

METODA HODNOCENÍ MEZINÁRODNÍ ÚSPĚŠNOSTI MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

A. Peprný, L. Kubíčková, P. Rovný

Došlo: 15. prosince 2009

Abstract

PEPRNÝ, A., KUBÍČKOVÁ, L., ROVNÝ P.: *Method of evaluating the success of the small and medium-sized enterprises*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2010, LVIII, No. 3, pp. 183–188

At the time of increasing globalization and homogenization of the global markets, the development of information infrastructure technology and world market becomes accessible not only to large multinational companies but also for small and medium-sized enterprises (SMEs). This has resulted in increasing competition in the domestic market which domestic firms have to face. Therefore the process of internationalization of business is a step that allows businesses performing their activities in the domestic market to enter foreign markets and to exploit the opportunities and potential which these markets offer. The paper is focused on the draft of the method for quantification of the factors, which determine the success of the SMEs in foreign markets. In the proposed method the multidimensional assessment of indicators of success of SMEs in foreign markets are used, ie. not only the proportion of sales from exports is observed, but also the profitability of international activities in an absolute and in a relative rate. Other indicators of success are the satisfaction of the company management with international activities and the success of achieving defined targets for business activities in foreign markets. Evaluation is made up of both the objective and the subjective indicators of success. Among the objective indicators of success is included the intensity of international activities of SMEs, which is detected as the sum of revenues generated from international activities in relation to total sales company, the profitability of international activities, (ie. whether the foreign activities are profitable or not), and the relative profitability of international activities, where it is ascertained whether the foreign activities generate higher profit than the activities at the domestic market. The next subjective indicator of success is the success of objectives - it was found how many objectives related to operations in foreign markets has been achieved. Another indicator is the subjective satisfaction of the company management with existing activities on foreign markets. Overall performance on foreign markets of the company is quantified using an assessment of objective and subjective indicators of success. Using the defined evaluation it will be possible to determine which of the SMEs are more and which are less successful in foreign markets. Finally, this evaluation will be used for future research aimed at identifying characteristics affecting the success of SMEs in the foreign markets.

small and medium-sized enterprises, internationalization, indicators of success, evaluating of the success of the SMEs

V poslední době dochází v celosvětovém měřítku k urychlení a prohloubení procesu globalizace, která velkou měrou ovlivňuje chod a rozvoj firem na celém světě. Její dopad na chod ekonomiky je nepochybnitelný. Globalizace je úzce spjata s internacionalizací firem a také s rozvojem nadnárodních společností, neboť odstranění bariér a zvyšující se konkurence na domácích trzích se odráží ve snaze firem expandovat na trhy zahraniční. Díky rostoucí

globalizaci a zvyšujícímu se konkurenčnímu prostředí musí obzvláště malé a střední podniky (MSP) dokázat rychle na tyto změny reagovat.

Zatímco však globalizace je v podstatě spontánní proces, proces integrace je procesem řízeným a organizovaným shora prostřednictvím mezinárodních či nadstátních institucí a orgánů (nebereme-li v úvahu i existenci tzv. neformální integrace). V rámci globalizace postupně a spontánně vzniká

jedna globální ekonomika. Zvyšuje se úloha zahraničního obchodu a zahraničních investic, dochází k propojování finančních trhů a koncentraci kapitálu a nadnárodní korporace stále významněji ovlivňují nejen ekonomické dění, ale silně se prosazují i jejich politický vliv. A právě internacionalizace nabývá v otevřené české ekonomice stále na významu.

V ekonomickém seskupení EU se MSP příkládá významná sociálně-ekonomická i politická úloha. Je to z důvodu jejich velkého počtu, role při zajišťování nezbytné zaměstnanosti, sociální stability a dynamiky inovačního rozvoje. Proto je rozvoji MSP věnována stálá pozornost a je kladen důraz na ekonomickou a organizačně-legislativní podporu. Začlenění českých MSP v integraci EU představuje jednak výhody, neboť české MSP jsou součástí vyspělého ekonomického prostředí. Otevírají se nové podnikatelské příležitosti, je umožněn přístup na rozsáhlý trh bez vnitřních hranic EU, zvyšuje se právní ochrana podniků, dochází ke zlepšení možnosti investování v zemích EU a další výhody pro MSP, které vyplývají ze členství ČR v EU.

Rozšiřující se integrace ale také zvyšuje konkurenční prostředí a MSP tak musejí čelit mnohem vyšší konkurenci, než tomu bylo v minulosti. A právě internacionalizace je jednou z možností jak této konkurenci čelit. Z tohoto důvodu jsou stále častěji MSP podrobeny zkoumání, ve snaze identifikovat faktory ovlivňující jejich mezinárodní aktivity. Zjištění klíčových faktorů ovlivňujících úspěšnost MSP na zahraničních trzích může pozitivně ovlivňovat další MSP mající v plánu zapojit se do mezinárodního obchodu. K tomu, aby bylo možné identifikovat klíčové faktory ovlivňující mezinárodní úspěšnost MSP, je nutné vytvořit systém hodnocení výkonnosti MSP na zahraničních trzích.

Cílem příspěvku je návrh systému hodnocení úspěšnosti malých a středních podniků na zahraničních trzích. Dílčím cílem příspěvku je identifikace a vymezení indikátorů úspěšnosti MSP na zahraničních trzích.

MATERIÁL A METODY

Malé a střední podniky

MSP představují samostatné podnikatelské jednotky v rukou jednoho nebo několika podnikatelů, s malým počtem pracovníků, relativně malým kapitálem a malým ročním obratem. V roce 2003 vydala Evropská komise doporučení 2003/361/EC, které obsahuje novou definici MSP se záměrem posílit jejich konkurenceschopnost. V členských zemích vstoupilo v platnost k 1. 1. 2004. Hranice definované v tomto doporučení berou v úvahu růst cen a produktivity (Kislingerová, Nový; 2005).

- Kategorii středních podniků tvoří organizační jednotky, které zaměstnávají 50 až 250 zaměstnanců. Současně jejich roční obrat nepřekračuje 50 milionů EUR anebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 43 milionů EUR.

- Kategorii malých podniků tvoří organizační jednotky, které mají méně než 50 zaměstnaných osob. Současně jejich roční obrat anebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 10 milionů EUR.
- Dále podniky musejí být nezávislé, tzn. že jiný subjekt nesmí v MSP vlastnit více než 25 % akcií nebo hlasovacích práv.

Pojem internacionalizace

Na akademickém poli neexistuje společný konsenzus ohledně definice pojmu „internationalizace“. Calof a Beamish (1995) definovali „internationalizaci“ z hlediska procedurálního a organizačního jako „proces adaptace operací společnosti na mezinárodní prostředí“. Je zřejmé, že pohled autorů zdůrazňuje spíše internacionalizační cestu nadnárodních společností než malých a středních podniků. Další široce používaný pohled zahrnující obě strany internacionalizačního procesu, tj. vnější a vnitřní toky, je pohled Welche a Luostarinen. Ti definují „internationalizaci“ jednoduše jako „proces zvýšeného zapojení do mezinárodních operací“ (Welch, Luostarinen; 1988). Chryssochoidise, Millarové a Clegga (1997) definovali „internationalizaci“ společnosti jako „počáteční operace podniku v jiné zemi“.

MSP usilující o internacionalizaci ve smyslu vstupu na zahraniční trh potřebují vybrat konkrétní a nejvhodnější strategii vstupu na trh. Tento způsob se v mezinárodní odborné literatuře nazývá „forma internacionalizace“, „způsob vstupu“ (Root, 1994) nebo „strategie vstupu“. Bez ohledu na odlišnost termínů může být tento fenomén definován jako „institucionální dohoda, která umožňuje vstup produktů, technologie, lidských dovedností, managementu nebo dalších zdrojů společnosti do cizí země“ (Root, 1994).

Hill (2004) definuje následujících pět forem internacionalizace: vývoz, licencování, zakládání joint venture v cílové zemi, přímá investice do výrobních míst v cílové zemi a franchising. Z již provedených výzkumů vyplývá, že forma vstupu na zahraniční trh za využití franchisingu není mezi MSP ve srovnání s ostatními formami vstup tak častým jevem, a to zejména ve srovnání s exportem, licencováním a joint venture. Z výše uvedeného důvodu není v navrhovaném výzkumu tato forma vstupu zahrnuta do oblasti zkoumání.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Indikátory úspěšnosti českých MSP na zahraničních trzích

Výzkumy zaměřené na internacionalizaci malých a středních podniků používají pro hodnocení úspěšnosti MSP dva přístupy. První rozděluje firmy na exportéry a na firmy, které podnikají pouze na domácích trzích (Kohn, 1997). Druhý přístup se zaměřuje na intenzitu exportu, tj. sleduje poměr tržeb plynoucích z exportu na celkových tržbách (Bonaccorsi, 1992; Wolff, Pett, 2000).

Rozdělení na exportéry a firmy, které neexportují, je kritizováno zejména proto, že všechny exportní aktivity jsou automaticky vnímány jako úspěšné (Aaby/Slater, 1989). Také indikátor intenzity exportu bývá kritizován. Terčem kritiky tohoto přístupu je to, že sleduje pouze podíl příjmů plynoucích z exportu na celkových příjmech a naprosto opomíjí zisk a další benefity související s exportem (Dhanaraj, Beamish; 2003).

Nejvhodnější je proto použít vícerozměrné indikátory měření úspěšnosti mezinárodní výkonnosti MSP, tzn. sledovat nejen podíl tržeb z exportu, ale také ziskovost mezinárodních aktivit a to jak absolutní, tak relativní. Mezi další indikátory úspěchu patří spokojenost managementu s mezinárodními aktivitami firmy a míra dosažení stanovených cílů.

Návrh systému hodnocení úspěšnosti českých MSP na zahraničních trzích

Tato část se věnuje identifikaci a popisu indikátorů úspěchu MSP na zahraničních trzích. Jak bylo popsáno výše, je nutné vytvořit vícerozměrné hodnocení výkonu českých MSP na zahraničních trzích. Je nutné určit a popsat indikátory úspěchu, aby mohl být vytvořen systém, pomocí kterého bude hodnocena celková zahraniční výkonnost českých MSP. Jednotlivé indikátory jsou popsány níže.

Intenzita mezinárodních aktivit MSP

Intenzita mezinárodních aktivit MSP bude měřena jako souhrn všech tržeb generovaných z mezinárodních aktivit. Celková výše tržeb by neposkytla relevantní data, proto se používá podíl tržeb vytvořených zahraničními aktivitami v poměru k celkovým tržbám firmy. Z důvodu zpřesnění výsledků budou brány tržby jako průměr za poslední tři roky. Indikátor intenzity je nutné pro účely statistické analýzy upravit následujícím způsobem. MSP s intenzitou nižší než 15 % budou ohodnoceny číslem „0“, MSP s intenzitou v rozmezí 15–40 % budou ohodnoceny číslem 1, podniky, jejichž intenzita bude 41–65 %, jsou ohodnoceny číslem „2“, a podniky, jejichž intenzita převyšuje 65 %, budou ohodnoceny číslem „3“. V případě vstupu na zahraniční trhy poskytováním licencí je bodovací stupnice následující. V případě, že je intenzita menší než 3 %, je přiřazeno číslo „0“, v rozmezí 3–6 % číslo „1“, v rozmezí 7–10 % číslo „2“ a v případě, že je intenzita vyšší než 11 %, ohodnotíme podnik číslem „3“.

Celková ziskovost mezinárodních aktivit MSP

V rámci předkládané metodiky jsou pod pojmem celková ziskovost uvažovány zisk nebo ztráta MSP dosažené na zahraničních trzích. Pod pojmy zisk a ztráta je myšlen rozdíl mezi celkovými tržbami získanými na zahraničních trzích a náklady souvisejícími s mezinárodními aktivitami MSP. Mohou nastat dva možné výsledky: „aktivity podniku na zahraničních trzích jsou ziskové“ nebo „aktivity na zahraničních trzích nejsou ziskové“. Pro účely analýzy dat je potřebné získaná data upravit. Pokud výsle-

dek bude pozitivní a firma bude zisková, je tento výsledek ohodnocen číslem „2“, pokud ne, číslem „0“.

Relativní ziskovost mezinárodních aktivit

Indikátor relativní ziskovosti mezinárodních aktivit českých MSP je vytvořen jako srovnání ziskovosti z aktivit prováděných na domácím trhu a aktivit prováděných na trzích zahraničních. Získaná data je třeba upravit a opět transformovat. Pokud aktivity na domácím trhu jsou ziskovější než aktivity na zahraničních trzích, je výsledek ohodnocen číslem „0“, pokud je ziskovost na stejné úrovni, přiřadíme výsledku číslo „1“ a nakonec jestliže ziskovost z domácích aktivit je nižší než ze zahraničních, přiřadíme číslo „2“.

Úspěšnost vytyčených cílů

Indikátor úspěšnosti vytyčených cílů posuzuje, zda bylo v dané firmě dosaženo stanovených cílů spojených s operacemi na zahraničních trzích. Úroveň dosažených cílů je měřena pomocí škál, a to: stanovených cílů nebylo dosaženo, stanovených cílů bylo dosaženo pouze částečně, většina stanovených cílů bylo dosaženo, všech stanovených cílů bylo dosaženo. Pro následnou analýzu dat bylo třeba tato získaná data opět ohodnotit. Postup byl následující: „0“ pro nedosažení cílů, „1“ pro částečné dosažení cílů, „2“ pro dosažení většiny cílů, „3“ pro dosažení všech vytyčených cílů.

Spokojenost managementu

Druhý subjektivní indikátor se zaměřuje na obecný názor managementu týkající se hodnocení úspěšnosti internacionalizace jejich podniku. Respondenti budou požádáni, aby kategorizovali jejich internacionalizační aktivity do jedné z následujících skupin hodnotících úspěšnost internacionalizačních aktivit: „neúspěšné“, „zatím neúspěšné, ale vyvíjejí se slibně“, „úspěšné“. Tyto indikátory úspěchu byly pro následnou analýzu ohodnoceny následovně: „0“ pro „neúspěšné“, „1“ pro „zatím neúspěšné, ale vyvíjející se slibně“ a „2“ pro „úspěšné“ internacionalizační aktivity.

Celková výkonnost

Komplexní indikátor hodnocení mezinárodní výkonnosti je tvořen jako souhrn všech výše diskutovaných indikátorů úspěšnosti. Podrobný popis je zobrazen v tabulce I. Nejdříve, na základě získaných informací, budou sečteny jednotlivé indikátory úspěšnosti, na základě kterých budou jednotlivé firmy seskupeny do skupin dle úspěšnosti. V případě vstupu na zahraniční trhy pomocí exportu, joint venture a přímých investic může daná firma obdržet maximálně 12 bodů. Jednotlivé firmy budou seřazeny do tří skupin. Firmy, které dosáhly více než 9 bodů, budou označeny jako velice úspěšné, firmy, které dosáhnou rozmezí 5–8 bodů, budou označeny jako úspěšné a firmy, které dosáhnou méně jak 5 bodů, budou klasifikovány jako neúspěšné s ohledem na jejich mezinárodní aktivity.

V případě vstupu na zahraniční trh pomocí licence může daná firma obdržet maximálně 10 bodů. Jednotlivé firmy bodu seřazeny do tří skupin. Firmy, které dosáhly více než 7 bodů, budou označeny jako velice úspěšné, firmy, které dosáhnou

rozmezí 3–6 bodů, budou označeny jako úspěšné a firmy, které dosáhnou méně jak 3 bodů, budou klasifikovány jako neúspěšné s ohledem na jejich mezinárodní aktivity.

I: *Systém hodnocení úspěšnosti českých MSP*

I: *System of evaluating the success of the SMEs*

	Indikátory úspěchu					Souhrnný výsledek úspěšnosti mezinárodní výkonnosti MSP	Výsledek pro účely statistické analýzy
	Dosažení cílů	Spokojenost managementu	Absolutní ziskovost	Relativní ziskovost	Intenzita		
Export Joint Venture Přímé investice	dosaženo všech stanovených cílů	úspěšné	ziskový	mezinárodní aktivit jsou ziskovější než domácí	65 % a více	součet indikátorů úspěchu <9;12> velmi úspěšné podniky	Součet indikátorů úspěchu
	většiny cílů bylo dosaženo	vyvíjejí se dobře		ziskovost je stejná	<15–40 % <40–65 %	součet indikátorů úspěchu <5;8> úspěšné podniky	
	cílů bylo dosaženo jen zčásti a nebo nebylo dosaženo stanovených cílů	neúspěšné	ztrátový	domácí aktivit jsou ziskovější než mezinárodní	méně než 15 %	součet indikátorů úspěchu < 5 neúspěšné podniky	
Licence	dosaženo všech stanovených cílů	úspěšné	ziskový	-	10 % a více	součet indikátorů úspěchu <7;10>	Součet indikátorů úspěchu
	většiny cílů bylo dosaženo	vyvíjejí se dobře		-	<3–6 % <6–10 %	součet indikátorů úspěchu <3;6>	
	malé části cílů bylo dosaženo a nebo nebylo dosaženo stanovených cílů	neúspěšné	ztrátový	-	méně než 3 %	součet indikátorů úspěchu < 3	

Zdroj: Vlastní zpracování

SOUHRN

V příspěvku je představen návrh systému hodnocení úspěchu českých MSP na zahraničních trzích za využití vícerozměrných indikátorů hodnocení. Na základě navrženého systému je možné zkoumané MSP ohodnotit a rozdělit dle dosažené úspěšnosti na podniky „neúspěšné“, „úspěšné“ a „velmi úspěšné“. Systém hodnocení úspěšnosti MSP na zahraničních trzích umožní provést komplexní výzkum zaměřený na identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících úspěšnou internacionalizaci českých MSP na zahraničních trzích. Definovaný systém je založen na komplexním hodnocení českých MSP pomocí vícerozměrných ukazatelů, a to jak objektivních, tak subjektivních. Navrhovaný systém hodnocení sleduje podíl tržeb z exportu, ziskovost mezinárodních aktivit, a to jak absolutní, tak relativní. Dále je zjišťována spokojenost managementu s mezinárodními aktivitami firmy, a také to, zda bylo dosaženo plánovaných cílů. Na základě těchto údajů je vyhodnocena celková výkonnost podniku, na základě které jsou podniky rozděleny do výše uvedených skupin (tab. č. I) dle úspěšnosti zahraničních aktivit.

Výsledky uvedené v příspěvku jsou součástí výzkumného projektu GA ČR, č. 402/09/1513 Strategické aliance v sektorech nezávislého obchodu a služeb jako nástroj konkurence- schopnosti malých a středních podniků.

malé a střední podniky, internacionalizace, indikátory úspěchu, hodnocení úspěšnosti MSP

SUMMARY

At the time of increasing globalization and homogenization of global markets, development of information technology and infrastructure, the world market becomes more accessible not only to large multinational companies but also for small and medium-sized enterprises (SMEs). That leads to con-

stant increasing competition that home SMEs must face. The process of internationalization is a step that allows home SMEs to enter foreign markets and take advantage of opportunities that these markets offer. The contribution is focused on the concept of method of evaluating the success of SMEs on foreign markets. In proposed method of evaluating are used multidimensional indicators, share of a firm's turnover generated by international activity, absolute and relative profitability of the internationalization activities, the level of achievement of the objectives defined for internationalization and the general opinion of an SME's managers on the degree of success of the firms' internationalization. The set of objective and subjective, respectively quantitative and qualitative success indicators is used. The overall performance is measured as sum of all above mentioned indicators. Using a defined evaluation will be possible to determine which of the surveyed SMEs are more and which are less successful in foreign markets. Finally, this evaluation can be used for future research aimed at identifying factors affecting the success of SMEs in foreign markets.

LITERATURA

- AABY, N. E., SLATER, F. S., 1989: Managerial Influence on Export Performance. *International Marketing Review* [online]. No. 4 [cit. 2009-02-19], p. 7–26.
- BONACCORSI, A., 1992: On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity. *Journal of International Business Studies* [online]. No. 4 [cit. 2009-02-19], p. 605–635.
- CALOF, J. C., 1994: The Relationship Between Firm Size and Export Behaviour Revisited. *Journal of International Business Studies* [online]. Vol. 25, is. 2 [cit. 2007-05-18], p. 367–387. Dostupný z [www: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v25/n2/pdf/8490205a.pdf>](http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v25/n2/pdf/8490205a.pdf). ISSN 0047-2506.
- COVIELLO, N. E., GHOURI, P. N., MARTIN, K., 1998: International Competitiveness: Empirical Findings from SME Service Firms. *Journal of International Marketing* [online]. No. 2 [cit. 2009-02-20], p. 8–27.
- DHANARAJ, C., BEAMISH, P. W., 2003: A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management* [online]. 2003, No. 3 [cit. 2009-02-20], p. 242–261.
- HILL, C. W. L., 2004: *International Business: Competing in the Global Marketplace*. [s.l.]: Irwin Professional Pub. 720 p. ISBN 0-072-87395-7.
- CHRYSSOCHOIDIS, G., MILLAR, C., CLEGG, J., 1997: *Internationalisation Strategies*. [s.l.]: Palgrave Macmillan, 272 p. ISBN 0-312-16407-6.
- KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I., 2005: *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 464 s. ISBN 80-7179-847-9.
- KOHN, T. O., 1997: Small Firms as International Players. *Small Business Economics* [online]. No. 9 [cit. 2009-02-21], p. 25–47.
- WELCH, L. S., LUOSTARINEN, R., 1988: Internationalisation: evolution of a concept. *Journal of General Management* [online]. Vol. 14, No. 2 [cit. 2007-05-16], p. 34–64. Dostupný z [www: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v38/n3/pdf/8400271a.pdf>](http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v38/n3/pdf/8400271a.pdf). ISSN 0047-2506.
- WOLFF, J. A., PETT, T. L., 2000: Internationalisation of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance. *Journal of Small Business Management* [online]. No. 4 [cit. 2009-02-19], p. 34–47.

Adresa

Ing. Aleš Peprný, Ph.D., Ing. Lea Kubíčková, Ph.D., Ústav marketingu a obchodu, Mendelova univerzita v Brně, 613 00 Brno, Česká republika, Ing. Patrik Rovný, Ph.D., Katedra marketingu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovenská republika, e-mail: ales.peprny@mendelu.cz, lea.kubickova@mendelu.cz, Patrik.Rovny@fem.uniag.sk

