rámci celkového hodnocení úspěšnosti (viz obr. 25 a 26), vykazovaly odlišné výsledky v rámci jednotlivých dílčích oblastech. Některé podniky mohou být úspěšné v daných oblastech, ostatní v rozdílných oblastech, ale výstupy z modelu se nijak zvláště neliší. Velkou výhodou aplikace modelu je tedy možnost grafického znázornění výstupu, pomocí kterého podniky mohou identifikovat místa, na která by se měly zaměřit.

Jedním z dále zmiňovaných klíčových faktorů je vzdělávání zaměstnanců v oblasti MO. Informační podpory ze strany státu, mohou pomoci při získávání informací, školení zaměstnanců v oblasti zahraničního obchodu. Pokud přihlédneme k hodnocení faktorů úspěchu internacionalizace podniků, zjistíme, že jedním z nejvýznamnějších faktorů úspěchu pro podniky jsou kvalifikovaní zaměstnanci. Avšak většina podniků své zaměstnance nevzdělává a pokud ano, tak nepravidelně. Lze se domnívat, že nevědí o nabízených podporách. Neinformovanost, složitost, roztržitost a nepřehlednost podpor je velkým problémem u nás ale i v celé Evropské unii. Přitom existuje široká nabídka možností podpor, které korespondují s klíčovými faktory úspěchu internacionalizace, jež mohou podniky využít. Nedostatek informací může v podnicích způsobovat pocit nedostatku podpory ze strany státu. Proto jedním z bodů strategie EU v oblasti podpor je zvýšit informovanost o nabízených podporách ať už státních či podpor ze strukturálních fondů. Průzkum EU uvádí, že informovanost podniků o podporách, které nepůsobí na mezinárodních trzích, je 10 %.

Mezi nejvýznamnější organizace v ČR nabízející podporu patří CzechTrade, která má velmi dobré hodnocení dle průzkumu Asociace MSP. V oděvním průmyslu mohou MSP využít informací uváděných na stránkách ATOK, kde je možné nalézt sekci aktuálních poptávek, které jsou však zpoplatněny, pokud podnik není členem této asociace. Dále existují stránky pro oděvní a textilní průmysl v EU tzv. EURATEX, kde jsou nabízeny možnosti účasti na projektech.

5.9 Doporučení

S ohledem na výstupy provedeného dotazníkového šetření bych podnikům působícím na zahraničních trzích doporučila se zaměřit na vzdělávání zaměstnanců v oblasti mezinárodního obchodu. Vzdělávání je podporováno především organizací CzechTrade, některé jsou i bezplatné, jiné za zvýhodněné sazby pro MSP.

Aby podnik mohl flexibilně reagovat, potřebuje kvalitní informace. Proto by podniky měly provádět průzkumy zahraničních trhů, pro které mohou být také využity informace poskytované organizací CzechTrade. Novinkou, kterou považuji

za jednoduchý nástroj k nalezení informací o možnostech vstupu na zahraniční trhy je mapa oborových příležitostí, která je k nalezení na stránkách BusinessInfo.

Pokud přihlídneme k výstupu modelu, podnik s nejlepším hodnocením má pracovníky s výbornými jazykovými znalostmi, čímž se opět potvrzuje důležitost vzdělávání zaměstnanců a kladení důrazu na jejich jazykové znalosti. Zajímavou možností pro podniky také může být zapojení se do programů EU poskytujících zprostředkování stáží, čímž by mohly také navázat kontakt se zahraničními trhy a získat mezinárodní zkušenosti.

Dále by se podniky měly zaměřit na kvalitu nabízených produktů, neboť tento faktor je považován za nejvýznamnější faktor úspěšné internacionalizace. Zvláště pro podniky v oděvním průmyslu je důležité zaměřit se na výzkum, který by měl být zaměřen na kvalitu, design, inovativnost a kreativitu produktu. Podniky mají možnost žádat o podporu v oblasti výzkumu a vývoje, čímž mohou ovlivnit nejdůležitější klíčový faktor úspěchu, a to kvalitu výrobku. Na kvalitu výrobku také upozorňuje ATOK, pomocí které mohou MSP být konkurenceschopné na zahraničních trzích.

Tuzemským podnikům bych doporučila se zaměřit na rozvoj svých jazykových znalostí a také o zlepšení marketingu. Během průzkum jsem prošla více jak 300 webových stránek podniků z oděvního průmyslu a pouze menšina nabízela možnost zobrazit tyto stránky v jiném než českém jazyce. Také by se měly zaměřit na design těchto stránek, který je obzvláště důležitý pro oděvní průmysl a může hrát významnou roli pro zákazníka. Jazykové znalosti byly podniky, které působí pouze na tuzemském trhu, označeny za největší důvod, proč zůstávají pouze na tuzemském trhu. Přitom lepší jazykové znalosti by mohly pomoci podnikům nejen při kontaktování odběratelů na ZT, ale i k získávání informací poskytovaných na internetu, jelikož mnoho důležitých informací je zveřejněno pouze v anglickém jazyce. Existují sice překlady, ale jsou poskytovány s časovou prodlevou a také často pouze shrnují důležité informace.

Všechny MSP v oděvním průmyslu by se měly také zaměřit na spolupráci v sítích, která může snížit náklady a snižuje rizika spojené se vstupem na zahraniční trhy. Dále by se měly zaměřit na získávání informací ohledně podpor podnikání, jelikož tyto podpory korespondují s klíčovými faktory úspěchu internacionalizace. Informovanost o těchto podporách je sice nízká, ale jsou nabízeny služby, které podnikům pomohou vybrat správnou podporu.

6 Diskuze

Během studia odborné literatury jsem se potýkala s nedostatkem českých zdrojů zaměřených na téma internacionalizace. Naštěstí téma internacionalizace je často popisováno zahraničními autory.

Tento průzkum byl uskutečněn na jaře roku 2015 mezi MSP působícími v oděvním průmyslu a zúčastnilo se ho celkem 100 podniků, z toho 35 podniků působících na zahraničních trzích. Jsem si vědoma toho, že se mi nepodařilo získat dostatečný počet respondentů, aby mohla být zjištěna zobecněna. Bakalářská práce je tedy zaměřena spíše na prezentaci konkrétních výstupů, které vyplývají z vyhodnocení získaných odpovědí.

Velkou limitací průzkumu byl rozsah dotazníkového šetření a také rozsah bakalářské práce. U dotazníkového šetření jsem se nemohla zeptat na všechny otázky, které by byly relevantní. Důvodem byla možnost nedokončení podniků dotazníku a také časová náročnost dotazníku na vyplnění, na kterou jsem apelovala v rozesílaném mailu.

Zvolený způsob dotazníkového šetření, tedy elektronický, byl méně náročný z hlediska časového, problémem však bylo samotné rozesílání pomocí mailu, protože většina podniků má nastavený spamový filtr. Tento způsob je spojený s nízkou návratností, což se také potvrdilo. Problémem se také stala neaktuálnost kontaktů v databázích. Při tomto průzkumu mi nevznikly žádné velké náklady, pouze byl průzkum časově náročný.

Pro testování hypotéz jsem musela definovat podnik, který považuji za úspěšný. Zvolila jsem za úspěšné takové podniky, které naplňovaly většinu nebo všechny své cíle na zahraničních trzích a v posledních dvou letech vykazovaly zisk. Podmínka vztažená k naplnění cílů je velmi ovlivněna subjektivním hodnocením. Proto si myslím, že označení podniku za úspěšný či ne je velmi složité a mělo by být založeno na důkladné finanční analýze podniku a jiných faktorech, použitých prostřednictvím vícekritériálního hodnocení. Jsem si také vědoma malého počtu získaných dat, proto je možné, že výsledky testování mohou být zkresleny.

Během aplikace modelu jsem musela model modifikovat a jsem si vědoma, že mohlo dojít k nadhodnocení v oblasti ziskovosti zahraničního obchodu. Pro podniky je důležitá ziskovost, aby zůstaly na ZT, pokud této ziskovosti nedosahují, nese-trvají na zahraničních trzích. Proto je hodnocení ziskovosti podstatné, problémem však je, že podniky jsou ochotny poskytnout informaci pouze označením ziskovosti či neziskovosti jejich zahraničního působení. Proto je možnost, že oblast ziskovosti ZO je nadhodnocená, jelikož ziskovost zde byla u každého podniku ohodnocena maximálním možným počtem bodů.

Zpětná vazba a zájem o výsledky pouze potvrzují, že získané informace jsou hodnotné a mohou sloužit jako podnět k dalším šetřením.

I přes výše zmíněné problémy a omezení považuji tuto práci za přínosnou. Práce může pomoci MSP tím, že určuje klíčové faktory a oblasti, které jsou důležité

při vstupu na zahraniční trhy. Díky tomu se podniky mohou zaměřit na faktory, které jsou podstatné a nemusí se zabývat faktory, které podstatné nejsou.

7 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo identifikovat klíčové faktory úspěchu internacionalizace malých a středních podniků v oděvním průmyslu, který je tvořen z 90% malými a středními podniky. Sektor MSP je významný jak pro ČR, tak i pro ostatní státy EU, jelikož vliv MSP na ekonomiku, sociální klima, podnikatelskou sféru, růst, inovace a konkurenceschopnost je značný. Oděvní průmysl byl zvolen kvůli své dlouholeté tradici ve zpracovatelském průmyslu a zároveň proto, že jeho významnost v České republice upadá, jelikož musí čelit vysoké konkurenci.

Pomocí dotazníkového šetření byla zajištěna data, která byla podstatná k naplnění hlavního cíle a dílčích cílů bakalářské práce. Na základě zjištěných dat byly identifikovány klíčové faktory úspěchu internacionalizace. Mezi tyto faktory byla zařazena kvalita nabízeného produktu, kvalifikovaní zaměstnanci, flexibilita podniku, konkurenční výhoda, jazykové znalosti klíčových zaměstnanců, dostatek kapitálu a cena produktu.

Pro zasazení zkoumané problematiky do širších souvislostí byla zpracována charakteristika MSP a především pak odvětví oděvního průmyslu, které je charakteristické svou náročností na produktivitu práce. Lze říci, že malé a střední podniky mají stále významnou roli v ekonomice, protože jejich zastoupení na celkovém počtu podniků je 99,83 %. Většinou se jedná o fyzické osoby a vytváří zhruba 60 % veškerých pracovních míst v ČR. Jejich podíl na vývozu je zhruba 53 % a na dovozu 58 %. Oděvní průmysl je v EU charakteristický svým vysokým stupněm kreativity, vysokou kvalitou a exkluzivním designem. Tyto charakteristiky napomáhají unijním podnikům vypořádat se s vysokou konkurencí ze třetích zemí. Z pohledu ČR patří oděvní průmysl mezi tradiční výrobní odvětví, které je vystaveno vysoké konkurenci třetích zemí. Proto je český oděvní průmysl na úpadku. České oděvní podniky jsou většinou závislé na exportu svých výrobků, které směřují převážně do zemí EU.

V souvislosti s klíčovými faktory byl hodnocen současný systém podpor MSP. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že podniky neví o možných podporách podnikání. Proto také jako za jednu z hlavních překážek internacionalizace volily nedostatek podpory ze strany státu. Po zhodnocení systému podpor MSP však bylo zřejmé, že existuje mnoho podpor internacionalizace, které korespondují s klíčovými faktory úspěchu internacionalizace, ale podniky o nich nejsou dostatečně informovány. MSP také v dotazníkovém šetření uvedly, že díky podpoře se zapojily do dalších činností na mezinárodní úrovni.

Mezi nejžádanější podpory patří podpora účasti na veletrzích a výstavách a podpora zavedení nových technologií. Podniky mezi klíčové faktory úspěchu internacionalizace uváděly kvalitu nabízeného produktu, která může být ovlivněna právě zavedením správných technologií.

Účastí na výstavách a veletrzích podniky získávají kontakty a cenné zkušenosti v mezinárodním obchodě, což je také jeden z důležitých faktorů úspěchu interna-

cionalizace. Podniky působící na zahraničních trzích mezi nejvýznamnější překážky zařadily nedostatek kapitálu a nedostatek podpory ze strany státu.

Nedílnou součástí práce bylo ověření stanovených hypotéz, které byly stanoveny na základě odborné literatury a měly za úkol potvrdit či vyvrátit vliv daných faktorů na úspěšnost podniků při procesu internacionalizace, a také ověřit zájem o podporu podnikání. Mezi testované faktory byly zařazeny zkušenosti řídicích pracovníků se zahraničním obchodem a množství informací před vstupem na zahraniční trhy. Bylo potvrzeno, že množství informací před vstupem na zahraniční trh má vliv na úspěšnost podniků a že více jak 50 % podniků nezažádalo o podporu.

Na závěr byl aplikován model úspěšnosti na podniky v oděvním průmyslu za účelem zhodnocení úspěšnosti podniků a nalezení oblastí, ve kterých by se podniky měly zlepšit a ve kterých vykazují dobré výsledky. S výstupy modelu pak byly porovnány klíčové faktory úspěchu internacionalizace vnímanými MSP. Tento model byl využit pro svoji komplexnost v hodnocení úspěšnosti podniků, pro jejíž zhodnocení je zapotřebí vícekritériálních modelů, Tato potřeba byla dokázána porovnáním dvou podniků s podobnými výsledky celkového hodnocení, ale různými výsledky v daných kategoriích. Výstupy modelu byly také použity k charakterizování silných a slabých stránek nejlepšího a nejhoršího podniku. Na základě těchto stránek se pak dalo určit, co dělá podniky úspěšnými při procesu internacionalizace.

8 Literatura

- AMSP ČR, *Zkušenosti podnikatelů a firem s exportem zboží do zahraničí*. [online]. 2010 [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty/AMSP_finalni_zprava_exporteri_160810_web_AMSP.pdf
- AMSP ČR. *Exportní aktivity MSP v ČR*. [online]. 2013 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: http://www.amspace.cz/uploads/Pruzkumy/Vysledky_pruzkumu_k_financovani_exportu_MSP_Egap_06_2013_WEB.pdf
- ATOK (*Asociace textilního-oděvního-kožedělného průmyslu*) [online]. 2015. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.atok.cz/>
- ATOK. *Statistická ročenka ATOK za rok 2013*. [online]. 2014 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.atok.cz/default.asp?id=165&idf=1&path=/Statisticka%E1%20ro%E8enka%20%E8esk%E9ho%20TOP>
- AYKIN. *Internationalization, design and global development: 4th International Conference, IDGD 2011, held as part of HCI International 2011, Orlando, FL, USA, July 9-14, 2011, proceedings* [online]. 1st ed. New York: Springer, 2011, p. cm. [cit. 2015-04-27]. ISBN 36-422-1659-5.
- BALÁŽ, Peter. *Mezinárodné podnikanie*. Bratislava: Sprint dva, 2010. ISBN 978-80-89393-18-3.
- BENDA, Jiří. *Oděvní průmysl v českých zemích*. [Sv.] 1. Ústí nad Orlicí: Výzkum. ústav bavlnářský, 1984. 128 s. Z dějin textilu; sv. 7. suppl. 2
- BLAŠKOVÁ, Veronika. *Statistika I*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009, 228 s. ISBN 978-80-7375-286-6.
- BUCKLEY, Peter J a Pervez N GHURI. *The internationalization of the firm*. 2nd ed. New York: International Thomson Business Press, 1999, xx, 422 p. ISBN 18-615-2401-3. Dostupné z: http://books.google.cz/books/about/The_Internationalization_of_the_Firm.html?id=mc3uxTUVd44C&redir_esc=y
- BUSINESSDICTIONARY. *Analysis*. [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/analysis.html>
- BUSINESSINFO, *Katalog služeb Jednotné zahraniční sítě (JZS) a Klientského centra pro export (KCE)*. [online]. 2014 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/katalog-sluzeb-jednotne-zahranicni-site-jzs-a-klientskeho-centra-pro-export-kce-56237.html>
- CIVIL SERVICE INDIA, *Internationalization of service firms* (International Business). [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.civilserviceindia.com/subject/Management/notes/internationalization-of-service-firms.html>
- CZECHINVEST, *Inkubátory*. [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/inkubatory>

- CZECHINVEST, *Vědeckotechnický park*. [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/slovnicek-pojmu?dic=V>
- CZECHINVEST, *Výzkum a vývoj*. [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/podpora-vyzkumu-a-vyvoje>
- ČSÚ, *Malé a střední podniky* (jejich místo a role v české ekonomice). [online]. 2005 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/male-a-stredni-podniky-jejich-misto-a-role-v-ceske-ekonomice-2005-rhybfgzby0>
- DALY, Herman E. *Globalization Versus Internationalization*. Global Policy Forum [online]. 2005 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <https://www.globalpolicy.org/component/content/article/162/27995.html>
- DE LISO, Nicola a Riccardo LEONCINI. *Internationalization, technological change, and the theory of the firm*. New York: Routledge, 2011, xiii, 263 p. Studies in global competition, v. 50. ISBN 02-038-4641-9.
- ENCYCLOPEADIA BRITANNICA, *Cultural globalization*. [online]. 2015. vyd. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/1357503/cultural-globalization>
- ENCYCLOPEADIA BRITANNICA, *Induction*. 2015. [online]. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/286724/induction>
- ENCYCLOPEADIA BRITANNICA, *Deduction*. 2015. [online]. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/155435/deduction>
- ENCYCLOPEADIA BRITANNICA, *Synthesis*. 2015. [online]. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/578628/synthesis>
- EURATEX. *Textile and clothing industry need competitive energy prices* Position Paper on the European Energy Policy [online]. 2013 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: http://euratex.eu/uploads/media/EURATEX_Energy_Policy_Position_Paper.pdf
- EUROFOUND. *Born global: The potential of job creation in new international businesses*, In: Europa [online]. 2012 [cit. 2015-05-15]. Publications Office of the European Union, Luxembourg. Dostupné z: http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2012/65/en/1/EF1265EN.pdf
- EUROPEAN COMMISSION, *Internationalisation of European SMEs. 2010*. [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation_of_european_smes_final_en.pdf
- EUROPEAN COMMISSION. *Internationalisation of SMEs* [online]. Luxembourg: Office for Official Publ. of the Europ. Communities, 2004 [cit. 2015-04-28]. ISBN 92-894-5987-5.
- EVROPSKÁ KOMISE . *In-depth assesment of the situation of the T&C sector in the EU and prospects*. [online]. 2011 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/textiles/documents/saxion_task1_survey_en.pdf

- EVROPSKÁ KOMISE. *Podpora internacionalizace MSP*. In: Evropská komise [online]. 2014 [cit. 2015-04-28]. DOI: 10.2769/92430. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/index_en.htm
- EVROPSKÁ KOMISE. *The EU-28 textiles and clothing industry*. European Commission [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/textiles/single-market/eu27/index_en.htm
- EVROPSKÁ KOMISE. *Podpora internacionalizace malých a středních podniků: Výběr osvědčených postupů*. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společností, 2008. ISBN 92-79-03077-9.
- EVROPSKÉ SPOLEČENSTVÍ (Úřad pro úřední tisky), *Nová definice malých a středních podniků – Uživatelská příručka a vzor prohlášení*, 2006, ISBN 92-894-7917-5
- FLANDERSDC. *Determinants of successful internationalization by SMEs in Flanders*. [online]. 2009 [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: <http://www.flandersdc.be/sites/default/files/internationaliseringr.pdf>
- FORBES. Mourdoukoutas: *The Good, The Bad, And The Ugly Side Of Globalization* [online]. 2011 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/panosmourdoukoutas/2011/09/10/the-good-the-bad-and-the-ugly-side-of-globalization/>
- FRIEDMAN, T. (2006): *The World is Flat: the Brief History of the twenty first century*. In ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
- FRYNAS, J G. -- MELLAHI, K. *Global strategic management*. 2. vyd. Oxford: Oxford University Press, 2011. 422 s. ISBN 978-0-19-954393-9.
- GILLESPIE, Kate a Hubert D HENNESSEY. *Global marketing*. 3rd ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2011, xxiv, 576 p. ISBN 14-390-3943-7. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=Z5N4NkSDk2EC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>
- GLOBALISATION TEACHER'S BLOG. *The Effects of Globalization*. GEO. [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://globalisationteacherblog.blogspot.cz/>
- HENDL, Jan. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 4., rozš. vyd. Praha: Portál, 2012, 734 s. ISBN 978-80-262-0200-4.
- HOSSEINI a DADFAR. *Network-based theories and internationalization of firms: applications to empirical studies*. In: *Academica* [online]. 2012 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: http://www.academia.edu/2120670/Network-Based_Theories_and_Internationalization_of_firms_Applications_to_Empirical_Studies
- JENÍČEK, Vladimír. *Globalizace světového hospodářství*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 152 s. ISBN 80-717-9787-1. Dostupné z: http://books.google.cz/books/about/Globalizace_sv%C4%9Btov%C3%A9ho_hospod%C3%A1%C5%99stv%C3%AD.html?id=KIS2FtCfb4cC&redir_esc=y

- JONES, Marian. 2009. *Internationalization, entrepreneurship, and the smaller firm: evidence from around the world*. Northampton, MA: Edward Elgar, xi, 250 p. ISBN 978-184-7208-309.
- JUREK, Martin. *Internacionalizační teorie a modely na příkladu rakouských firem na českém trhu*. Vědecký časopis Vysoké školy ekonomické v Praze [online]. 2012, č. 6 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.vse.cz/aop/388>
- KALÍNSKÁ, Emilie. *Mezinárodní obchod v 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 228 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3396-8. Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=0YW0_ZFymsEC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false
- KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky : v globální světové ekonomice*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. 171 s. ISBN 978-80-7400-537-4.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xxvii, 422 s. ISBN 80-717-9847-9.
- KNIGHT, Gary A. a S. Tamer CAVUSGIL. *A Taxonomy of Born-global Firms*. In: MIR: Management International Review [online]. 2005 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.jgbm.org/page/18%20Dr.%20Yi-Long%20aw.pdf>
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=pkWsyjLsfGgC&pg=PA25&lpg=PA25&dq=marketing+management+kotler&source=bl&ots=40YCKZ0mRz&sig=jDjGmtr5jK7h_S6JARTyRacfbk&hl=cs&sa=X&ei=szY_VYGuNIWpOtamgbAE&ved=0CGEQ6AEwCw#v=onepage&q=marketing%20management%20kotler&f=false
- KRIST, Mario a With a forward by Dr. Andreas BAUSCH. *Internationalization and firm performance the role of intangible resources* [online]. 1st ed. Wiesbaden: Springer, 2009 [cit. 2015-04-27]. ISBN 978-383-4994-981. Dostupné z: <http://www.springer.com/us/book/9783834915504>
- KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 133 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.
- KUNEŠOVÁ, Hana. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xviii, 319 s. ISBN 80-717-9455-4. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=FPmFExjRsR8C&dq=Kune%25%A1ov%25%A1,+Hana,+a+Eva+a+kol.+Cihelkov%25%A1.+Sv%25%A1%25%A1+ekonomika:+nov%25%A1+jevy+a+perspektivy.&hl=cs&source=gbs_navlinks_s
- MACHKOVÁ, H. -- ČERNOHLÁVKOVÁ, E. -- SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.
- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006, 205 s. ISBN 80-247-1678-X.

- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=OaP0BQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>
- MALACH, Antonín. *Jak podnikat: po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing, c2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.
- MEJÍA-VERGNAUD. *Effects of globalization* [online]. Springer-Verlag, 2004 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://link.springer.com/article/10.1007%2FBF02690185>
- MPO, *Akční plán podpory MSP na rok 2015*. 2015. [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument157011.html>
- MPO. *Strategie textilního a oděvního průmyslu*. [online]. 2004 [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument1321.html>
- MPO. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013*. In: MPO [online]. 2014 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument151050.html>
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- NINAN, Schien a Jonas F PUCK. *The internationalization of Austrian firms in Central and Eastern Europe*. In: *Journal for East European Management Studies* [online]. 2010 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/23281680?uid=2&uid=4&sid=21106179670371>
- OECD, *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*. [online]. 2009 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/cfe/smes/43357832.pdf>
- PANDA, Tapan K. *Marketing Management: Text and Cases Indian Context*. New Delhi: Excel Books, 2007. ISBN 81-7446-548-0.
- POISSON a SU. *Utilisation of strategic alliances in the processes of internationalisation: an empirical study of small and medium sized high-tech enterprises*. In: Ninth International Conference on Management of Technology [online]. 2000 [cit. 2015 04-27]. Dostupné z: http://www.fsa.ulaval.ca/cepme/Articles&documents/IAMOT_2000-strategy.pdf
- PŘÍHODOVÁ, Eva, Miroslava ŠTÝBROVÁ a Václav TALAŠ. *Textil, oděvnictví, obuvnictví*. 1. vyd. Praha: Scientia, 2004, 33 s. Stručné dějiny oborů. ISBN 80-718-3303-7.
- RODRIGUEZ, Victoria, Lucía BARCOS a M. Jesús ÁLVAREZ. *Managing risk and knowledge in the internationalisation process. Intangible Capital* [online]. 2010, č. 2 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/162>
- SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014, 539 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3568-9.

- SMARTBIZ. *The International Process*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.smartbiz.nu/pages.asp?PageID=560&Base=1&MenuID=690>
- SMESPIRE [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.smespire.eu/>
- SVATOŠ, M. a kol. *Zahraniční obchod : teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 367 s. ISBN 978-80-247-2708-0.
- SÝKORA, Luděk. *Průvodce globalizací*. Lidové noviny. Mimořádné vydání. Praha: Naklada-
teství Lidové noviny, 9.9. 2000, s. 4. Dostupné z: http://web.natur.cuni.cz/~sykora/pdf/Sykora_2000_Pruvodce_globalizaci_Lidove_noviny.pdf
- ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
- TZANNIS, Alessandra, Daniela CORSARO a Loretta BATTAGLIA. *The Role of Networks in the internationalisation of SME*. In: *Industrial Marketing and Purchasing Group* [online]. 2006 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/5624.pdf>
- VAHLNE, Jan-Erik a Jan JOHANSON. *The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise - from internalization to coordination of networks*. *International Marketing Review* [online]. 2013-05-24, vol. 30, issue 3, s. 189-210 [cit. 2015-04-27]. DOI: 10.1108/02651331311321963. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02651331311321963>
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- VOŠTA, Milan, Miroslava ŠTÝBROVÁ a Václav TALAŠ. *Změny v rozmístění světového hospodářství*. 1. vyd. Praha: Scientia, 2004, 33 s. Stručné dějiny oborů. ISBN 978-80-24516-68-4.
- WHO. *Globalization*. [online]. 2015 [cit. 2015-01-31]. Dostupné z: <http://www.who.int/trade/glossary/story043/en/>

9 Seznam použitých zkratk

a. s.	akciová společnost
AMSP	Asociace malých a střední podniků
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
ATOK	Asociace textilního-oděvního-kožedělného průmyslu
cca	cirka
ČEB	Česká exportní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost
EK	Evropská komise
EU	Evropská unie
EURATEX	Evropská oděvní a textilní konfederace
HDP	Hrubý domácí produkt
HNP	Hrubý národní produkt
ICT	Informační a komunikační technologie
k. s.	komanditní společnost
Kč	koruna česká
mil.	milion
mld.	miliarda
MO	mezinárodní obchod
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	malé a střední podniky
např.	například
OECD	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj
tis.	tisíc
tj.	tj.
tzv.	tak zvaný
UK	Velká Británie
ÚP	úřad práce
USA	Spojené státy americké
v.o.s.	veřejná obchodní společnost
WHO	Světová zdravotnická organizace
ZO	zahraniční obchod
ZT	zahraniční trh

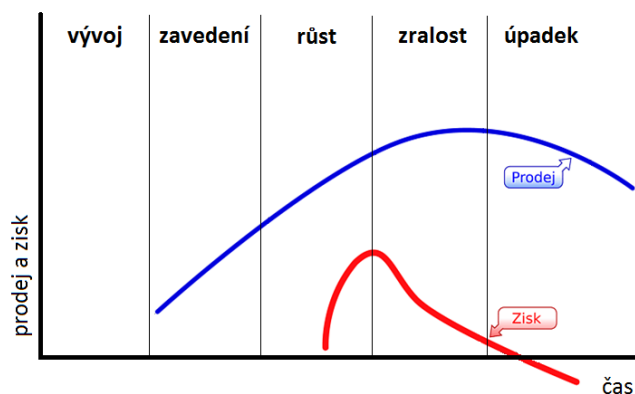
Přílohy

A Další přístupy k procesu internacionalizace

Mezinárodní teorie životního cyklu výrobku

Jedním z mnoha vlivů na uvádění výrobku na zahraniční trh je životní cyklus výrobku, tento problém popisuje pomocí ekonomické teorie americký ekonom Raymond Vernon. Tato teorie navazuje na teorii komparativních výhod od Davida Ricarda (Machková, 2006). Životní cyklus je zde rozdělen na fáze, které se liší ve vyvíjených aktivitách v jednotlivých fázích a délce těchto fází. Teorie popisuje základní fáze životního cyklu výrobku (Panda, 2007):

1. fáze vývoje výrobku pro tuzemský trh
2. fáze zavádění - vypuštění výrobku na trh
3. fáze růstu a podpory prodeje výrobku
4. fáze zralosti a přizpůsobování se trhům
5. fáze úpadku

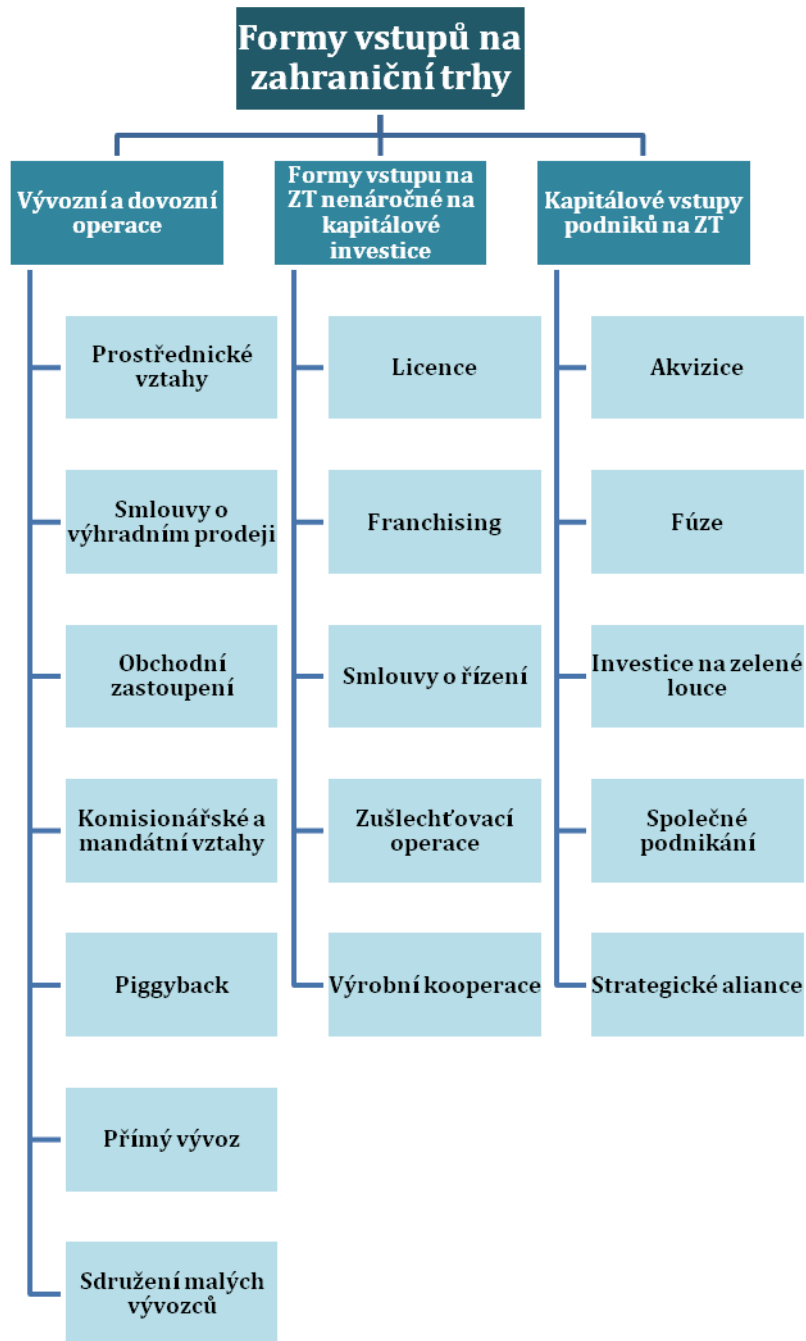


Obr. 27 Množství prodeje a zisk v závislosti na fázi životního cyklu výrobku
Zdroj: Machková, 2006, upraveno.

Fázi úpadku však povinnosti firem vůči zákazníkům nekončí, je zákonem dané, že musí poskytovat daný servis i po skončení výroby výrobku. Některé firmy tyto fáze kombinují, přičemž rozdělí země do segmentů dle významnosti, poté uvádí výrobek globální strategií v daném segmentu, postupně přechází k dalšímu segmentu zemí (Machková, 2006).

Životní cyklus výrobku je také ovlivněn vyspělostí zemí. Zde hraje roli konkurence, vyšší kupní síla a obnova. U ekonomicky vyspělejších zemí je cyklus kratší než u méně vyspělých (Machková, 2006).

B Formy vstupu na zahraniční trhy



Obr. 28 Formy vstupu na zahraniční trhy
Zdroj: Machková, 2006, vlastní zpracování.

C Rozesílaný mail a dotazníky

Dobrý den,

předem se Vám omlouvám za nevyžádaný mail. Jmenuji se Aneta Krejčová a jsem studentkou posledního ročníku Mendelovy univerzity v Brně a právě zpracovávám bakalářskou práci s názvem "Internacionalizace malých a středních podniků v oděvním průmyslu".

Součástí bakalářské práce je dotazníkové šetření a právě s pomocí o vyplnění dotazníku se na Vás obracím. Účelem mého průzkumu je zjistit odpovědi na otázky týkající se klíčových faktorů při vstupu na zahraniční trhy, bariér vstupu na zahraniční trhy a nabízených podpor internacionalizace v oděvním průmyslu.

Dotazník je anonymní a výsledky nebudou nikde prezentovány v souvislosti s konkrétní firmou. Jedná se o agregátní výsledky, a proto není potřeba vyplňovat ani název firmy. Vyplnění dotazníku by Vám mělo trvat asi 10 min. Na druhou stranu Vám nabízím možnost zjištění výsledků mého průzkumu, popř. výsledky celé bakalářské práce. Ty by Vám mohly napomoci ve Vaší činnosti s ohledem na internacionalizaci Vašeho podniku. Dotazník je možno vyplnit přímo na internetovém portálu zabývajícím se dotazníkovými šetřeními.

Dotazník pro firmy působící na zahraničních trzích:

[http-](http://docs.google.com/forms/d/1imip_7k7DmL_saQGC1IprpQLOYJ8TPPDFCFsm2Tlu3w/viewform)

[ps://docs.google.com/forms/d/1imip_7k7DmL_saQGC1IprpQLOYJ8TPPDFCFsm2Tlu3w/viewform](http://docs.google.com/forms/d/1imip_7k7DmL_saQGC1IprpQLOYJ8TPPDFCFsm2Tlu3w/viewform)

Dotazník pro firmy, které nepůsobí na zahraničních trzích:

https://docs.google.com/forms/d/1gdoycFMi3rCtCe_B3sng-8KS_viDDqmeR433ykY5aLk/viewform

Předem děkuji za Váš čas a pomoc.

S přáním hezkého dne

Aneta Krejčová

Dotazník pro podniky působících pouze na tuzemském trhu

1. V jakém roce jste zahájili podnikatelskou činnost?

2. Uvažujete o vstupu na zahraniční trhy?

- Ne, neuvažuji
- Ano, v období do 2 let
- Ano, teoreticky, ale ne v blízké budoucnosti

3. Znáte programy podpory/dotace, které mohou malé a střední podniky využívat?

- Ano
- Ne
- Nedokážu posoudit

4. Myslíte si, že odvětví, ve kterém působíte je dostatečně podporováno?

- Ano
- Ne
- Nedokážu posoudit

5. Prosím, vyberte hlavní důvody, proč nechcete vstoupit na zahraniční trhy:

(vyberte prosím pouze 5 nejvýznamnějších důvodů)

- Tarifní překážky (např. cla)
- Netarifní překážky (např. kvóty, antidumpingové zásahy)
- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků schopných spolupracovat se zahraničí
- Jazykové bariéry
- Nedostatek kapitálu
- Obtížná vymahatelnost práva v zahraničí
- Měnový kurz
- Vysoké transportní náklady
- Nedůvěra ve spolupráci se zahraničními partnery
- Neznalost možností vstupů na zahraniční trh/y
- Obtížné zjišťování podnikatelských příležitostí v zahraničí
- Nedostatek informací pro lokalizaci/ analýzu trhu
- Neschopnost navázat kontakt s možnými zákazníky v zahraničí
- Obtížné získávání spolehlivého zahraničního zastoupení
- Nedostatek manažerského času
- Vysoká cena Vašich výrobků/služeb ve srovnání s nabízenou zahraniční cenou
- Náklady spojené se vstupem na zahraniční trh/y

- Jiné nároky zahraničních zákazníků na kvalitu
- Odlišné zákony a předpisy v cizích zemích
- Kulturní rozdíly (včetně obchodní kultury)
- Přílišná administrativa
- Nedostatek podpory ze strany státu
- Obava z nezaplacení kontraktu ze strany zahraničního partnera
- jiné _____

6. Žádali jste o podporu Vašeho podnikání?³

- Nežádali
- Žádali bez úspěchu
- Žádali s úspěchem

7. U jaké organizace jste žádali o podporu?

- CzechTrade
- CzechInvest
- Asociace malých a středních podniků
- Sdružení podnikatelů a živnostníků České republiky

8. V jaké oblasti jste využili podporu podnikání?

- Získání informací o zahraničních trzích
- Informace o zahraničních obchodních příležitostech
- Pomoc při oslovení zahraničního partnera
- Podpora výzkumu a vývoje
- Podpora zapojení se do sítí spolupráce/ klastrů
- Podpora školení pracovníků
- Podpora účasti na veletrzích a výstavách
- Podpora zavedení nových technologií
- Podpora na rozšíření výroby
- Podpora na tvorbu nových pracovních míst
- jiné _____

9. Jaký je počet zaměstnanců Vaší firmy?

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

10. Jaký obrat vykazuje Vaše firma?

- do 2 mil. EUR (cca do 55 mil. Kč)

³ Filtrační otázka

- více jak 2 mil. EUR ale méně než 10 mil. EUR (cca od 55 mil.Kč do 275 mil.Kč)
- více jak 10 mil. EUR ale méně než 50 mil. EUR (cca od 275 mil.Kč do 1375 mil.Kč)
- více než 50 mil. EUR

11. V jakém kraji je sídlo Vaší firmy?

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

12. Jaká je právní forma Vašeho podniku?

- OSVČ
- a.s.
- s.r.o.
- Družstvo
- v.o.s.
- Komanditní společnost
- Jiné _____

13. Do které kategorie dle klasifikace ekonomických činností spadá hlavní podnikatelská činnost Vašeho podniku?

- výroba oděvů, kromě kožešinových (výroba kožených oděvů, výroba pracovních oděvů; výroba ostatních svrchních oděvů, výroba osobního prádla, výroba ostatních oděvů a oděvních doplňků)
- výroba kožešinových výrobků
- výroba pletených a háčkovaných oděvů (výroba pletených a háčkovaných punčochových výrobků, výroba ostatních pletených a háčkovaných oděvů)
- Jiné _____

Dotazník pro podniky působících pouze na tuzemském trhu

1. V jakém roce jste zahájili podnikatelskou činnost?
2. V jakém roce jste poprvé vstoupili na zahraniční trhy / začali dodávat produkty na zahraniční trh/y?
3. Uveďte zahraniční trhy, na kterých Váš podnik působí v současnosti (země jsou řazeny abecedně):
 - Francie
 - Itálie
 - Německo
 - Polsko
 - Rakousko
 - Slovensko
 - Švédsko
 - Velká Británie
 - Jiné _____
4. Jakou formu/y vstupu na zahraniční trh/y využíváte?
(vyberte prosím jednu nebo více odpovědí)
 - Společné podnikání (spojení se s jiným podnikem za účelem spolupráce na zahraničním trhu/trzích.
 - Licence/franchising (pomocí poskytnutí licence)
 - Nepřímý vývoz (prodej pomocí prostředníků a zprostředkovatelů)
 - Přímý vývoz (přímý prodej na zahraniční trhy bez existence prostředníků či zprostředkovatelů)
5. Znáte programy podpory/ dotace, které mohou malé a střední podniky využívat?
 - Ano
 - Ne
 - Nedokážu posoudit
6. Myslíte si, že odvětví, ve kterém působíte, je dostatečně podporováno?
 - Ano
 - Ne
 - Nedokážu posoudit
7. Žádal Váš podnik o podporu/ dotace pro Vaše podnikání?⁴
 - Nezažádal

⁴ Filtrační otázka

- Zažádal bez úspěchu
- Zažádal s úspěchem

**8. S jakými organizacemi poskytujícími podporu exportu spolupracujete?
(vyberte prosím jednu nebo více odpovědí)**

- CzechTrade
- CzechInvest
- Asociace malých a středních podniků
- EGAP (Exportní garanční a pojišťovací společnost)
- ČEB (Česká exportní banka)
- Jiné _____

9. V jaké oblasti jste využili podporu podnikání?

- Získání informací o zahraničních trzích
- Informace o zahraničních obchodních příležitostech
- Pomoc při oslovení zahraničního partnera
- Podpora výzkumu a vývoje
- Podpora zapojení se do sítí spolupráce/ klastrů
- Podpora školení pracovníků
- Podpora účasti na veletrzích a výstavách
- Podpora zavedení nových technologií
- Podpora na rozšíření výroby
- Podpora na tvorbu nových pracovních míst
- jiné _____

10. S kterým následujícím tvrzením se ztotožňujete?

- Podporu pro oblast rozvoje našeho mezinárodního působení jsme vůbec nevyužili.
- Bez podpory bychom vůbec nezačali působit na mezinárodní úrovni.
- S podporou jsme vstoupili na zahraniční trhy dříve, než by se nám to podařilo bez podpory.
- Díky podpoře jsme se zapojili do dalších činností na mezinárodní úrovni.
- Díky podpoře jsme získali větší přehled o příležitostech na zahraničních trzích.

11. Pokud jste si dělali průzkum zahraničního trhu před Vaším vstupem na zahraniční trh/y, z jakých zdrojů jste tyto informace čerpali?

- Průzkum jsme nedělali
- Vlastní zkušenost a interní zdroje
- Vlastní průzkum trhu
- Specializované agentury

- Reference poskytnuté obchodním partnerem
- Jiné _____

**12. V čem vidíte největší překážky pro Vaši firmu při spolupráci se zahraničím?
Prosím, ohodnoťte na stupnici od 1 do 5. (1- nejméně významná překážka, 5- nejvýznamnější překážka)**

	1	2	3	4	5
Tarifní překážky (např. cla)					
Netarifní překážky (např. kvóty, antidumpingové zásahy)					
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků schopných spolupracovat se zahraničí					
Jazykové bariéry					
Nedostatek kapitálu					
Obtížná vymahatelnost práva v zahraničí					
Měnový kurz					
Vysoké transportní náklady					
Nedůvěra ve spolupráci se zahraničními partnery					
Neznalost možností vstupů na zahraniční trh/y					
Obtížné zjišťování podnikatelských příležitostí v zahraničí					
Nedostatek informací pro lokalizaci/ analýzu trhu					
Neschopnost navázat kontakt s možnými zákazníky v zahraničí					
Obtížné získávání spolehlivého zahraničního zastoupení					
Nedostatek manažerského času					
Vysoká cena Vašich výrobků/služeb ve srovnání s nabízenou zahraniční cenou					
Náklady spojené se vstupem na zahraniční trh/y					
Jiné nároky zahraničních zákazníků na kvalitu					
Odlišné zákony a předpisy v cizích zemích					
Kulturní rozdíly (včetně obchodní kultury)					
Přílišná administrativa					
Nedostatek podpory ze strany státu					
Obava z nezaplacení kontraktu ze strany zahraničního partnera					

13. U níže uvedených faktorů prosím zhodnoťte, jak jsou významné pro vaše úspěšné působení na zahraničním trhu. Prosím, ohodnoťte na stupnici od 1 do 5. (1- nejméně důležitý faktor; 5- nejvíce důležitý faktor)

	1	2	3	4	5
Kvalifikovaní zaměstnanci					
Zkušenosti klíčových zaměstnanců se zahraničním obchodem					
Správná volba vhodné formy vstupu na zahraniční trh					
Rozložení rizika na více zahraničních trhů					
Jazykové znalosti klíčových zaměstnanců					
Zapojení podniku do sítí/ kooperace s dalšími podniky					
Přizpůsobení výrobku požadavkům zahraničního trhu					
Správná volba marketingové strategie					
Konkurenční výhoda					
Dostatek kapitálu					
Flexibilita (pružnost) podniku					
Cena produktu					
Tradice podniku					
Kvalita nabízeného produktu					

14. Jaké je procentuální vyjádření Vašich tržeb ze zahraničí na celkových tržbách?

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

15. Jaké je procentuální vyjádření Vašeho prodeje v zahraničí z celkového prodeje?

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

16. Plní Váš podnik v posledních 2 letech cíle stanovené v oblasti zahraničního obchodu (např. plánované tržby, objem prodeje)?

- Ne
- Ano, ale v menší míře než byl předpoklad
- Ano, většina cílů byla splněna
- Ano, všechny cíle byly splněny

17. Jakých cílů jste chtěli dosáhnout při vstupu a působení na zahraničních trzích? (vyberte prosím jednu nebo více odpovědí)

- Neměli jsme stanovené žádné cíle
- Dosažení stanoveného podílu na trhu
- Maximalizace prodejů
- Zvyšování počtu zákazníků
- Maximalizace zisku
- Jiné _____

18. Je Vaše působení na zahraničních trzích v posledních dvou letech ziskové?

- Ano
- Ne

19. Po kolika letech byla Vaše působnost na zahraničních trzích zisková? _____**20. Jaká je míra přizpůsobení Vašeho výrobku cílovému zahraničnímu trhu?**

- Téměř nulová (přizpůsobení do 10%)
- Malá (přizpůsobení více jak 10% méně než 20%)
- Střední (přizpůsobení více jak 20% méně než 30%)
- Vysoká (přizpůsobení více jak 30%)

21. Jaké množství informací o daném zahraničním trhu jste měli před začátkem exportu?

- Téměř žádné informace
- Základní informace (informace snadno dostupné na internetu)
- Specifické informace pro daný trh
- Velmi specifické podrobné informace

22. Jak často komunikujete s Vaším zahraničním partnerem/zahraničními partnery ohledně vývozu/vývozního případu?

- Několikrát za rok
- Několikrát do půl roka
- Několikrát do měsíce
- Několikrát za týden
- Jsme stále v kontaktu (denně)

23. Jaké předchozí zkušenosti se zahraničním obchodem měli Vaši řídicí pracovníci před vstupem Vašeho podniku na zahraniční trh?

- Žádné zkušenosti
- Minimální zkušenosti
- Několikaleté zkušenosti
- Dlouholeté zkušenosti

24. Jakými jazyky hovoří Vaši řídicí pracovníci? _____**25. Jaký cizí jazyk považujete za klíčový pro Vaši firmu?****26. Jaké jsou znalosti Vašich řídicích pracovníků u Vámi zvoleného klíčového jazyka?**

- Základní: znalost základních frází
- Začátečník: porozumění větám, jednoduchá a prostá konverzace
- Mírně pokročilí: porozumění ve více oblastech, schopnost číst jednoduché texty
- Pokročilí: porozumění aktuálních záležitostí, dorozumění se v běžných situacích, schopnost korespondence
- Velmi pokročilí: porozumění mluvenému i psanému jazyku téměř ve všech tématech, schopnost plynulé konverzace s rodilým mluvčím
- Výborná znalost: porozumění odborným textům, flexibilní komunikace, schopnost mluvit podrobně o všech různých tématech, používání ideomatických vazeb

27. Vzdělávají se Vaši zaměstnanci v oblasti mezinárodního obchodu?

- Ne, nevzdělávají se
- Ano, ale nepravidelně podle momentálních potřeb
- Ano, jednou za rok
- Ano, jednou za půl roku
- Ano, každého čtvrt roku
- Ano, každý měsíc

28. . Jaký je počet zaměstnanců Vaší firmy?

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

29. Jaký obrat vykazuje Vaše firma?

- do 2 mil. EUR (cca do 55 mil. Kč)
- více jak 2 mil. EUR ale méně než 10 mil. EUR (cca od 55 mil.Kč do 275 mil.Kč)

- více jak 10 mil. EUR ale méně než 50 mil. EUR (cca od 275 mil.Kč do 1375 mil.Kč)
- více než 50 mil. EUR

30. V jakém kraji je sídlo Vaší firmy?

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

31. Jaká je právní forma Vašeho podniku?

- OSVČ
- a.s.
- s.r.o.
- Družstvo
- v.o.s.
- Komanditní společnost
- Jiné _____

32. Do které kategorie dle klasifikace ekonomických činností spadá hlavní podnikatelská činnost Vašeho podniku?

- výroba oděvů, kromě kožešinových (výroba kožených oděvů, výroba pracovních oděvů; výroba ostatních svrchních oděvů, výroba osobního prádla, výroba ostatních oděvů a oděvních doplňků)
- výroba kožešinových výrobků
- výroba pletených a háčkovaných oděvů (výroba pletených a háčkovaných punčochových výrobků, výroba ostatních pletených a háčkovaných oděvů)
- Jiné _____

D Tabulky četností

Tab. 13 Kontingenční tabulka testování závislosti mezi znaky úspěch podniků a množství zkušeností

Úspěšnost podniku	Žádné zkušenosti	Minimální zkušenosti	Několikaleté zkušenosti	Dlouholeté zkušenosti	Řádk. součty
Ne	5	6	5	1	17
Ano	9	5	3	1	18
Celkem	14	11	8	2	35

Zdroj: dotazníkové šetření, n=35

Tab. 14 Kontingenční tabulka pro testování závislosti mezi znaky úspěch podniků a množství informací

Úspěšnost podniku	Téměř žádné informace	Základní informace	Specifické informace	Velmi specifické informace	Řádk. součty
Ne	6	6	5	0	17
Ano	3	9	1	5	18
Celkem	9	15	6	6	35

Zdroj: dotazníkové šetření, n=35

E Hodnocení jednotlivých kategorií aplikovaného modelu

Tab. 15 Hodnocení jednotlivých kategorií aplikovaného modelu

Skupina	Možné odpovědi	Počet bodů
Klíčový zaměstnanci	Počet odpovědí 3	Max. 90
<i>jazykové znalosti klíčových zaměstnanců</i>	Základní	4,8
	Začáteční	9,9
	Mírně pokročilé	15
	Pokročilé	20,1
	Velmi pokročilé	25,2
	Výborné	30
<i>zkušenosti klíčových zaměstnanců</i>	Žádné	7,5
	Minimální	15
	Několikaleté	22,5
	Dlouholeté	30
<i>vzdělávání zaměstnanců</i>	Nevzdělávají se	4,8
	Nepravidelné	9,9
	Jednou za rok	15
	Jednou za půl roku	20,1
	Každého čtvrt roku	25,2
	Každý měsíc	30
Internacionalizace	Počet odpovědí 3	Max. 90
<i>forma vstupu na zahraniční trhy</i>	Nepřímý vývoz	10
	Přímý vývoz	20
	Společné podnikání	30
<i>po kolika letech od založení vstup na zahraniční trhy</i>	10 a více	7,5
	5-9 let	15
	Od 1 do 4 let	22,5
	0	30
<i>počet zemí, do kterých společnost vyváží</i>	1-2	7,5
	3-4	15
	5-6	22,5

	7 a více	30
Mezinárodní marketing	Počet odpovědí 3	Max. 90
<i>Míra přizpůsobení produktu</i>	Téměř nulová	7,5
	Malá	15
	Střední	22,5
	Vysoká	30
<i>Informace o cílovém trhu před zahájením vývozu</i>	Téměř žádné	7,5
	Základní	15
	Specifické	22,5
	Velmi specifické	30
<i>Frekvence komunikace managementu se zahraničními partnery</i>	Několikrát za rok	6
	Několikrát do půl roka	12
	Několikrát do měsíce	18
	Několikrát za týden	24
	Denně	30
Výkonnost zahraničního obchodu	Počet odpovědí 3	Max. 90
<i>Podíl tržeb ze zahraničí k celkovým tržbám</i>	0-25%	7,5
	26-50%	15
	51-75%	22,5
	76-100%	30
<i>Procento prodaných produktů v zahraničí k celkovým prodaným produktům</i>	0-25%	7,5
	26-50%	15
	51-75%	22,5
	76-100%	30
<i>Ziskovost zahraničních operací</i>	Ne	0
	Ano	30

Zdroj: dotazníkové šetření, n=35

V tabulce je zobrazeno bodové hodnocení jednotlivých otázek a jejich odpovědí.

F Výstupy aplikovaného modelu

Červeně jsou označeny maximální hodnoty a zeleně minimální hodnoty v každé ze 4 hodnocených kategorií.

Tab. 16 Hodnocení podniků dle modelu

Pořadí podniku	Počet bodů v jednotlivých oblastí				Celková plocha
	Klíčová za- městnanci	Internacionalizace	Mezinárodní marketing	Výkonnost zahraničního obchodu	
1	54.9	57.5	75	90	9599.6
2	34.8	67.5	78	90	9079.2
3	54.9	67.5	69	75	8865.7
4	57.6	62.5	70.5	75	8817.9
5	47.4	75	70.5	67.5	8359.0
6	52.5	80	61.5	60	7959.4
7	57.6	47.5	60	90	7933.5
8	50.1	57.5	69	75	7912.6
9	42.6	65	52.5	90	7790.3
10	52.5	72.5	54	67.5	7590.0
11	32.4	50	90	75	7518.0
12	27.3	57.5	67.5	90	7331.3
13	37.5	47.5	67.5	90	7331.3
14	69.9	55	72	45	7296.2
15	50.1	62.5	43.5	75	6630.3
16	50.1	42.5	61.5	75	6505.2
17	32.4	57.5	67.5	60	5775.0
18	39.9	50	61.5	60	5569.4
19	32.4	65	52.5	60	5428.5
20	42.6	47.5	42	75	5262.6
21	17.1	52.5	43.5	90	5140.8
22	27.3	40	58.5	75	5038.3
23	37.5	47.5	69	45	4805.6
24	57.6	65	28.5	45	4796.6
25	39.9	40	55.5	60	4770.2

26	32.1	50	45	67.5	4731.0
27	17.1	50	69	60	4587.5
28	22.2	65	46.5	60	4582.7
29	34.8	67.5	43.5	45	4428.9
30	47.4	65	28.5	45	4319.7
31	34.8	42.5	55.5	45	3910.2
32	42.6	40	40.5	45	3525.9
33	39.9	40	34.5	45	3162.5
34	29.7	25	55.5	45	3006.7
35	27.3	50	28.5	45	2837.8

Zdroj: dotazníkové šetření, N=35