ACTA UNIVERSITATIS AGRICULTURAE ET SILVICULTURAE MENDELIANAE BRUNENSIS
SBORNÍK MENDELOVY ZEMĚDĚLSKÉ A LESNICKÉ UNIVERZITY V BRNĚ

Ročník LIV 12 Číslo 6, 2006

TEORETICKÉ ASPEKTY SPECIFIK PROCESU INTERNACIONALIZACE MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM V ČR

L. Kubíčková, A. Peprný

Došlo: 29. června 2006

Abstract

KUBÍČKOVÁ, L., PEPRNÝ, A.: *Theoretical aspects of specifics of internationalization process in small andmedium-sized businesses in the Czech Republic*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2006, LIV, No. 6, pp. 107–116

Internationalization can be crucial to the long-term success of small and medium sized enterprises (SME) in the increased globalization. The objective of this paper is determination of the specifics internationalization process of SMEs, presentation various aspects of internationalization process of SMEs and explain this issue – why do some SMEs involve in this process gradually and on the other side why do some SMEs operate in remote areas immediately after founding.

internationalization, globalization, internationalization process, small and medium sized enterprises (SMEs), international bussines

V souvislosti s diskusemi o vývoji českého zahraničního obchodu bývá často rozebírána schopnost internacionalizace českých firem. Cílem tohoto článku je prezentace různých pohledů na proces globalizace a internacionalizace firem v globalizujícím se světě zasazená do kontextu vývoje světového mezinárodního obchodu a také rozbor specifik internacionalizačního procesu malých a středních firem. Právě malé a střední firmy se dlouhodobě více než 99 % podílí na celkovém počtu všech podnikatelských subjektů v ČR a jejich podíl na výkonech se stabilizoval za posledních sedm let zhruba na úrovni 52 %. Malé a střední podniky (dále také MSP) v ČR jsou, podobně jako i v ostatních zemích EU, důležitým činitelem zahraničního obchodu; v posledních deseti letech se zvyšují objemy zahraničního obchodu MSP, od roku 1997 se objem zahraničního obchodu MSP v ČR téměř zdvojnásobil – konkrétně na vývozu se v roce 2004 podílely malé a střední podniky v ČR 34,3 % a na dovozu v tomtéž roce 52,5 % (Kubíčková, Presová; 2006).

MATERIÁL A METODY

Termíny globalizace a internacionalizace jsou obsahově blízké, u některých autorů se výklady těchto pojmů prolínají. V úvodu tohoto příspěvku proto nejprve provedeme jejich definici. Proces globalizace je definován (např. Pichanič, 2004) jako těsnější integrace zemí a obyvatel světa, která je způsobena enormním snížením nákladů na dopravu a komunikaci a odstraněním bariér pro volný pohyb zboží, služeb, kapitálu, znalostí a lidí. Internacionalizací firem se rozumí jejich zapojování do mezinárodního prostředí. Pojetí internacionalizace je v odborné literatuře velice rozdílné u různých autorů, např. Beamish (1990, in Pollard, Šimberová) chápe internacionalizaci jako proces, kterým firmy zvyšují své povědomí o přímém a nepřímém vlivu mezinárodních transakcí na jejich budoucnost a vytváří a řídí transakce s ostatními zeměmi. Další definici internacionalizace uvádí např. Břečková (2003), která chápe internacionalizaci jako proces zapojení firmy do mezinárodních transakcí na základě formy a míry zapojení.

Globalizace je tedy termín používaný k popisu změn ve společnosti a ve světové ekonomice, které jsou důsledkem dramatického vzrůstu mezinárodního obchodu a sbližování kultur. Tento termín patří v současné době mezi nejčastěji užívaná slova, jeho obsah je obecně znám, ačkoliv se jednotlivé definice

různých autorů liší, avšak pro komplexní pohled na problematiku internacionalizace firem je třeba nejen definovat daný pojem, ale také stručně shrnout historický vývoj ekonomické globalizace moderního světa, která prošla dosud třemi vlnami. První vlnu globalizace je možno datovat do období 1870–1914. Díky výhodám v dopravě a vyjednaným omezením obchodních bariér některé země mohly využít nadbytek své půdy. V této vlně se zásadním způsobem zvýšil tok zboží, kapitálu a zejména pracovních sil – jeho výše činila cca 10 % úrovně tehdejší světové populace (např. z Evropy migrovalo více než 60 milionů lidí za prací do USA a jiných částí světa). Tuto vlnu globalizace ukončila první světová válka, po ní následovala hospodářská krize a o druhé vlně globalizace je možno hovořit až po druhé světové válce, zhruba od roku 1950 do roku 1980. V této vlně dochází zejména k exportu primárních komodit, později se přidává i export komodit sekundárních. V druhé vlně globalizace se vyspělé evropské země seskupily v EHS, v Americe vzniklo NAFTA a rozvinuté země celého světa se integrovaly v rámci OECD. Země východního bloku se sdružily pomocí RVHP, přičemž ekonomický rozvoj těchto zemí začal zaostávat za zeměmi OECD a v 80. letech tato nedostatečná výkonnost vedla k rozpadu socialistických států východoevropského bloku. Poslední, třetí vlna globalizace, která probíhá od počátku 80. let do současnosti, byla ovlivněna mimo jiné rozvojem komunikačních technologií. V této vlně je možno hovořit o rozdělení zemí světa do tří skupin, a to na rozvinuté (např. Kanada, USA, Japonsko, země EU, Singapur, Austrálie, Švýcarsko), dále na země rozvojové, více globalizované, jako je např. Čína, Brazílie, Indie, Mexico a dalších cca 20 zemí. Třetí skupina zahrnuje země rozvojové, méně globalizované, které v úhrnu čítají více než 2 miliardy obyvatel. Příkladem jsou Somálsko, Jemen, Nepál, Rwanda, Afghánistán aj. Tyto země obchodují v současné době na světových trzích méně než před 20 lety. Pozitivním efektem globalizace je pak bezesporu fakt, že srovnáme-li agregovaný růst rozvinutých zemí a zemí rozvojových, bylo zjištěno, že se rozdíl mezi výkony ekonomik zemí rozvinutých a zemí rozvojových více globalizovaných zmenšuje, např. HDP na hlavu v rozvinutých více globalizovaných zemích v 80. a 90. letech rostl v průměru o 5 %, přičemž v rozvinutých zemích pouze o 2 % (World Bank, 2001).

V souvislosti s ekonomickou globalizací světa bývá také zmiňován pojem integrace. Je možno definovat čtyři formy integrace, a to zónu volného obchodu, kdy členské státy zruší celní tarify, ale realizují samostatně celní politiku vůči třetím zemím, celní unii, kdy dochází nejen ke zrušení cel, ale také k uplatnění společné celní politiky vůči třetím zemím, společný trh, který navíc znamená i odstranění omezení v pohybu kapitálu a osob mezi členskými zeměmi a konečně hospodářskou a měnovou unii, která zahrnuje kromě ekonomické integrace i politickou integraci členských států. Důsledkem celosvětových integračních procesů je nárůst objemu světové výměny zboží. Většina světového obchodu se v současnosti odehrává mezi západní Evropou, jihovýchodní Asií a severní Amerikou. V posledním desetiletí je také zřejmá dominance USA, Japonska a zemí EU v přímých zahraničních investicích.

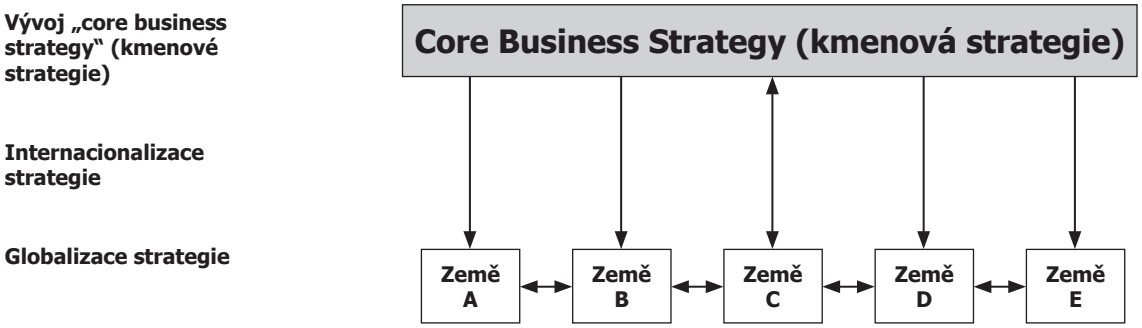
Globalizace je úzce spjata s rozvojem nadnárodních společností, neboť odstranění bariér a zvyšující se konkurence na domácích trzích se odráží ve snaze firem expandovat na trhy zahraniční. Rozvoj globalizace a vznik nadnárodních firem znamenal i nutnost rozvoje mezinárodního managementu, neboť pokud firma chce uspět na zahraničních trzích, musí plánovat, koordinovat a organizovat své činnosti celosvětově. Existuje celá řada podobností mezi tzv. národními strategiemi – tzn. strategiemi určenými pro domácí trh a tzv. mezinárodními strategiemi, tzn. strategiemi určenými pro podnikání na více národních trzích. Firmy, které podnikají pouze na národních, domácích trzích, však oproti firmám podnikajícím na poli mezinárodním nemohou využívat některé konkurenční výhody jako např. umístění výroby do země s nejnižšími výrobními náklady nebo naopak do země, která na základě svého image zvýší celkovou vnímanou hodnotu produktu. Dalším zdrojem konkurenční výhody může být pro firmu operující na mezinárodním poli tzv. multitržní flexibilita, která znamená možnost přizpůsobování měnícím se podmínkám trhu v různých zemích tak, že nadnárodní firma využívá tržní rozdíly ke svému prospěchu a vhodným manévrováním na zahraničních trzích zvládá i situace, kdy se např. na jednom trhu výrazně zhorší podmínky pro její podnikání takovým způsobem, který by firmu podnikající pouze na tomto jednom národním trhu zlikvidoval. Poznatky získané přizpůsobením se trhu v zemích se složitějšími podnikatelskými podmínkami může nadnárodní firma použít i v zemích s méně náročnými tržními podmínkami a tím na nich vystavět svoji konkurenční výhodu.

Někteří autoři, zabývající se problematikou tvorby mezinárodních strategií, např. Donnelly (1997), se odvolávají na Porterův přístup k získání konkurenčních výhod na světových trzích. Aby firma obstála ve světové konkurenci, je třeba, aby se manažeři a tvůrci firemní strategie zaměřili na klíčové faktory, které o její konkurenceschopnosti v celosvětové ekonomice rozhodují. Porter identifikoval čtyři integrované faktory („čtyři diamantové faktory konkurenčního ostří“), a to firemní strategii, strukturu a soupeření, podmínky poptávky, produkční faktory a konečně návazná a podpůrná odvětví. Porter je přesvědčen, že manažeři by měli především vytvářet a realizo-

vat takové strategie, které vedou k dosahování konkurenčních výhod, a ne samoúčelně usilovat o zvyšování obratu.

Od počátku 80. let lze vysledovat rostoucí dynamiku v mezinárodní konkurenci, která je v literatuře zjednodušeně nazývána právě jako globalizace. Otázka globalizace podnikové činnosti byla rozdílně hodnocena v odborné literatuře i v praxi, jednotliví autoři se názorově různí zejména v pohledu na objekt strategie globalizace. Shoda existuje v tom, že globalizace vychází z marketingové standardizace. Pouze málo autorů rozebírá podrobně problém globalizace z celkového pohledu konkurenční strategie a argumentuje na úrovni nástrojů.

Konkrétní proces vývoje globální strategie podniku uvádí ve své práci Czinkota, Ronkainen a Moffet (1999), kteří chápou globalizaci jako výsledek procesu, kterým kulminuje proces vstupu na mezinárodní trh a následná expanze. Vývoj globální strategie je pak možno znázornit následovně (viz schéma na obr. 1):



1: *Vývoj globální strategie*
Zdroj: Czinkota, in Kubíčková 2003

Organizace nejprve ve značné míře využívají v jednotlivých zemích různé tzv. multi-domácí strategie (angl.: „multi-idomestic strategy"), kdy každou jednotlivou zemi podnik pojímá jako jednotlivé ziskové centrum. Na každém konkrétním národním trhu pak firma operuje vzhledem k místním odlišnostem s rozdílnými výrobky a službami zaměřenými na různé segmenty zákazníků a používá tudíž v jednotlivých zemích různé strategie. Koordinace strategií v jednotlivých zemích je v této fázi procesu minimální, mnohdy vůbec neexistuje. Nicméně s postupující expanzí na místních trzích, s postupným odhalováním neefektivnosti multi-domácího přístupu a působením externích vlivů integrujícího se celosvětového trhu začínají organizace s koordinací činností napříč jednotlivými národními trhy.

Tvorba globalizačního programu firem zahrnuje čtyři klíčová rozhodnutí, a to v oblastech týkajících se stupně standardizace nabídky produktu, marketingového programu, lokalizace aktivit přidané hodnoty a konkurenčních opatření.

Výsledkem diskuse v odborné literatuře na téma vývoje vedení mezinárodních podniků je identifikace tří rozdílných sil, kterými se musí firma působící na mezinárodních trzích zabývat rozdílným způsobem. Jsou to globalizace trhů, globalizace odvětví a globalizace soutěže. Jelikož ke globalizaci trhů vede homogenizace potřeb, která vyvolává poptávku po globalizovaných výrobcích a službách, hovoří se o tzv. „pull globalizaci". Naopak globalizace odvětví, která představuje homogenizaci ve vztahu k nabídce a globalizace soutěže, která také primárně souvisí s nabídkou, je možno hovořit o „push globalizaci" (Kubíčková 2003).

Podniky mohou těmto hybným silám globalizace čelit různými způsoby, nejvyšší prioritu z hlediska cílů má přitom vždy zajištění konkurenční schopnosti pomocí světového plánování, koordinace a integrovaného provádění všech ostatních podnikových činností.

Má-li být management schopen správně definovat oblast konkurenční výhody pro danou nadnárodní firmu, je nezbytné detailně analyzovat mezinárodní prostředí s důrazem na pečlivou identifikaci a rozbor potenciálních kulturálních, ekonomických, politických a technologických odlišností. Při rozhodování o vstupu na zahraniční trhy jsou klíčová tři rozhodnutí, a to výběr zahraničního trhu, volba produktů a volba nejvhodnějšího způsobu vstupu na zahraniční trh. Při výběru zahraničního trhu je třeba brát v potaz nejen perspektivu jeho vývoje, ale i velikost stávajícího i potenciálního trhu, úroveň příjmů obyvatelstva a obtížnost vstupu na daný trh, přičemž při posuzování tohoto kritéria je nutno zvážit např. geografickou polohu země, jazykové bariéry, postoj vlády k zahraničním firmám, disponibilitu kvalifikovaných pra-

covníků a jiné. Nezanedbatelnou roli hraje při volbě zahraničního trhu také celkové posouzení kulturního, ekonomického a politického prostředí v dané zemi.

Pro výběr produktů firmy používají specifické analytické metody. Příkladem může být tzv. fázový přístup, kdy je ve zvolené zemi nejprve proveden jednorázový marketingový průzkum zákazníků, který je zaměřený na specifické požadavky, přání a potřeby zákazníků u většího počtu produktů, po vyhodnocení výsledků výzkumu se teprve vyvíjejí uvažované produkty tak, aby co nejvíce vyhovovaly potenciálním zákazníkům. Teprve poté jsou výrobky zavedeny na zvolený trh. Bez ohledu na volbu postupu při výběru produktů je nutné vždy zohlednit přání, postoje a potřeby potenciálních zákazníků na cílovém trhu.

Jakmile se firma rozhodne o tom, že vstoupí na určitý zahraniční trh, musí také určit nejlepší způsob. Různí autoři nahlíží na volbu způsobu vstupu na zahraniční trh z odlišných pohledů, shodují se však na tom, že jednotlivé strategie vstupu jsou logicky sekvenčně provázány a liší se stupněm vazby na zahraniční prostředí.

Obecně je možno internacionalizaci obchodní činnosti podniku rozdělit do několika fází. Výchozím bodem v procesu internacionalizace jsou ty podniky, které rozvíjejí své aktivity výhradně na vnitřním trhu. Konečným bodem jsou nadnárodní podniky, jež představují nejvyšší stupeň zralosti internacionalizace. Mezi těmito dvěma póly se nacházejí ostatní formy působení podniku na zahraničních trzích. Platí, že čím intenzivnější je zahraniční činnost, tím větší je s ní spojené riziko.

Často existují různá stadia internacionalizace současně vedle sebe, nové stupně nahrazují staré, aniž je zcela vytlačí, jeden podnik často postupuje vůči různým zemím rozdílně, a proto zároveň využívá různé metody vstupu na zahraniční trh.

Podle Kotlera (Kotler, 1995) má podnik při výběru způsobu vstupu na zahraniční trh k dispozici buď nepřímý vývoz, přímý vývoz, formu licencí nebo společné podnikání a přímé investice.

Tyto jednotlivé formy vstupu na zahraniční trh se liší velikostí odpovědnosti, rizika, řízení a ziskového potenciálu, což lze znázornit následovně:

nepřímý vývoz ► přímý vývoz ► licence ► společné podnikání ► přímé investice

velikost odpovědnosti, rizika, řízení a ziskového potenciálu

Při společném podnikání vytváří zahraniční investor spolu s místním investorem novou společnost na základě společného vlastnictví a společného řízení. Přímou investicí je chápána situace, kdy zahraniční společnost koupí část nebo celou místní firmu, nebo může vybudovat vlastní zařízení. Tyto možnosti vstupu firmy na zahraniční trh lze obecně shrnout pod pojem strategické partnerství se zahraničním partnerem, avšak obsahové a definiční pojetí strategických aliancí a dalších forem partnerství není v současné světové literatuře zdaleka jednoznačné. Podstatný důvod pro tuto rozmanitost je v relativně nové a rychle se měnící manažerské problematice různých forem strategických partnerství. Volnější a pružnější a méně stabilní alianční formy vznikaly téměř živelně a pravidla pro jejich tvorbu a řízení se postupně pragmaticky vytvářejí.

S rozvojem velkých nadnárodních společností (dále také MNC, z anglického „Multinational Corporations“) se, zejména v určitých odvětvích, stává složitější situace pro malé a střední podniky. Typickým příkladem je situace v maloobchodě v ČR, kde jsou nadnárodní maloobchodní řetězce značnými konkurenty malých a středních podniků v této oblasti působících. Přesto mají MSP na českém trhu i na trzích evropských významné místo a podílejí se také zásadním způsobem na zahraničním obchodu jednotlivých zemí.

Rozhodujícím faktorem růstu a udržení konkurenční schopnosti u zemí s menším rozměrem ekonomiky je jejich zapojení do procesů internacionalizace a globalizace.

VÝSLEDKY

Internacionalizace českých firem

Podle průměrného ratingu z hlediska ukazatelů internacionalizace byla ČR v období 1994–2000 řazena na 30. místo ze 47 hodnocených zemí. Pozitivní je, že se od roku 1997 celkový rating podle faktorů internacionalizace ČR zlepšuje; viz tab. I.

Měřitelným výsledkem stupně internacionalizace firem mohou být použity tři základní ukazatele: velikost zahraničních aktiv k celkovým aktivům, objem prodejů mimo mateřskou zemi k celkovému objemu prodejů a počet zahraničních zaměstnanců k celkovému počtu zaměstnanců. Pokud je vypočten průměr těchto tří poměrných veličin, je možno hovořit o tzv. indexu transnacionality.

I: *Ukazatele internacionalizace českých firem*

	1994	1995	1996		1997	1998		1999	2000	průměr
Bilance běžného účtu	15	16	28		41	39		32	25	28
Vývoz zboží a služeb	40	35	29		5	27		11	18	24
Dovoz zboží a služeb	46	44	26		44	36		41	27	38
Směnné kurzy	-	-	-		34	29		36	27	32
Portfoliové investice					35	39		37	38	37
Přímé zahraniční investice	41	43	42	8	20	46	17	31		
Protekcionismus	28	26	33	27	20	24	26	26		
Otevřenost ekonomiky	4	17	13	32	35	35	38	25		
Celkem	32	32	34	24	29	35	26	30		

Zdroj: Zeman, K.: Vývoj konkurenční schopnosti české ekonomiky v období přípravy na přistoupení k EU – 15

Dynamika internacionalizace je závislá na různých aspektech, např. dle Hladíka (Hladík, 2002) závisí na pěti základních faktorech, a to na míře vlastní aktivity při vstupu na mezinárodní trhy, kdy firma buď pasivně reaguje na podněty ze zahraničí, nebo nové tržní příležitosti aktivně vyhledává, druhým faktorem je pak kontrola nad řízením zahraničně-obchodních operací, kdy je buď kontrola svěřena cizím subjektům (prostředníkům, obchodním zástupcům, zprostředkovatelům, komisionářům apod.), nebo firma sama vlastní a kontroluje své zahraniční aktivity. Třetím determinantem dynamiky internacionalizace je forma vstupu na zahraniční trhy, kdy je rozhodující, zda firma buď pouze vyváží a dováží, nebo buduje omezené výrobní a distribuční kapacity v zahraničí, anebo jde cestou přímých investic a strategických aliancí. Čtvrtým faktorem je pak počet zemí, ve kterých firma podniká a za pátý faktor je považován stupeň podobnosti cílových trhů v zahraničí. Měřitelným výsledkem stupně internacionalizace firem mohou být použity tři základní ukazatele: velikost zahraničních aktiv k celkovým aktivům, objem prodejů mimo mateřskou zemi k celkovému objemu prodejů a počet zahraničních zaměstnanců k celkovému počtu zaměstnanců. Pokud je vypočten průměr těchto tří poměrných veličin, je možno hovořit o tzv. indexu transnacionality.

Specifika internacionalizace malých a středních firem

Specifická je pak situace u malých a středních firem. Jelikož malé a střední firmy tvoří páteř evropské, ale i české ekonomiky, a v některých odvětvích, jako např. v obchodu, službách či v zemědělství se na výkonech české ekonomiky podílejí více než 80 % (např. za rok 2004 je možno hovořit o více než 84% podílu v obchodu, a dokonce o více než 86% podílech ve službách a v zemědělství), (Kubíčková, Presová; 2005), je třeba právě těmto podnikatelským subjektům věnovat zvýšenou pozornost. Je nutné popsat specifika procesu internacionalizace MSP a objasnit, proč se některé firmy zapojují do celosvětového obchodování pozvolna, jiné rychleji, a proč se některé malé a střední firmy přímo „zrodí“ pro globální trh. Procesu internacionalizace malých a středních firem se v současné době věnuje spousta teorií, zabývali se jím např. Gankema, Snuit a Zwart (2000); tito vycházeli ze dvou názorově odlišných teorií zabývajících se internacionalizací, a to tzv. Upssala modelem (Johanson, Vahln; 1977) a tzv. I-modelem („Inovation-Related Internationalization Model“), (Cavusigil 1980). Nejznámější a nejstarší Upssala model vysvětluje dva způsoby (modely) internacionalizačního procesu firmy (Johanson and Vahlne, 1990). Podle prvního modelu se provozování operací na konkrétním zahraničním trhu vyvíjí postupně, v jednotlivých etapách. To znamená, že firma zvyšuje svoje zapojení do mezinárodního obchodu postupně, v jednotlivých etapách. V roce 1975 Johansson and Wiedersheim-Paul popsali čtyři různé etapy, tohoto procesu, které charakterizovali následovně:

1. etapa: žádné pravidelné exportní aktivity,
2. etapa: export skrze nezávislé agenty,
3. etapa: zřízení v zahraničí dceřinou společnost zaměřenou na prodej,
4. etapa: zahraniční produkce/zřízení výrobní jednotky.

Podle druhého modelu pak firma postupně směřuje ke vstupování na nové trhy s vyšší, tzv. „psychologickou vzdáleností“ (angl. psychic distance), což znamená na trhy firmě neznámé, odlišné, „cizí“, vzdálenější kulturně či na trhy, o kterých nemá mnoho informací, a ve většině případů také s vyšší geografickou vzdáleností. Psychologická vzdálenost („psychic distance“) je pak definována jako množství faktorů, které brání toku informací z trhu a na trh (Johanson and Vahlne, 1977). Následkem toho méně firem dokáže těmto trhům porozumět a vidí v nich hrozbu

nejistoty. Proto firmy vstupují nejdříve na trhy, o kterých mají dostatek informací, kde dokážou rozpoznat příležitosti a pravděpodobnost neúspěchu je tak minimalizována. Nejlepší způsob, jak minimalizovat vnímanou nejistotu a rozpoznat příležitosti, je pomocí empirických vědomostí, tzn. pomocí vědomostí založených na zkušenostech. Tyto vědomosti firmy získávají hlavně díky osobním zkušenostem na konkrétních trzích. Proto se firmy zapojují do zahraničního obchodu postupně, až zvládnou jeden krok, přejdou výše. Obvykle tedy firma začíná investovat na jednom nebo několika sousedních trzích. Autoři (Johanson and Vahlne, 1990) vytvořili několik základních předpokladů, za účelem zevšeobecnění modelu:

1. firmy usilují o zvýšení dlouhodobého zisku,
2. firma se snaží minimalizovat riziko,
3. firma se snaží, aby tyto předpoklady fungovaly ve všech úrovních firmy,
4. stav (úroveň) internacionalizačního procesu má vliv na vnímání příležitostí a rizika, které postupně ovlivňují zásadní rozhodnutí a současné aktivity firmy.

Upsala model je založen na čtyřjádrovém (four core) konceptu, kdy jsou brány v potaz 4 klíčové faktory a to:

1. market commitment,
2. market knowledge (znalosti o trhu),
3. current activities (současné aktivity),
4. commitment decision (zásadní či závazná rozhodnutí).

Tyto čtyři faktory jsou rozděleny na state aspects (faktory stavu firmy) a change aspects (faktory ovlivňující změny ve firmě). Do state aspects patří market commitment (které zdroje jsou zapojeny na zahraniční trhy) a market knowledge (informace o zahraničních trzích a operace prováděné firmou v daný čas. Do change aspects patří current activities a commitment decision. Čtyřjádrový koncept je propojený a ovlivňuje se navzájem viz Obr. 2.

state aspects		**change aspects**
market knowladges	►	commitment decision
market commitment	◄	current activities

2: *Čtyř jádrový koncept Upssala modelu*
Zdroj: Johanson, Vahlne, 1990

Upsala model je v současné době často kritizován, kritici poukazují na to, že neplatí zejména u velmi velkých multinacionalních podniků, firem z rozsáhlými mezinárodními zkušenostmi či u firem s high-technologiemi. Bjorkman and Forsgren (2000) tvrdí, že zásadní problém tohoto modelu je důrazu, který klade na organizační učení jako hnací sílu firemní internacionalizace a že nezohledňuje, jak empirické znalosti ovlivňují organizační chování. Podle Norstroma (1991) tři hlavní vývojové tendence v současné době vyvracení základní předpoklady Upsala modelu. První je fakt, že svět se posunul směrem k homogenizaci obchodní komunity (Vernon, 1979; Porter, 1980; Ohmae, 1985) a to zejména díky pokroku v komunikaci a v přepravě, který vede svět směrem ke sbližování a vytváří se globální trhy. Druhým faktem je, firmy mají jednodušší přístup k informacím o trzích. Třetím faktem je, že mnoho firem stále více operuje na globální úrovni, vnímajíc svět jako homogenní trh bez hranic.

Dále je možno mezi teorie věnující se internacionalizačnímu procesu zařadit např. „teorii učící se firmy“, která je poměrně často v literatuře zmiňovaná, kdy jednotlivé firmy začínají prakticky v neznalosti a postupně zvyšují svoje znalosti o daných trzích, postupně se snižuje jejich averze k riziku a tím se častěji zapojují do internacionalizace. Další teorie říká (Johanson, Mattson; 1988), že stupeň internacionalizace trhu má vliv na internacionalizační proces jednotlivých firem, takže firmy působící na vysoce internacionalizovaných trzích mohou přeskočit několik počátečních stupňů. V poslední době se objevily odborné publikace (např. Ovisty, McDougall, 1994; Knight, Cavusgil, 1996; Nedšen, 1999), ve kterých autoři předložili důkazy o existenci dalšího, specifického typu exportérů. Tyto firmy nazvali jako „Born Globals“ (což je možné volně přeložit jako „zrozeni přímo k působení na globálním trhu“). Jedná se o podniky, které se zaměřují na internacionální trhy a dokonce i přímo na trh globální a to okamžitě po svém založení, což znamená, že tyto firmy neprošly žádnými etapami vývoje, ale rovnou všechny přeskočily.

Pokud bychom chtěli teorie věnující se procesu internacionalizace firem rozdělit, je možno následovat např. rozdělení Břečkové (2003) na čtyři skupiny teorií porozumění a vysvětlení internacionalizačního chování firmy, a to na:

1. **analýzu transakčních nákladů**, ke které poprvé přistoupili Anderson a Gatignon, přičemž ově-

řovali hypotézy, zda volba konkrétního způsobu vstupu na zahraniční trh je vázána na stupeň kontroly a nákladů spojených s tímto typem vstupu,

2. tzv. **eklektické paradigma** (Dubbing, dále Hill, Hwang, Kim), kde je uvažováno, že faktory zahrnuté v modelu vstupují do racionálního rozhodovacího procesu,
3. **fázovou teorii**, do které patří zmíněný Uppsala model i I-Model,
4. **síťovou teorii** (Johanson, Vahlne; 1990), která do jisté míry koresponduje s eklektickým paradigmatem (ve smyslu uvažování výhradně tržních faktorů) a která staví na poznatcích, že vztahy mezi firmami na trhu jsou zakládány a rozvíjeny pomocí vzájemného působení, a v rámci těchto vztahů jednotlivé strany budují vzájemnou důvěru a znalost vedoucí k silnější zainteresovanosti.

Někteří autoři, např. Fillis, (2000) nebo Andersen (1993), považují první dvě teorie vhodné pro firmy v pokročilejších stupních internacionalizce a považují je za vhodné pro využití při výzkumu internacionalizačního procesu u velkých multinacionálních společností, nikoliv u MSP. Skupina tzv. fázových modelů, do které lze zahrnout i asi nejznámější Upssala model, má své zastánce i kritiky, kteří ověřovali jeho vhodnost použití pro malé a střední podniky v praxi. Většině autorů (např. Bilkey a Tesar, 1993 nebo Gankema, Anuit a van Dijken, 2000) se jeví jako použitelný pro výzkum internacionalizačního chování MSP právě fázový model.

Celkově je internacionalizačnímu procesu MSP věnovaná v poslední době poměrně značná pozornost, přesto je možno souhlasit např. s Galsem (Glas 2001), že je stále nedostatek empirických důkazů, ze kterých by bylo možno vycházet při posuzování internacionalizačních procesů MSP.

Dále je třeba zohlednit, že většina tradičních teorií věnujících se internacionalizačnímu procesu firem byla sepsána před více než deseti, respektive více než 25 (např. Uppsala model) lety a celosvětově se tedy prostředí, ve kterém se firmy pohybují, změnilo oproti době, kdy byla sepsána většina tradičních teorií. V době rozvoje informačních technologií a zvyšující se globalizace chápou manažeři riziko vstupu na zahraniční trhy jako menší, protože odpadla překážka v dostupnosti relevantních informací o daných trzích. Nejnovější technologické inovace a přítomnost zvyšujícího se počtu lidí s mezinárodními obchodními zkušenostmi umožnily založit novou multinacionální společnost. Právě díky snadnému využití nízkonákladové komunikace a přepravy jsou tyto firmy schopny objevit a využít výhody obchodních příležitostí v rozmanitých zemích a už to není jen záležitostí velkých, vyzrálých korporací. Crick and Jones (2000) poukazují na malé a střední firmy, které byly založeny manažery se zkušenostmi z operování na zahraničních trzích, které prováděli v předchozí firmě, ve které byli zaměstnáni. Takže měli zkušenosti s vedením složitých mezinárodních operací, uměli chápat riziko a zdroje a v neposlední řadě měli vyvinutou síť zákazníků a kontaktů, na kterých mohla firma stavět. Proto se zvyšuje počet důkazů, které ukazují na to, že navzdory nezkušenosti v mezinárodních transakcí, jsou i MSP schopny překonat na zahraničních trzích větší, lépe vybavené konkurenty.

Při úvahách o internacionalizačním procesu firem je třeba identifikovat, která strategická rozhodnutí související s internacionalizačním procesem jsou pro úspěch či neúspěch působení na zahraničních trzích determinující. Podle Bredleyho (1995) existují dvě základní dimenze, které reprezentují klíčová strategická rozhodnutí spojená s internacionalizací firem, a to výběr mezinárodního trhu a výběr vstupního módu.

Na tomto místě je nutno zmínit, že některé malé a střední firmy, např. již zmínění „Born Globals“ (dále také BG's), často začínají svoje aktivity na několika trzích zároveň, dále je jejich produkt vyvíjen přímo pro mezinárodní (respektive globální) trh.

Zmiňujeme-li tzv. Born Globals, je třeba dodat, že odborná literatura je ve vymezení tohoto pojmu nejednotná, v některých literárních zdrojích (např. Knight, 1997 nebo Harveston, 2000) je možno nalézt definici, že BG je firma, charakterizována jako podnik s exportním poměrem vyšším než 25 %, který byl uskutečněn během 3 let od data založení. Tato definice se však v současné době může jevit poněkud obecná a nepřesná, neboť pokud např. norská malá firma exportuje 30 % svých produktů do Švédska a Dánska (během 3 let od založení), stěží ji můžeme nazývat jako globální. Je tedy třeba jasně definovat na jaký typ trhu, na kolik trhů a kolik produkce by měl podnik exportovat, aby mohl být nazýván BG. V dnešní době má většina MSP obvykle procento exportu převyšující 25 %. Proto jinde, (např. Luostarinen, Gabrielson; 2001) je BG firma definována jako malý a střední podnik, jehož export dosahuje min 50 % během tří let od založení. Luostarinen a Gabrielson také zavádějí další kategorii podniků, tzv. True Born Global (volně možno přeložit jako „ti co byli skutečně zrozeni pro globální trh“), přičemž takto pojmenovávají MSP, který má do tří let od založení export vyšší než 50 % a exportuje současně na více kontinentů.

V souvislosti s polemikami o stupni internacionalizace firmy je možno diskutovat také o stupni globalizace firmy. Ačkoliv neexistuje jednotné vymezení těchto pojmů, např. již zmínění Luostarinen a Gabrielson chápou tyto dva pojmy následovně:

1. tzv. „internationalization degree“ - stupeň internacionalizace souvisí s poměrem exportu sledované firmy. Čím vyšší exportní poměr, tím vyšší stupeň internacionalizace.

2. tzv. „globalization degree“ - stupeň globalizace, souvisí s počtem kontinentů, na které podnik své produkty vyváží. Čím vyšší počet kontinentů do kterých firma exportuje, tím vyšší stupeň globalizace.

Strategií, jak může malý a střední podnik usilovat o internacionalizaci může být několik. Jednou z možností je zaměření se na typ produktu, který daná firma vyrábí, neboť právě typ produktu může být klíčovým faktorem ovlivňujícím internacionalizační proces firmy. Zvyšující se konkurence na globálních trzích vede ke zkracování životního cyklu výrobku a zejména k vyšší intenzitě inovace. Kratší životní cyklus výrobku klade důraz na hledání nových příležitostí a hlavně na jejich správně načasované a rychlé využití (např. PC, mobilní telefony). Kratší životní cyklus výrobku znamená i kratší čas, ve kterém se vrátí nazpět investice vložené do vývoje produktu. Proto, zejména firmy s malým domácím trhem se potřebují uplatnit na globálních trzích, aby takto rozmělnily své náklady, např. náklady na výzkum a vývoj výrobku.

Dalším faktorem úspěchu na mezinárodním trhu jsou zkušenosti zakladatelů (či manažerů) firmy. Mezinárodní zkušenosti bývají definovány jako porozumnění a realistické vnímaní operací, rizika a výnosů na zahraničních trzích. S vyššími zkušenostmi firmy klesá averze vůči riziku spojeného s investováním většího množství kapitálu. Mezinárodní zkušenosti firmy jsou měřeny různými ukazateli, např. Eramilli (Eramilli, 1991) uvádí následující charakteristiky:

1. *geografické pole působnosti*, které definuje šíři firemních zkušeností (tj. počet různých zemí, kde firma provádí svoje aktivity)
2. *délka zkušeností* (počet let po které je firma aktivní v mezinárodní oblasti).

V této souvislosti se může zdát, že BG jsou podle tohoto přístupu považovány za nezkušené, neboť charakteristika „délka zkušeností“ je velmi malá. Avšak empirické studie (např. Ovisty, McDougall, 1994; Neuber, Fischer, 1997; Ellis, 2000) ukazují, že klíčoví zaměstnanci BG mají velice často rozsáhlé zkušenosti z předchozích zaměstnání, čímž se „handicap“ nízké délky zkušeností firmy vyrovná. Další studie poukazují na možnost spolupráce (partnerství) se zahraničními partnery. Toto partnerství může poskytovat konkrétní důležité zdroje, jako např. specifické dovednosti nebo finanční zdroje. Tyto zdroje jsou zvláště důležité, když se nová a mladá firma s nedostatkem svých zdrojů pokusí zvýšit zahraniční prodej. Spolupráce umožní této firmě vstoupit na nový trh mnohem rychleji, což empiricky dokazuje např. Ellis (Ellis, 2000). Rozdíly v rychlosti přeměny tradičních MNEs a BGs na internacionálně či globálně působící firmy mohou být velké s ohledem na rozdílné podmínky prostředí, ve kterém firmy podnikají. Pokud se podmínky prostředí mění rychle a je možno hovořit o tzv. rostoucí globalizaci, proces internacionalizace pravděpodobně zrychlí taktéž. Toto tvrzení dokazují např. Knight & Cavusgil, (1996). Dále je důležité si uvědomit, že konkurenční pozice v rámci odvětví v jedné zemi významně ovlivňuje pozici firmy v zemi druhé a naopak. V době rostoucí globalizace je vstup na zahraniční trhy pro firmy mnohem jednodušší než dříve, ale na druhou stranu, s rostoucí globalizací roste i konkurence na mezinárodních trzích.

DISKUSE A ZÁVĚR

V současné době existuje celá řada teorií a přístupů věnující se internacionalizačnímu procesu firem. Některé z nich se zabývají specifiky internacionalizačního procesu malých a středních firem, jejichž pozice je poněkud odlišná. Veškeré teoretické modely a přístupy zabývající se procesem internacionalizace byly ověřovány v praxi. Vzhledem k tomu, že se nám nepodařilo v současné době nalézt žádnou studii, která by se podrobněji zabývala procesem internacionalizace českých malých a středních firem, rozhodli jsme se, inspirujíc se finskými autory Kjellmanem, Sundnasovou, Armstrongem a Elou (2004), že provedeme rozsáhlé šetření mezi českými MSP a ověříme jednotlivé internacionalizační modely v praxi. Dílčím cílem tohoto šetření pak bude stanovení klíčových kritérií (faktorů), které ovlivňují internacionalizační proces českých MSP. Z práce finských kolegů vyplynula zajímavá zjištění, že např. jak úspěšné mezinárodní firmy, ale také i ty méně spokojené jsou zaměřené na zákazníka. Z průzkumu ve Finsku vyplynulo, že manažeři finských firem se domnívají, že konkurenční výhoda firmy je vytvořena přes spokojené zákazníky. Mezi nejčastěji uváděné faktory úspěchu na mezinárodním poli jsou tvrzení:

- „Naše strategie výhody nad konkurencí je založena na porozumění potřeb zákazníků.“
- „Úspěch na klíčových trzích v zahraničí hnaný potřebou spokojených a věrných zákazníků.“
- „Umění rychlé reakce firmy na negativní informace zákazníků.“

Finští manažeři internacionalizovaných MSP nejčastěji definovali svoji společnost následujícími charakteristikami:

1. Firma následuje strategii konkurenční výhody, která je založená na porozumění potřeb zákazníků.
2. Úspěch na klíčových trzích v zahraničí firma získala díky spokojeným a věrným zákazníkům.
3. Firma je schopná rychle reagovat na negativní informace zákazníků.

4. Hodnota firmy je daná podnikáním lidí, lidským faktorem („peoples entrepreneurship“).
5. Firma dokáže zajistit užší kontakt se zákazníkem pomocí po prodejní péče („after-sales servicie“).
6. Firma je schopná využívat informací získaných ze zkušeností zákazníků.

Plánované šetření mezi českými MSP by mělo ukázat, zda manažeři českých firem, které jsou úspěšné v zahraničí, považují za klíčové faktory úspěchu tytéž faktory, jako jejich finští kolegové, či za úspěch firmy vděčí jiným faktorům. Výsledky plánovaného šetření budou publikovány.

SOUHRN

Internacionalizace je důležitým faktorem, který může zásadně ovlivnit dlouhodobý úspěch malých a středních podniků (dále MSP) v globalizujícím se světě. Předmětem tohoto článku je vymezení specifik internacionalizace MSP, prezentace různých pohledů na proces internacionalizace MSP a objasnění, proč se některé firmy zapojují do procesu internacionalizace postupně, krok za krokem a naopak proč jiné firmy operují na zahraničních trzích okamžitě po svém založení.

internacionalizace, globalizace, internacionalizační proces, malé a střední podniky (MSP), mezinárodní obchod

LITERATURA

BŘEČKOVÁ, P.: Expanze *českých malých a středních firem na zahraniční trhy*. 2003 [cit. 2006-06-13]. Dostupné na www <http://www.fce.vutbr.cz/veda/dk2003texty/pdf/5-1/np/breckova.pdf>

HANSSON, G., SUNDELL, H., ÖHMAN, M.: *The new modified Uppsala model*. 2004, [cit. 2006-06-11]. Dostupné z www:<http://eprints.bibl.hkr.se/archive/00000046/01/Bachelor_dissertation.pdf >

KARLSEN, S. M.: *The pace of internationalization of SMEs – Born globals vs. Gradual globals* [cit. 2006-05-24]. Dostupné z www: <http://www.oks.hio.no/ou/fagseminar/artikler/sivmarina-karlsen.doc>

SMOLARSKI, J., WILNER, N.: Internationalisation of SMEs: *A micro-economic Approach*. 2005, [cit. 2006-05-17]. Dostupné z www: < http://miami.uni-muenster.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-2556/article1_vol2_iss2_55-70.pdf>

ZEMAN, K.: *Vývoj konkurenční schopnosti české ekonomiky v období přípravy na přistoupení k EU - 15* [cit. 2006-06-05]. Dostupné z www <http://wtd.vlada.cz/files/rvk/rases/sbornik_podklady/zeman1_.pdf>

CZINKOTA, M. R., RONKAINEN, I. A., MOFFET, M. H.: Moynihan, E.O., *Global Business*. 3. vyd. Mason: Thomson Learning, 2001. 581 s. ISBN 0-03-000659-7.

DONNELLY, J. H., GIBBON J. L., IVANCEVICH, J. M.: *Management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3

KJELLMAN, A., SUNDNÄS, A., RAMSTRÖM, J., ELO, M.: *Internationalisation of small firms*. 1. vyd. Vřasa: Keab-Paper Ltd, 2004. 167 s. ISBN 952-91-6726-1

KOTLER, P.: *Marketing. Management*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 789 s. ISBN 80-85605-08-2

KUBÍČKOVÁ, L., PRESOVÁ, R.: ACTA 2006

PICHANIČ, M.: Mezinárodní management a globalizace. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 176 s. ISBN 80-7179-886-X

Adresa

Ing. Lea Kubíčková, Ph.D., Ing. Aleš Peprný, Ústav marketingu a obchodu, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika