

# PŘÍSTUPY K INTERNACIONALIZACI PODNIKATELSKÝCH AKTIVIT ČESKÝCH PODNIKŮ

*Šárka Zapletalová*

## Úvod

Podnikatelský subjekt, který uplatňuje strategii růstu, si dříve nebo později uvědomí nutnost rozvoje podnikatelských aktivit nejen na tuzemském, ale i na zahraničním trhu. Realizace podnikatelských aktivit malých a středních podniků na mezinárodních trzích se stala fenoménem především posledních desetiletí. Nemnoho podnikatelů si dokáže představit svoji podnikatelskou činnost, i přes výrazná rizika, bez působení právě na mezinárodních trzích. Tato studie se zabývá vybranými teoretickými přístupy k procesu internacionalizace podnikatelských aktivit českých malých a středních podniků. Mezi vybrané teoretické přístupy patří přístup krokový a přístup globální.

Studie vychází z provedených výzkumů a studií [13], [12], [11], [2], [38], [20], [43], [44] a dalších, které byly využity k vysvětlení modelů internacionalizace u malých a středních podniků.

Cílem tohoto příspěvku je přispět k současným znalostem procesu internacionalizace podnikatelských aktivit pomocí (prostřednictvím) analýzy procesu internacionalizace podnikatelských aktivit českých malých a středních podniků. Data prezentovaná v tomto příspěvku jsou získána na základě primárního výzkumu malých a středních podniků z České republiky, konkrétně z Moravskoslezského kraje.

Na začátku příspěvku bude diskutován teoretický rámec procesu internacionalizace malých a středních podniků. Teoretický rámec vede k formulaci hypotéz zaměřených na proces internacionalizace a faktorů ovlivňujících rozhodování o vstupu na mezinárodní trhy. V následující části bude prezentována použitá metodika, data a výsledky primárního výzkumu.

## 1. Teorie a hypotézy

Geografické šíření (rozšíření) podnikatelských aktivit přes národní hranice státu se nazývá internacionalizace podnikatelských aktivit. V systémovém kontextu je internacionalizace chápána podle Ruzziera [38] jako kumulativní proces, ve kterém vztahy jsou kontinuálně stanovené, udržované, rozvíjené, přerušované a ukončovány za účelem dosažení cílů firmy.

V odborné literatuře se velmi často setkáváme s rozličnými definicemi internacionalizace. Podle Starzyčné [40] představuje internacionalizace rozšiřování činnosti podniku z mateřské země do zahraničí. Příčinami expanze podniků do zahraničí se zabývají teorie internacionalizace [40]. V rámci studia internacionalizačních teorií můžeme identifikovat dva hlavní přístupy k internacionalizaci podnikatelských aktivit, a to přístup krokový a přístup globální.

### 1.1 Krokové přístupy k internacionalizaci podnikatelských aktivit

Krokové přístupy k procesu internacionalizace podnikatelských aktivit vysvětlují vývoj zapojení do mezinárodního podnikání jako proces sestávající z jednotlivých kroků. Podle Morgana [28] je mezi každým krokem určitá perioda, ve které podnik zajišťuje potřebné zdroje dovolující přistoupit k dalšímu kroku internacionalizace. Krokový přístup k internacionalizaci předpokládá, že podnik začíná realizovat své podnikatelské aktivity nejdříve na tuzemském trhu a po získání určité pozice na tomto trhu vstupuje na zahraniční trhy [28], [20]. Mezi krokové přístupy k procesu internacionalizace podnikatelských aktivit patří především teorie „Mezinárodního životního cyklu produktu“ Vernona, Model Uppsalsské školy U-model a Modely internacionalizace

spojené s internacionalizací I-modely. Tyto modely vycházejí z behavioristických teorií, proto se také tyto modely někdy nazývají behaviorální modely internacionalizace. Behaviorální modely vycházejí z teorie růstu firmy [32] a behaviorální teorie firmy [1].

Teorie Mezinárodního životního cyklu produktu je ekonomická teorie zformulovaná americkým ekonomem Raymondem Vernonem v roce 1966. Vernon [43], [44] při formulaci teorie Mezinárodního životního cyklu produktu vychází z teorie životního cyklu produktu, která vysvětluje jednotlivé fáze, kterými produkt prochází po vstupu na trh. Vernon touto teorií navázal na teorii komparativních výhod Davida Ricarda. Vernon se ve své teorii zaměřil na dynamiku komparativních výhod.

Na základě pozorování amerických firem Vernon [43] identifikuje tři fáze procesu internacionalizace podnikatelských aktivit, a to:

1. *Nový produkt* – tato první fáze začíná v okamžiku, kdy firma ve vyspělé zemi využívá technologický pokrok k vytvoření a uvedení nového, inovativního výrobku na svůj tuzemský trh. Tento nový, technologicky rozvinutý produkt je nabízen pouze zákazníkům z trhu výrobce, kteří spadají do vyšší příjmové kategorie.
2. *Zrající (dozrávající) produkt* – nárůsty exportů do vyspělých zemí už dosahují takové úrovně, že je ekonomicky možné a politicky vhodné začít vyrábět v těchto zemích. Zařízení zahraniční výroby jsou určena k obsluze lokálních trhů, kde nahrazují exporty z organizací tuzemského trhu.
3. *Standardizovaný produkt* – během této fáze dochází k saturaci hlavních trhů. Konkurenční výhoda postavená díky inovacím na funkčních (provozních) přínosech je postupně narušována. Firmy se začínají zaměřovat spíše na redukci procesních nákladů než na přidávání vlastností novým produktům. Výsledkem této snahy je, že produkt a jeho výrobní proces se stávají stále více standardizovanými. Toto umožňuje další úspory z rozsahu a růst mobility výrobních procesů. Cena konkurence, velikost lokální poptávky a tržní bariéry jsou faktory, které vedou k přemístění výrobního zařízení do zemí s nižšími příjmy.

Na Vernonovu teorii Mezinárodního životního cyklu produktu navázali ekonomové z Uppsala Univerzity ve Švédsku a vytvořili Model

Uppsalské školy. Jejich cílem bylo zdokonalení Vernonovy teorie, a to hlavně vysvětlením vývoje podniku ve společnosti, a tím i vysvětlením vývoje procesu internacionalizace.

Model Uppsalské školy, který patří mezi tradiční teorie internacionalizace podnikatelských aktivit, předpokládá, že podniky postupují k internacionalizaci po určitých etapách, krocích [20]. Model Uppsalské školy, nazývaný také jako U-model, byl zformulován výzkumnými pracovníky z Uppsala Univerzity ve Švédsku v 70. letech 20. století na základě pozorování vybraných švédských firem. Hlavními výzkumníky, kteří se podíleli na formulaci teorie, byli Jan Johanson, Finn Wiedersheim-Paul a Jan-Erik Vahlne. Výše uvedený model vychází z behavioristických teorií. Základním předpokladem tohoto modelu je, že firmy nejprve rozvíjejí své podnikatelské aktivity na tuzemském trhu a že internacionalizace podnikatelských aktivit je důsledkem série krokových rozhodnutí vedení podniku. Významnými překážkami internacionalizace podnikatelských aktivit je nedostatek znalostí o zahraničních trzích a podnikových zdrojů. Tyto překážky mohou být redukovány prostřednictvím krokového rozhodování a učení o zahraničních trzích a operacích. [13]

Výzkumníci stanovili čtyři odlišné fáze procesu internacionalizace podnikatelských aktivit [13]:

1. nepravidelné exportní aktivity,
2. export přes nezávislé reprezentanty (agenty),
3. založení prodejní dceřiné společnosti,
4. realizace výrobních aktivit v zahraničí.

Počet fází a jednotlivé typy operací se mohou na jednotlivých trzích lišit. Tyto fáze v procesu internacionalizace podnikatelských aktivit jsou závislé na rozvoji znalostních aktivit a na organizační struktuře firmy.

Dalším předpokladem v procesu internacionalizace podnikatelských aktivit je působení tzv. koncepce psychické vzdálenosti. [13] Koncepce psychické vzdálenosti říká, že toku informací mezi firmou a cílovým zahraničním trhem brání určité faktory. Mezi tyto faktory patří především odlišnosti zemí v jazyce, v kultuře, v politických systémech, v úrovni vzdělání, v úrovni průmyslového rozvoje apod. Je možno říci, že psychická vzdálenost firma – zahraniční trh je ve vzájemné souvislosti s geografickou vzdáleností tuzemský trh – zahraniční trh. Mohou samozřejmě existovat i výjimky. Příkladem takové výjimky mohou být USA a Kuba. Přestože tyto

země se nacházejí geograficky velmi blízko sebe, tak z hlediska psychické vzdálenosti (např. jazyk, kultura, politický systém atd.) jsou diametrálně odlišné.

Model Uppsalsské školy, vytvořený v roce 1975, byl v roce 1977 rozvinut J. Johansonem a J. E. Vahlnem o integraci a užití znalostí o zahraničních trzích a operacích a na postupné úsilí na zahraničních trzích. Rozvinutý model Uppsalsské školy vychází z předpokladu, že významnými překážkami rozvoje mezinárodních podnikatelských operací je nedostatek znalostí a zkušeností z dřívějšího působení na zahraničních trzích. [12]

Model z roku 1977 je chápán jako dynamický, to znamená, že výsledky jednoho rozhodnutí ustanovují vstup do nového rozhodnutí. Jinak řečeno, současný stav internacionalizace je jedním významným faktorem vysvětlující průběh následujícího kroku internacionalizace. [12] Vztah mezi znalostí trhu a úsilím o trh se budují v čase a jsou tedy klíčovým hnacím motorem internacionalizace. Zkušenost podniku postavená na znalosti trhu ovlivňuje úsilí a aktivity podniku na zahraničních trzích. Rostoucí úsilí pak podporuje rozvoj znalostí trhu. Právě z důvodu těchto vazeb je model Uppsalsské školy dynamický. [11]

Model Uppsalsské školy z roku 1977 byl autory revidován v roce 2009 do modelu business network. Ačkoliv základní struktura modelu je postavená stejně jako v modelu z roku 1977, byly provedeny některé nepatrné změny. [11] V revidovaném modelu má firma v obchodní síti ústřední místo. Firma není chápána jako samostatný subjekt bez vazeb. Revize modelu podle Johansona [11] přinesla pro internacionalizační proces několik důsledků. Internacionalizace podniku závisí na jeho vztazích v systému. Můžeme předpokládat, že ústřední firma vstupuje na zahraniční trhy na základě svých vztahů s významnými partnery, kteří rozvíjejí své aktivity na zahraničních trzích. Tito partneři mohou být z tuzemska nebo ze zahraničí. Ústřední firma pravděpodobně následuje a drží se svého partnera, jestliže má vybudovanou hodnotnou pozici na zahraničních trzích.

Modely internacionalizace podnikatelských aktivit související s inovací (nazývané také jako I-modely) zahrnují modely, které vysvětlují internacionalizační proces z pohledu inovací [2]. Termín „innovation-related“ je odvozen z práce ekonomů E. M. Rogerse Diffusion of Innovations

[37], kde je každé internacionalizační rozhodnutí považováno za inovace pro firmu [38]. Tyto modely jsou založeny na postupném učení v souvislosti s (ve spojení s) adaptací inovací. I-modely stejně jako U-model vychází z behavioristických teorií. Modely zahrnuté do skupiny I-modelů vysvětlují především vývoj exportních aktivit v malých a středních podnicích.

I-modely jsou reprezentovány stupni, kde vyšší stupeň reprezentuje větší zkušenosti/zapojení než nižší stupeň. Posloupnost pořadí jednotlivých kroků závisí mimo jiné na iniciační fázi procesu. V iniciační fázi mohou působit jak push mechanismy (mechanismy tlaku) tak pull mechanismy (mechanismy tahu). Všechny modely vykazují řadu společných rysů. Hlavními rozdíly mezi modely je v počtu stupňů a popis jednotlivých stupňů. [2], [28] Rozdílnosti jednotlivých modelů spočívají spíše v sémantických rozdílech než ve skutečných rozdílech v povaze internacionalizačního procesu.

**Hypotéza 1:** Většina malých a středních podniků z Moravskoslezského kraje použila k přístupu na mezinárodní trhy krokový přístup.

**Hypotéza 2:** Forma krokového přístupu se bude u jednotlivých podnikatelských subjektů lišit.

## 1.2 Globální přístup k internacionalizaci podnikatelských aktivit

Řada studií v posledních dvaceti letech ukázala, že mnoho podniků při internacionalizaci svých podnikatelských aktivit nepostupuje krokově, ale začíná své mezinárodní aktivity uskutečňovat velmi brzy po založení samotného podniku [25], [17], [18], [7], [24], [30], [31], [45]. Tyto podniky jsou ve své orientaci mezinárodní již od svého vzniku. Podle Lopeze [20] to znamená, že podniky začínají s internacionalizačními aktivitami v momentě svého vzniku a to potvrzuje, že podniky jsou schopné proniknout na trhy, které jsou daleko geograficky nebo psychicky, navzdory omezeným zdrojům.

Rychlá internacionalizace podnikatelských aktivit, která se týká především malých a středních podniků, je odlišná oproti minulým obdobím a lze ji jen obtížně vysvětlit pomocí stávajících teorií internacionalizace, především krokových modelů. Globální přístup (jak někdy bývá rychlá internacionalizace podnikatelských aktivit nazývána) vzniká jako určitá reakce na

neschopnost vysvětlit současný proces internacionalizace podnikatelských aktivit pomocí tradičních přístupů jako je Vernonova teorie mezinárodního životního cyklu produktu a Model Uppsalské školy.

Neuplatnitelnost těchto přístupů v současné době je dána především změnou podmínek v podnikatelském prostředí. Teorie Mezinárodního životního cyklu produktu byla Vernonem zformulována v 60. letech minulého století, tedy v době, kdy byly Spojené státy dominantní v mezinárodním obchodě a navíc v tomto období americké firmy patřily mezi nejvíce inovující na světě. V současné době tyto skutečnosti v podstatě již neplatí. Dnešní podniky vytvářejí a modifikují produkty mnohem rychleji než v předchozích letech. Model Uppsalské školy je kritizován v řadě studií (např. [2], [6] a další) pro příliš deterministický charakter, který nepředpokládá přeskočení některých fází a vliv vnějších podmínek na rozhodování podniku.

V souvislosti s rychlým tempem mezinárodní expanze podniků se začíná hovořit o novém fenoménu, pro který se v různých studiích používají různé termíny. Nejčastěji se objevují termíny jako „Born Globals“ [35], [18], [23], [17], [8], „Global Start-ups“ [30], „High Technology Start-ups“ [14], „Infant Multinationals“ [19], „Instant internationals“ [34] a pojem „International New Ventures“ [24]. V podstatě lze říci, že všechny tyto pojmy jsou synonyma vyjadřující jednu a tutéž podstatu. Nejčastěji se ovšem užívá pojem „born globals“ (globálně narozené podniky), se kterým bude v tomto textu pracováno. Pojem „podnik born-globals“ (globálně narozené podniky) byl poprvé zaznamenán v odborné literatuře v 90. letech 20. století v souvislosti se studií společnosti McKinsey a Co pro společnost Australian Manufacturing Council [35], [25]. V této studii byly „globálně narozené podniky“ definovány jako [25] podniky, které se dívají (pohlížejí na svět) na svět jako svůj trh od počátku a vidí tuzemský trh jako podporu pro své mezinárodní podnikatelské aktivity. Tímto pojmem byly označeny ty skupiny australských producentů, kteří začali exportovat již dva roky po založení podniku. Dále bylo pro tyto podniky typické, že produkovaly výrobky s vysokou přidanou hodnotou a nerozvíjely silný tuzemský trh. [25]

Mezi významné impulsy vedoucí k používání globálního přístupu patří mimo jiné liberalizace trhu a v této souvislosti také zintenzivnění

konkurenčního tlaku. Tyto změny podmínek vytvořily ideální kontext pro vznik globálně narozených podniků. Významnými faktory, které přispívají k rozvoji globálně narozených podniků, jsou podle Knighta a Cavusgila (1996) rostoucí poptávka po specializovaných produktech, rostoucí úloha tržních výklenků a zkracující se životní cyklus produktu. [29], [31]

„Globálně narozené podniky“ mají několik hlavních charakteristik, které je odlišují od klasických multinárodních podniků. Globálně narozené podniky se liší podle Varmy [42] především ve dvou kritériích, a to v rychlosti internacionalizace a v geografickém působení internacionalizace. Rychlost internacionalizace je dána jednak časovou prodlevou mezi založením podniku a prvním vstupem na zahraniční trhy a také časovým rozdílem mezi prvním vstupem na zahraniční trhy a dalšími vstupy. Většina autorů [35], [18], [16], [36] se shoduje na tom, že za globálně narozený podnik se považuje podnik, který učinil první internacionalizační krok nejpozději tři roky po jeho založení. Co se týká časového rozdílu mezi prvním vstupem na zahraniční trhy a dalšími vstupy tak by obecně, podle různých autorů [19], [3], [26], [41], [27], měl být kratší než časový rozdíl mezi založením podniku a prvním vstupem na zahraniční trh. Geografické působení internacionalizace může být podle Varmy [42] měřeno počtem proniknutých zemí [15] nebo počtem proniknutých kulturních klastrů [10] nebo počtem proniknutých geografických regionů [21]. V této charakteristice nejsou autoři schopni shodnout se na rozsahu proniknutých regionů. Obecně můžeme považovat globálně narozené podniky za takové, které realizují své podnikatelské aktivity nejméně ve dvou geografických regionech. Kromě těchto uvedených charakteristik globálních podniků se také mezi odborníky diskutuje o podílů zahraničního prodeje k celkovým prodejem. Kandasaami a Huang [16] předpokládají minimální podíl zahraničních prodeje v úrovni 10 % z celkových prodeje. Jiní autoři [22], [5], [33] zase hovoří o globálně narozeném podniku, jestliže podíl zahraničních prodeje k celkovým prodejem činí nejméně 25 %.

**Hypotéza 3:** Začátek podnikání na mezinárodních trzích pozitivně závisí na oboru činnosti podnikatelského subjektu. Nejrychleji vstupují podniky zabývající se podnikáním v oblasti informační a komunikační činnosti.

## 2. Výzkumná studie

Cílem výzkumné studie bylo zjištění přístupu k internacionalizaci podnikatelských aktivit českých podniků. Vzhledem ke stanovenému cíli byl zvolen krátkodobý výzkum primárních informací deskriptivního a explanačního charakteru. Jako výzkumná metoda byla zvolena metoda dotazování, a to konkrétně ústního dotazování. Nástrojem výzkumu byl dotazník.

### 2.1 Metodologie

K testování stanovených hypotéz byl použit vzorek malých a středních podnikatelských subjektů působících na území Moravskoslezského kraje, konkrétně v okrese Ostrava. K výběru podniků do výzkumu byla použita metoda úsudkového výběru. Byly vybrány podniky splňující následující předpoklady:

- Základním předpokladem pro zapojení podniku do výzkumu byla již existence podnikatelské činnosti na mezinárodních trzích.
- Dalším předpokladem bylo, že firmy musí být založeny v České republice a mít české majitele.

Výzkumu se zúčastnily malé a střední podniky všech oborů. Dotazník byl předložen manažerům zahraničního obchodu nebo ředitelům 70 podniků. Přestože tento počet není veliký, vzhledem k explanačnímu charakteru výzkumu je staticky dostatečný. Použitelných dotazníků bylo 67, takže návratnost dotazníků byla 96%. Vysoká návratnost dotazníků byla zajištěna osobní přítomností tazatele při vyplňování dotazníků. Dotazník byl před finálním uvedením testován na vzorku 5 firem.

Výzkum proběhl na území Moravskoslezského kraje v období 1. únor – 15. duben 2010.

#### **Proměnné**

##### *Závislá proměnná*

Závislou proměnnou v této studii je způsob přístupu malých a středních podniků z Moravskoslezského kraje ke vstupu na mezinárodní trhy. Způsob přístupu na mezinárodní trhy byl určen na základě posouzení doby založení podnikatelského subjektu a prvním vstupem na mezinárodní trhy. Podle řady autorů [35], [18], [16] se potom o globálním přístupu hovoří tehdy, jestliže podnik vstoupil na mezinárodní trhy do tří let od založení podnikatelského subjektu. Dalším faktorem, který potvrzuje volbu přístupu, je počet proniknutých zemí nebo

počet proniknutých kulturních klastrů nebo počet proniknutých geografických regionů. [21] V rámci této studie, po dohodě s odborníky z praxe, byl stanoven jako rozhodující počet proniknutých geografických regionů. K posouzení krokového nebo geografického přístupu je rozhodující počet dvou proniknutých geografických regionů. Takže podnikatelský subjekt, který je považován za globálně narozený podnik, pronikl nejméně do dvou geografických regionů.

##### *Nezávislé proměnné*

Mezi nezávislé proměnné patří začátek podnikání v zahraničí, obor činnosti podnikatelského subjektu, úroveň znalostí trhu před vstupem na první trh, spolupráce s partnery při zahájení činnosti na zahraničních trzích a geografická oblast podnikání.

Začátek podnikání na zahraničních trzích je určen časovým rozpětím mezi založením podnikatelského subjektu na tuzemském trhu a dobou prvního vstupu na zahraniční trhy.

K určení oboru činnosti podnikatelského subjektu patřila klasifikace CZ-NACE, která nahradila dřívější klasifikaci OKEČ.

Úroveň znalostí trhu byla zjištěna od respondentů na základě zodpovězení dotazu, který se vztahoval k míře znalostí trhu: zda trh znali dokonale nebo měli pouze průměrné (běžně dostupné) informace nebo měli minimální informace o nových trzích.

Spolupráce s partnery při zahájení činnosti na zahraničních trzích sleduje využívání partnerů zahraničních a tuzemských při první realizaci zahraničních podnikatelských aktivit.

Geografická oblast podnikání představuje počet proniknutých geografických oblastí podnikatelského subjektu v rámci realizace prvních mezinárodních podnikatelských aktivit. Geografické oblasti byly stanoveny na základě vymezení geografických regionů Organizace spojených národů [4].

K analýze zjištěných dat a testování hypotéz byla použita ordinální logistická regresní analýza a shluková analýza. Ordinální logistická regresní analýza byla použita k prověření vlivu výše uvedených nezávislých proměnných na rozhodování o začátku podnikání na mezinárodních trzích. Shluková analýza je vícerozměrná technika sloužící k nalezení skupin podobných objektů. [9], [39]

**Tab 1: Deskriptivní statistika a korelace**

	proměnná	prům.	odchyl.	korelační matice				
				1	2	3	4	5
1	začátek podnikání v zahraničí	2,99	1,30	1,00				
2	činnost podniku	2,66	1,92	0,29	1,00			
3	úroveň znalostí	1,78	0,55	0,04	-0,03	1,00		
4	spolupráce s partnery	2,06	0,81	0,12	-0,12	-0,17	1,00	
5	geografická oblast podnikání	1,13	0,57	-0,20	-0,11	0,10	0,02	1,00

N=67

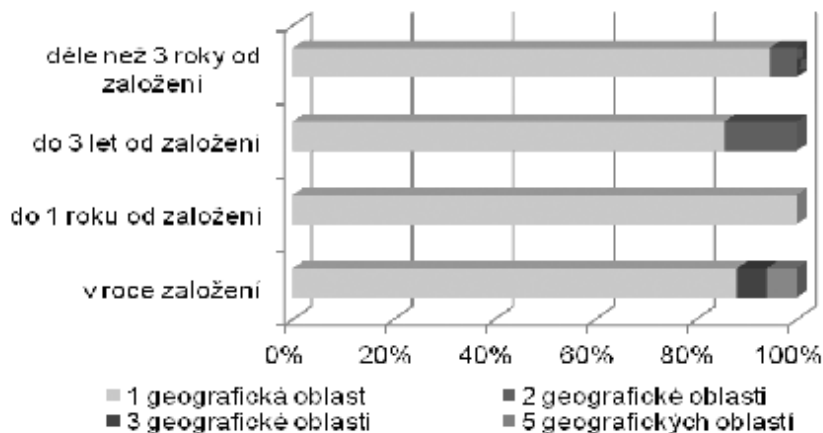
Zdroj: vlastní výzkum

## 2.2 Výsledky výzkumu

Výzkum mezi malými a středními podnikatelskými subjekty v Moravskoslezském kraji ukázal několik skutečností, které se týkaly realizace podnikatelských aktivit na mezinárodních trzích. Před započatím výzkumu bylo předpokládáno (Hypotéza 1), že většina malých a středních podniků z Moravskoslezského kraje

použila k přístupu na mezinárodní trhy krokový přístup, viz Obr. 2. Tato hypotéza byla výzkumem potvrzena. Podnikatelskými subjekty, které můžeme označit jako globálně narozené, byly pouze tři podniky. Tyto tři podniky splnily obě podmínky, tj. začátek podnikatelských aktivit v zahraničí i počet proniknutých geografických regionů.

**Obr. 1: Začátek realizace zahraničních podnikatelských aktivit ve vztahu k založení podnikatelského subjektu a počtu proniknutých geografických regionů**

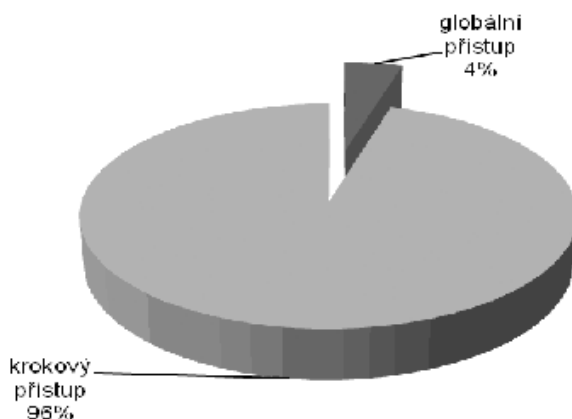


Zdroj: vlastní výzkum

Z těchto tří podniků, které můžeme označit jako globálně narozené, dva začínaly své podnikatelské aktivity na mezinárodních trzích v roce založení podniku. Tyto dva podniky také

začínaly své podnikatelské aktivity ve všech geografických regionech světa. Třetí podnik začal své podnikání na mezinárodních trzích po dvou letech podnikání v České republice.

**Obr. 2: Přístupy českých podniků k realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit**

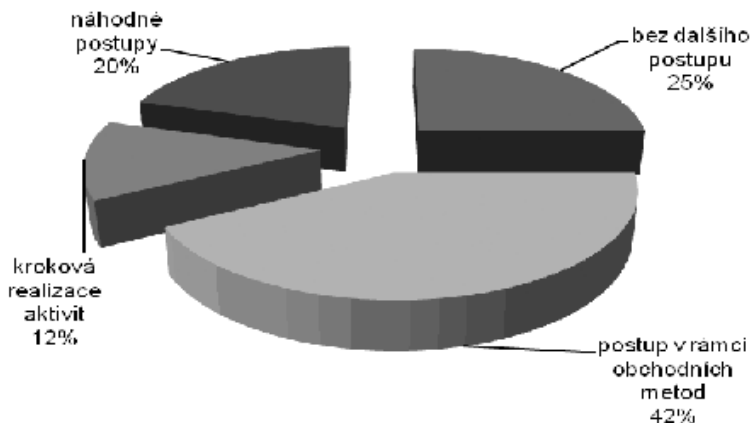


Zdroj: vlastní výzkum

Zbývajících 64 podnikatelských subjektů použilo tzv. **krokový přístup**. Tyto podnikatelské subjekty začaly se svou podnikatelskou činností na mezinárodních trzích až po třech letech fungování na tuzemských trzích. Krokový přístup je typický také a především tím, že podniky

realizují své podnikatelské aktivity na mezinárodních trzích postupně, po určitých krocích. U těchto 64 podnikatelských subjektů byla zjištěna, jak ukazuje Obr. 3, různá stádia podnikatelských aktivit na mezinárodních trzích.

**Obr. 3: Stádia realizace podnikatelských aktivit na mezinárodních trzích při použití krokového přístupu**



Zdroj: vlastní výzkum



Vzhledem k výrazné různorodosti českých podniků v přístupu k realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit byla provedena shluková analýza. Shluková analýza měla posloužit k vymezení shluků, skupin podnikatelských subjektů, podle přístupu k realizaci mezinárodních

podnikatelských aktivit. K vytvoření shlukové analýzy byla využita hierarchická shluková analýza. Pro vytváření shluků byla použita Wardova metoda s euklidovskou vzdáleností. V tabulce 2 jsou ukázány výsledky shlukové analýzy.

**Tab. 2: Shluková analýza**

	<b>Shluk 1</b>	<b>Shluk 2</b>	<b>Shluk 3</b>	<b>Shluk 4</b>	<b>Shluk 5</b>
Průměrný počet let mezi založením podniku a prvních zahraničních aktivit	5	6	8	11	2
Procento podnikatelských subjektů vstupujících na mezinárodní trhy do tří let od jejich založení na tuzemském trhu	50	47	33	13	63
Úroveň znalostí cílových zahraničních trhů při prvním vstupu na zahraniční trhy	dokonalá znalost	průměrná znalost	průměrná znalost	nízká znalost	dokonalá znalost
Procento využívání spolupráce partnerů při zahájení činnosti na zahraničních trzích	89	67	71	60	89
Průměrný počet proniknutých geografických oblastí při realizaci prvních zahraničních aktivit	1	1	1	1	2
Počet podniků ve shluku	8	16	13	27	3

Zdroj: vlastní výzkum

Z výsledků shlukové analýzy bylo extrahováno pět hlavních shluků. Z těchto pěti hlavních shluků výrazně vystupují dva shluky, a to Shluk 4 a Shluk 5. Zbývající tři shluky nejsou tak výrazně odlišné jako ty dva již uvedené.

Shluk 4 zahrnuje podnikatelské subjekty, které jsou charakteristické krokovým přístupem pouze v rozsahu obchodních metod. Nejvíce podniků realizovalo svůj postup na mezinárodních trzích v rámci obchodních metod. To znamená, že podniky přešly od náhodného exportu k systematické exportní činnosti. Zajímavé je zjištění, že velká většina podniků v této skupině začala s prvními zahraničními podnikatelskými aktivitami až po třech letech od svého založení. Podnikatelské subjekty zařazené do této skupiny jsou typické nízkou mírou znalostí mezinárodních trhů a také nejnížší mírou spolupráce se zahraničními subjekty při realizaci svých mezinárodních podnikatelských aktivit. Nízká míra znalostí a nízká míra spolupráce má pravděpodobně výrazný vliv na začátek, nejdelší ze všech skupin, realizace mezinárodních podnikatelských aktivit. Všechny podnikatelské subjekty této skupiny realizují své podnikatelské aktivity na území Evropy.

Protipólem tohoto shluku se jeví Shluk 5. Nejvýznamnější odlišující charakteristikou je doba začátku mezinárodních podnikatelských aktivit vzhledem k době založení podnikatelského subjektu. Většina podnikatelských subjektů této skupiny začala podnikat na mezinárodních trzích do tří let od jejich založení. Brzký začátek mezinárodního podnikání je zřejmě dán vysokou mírou znalostí, kdy velká většina, téměř 80 %, podniků tohoto shluku má dokonalé informace o mezinárodních trzích, na kterých chce realizovat své podnikatelské aktivity. Dokonalá znalost mezinárodních trhů se také projevuje na tom, že podniky realizují své aktivity ve všech geografických regionech světa. Široké geografické pokrytí je umožněno vysokou mírou spolupráce, především, se zahraničními partnery. Podnikatelské subjekty v tomto shluku nejčastěji používaly globální přístup popsáný v části teoretické.

Shluk 1 zaujme určitou podobností se Shlukem 5 v několika charakteristikách. Nejmenší skupinu tvořily podnikatelské subjekty, které prováděly své podnikatelské aktivity postupně, v duchu krokového přístupu stanoveného



Uppsalskou školou. Nejdříve realizovaly obchodní metody a poté přešly na metody kapitálově nenáročné a pak následovaly metody kapitálově náročné. Stejně jako podniky v předchozích skupinách, i v této skupině byly podnikatelské aktivity zaměřeny především na oblast Evropy. Rozdíl podniků v této skupině je v začátku podnikání na mezinárodních trzích. Podniky zařazené do této skupiny začaly realizovat své podnikatelské aktivity do 5 let od jejich založení. Stejně jako Shluk 5 je u tohoto shluku vysoká míra znalostí zahraničních trhů a vysoká míra využívání, při realizaci zahraničních podnikatelských aktivit, zahraničních partnerů.

Druhou největší skupinu tvoří podniky, které realizovaly na mezinárodních trzích pouze jeden krok, ale dále už nepostupovaly. Většina podniků nacházejících se ve Shluku 2 skončila u realizace exportních aktivit. Také pro tuto skupinu podnikatelských subjektů je typické teritoriální omezení na region Evropy. Začátek zahraničních podnikatelských aktivit je u podniků v této skupině rozdílný. Polovina podniků začala své působení na mezinárodních trzích v době kratší než tři roky od založení, druhá polovina podniků začala podnikat na mezinárodních trzích po třech letech od založení. Přestože podnikatelské subjekty zařazené do tohoto shluku mají pouze průměrné znalosti o mezinárodních trzích a míra jejich spolupráce s partnery je druhá nejnižší, tak geografické pokrytí je druhé nejvyšší po Shluku 5. Podnikatelské subjekty z tohoto shluku podnikají v podstatě ve všech geografických oblastech světa.

Shluk 3 je typický zastoupením největšího podílu podnikatelských subjektů s nahodilým přístupem k realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit. Další skupinu tvořily podniky, které realizovaly své podnikatelské aktivity na mezinárodních trzích nahodile. To znamená, že nezachovaly posloupnost jednotlivých aktivit, ale nahodile provozovaly různé formy podnikatelských aktivit na mezinárodních trzích. Většina podnikatelských subjektů začíná s realizací svých mezinárodních podnikatelských aktivit poměrně pozdě, přičemž, ale tyto podniky vynikají vysokou mírou spolupráce s partnery při zahájení mezinárodních podnikatelských aktivit. Míra znalostí mezinárodních trhů u těchto podniků je pouze průměrná. Nízká míra znalostí se určitým způsobem odráží na poměrně omezeném pokrytí geografických regionů světa. Podnikatelské aktivity se z velké většiny zaměřily na region Evropa.

Různorodost krokových přístupů potvrdila Hypotézu 2, že forma krokového přístupu se bude u jednotlivých podnikatelských subjektů lišit.

Začátek mezinárodních podnikatelských aktivit může být ve značné míře ovlivněn činností konkrétního podnikatelského subjektu. Tento předpoklad vychází jak z teoretických východisek, tak i z praktických znalostí. Výsledky výzkumu potvrdily pozitivní závislost rozhodování o volbě přístupu na oboru činnosti podnikatelského subjektu (Hypotéza 3). Potvrzená pozitivní závislost je ale velmi slabá, což dokládá nepotvrzení druhé části Hypotézy 3. Nejrychleji vstupují na mezinárodní trhy podniky z průmyslu zpracovatelského, konkrétně z průmyslu automobilového, potravinářství, a stavebnictví. Zjištěné výsledky nepotvrdily Hypotézu 3, která předpokládala nejrychlejší vstup podniků působících v oblasti informační a komunikační.

## Závěr

Cílem příspěvku bylo zhodnocení používání různých přístupů k realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit českých podniků. Ke zhodnocení přístupů se vycházelo z teoretických přístupů vycházejících z krokových teorií a teorií globálně narozených podniků. K potvrzení vymezených hypotéz byl proveden primární výzkum realizovaný na vzorku podnikatelských subjektů z Moravskoslezského kraje, které už prakticky realizují mezinárodní podnikatelské aktivity v rozmanité podobě.

Výzkumem bylo zjištěno, že globální přístup k realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit, použily pouze tři podniky. Ostatní podnikatelské subjekty je možno rozdělit, podle přístupu k realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit, do pěti hlavních skupin, shluků. Tyto skupiny se od sebe liší dobou mezi založením podnikatelského subjektu a realizací první mezinárodní podnikatelské aktivity, mírou spolupráce s jinými podnikatelskými subjekty, mírou znalostí cílových mezinárodních trhů a geografickým pokrytím mezinárodních podnikatelských aktivit. Analýza jednotlivých skupin prokázala vysokou různorodost počátku a průběhu procesu internacionalizace podnikatelských subjektů. Můžeme říci, že v podstatě neexistuje nějaký jednotný model, proces, který by používaly podnikatelské subjekty v České republice. Každý podnikatelský subjekt své mezinárodní

podnikatelské aktivity realizuje podle svých možností, konkrétně na základě míry znalostí cílových zahraničních trhů a podle svých finančních možností. Přes značnou různorodost přístupů se podařilo vymezit pět hlavních skupin podnikatelských subjektů. Nejvýznamnější skupinu tvořily podnikatelské subjekty, které sice používají krokový přístup, ale zůstávají pouze ve fázi obchodních metod. Pouze zlomek podniků má odvalu a možnosti pokračovat v dalším prohlubování a rozšiřování podnikatelských aktivit. Bylo zajímavým zjištěním, že stupeň mezinárodních podnikatelských aktivit nezávisí na oboru činnosti podnikatelského subjektu. I když někteří zahraniční autoři předpokládají, že ke globálnímu přístupu mají blíže podniky se zaměřením na oblast informačních a komunikačních technologií, zjištěné výsledky tento předpoklad nepotvrzují. K rozvoji dalších mezinárodních podnikatelských aktivit českých podnikatelských subjektů by měly hrát významnou roli organizace a instituce podporující mezinárodní podnikatelské aktivity formou různých programů a prostředků. Rozvoj mezinárodních podnikatelských aktivit je významným faktorem rozvoje národní ekonomiky každého státu. A podpora těchto aktivit by měla být jednou z nejvýznamnějších.

Nejvýznamnějším faktorem ovlivňujícím počátek a rozvoj mezinárodních podnikatelských aktivit se zdají být, kromě finančních zdrojů, znalosti cílových zahraničních trhů. Znalosti, jejichž nositeli jsou manažeři a pracovníci odpovědní za mezinárodní podnikatelské aktivity, mají vliv mimo jiné na geografické rozšíření podnikatelských aktivit a na celkovou koncepci mezinárodních podnikatelských aktivit konkrétního podniku. Znalosti manažerů jsou ovlivněny jednak procesem vzdělávání a také, a mnohdy především, vlastními zkušenostmi s prací v mezinárodním podnikatelském prostředí. Vzdělávací instituce mohou významným způsobem ovlivnit znalosti budoucích manažerů, a to především v oblasti znalosti procesů pro realizaci mezinárodních podnikatelských aktivit. Protože právě neznalost, nebo omezená znalost, těchto procesů často způsobuje obavy a neochotu rozšiřovat mezinárodní podnikatelské aktivity do vyšších úrovní.

Závěrem lze říci, že české podnikatelské subjekty se aktivně zapojují do mezinárodního podnikání již řadu let. Velký rozmach mezinárodních podnikatelských aktivit byl zaznamenán

od devadesátých let dvacátého století, po začátku tzv. sametové revoluce. K dalšímu rozvoji mezinárodních podnikatelských aktivit, a to nejen v oblasti obchodních aktivit, ale především mezinárodních výrobních aktivit, je potřeba neustálé podpory podnikatelských subjektů ze strany státu, ale i nestátních organizací a institucí. Mezinárodní podnikatelské aktivity, a především výrobní, hrají v současném světě velmi výraznou roli v rozvoji národní i světové ekonomiky.

## Literatura

- [1] AHARONI, Y. *The Foreign Investment Decision Process*. 1st ed. Boston: Harvard Business School, 1966. 362 p. ISBN 978-0875840529.
- [2] ANDERSEN, O. On the Internationalization Process of Firms: a Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*. 1993, Vol. 24, No. 2, pp. 209-231. ISSN 0047-2506.
- [3] AUTIO, E., SAPIENZA, H. J., ALMEIDA, J. G. Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*. 2000, Vol. 43, No. 5, pp. 909-924. ISSN 0001-4237.
- [4] Composition of Macro Geographical (Continental) Regions, Geographical Sub-Regions, and Selected Economic and Other Groupings [online]. United Nations, c2010 [cit. 2011-09-30]. Dostupné z: <<http://unstats.un.org/unsd/methods/m49/m49regin.htm>>.
- [5] CAVUSGIL, S. T., KNIGHT, G. A. *Explaining an Emerging Phenomenon for International Marketing: Global Orientation and the Born-global Firm*. Working Paper, Michigan State University CIBER, 1997.
- [6] CHETTY S., CAMPBELL-HUNT, C. A Strategic Approach to Internationalization: a Traditional Versus a 'Born Global' Approach. *Journal of International Marketing*. 2004, Vol. 12, No. 1, pp. 57-81. ISSN 1069-031X.
- [7] COVIELLO, N. E., MUNRO, H. J. Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development. *European Journal of Marketing*. 1995, Vol. 29, No. 7, pp. 49-61. ISSN 0309-0566.
- [8] FAN, T., PHAN, P. International New Ventures: Revisiting the Influences behind the "born-global firm". *Journal of International Business Studies*. 2007, Vol. 38, No. 7, pp. 1113-1131. ISSN 0047-2506.
- [9] HEBÁK, P., HUSTOPECKÝ, J., PEČÁKOVÁ, I. aj. *Vícerozměrné statistické metody [3]*. 2. vyd. Praha: Informatorium, 2007. 271 s. ISBN 978-80-7333-001-9.

- [10] HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. ISBN 978-080-39732-37.
- [11] JOHANSON, J., VAHLNE, J. E. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsider-ship. *Journal of International Business Studies*. 2009, Vol. 40, No. 9, pp. 1411-1431. ISSN 0047-2506.
- [12] JOHANSON, J., VAHLNE, J. E. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*. 1977, Vol. 8, No. 1, pp. 23-32. ISSN 0047-2506.
- [13] JOHANSON, J., WIDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*. 1975, Vol. 12, No. 3, pp. 305-323. ISSN 1467-6486.
- [14] JOLLY, V. K., ALAHUHTA, M., JEANNET, J. P. Challenging the Incumbents: How High Tech Technology Start-ups Compete Globally. *Journal of Strategic Change*. 1992, Vol.1, No. 1, pp. 71-82. ISSN 1086-1718.
- [15] KANDASAAMI, S. *Internationalisation of Small-and Medium-Sized Born Global Firms: A Conceptual Model*. Research Paper. Graduate School of Management. University of Western Australia, 1998.
- [16] KANDASAAMI, S., HUANG, X. International Marketing Strategy of SMEs: A Comparison of Born-Global vs. non Born-Global firms in Australia. In *Proceeding ICSB Conference*, Brisbane, 2000.
- [17] KNIGHT, G. A. *Emerging Paradigm for International Marketing: The Born Global Firm*. Dissertation Thesis. Michigan, 1997. Michigan State University, Department of Marketing and Supply Chain Management.
- [18] KNIGHT, G. A., CAVUSGIL, S. T. The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*. 1996, Vol. 8, pp. 11-26. ISSN 1474-7979.
- [19] LINDQVIST, M. *Infant Multinationals: The Internationalization of young, technology based Swedish firms*. Dissertation Thesis. Stockholm, 1991. Stockholm School of Economics, Institute of International Business.
- [20] LOPEZ, L. E., KUNDU, S. K., CIRAVEGNA, L. Born Global or Born Regional? Evidence from an Exploratory Study in the Costa Rican Software Industry. *Journal of International Business Studies*. 2009, Vol. 40, No. 7, pp. 1228-1238. ISSN 0047-2506.
- [21] LUMMAA, H. J. *Internationalization Behavior of Finnish Born Global Companies*. Master Thesis, Helsinki, 2002. Helsinki University of Technology.
- [22] MADSEN, T. K., RASMUSSEN, E., SERVAIS, P. Differences and Similarities between Born Globals and Other Types of Exporters. *Advances in International Marketing*. 2000, Vol. 10, pp. 247-265. ISSN 1474-7979.
- [23] MADSEN, T. K., SERVAIS P. The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?. *International Business Review*. 1997, Vol. 6, Iss. 6, pp. 561-583. ISSN 0969-5931.
- [24] McDOUGALL, P. P., SHANE, S., OVIATT, B. M. Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*. 1994, Vol. 9, No. 6, pp. 469-487. ISSN 0883-9026.
- [25] MCKINSEY & CO. *Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*. Melbourne: McKinsey & Co., Australian Manufacturing Council, 1993.
- [26] MCNAUGHTON, R. B. Determinants of Time-Span to Foreign Market Entry. *Journal of Euro-marketing*. 2000, Vol. 9, No. 2, pp. 99-112. ISSN 1049-6483.
- [27] MELIN, L. Internationalization as a Strategic Process. *Strategic Management Journal*. 1992, Vol. 13, No. 8, pp. 99-118. ISSN 1097-0266.
- [28] MORGAN, R. E., KATSIKEAS, C. S. Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: a Critique. *Management Decision*. 1997, Vol. 35, No. 1, pp. 68-78. ISSN 0025-1747.
- [29] OHMAE, K. *The Borderless World*. New York: Harper Business, 1990. ISBN 0-00-637665-7.
- [30] OVIATT, B. M., MCDUGALL, P. P. Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*. 1994, Vol. 25, No. 1, pp. 45-64. ISSN 0047-2506.
- [31] OVIATT, B. M., MCDUGALL, P. P. Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures. *Management International Review*. 1997, Vol. 37, No. 2, pp. 85-99. ISSN 0938-8249.
- [32] PENROSE, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Basil Blackwell, 1995. ISBN 978-0198-28977-7.
- [33] PERSINGER, E. S., CIVI, E., VOSTINA, S. W. The Born Global Entrepreneur in Emerging Economies. *International Business & Economics Research Journal*. 2007, Vol. 6, No. 3, pp. 73-82. ISSN 1535-0754.

- [34] PREECE, S. B., MILES, G., BAETZ, M. C. Explaining the International Intensity and Global Diversity of Early-Stage Technology Based Firms. *Journal of Business Venturing*. 1999, Vol. 14, No. 3, pp. 259-281. ISSN 0883-9026.
- [35] RENNIE, M. W. Born Global. *The McKinsey Quarterly*. 1993, Iss. 4, pp. 43-52. ISSN 0047-5394.
- [36] RIALP, A., RIALP, J., KNIGHT, G. K. The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We after a Decade (1993–2003) of Scientific Inquiry. *International Business Review*. 2005, Vol. 14, No. 2, pp. 147-166. ISSN 0969-5931.
- [37] ROGERS, E. M. *Diffusion of Innovations*. 4th ed. New York: The Free Press, 1995. 518 p. ISBN 0-02-926671-8.
- [38] RUZZIER, M., HISRIC, R. D., ANTONCIC, B. SME Internationalization Reserch: Past, Present, and Future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2006, Vol. 13, No. 4, pp. 476-497. ISSN 1462-6004.
- [39] ŘEZANKOVÁ, H., HÚSEK, D., SNÁŠEL, V. *Shluková analýza dat*. 1. vyd. Příbram: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-26-9.
- [40] STARZYCZNÁ, H. Vybrané aspekty internacionalizace vnitřního obchodu v teoretických přístupech a v empirickém zkoumání v České republice v období transformace. *E+M Ekonomie a Management*. 2010, roč. 13, č. 1, pp. 115-130. ISSN 1212-36-09.
- [41] STRAY, S., BRIDGEWATER, S., MURRAY, G. The Internationalization Process of Small, Technology-Based Firms: Market Selection, Mode Choice and Degree of Internationalization. *Journal of Global Marketing*. 2001, Vol. 25, No. 1, pp. 7-29. ISSN 0891-1762.
- [42] VARMA, S. The Global Start Ups from Indian IT. In *India Conference on Global Economic Crisis: Challenges and Opportunities*. New Delphi, 2009.
- [43] VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*. 1966, Vol. 80, No. 2, pp. 190-207. ISSN 1531-4650.
- [44] VERNON, R. *Sovereignty at Bay: the Multinational Spread of US Enterprises*. New York: Basic Books, 1971. ISBN 0-415-19046-0.
- [45] YIP, G., BISCARRI, J. G., MONTI, J. The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. *Journal of International Marketing*. 2000, Vol. 8, No. 3, pp. 10-35. ISSN 1069-031X.

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Slezská univerzita v Opavě

Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Katedra managementu a podnikání

zapletalova@opf.slu.cz

Doručeno redakci: 29. 11. 2011

Recenzováno: 6. 1. 2012, 10. 2. 2012

Schváleno k publikování: 26. 9. 2012

**THE APPROACH TO THE INTERNATIONALIZATION OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITIES OF CZECH COMPANIES****Šárka Zapletalová**

*Internationalization is a phenomenon researched intensively over the last few decades from a variety of viewpoints. Issues such as the development of international activities, and factors favouring or disfavouring internationalization have been studied for both large as well as small and medium entrepreneurial subjects. The internationalization of entrepreneurial activities is represented by geographic expansion of entrepreneurial activities across national borders. The problems of the internationalization of entrepreneurial activities have seen a considerable interest among a number of significant economists. Internationalization theory subsumes to two diverse approaches – stage approach and global approach. The objective of this paper is to present an overview of the internationalization process of the selected Czech entrepreneurial subjects in the Moravian-Silesian Region. The focus of this study is on small and medium enterprises and internal factors influencing their internationalization process. The paper is based on data collected in interviews with managers and founders of 67 Czech entrepreneurial subjects. The internationalization of the entrepreneurial subjects has been researched using the method of questioning. The research shows that the internationalization of entrepreneurial activities has been performed both by newly found firms and the firms already established on the market. We found that most entrepreneurial subjects followed a stage approach to internationalization. Only very few firms in the Moravian-Silesian Region ventured into international markets immediately after their founding. Factors that significantly contribute to and influence the process of entering international markets are the target foreign market knowledge.*

**Key Words:** internationalization of entrepreneurial activities, internationalization theory, stage approach, global approach, born global firms, international markets.

**JEL Classification:** F23, M16.