

## Identifikace klíčových faktorů úspěchu internacionalizace malých a středních firem podnikajících v oboru strojírenství

### Identification of the key success factors of the internationalization of SMEs' operating in the field of engineering

Lea Kubičková, Šárka Marková

#### Abstract

**Purpose of the article** The small and medium enterprises (SMEs) are very important part of the Czech economy, the situation of SMEs is currently more difficult because of the economical crisis, therefore the increased attention is drawn to them. The paper is focused on the internationalization of SMEs, especially on identifying key success factors of small and medium-sized companies that do business in engineering industry.

**Scientific aim** The authors focused on the specification of the most important aspects of the internationalization of Czech engineering small and medium enterprises.

**Methodology/methods** Authors realized due to several years survey among various small and medium sized enterprises, that the internationalization process of SMEs in different fields have different characteristics, therefore, attention was particularly stiff in engineering. Based on a survey of engineering SMEs operating in foreign markets the authors tried to determine what is typical for a successful company, what are their common features and what could be generalized and recommend to other small and medium-sized enterprises.

**Findings** It was found that the most successful SMEs chose a direct export as an ideal form of entry into foreign markets. Furthermore, it was found that one of the key success factors of SMEs in the foreign market is the ability to adapt to foreign market, especially on price and product. From long-term perspective are the most successful small and medium engineering businesses, which maintain its market share through pricing policy tools.

**Conclusions** Based on a survey among SMEs, which operate in foreign markets, the finds examined whether firms that are successful on foreign markets, have some common features that could be generalized as determinants of success of the internationalization process in the engineering industry. Most of the SMEs, which in foreign markets successfully operating, there are a limited liability company, which as a form of entry into foreign markets have chosen direct exports. Research indicates that for success on foreign markets is not affected by the use of aids and subsidies, while one of the key success factors appear capable of adapting to foreign market. The most successful are those on foreign markets engineering SMEs that maintain or increase its market share through pricing policy tools. In the long run is important for SMEs, the fact that manufacturing firms in engineering put increasing emphasis on research and development, which becomes a competitive advantage.

**Key words:** SMEs, internationalization process, engineering industry, key success factors

**JEL Classification:** M160

## Úvod

Schopnost internacionalizace českých firem je v současné době v odborné literatuře i v reálné podnikové praxi poměrně často rozebíraným tématem, přičemž je v těchto diskusích poukazováno mimo jiné i na specifika internacionalizačního procesu malých a středních podniků, protože právě malé a střední podniky mají v tomto procesu oproti podnikům velkým specifické postavení – jejich nespornou výhodou je rychlost a pružnost reakcí na změny na trhu, nevýhodou je často nedostatek kapitálu a obtížnější přístup k cizím zdrojům.

Malé a střední podniky (dále také jen MSP) jsou v ČR, stejně jako v ostatních zemích EU, důležitým činitelem zahraničního obchodu, pro mnoho z těchto firem je však poměrně obtížné identifikovat klíčové faktory úspěchu v procesu internacionalizace, stejně tak, jako stanovit, v jakých oblastech, jež úspěch na zahraničních trzích determinují, mají své silné či slabé stránky. Proces globalizace vede k silné internacionalizaci světové ekonomiky, jejímž důsledkem je rozvoj mezinárodních ekonomických vztahů a vzájemné závislosti zemí. Konkurence ze zahraničí stále sílí, aby malé a střední podniky v tomto silném konkurenčním boji obstály, musí se otázkou internacionalizace zabývat, neboť právě internacionalizace je jednou z možností, jak narůstající konkurenci čelit. Z tohoto důvodu jsou stále častěji MSP podrobovány zkoumání ve snaze identifikovat faktory, ovlivňující úspěšnost jejich mezinárodních aktivit.

Zjištění klíčových faktorů, ovlivňujících úspěšnost MSP na zahraničních trzích, může pozitivně ovlivnit další malé a střední firmy v plánech zapojit se do mezinárodního obchodu. Ne všechny firmy však mají pro vstup na mezinárodní pole stejné podmínky. V některých odvětvích jsou pro malé a střední podniky zavedeny podpory vývozu, což je pro podniky, které nedisponují dostatečným kapitálem, dobrý odrazový můstek. Některá odvětví pak, již díky povaze své produkce, mají cestu na zahraniční trhy snadnější než jiná.

Tento příspěvek prezentuje výsledky průzkumu zaměřeného na identifikaci klíčových faktorů internacionalizačního procesu českých malých a středních podniků působících v oblasti strojírenského průmyslu.

## Teoretická východiska

Termíny globalizace a internacionalizace

jsou obsahově velmi blízké, jejich interpretace se u mnohých autorů de facto prolíná.

Pojem globalizace patří v současné době mezi velmi často užívaná slova a obsah tohoto pojmu je obecně znám, ačkoliv se jednotlivé definice v podání různých autorů liší. Jde o termín používaný k popisu změn ve společnosti a ve světové ekonomice, které jsou důsledkem dramatického nárůstu mezinárodního obchodu a sbližování kultur.

Internacionalizací firem se obecně rozumí jejich zapojování se do mezinárodního prostředí. Proces internacionalizace je možné popsat jako “proces zvýšení účasti v mezinárodních operacích” (Welch a Luostarinen, 1993).

Pojetí internacionalizace je u různých autorů v odborné literatuře velice rozdílné, např. Beamish (1990) 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.

Pro podniky samotné není až tak důležitá jednoznačná definice internacionalizace, ale mnohem důležitější je pro ně nalézt způsob, kterým je možno kvantifikovat míru zapojení firmy do internacionalizačního procesu a neméně důležité je také definovat, které faktory determinují úspěch podniků v internacionalizačním procesu.

Pro měření stupně internacionalizace firem mohou být použity tři základní ukazatele:

- velikost zahraničních aktiv ku celkovým aktivům,
- objem prodejů mimo mateřskou zemi ku celkovému objemu prodejů
- počet zahraničních zaměstnanců ku celkovému počtu zaměstnanců.

Pokud je vypočten průměr těchto tři poměrných veličin, je možno hovořit o tzv. indexu transnacionality.

V souvislosti s polemikami o stupni internacionalizace firmy je možno diskutovat také o stupni globalizace firmy. Ačkoliv neexistuje jednotné vymezení těchto pojmů, např. Luostarinen a Gabrielson (2004) 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.

Celkově je úspěch podniků v internacionalizačním procesu ovlivněn celou řadou faktorů, nalezením těchto faktorů se zabývá celá řada autorů. Např. Harrison, Dalkiran a Elsey (2000) tvrdí, že pokud má být firma na mezinárodním poli úspěšná, měl by proces internacionalizace obsahovat těchto pět základních zásad:

1. Podnik by měl mít dobře rozvinuté a jasné definované poslání, které odráží skutečné odhodlání k mezinárodnímu podnikání.
2. Podnik by měl mít schopnost rozpoznat a rychle se přizpůsobit spotřebitelským preferencím a příležitostem na mezinárodním trhu a využít ty produkty, které odráží konkurenční výhodu firmy.
3. Podnik by měl porozumět chování spotřebitelů různých kultur a vyhodnotit povahu příslušných odlišností.
4. Podnik by se měl zdokonalovat a měl by držet vysokou kvalitu produktů, které mohou obstát v konkurenčním boji jak na domácím, tak na zahraničním trhu.
5. Podnik by měl provádět efektivní průzkumy trhů a jejich požadavků.

Aby byl pohled na internacionalizační proces komplexní, je nutné nalézt odpověď na otázku, proč se některé firmy zapojují do celosvětového obchodování pozvolna, jiné rychleji a proč se některé firmy přímo „zrodí“ pro globální trh. Touto problematikou se v současné době zabývá spousta teorií, věnovali se jí např. Gankema, Snuit a Zwart (2000); tyto vycházeli z dvou názorově odlišných teorií zabývajících se internacionalizací a to tzv. Uppsala modelem (Johanson, Vahlne, 1977) a tzv. I-modelem („Innovation-Related Internationalization Model“) (Cavusgil, 1980). Nejznámější a nejstarší Uppsala model vysvětluje dva způsoby (modely) internacionalizačního procesu firmy.

Podle prvního modelu se provozování operací na konkrétním zahraničním trhu vyvíjí postupně. To znamená, že firma zvyšuje svoje zapojení do mezinárodního obchodu postupně, v jednotlivých etapách. V roce 1975 Johansson a Wiedersheim-Paul popsali 4 různé etapy tohoto procesu, které charakterizovali následovně:

1. etapa: žádné pravidelné exportní aktivity
2. etapa: export skrze nezávislé agenty
3. etapa: v zahraničí zřízení dceřiné společnosti zaměřené 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, 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.

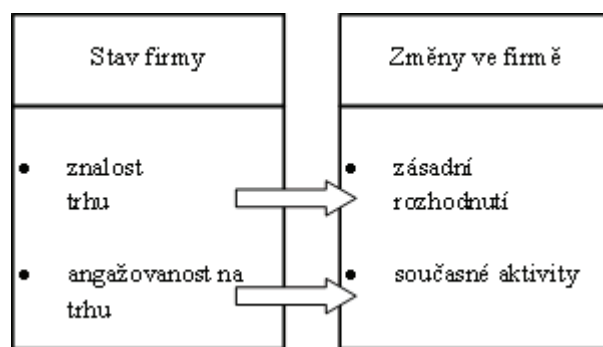
Uppsala model je obecně založen na čtyř jádrovém (four core) konceptu, kdy jsou brány v potaz 4 klíčové faktory:

- angažovanost na trhu (market commitment)
- znalosti o trhu (market knowledge)
- současné aktivity (current activities)
- zásadní rozhodnutí (commitment decision).

Tyto 4 faktory jsou dále rozděleny do dvou skupin a to na:

- faktory týkající se stavu firmy (state aspects)
- faktory ovlivňující změny ve firmě (change aspects).

Do faktorů stavu firmy (state aspects) patří angažovanost na trhu (market commitment); konkrétně je třeba určit, které zdroje jsou zapojeny na zahraniční trhy a znalosti o trhu (market knowledge) – zde je třeba identifikovat, jaké má firma informace o zahraničních trzích. Do faktorů, jež se týkají změn ve firmě (change aspects), patří současné aktivity (current activities) a zásadní rozhodnutí (commitment decision). Čtyř jádrový koncept je propojený a ovlivňuje se navzájem (viz Obrázek 1). Uppsala modelu je věnována v odborné literatuře stále velká pozornost, např. Johanson,



Zdroj: upraveno podle Johanson, Vahlne (1990)

**Obrázek 1** Čtyř jádrový koncept Uppsala modelu

Vahlne (2009) tento model upravují vzhledem k tomu, až od jeho vzniku již uplynula řada let a zakomponovávají do něj změny v ekonomickém prostředí i nové teoretické přístupy.

Uppsala model je však v současné době často kritizován, kritici poukazují na to, že neplatí zejména u velmi velkých multinacionálních podniků, firem s rozsáhlými mezinárodními zkušenostmi či u firem s high-technologiemi. Bjorkman a Forsgren (2000) tvrdí, že zásadní problém tohoto modelu je v důrazu, který klade na organizační učení jako hnací sílu firemní internacionalizace a že nezohledňuje, jak empirické znalosti ovlivňují organizační chování. Jiný odpůrce modelu, Nordström (1991) tvrdí, že současné vývojové tendence naprosto vyvrací základní předpoklady Uppsala modelu. Toto upřesňuje tvrzeními, že svět se posunul směrem k homogenizaci obchodní komunity a to zejména díky pokroku v komunikaci a v přepravě, který vede svět směrem ke sbližování a vytváří se globální trhy. Druhým argumentem je fakt, že 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. Mezi teorie věnující se internacionalizačnímu procesu, je možné kromě Uppsala modelu 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. Obdobně na proces internacionalizace nahlíží další teorie (Johanson, Mattson, 1988), která říká, že stupeň internacionalizace trhu má vliv na internacionalizační proces jednotlivých firem, takže firmy působící na vysoce internacionalizovaných trzích mohou přeskóčit několik počátečních stupňů.

V souvislosti s otázkou proč se některé firmy zapojují do celosvětového obchodování pozvolna, jiné rychleji a proč se některé firmy přímo „zrodí“ pro globální trh, se objevily odborné publikace (např. Oviatt, McDougall 1997; Knight, Cavusgil, 1996), ve kterých autoři předložili důkazy existenci dalšího, specifického typu exportérů. Tyto firmy nazvali jako „Born Globals“. 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.

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

Zmiňujeme-li tzv. Born Globals (dále také BG's), je třeba dodat, že odborná literatura je ve vymezení tohoto pojmu nejednotná, v některých literárních zdrojích (např. Knight, Cavusgil, 2004; Harveston, Kedia, Davis, 2000) je možno nalézt definici, že BG's jsou firmy, charakterizované jako podniky 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 „Born Global“. V dnešní době má většina i malých a středních podniků obvykle procento exportu převyšující 25 %. Proto jiní autoři, např. již zmíněný Luostarinen a Gabrielson (2004), Born Globals definovali jako podniky, jejichž export dosahuje min 50 % během 3

let od založení. Luostarinen a Gabrielsson také zavádí další kategorii podniků, tzv. „True Born Globals“, přičemž takto pojmenovávají podniky, které mají do tří let od založení export vyšší než 50 % a exportují současně na více kontinentů.

Dle Korába, Chalupského a Dvořáka (2000) je možno internacionalizaci podniku popsat ve dvou dimenzích. Autoři rozlišují dimenzi směřující dovnitř podniku (v této dimenzi musí podnik internacionalizovat své veškeré prostředí, tj. především své výrobky, zaměstnance a řízení podniku) a dále dimenzi směřující směrem ven z podniku (tato dimenze perspektivně začleňuje do vědomí firmy prostředí konkurence na mezinárodních trzích. Tito autoři zmiňují také specifika, jež v obou dimenzích internacionalizace musí brát v potaz malé a střední podniky, neboť malá firma se musí snažit o minimalizaci slabostí, které plynou z její velikosti a o maximalizaci síly firmy, která plyne z odlišnosti (diferenciace).

Právě internacionalizačnímu procesu malých a středních podniků je věnována v poslední době poměrně značná pozornost mnoha autorů, i přesto je však třeba souhlasit např. s Galsem (2001), že je stále nedostatek empirických důkazů, ze kterých by bylo možno při posuzování specifik internacionalizačních procesů malých a středních podniků vycházet.

### **Specifika internacionalizace malých a středních firem**

V odborné literatuře jsou v souvislosti s internacionalizačním procesem často diskutovány rozdílné možnosti velkých společností a na druhé straně malých a středních podniků.

Strategií, jak může malý a střední podnik usilovat o internacionalizaci může být několik. Jednou z možností je změření 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, zejména k vyšší intenzitě inovace. Kratší životní cyklus výrobku klade důraz na hledání nových příležitostí a hlavně na jejich správné načasování a rychlé využití. Kratší životní cyklus výrobku znamená i kratší čas, ve kterém se vrátí nazpět investice vložené do vývoje produktu. Proto se firmy, a to zejména ty s malým domácím trhem, potřebují uplatnit na globálních trzích, aby snáze rozmělnily své náklady, např. náklady na výzkum a vývoj výrobku.

Dalším faktorem úspěch na mezinárodním trhu jsou zkušenosti zakladatelů (či manažerů) firmy. Mezinárodní zkušenosti bývají definovány jako porozumění a realistické vnímání 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 (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 by se však mohlo zdát, že BG jsou podle tohoto přístupu považovány za nezkušené, neboť charakteristika „délka zkušeností“ vychází těmto podnikům, co byly založeny a hned operují na zahraničních trzích, jako velmi nízká. Avšak empirické studie (např. Oviatt, McDougall, 1994; Reuber, Fischer, 1997; Ellis, 2000) ukazují, že klíčoví zaměstnanci BG's mají velice často rozsáhlé zkušenosti s mezinárodními aktivitami podniků 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 mezinárodních společností 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 a 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 také konkurence na mezinárodních trzích.

Jak je vidno, v současné době exis-

tuje celá řada teorií a přístupů věnující se internacionalizačnímu procesu firem a pouze některé z nich se zabývají specifiky internacionalizačního procesu malých a středních firem, jejichž pozice je poněkud odlišná.

Je však poněkud problematické nalézt ucelenou studii, která by se podrobněji zabývala procesem internacionalizace českých malých a středních firem. Z tohoto důvodu se autorka článku v roce 2006 rozhodla, inspirujíc se finskými autory Kjellmanem, Sundnasovou, Armstrongem a Elou (2004), že spolu s kolegy zahájí rozsáhlé šetření mezi českými MSP a pokusí se ověřit jednotlivé internacionalizační modely v praxi. Jedním z výstupů tohoto šetření je stanovení klíčových kritérií (faktorů), které ovlivňují internacionalizační proces českých MSP. Z práce finských výzkumníků vyplynula zajímavá zjištění, že např. jak úspěšné mezinárodní firmy, ale také i ty méně úspěšné, 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 je hnaný potřebou spokojených a věrných zákazníků.“
- „Je třeba rychlé reakce firmy na negativní informace zákazníků.“

Na základě inspirace finskými kolegy bylo dosud provedeno několik průzkumů mezi českými malými a středními podniky, které se do internacionalizačního procesu zapojují, a to v různých oborech podnikání (stavebnictví, strojírenství, vinařství). Výstupy šetření přinesly zajímavé informace, přičemž bylo zjištěno, že malé a střední podniky působící v různých oblastech podnikání se v internacionalizačním procesu potýkají s podobnými problémy, klíčové faktory, jež determinují úspěch českých malých a středních podniků v internacionalizačním procesu, jsou v rozdílných odvětvích průmyslu podobné, nicméně dané konkrétní odvětví velkou měrou ovlivňuje možnost a ochotu MSP se do internacionalizačního procesu zapojit. Např. vinařství je oproti stavebnictví či strojírenskému průmyslu specifické – u vinařských MSP je ochota zapojit se do internacionalizačního procesu velmi malá (viz např. Kubíčková, Peprný, 2011). Je proto třeba se zaměřit na každé

odvětví zvlášť. V tomto příspěvku jsou tedy publikovány výsledky průzkumu zaměřeného na identifikaci klíčových faktorů úspěchu v internacionalizačním procesu MSP působících ve strojírenském průmyslu.

### Výsledky výzkumu

V průběhu roku 2010 a počátkem roku 2011 byl proveden rozsáhlý průzkum mezi českými malými a středními podniky. Tento průzkum se zaměřil na identifikaci klíčových faktorů úspěchu malých a středních podniků zapojujících se do internacionalizačního procesu. Ke sběru primárních dat bylo využito písemného dotazování pomocí systému ReLa, při šetření mezi strojírenskými MSP bylo osloveno celkem 800 malých a středních podniků působících ve strojírenství. Návratnost dotazníků tak byla 14,63 %, z obdržených dotazníků následně bylo 17 vyřazeno pro neúplné vyplnění, nepřesné nebo logicky nesprávné odpovědi nebo kvůli nesplnění základních podmínek (nejednalo se o MSP). Celkem bylo zpracováno 100 dotazníků. Získané údaje byly zpracovány pomocí standardních matematicko-statistických metod.

V rámci výzkumu byly vyhodnoceny jednotlivé formy internacionalizace MSP, tzn. kterou formou vstupují firmy na zahraniční trhy nejčastěji; dále bylo zjišťováno na kterých trzích a jak dlouho MSP působí, zda jsou členy vývozních aliancí, zda využívají některou z podpor či dotací, jež MSP využít mohou, v kterých oblastech se firmy přizpůsobují potřebám zahraničního trhu a další část otázek se zaměřovala na zjišťování subjektivního názoru podnikatelů na to, které faktory jsou podle nich zásadní pro úspěch podniku v internacionalizačním procesu.

Z průzkumu bylo zjištěno, že s velikostí podniku roste i počet podniků, jež jsou na zahraničním trhu aktivní. V kategorii MSP tedy mají větší šanci uspět na zahraničním trhu střední podniky, než podniky malé či mikro-podniky. Podniky vstupují na zahraniční trh nejčastěji do 5ti let od svého založení, přičemž však tzv. „born globals“ jsou druhou nejčastěji zastoupenou skupinou mezi dotázanými MSP, čímž se právě strojírenský průmysl liší např. od vinařství (Kubíčková, Peprný, 2011). Nejvíce podniků vstupuje na zahraniční trhy formou přímého vývozu (tento způsob využívá více než polovina respondentů), nejčastěji zmiňovanými zeměmi, kam MSP směřují své

zahraničně obchodní aktivity jsou země EU a mezi nimi, pro strojírenství typicky, vévodí Německo. Co se týče dotací či jiných podpor a subvencí, jsou nejčastěji využívány dotace z evropských fondů, nicméně nebylo prokázáno, že by mělo využívání dotací vliv na úspěch malého a středního podniku v internacionalizačním procesu. Více než 80 % respondentů v průzkumu uvedlo, že se nějakým způsobem přizpůsobuje zahraničnímu trhu, mezi oblastí, ve kterých se firmy nejčastěji přizpůsobují zahraničním trhům, patří prvky marketingového mixu (zejména cena a produkt). Nejvyužívanějším způsobem propagace na zahraničních trzích je, dle získaných dat, účast na veletrzích a výstavách. Jako hlavní cíl své cenové politiky definovala více než polovina dotázaných podniků snahu udržovat či zvyšovat svůj podíl na zahraničním trhu.

Dále byly, v rámci zpracování získaných dat, pomocí statistického testování ověřeny následující hypotézy:

*H1: Více jak 50 % firem pro vstup na zahraniční trhy využívá přímý vývoz.*

*H2: Více jak 20 % firem splňuje kritéria pro označení tzv. „born globals“.*

*H3: Více jak 70 % firem exportuje do zemí EU.*

*H4: Více jak 50 % firem se snaží přizpůsobit zahraničnímu trhu v oblasti produktu.*

*H5: Více jak 50 % firem považuje faktor úspěchu pružnost a přizpůsobivost na zahraničních trzích za velmi důležitý.*

Hypotézy byly stanoveny na základě poznatků plynoucích z předchozích průzkumů, jež byly realizovány mezi malými a středními podniky autorkami v jiných odvětvích průmyslu.

### Ověření hypotéz

Při ověření hypotéz bylo využito testu o relativní četnosti, neboť cílem bylo určit, zda relativní četnost určitého znaku v základním souboru je rovna konkrétnímu, v příslušné hypotéze definovanému, číslu.

#### Hypotéza H1

Více jak 50 % firem pro vstup na zahraniční trhy využívá přímý vývoz.

Byl použit test o relativní četnosti:

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

$$H_1 : \pi_1 \leq 0,5$$

$$\alpha = 0,05 \text{ je } \mu_1 - \alpha = 1,645$$

Kritický obor je vymezen jako  $W \alpha = \{U; U \leq -1,645\}$  hypotézu nezamítáme

$$\alpha = 0,01 \text{ je } \mu_1 - \alpha = 2,326$$

Kritický obor je vymezen jako  $W \alpha = \{U; U \leq -2,326\}$  hypotézu nezamítáme

Hypotézu tedy nezamítáme ani na jedné hladině významnosti. Můžeme tedy s 1 % rizikem tvrdit, že více jak 50 % firem využívá pro vstup na zahraniční trhy přímý vývoz.

#### Hypotéza H2

Více jak 20 % firem splňuje kritéria pro označení tzv. „born globals“.

$$H_0 : \pi_0 = 0,2$$

$$H_1 : \pi_1 \leq 0,2$$

$$\alpha = 0,05 \text{ je } \mu_1 - \alpha = 1,645$$

Kritický obor je vymezen jako  $W \alpha = \{U; U \leq -1,645\}$  hypotézu nezamítáme

$$\alpha = 0,01 \text{ je } \mu_1 - \alpha = 2,326$$

Kritický obor je vymezen jako  $W \alpha = \{U; U \leq -2,326\}$  hypotézu nezamítáme

Hypotézu tedy nezamítáme ani na jedné hladině významnosti. Můžeme tedy s 1 % rizikem tvrdit, že více jak 20 % firem bude označeno jako tzv. „born globals“.

#### Hypotéza H3

Více jak 70 % firem exportuje do zemí EU

$$H_0 : \pi_0 = 0,7$$

$$H_1 : \pi_1 \leq 0,7$$

$$\alpha = 0,05 \text{ je } \mu_1 - \alpha = 1,645$$

Kritický obor je vymezen jako  $W \alpha = \{U; U \leq -1,645\}$  hypotézu nezamítáme

$$\alpha = 0,01 \text{ je } \mu_1 - \alpha = 2,326$$

Kritický obor je vymezen jako  $W \alpha = \{U; U \leq -2,326\}$  hypotézu nezamítáme

Hypotézu tedy nezamítáme ani na jedné hladině významnosti. Můžeme tedy s 1 % rizikem tvrdit, že více jak 70 % firem bude exportovat do zemí EU.

#### Hypotéza H4

Více jak 50 % firem se snaží přizpůsobit zahraničnímu trhu v oblasti produktu.

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

$$H_1 : \pi_1 \leq 0,5$$

$$\alpha = 0,05 \text{ je } \mu_1 - \alpha = 1,645$$

Kritický obor je vymezen jako  $W \alpha = \{U; U \leq -1,645\}$  hypotézu nezamítáme

$$\alpha = 0,01 \text{ je } \mu_1 - \alpha = 2,326$$

Kritický obor je vymezen jako  $W \alpha = \{U; U \leq -2,326\}$  hypotézu nezamítáme

Hypotézu tedy nezamítáme ani na jedné hladině významnosti. Můžeme tedy s 1 % rizikem tvrdit, že více jak 50 % firem se bude snažit přizpůsobit zahraničnímu trhu v oblasti produktu.

#### Hypotéza H5

Více jak 50 % firem považuje faktor úspěchu pružnost a přizpůsobivost na zahraničních trzích za velmi důležitý.

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

$$H1 : \pi_1 \leq 0,5$$

$$\alpha = 0,05 \text{ je } \mu_1 - \alpha = 1,645$$

Kritický obor je vymezen jako  $W \alpha = \{U; U \leq -1,645\}$  hypotézu nezamítáme

$$\alpha = 0,01 \text{ je } \mu_1 - \alpha = 2,326$$

Kritický obor je vymezen jako  $W \alpha = \{U; U \leq -2,326\}$  hypotézu nezamítáme

Je tedy možné s 1% rizikem tvrdit, že více jak 50% firem považuje faktor úspěchu pružnost a přizpůsobivost na zahraničních trzích za velmi důležitý.

## Závěr

Pro malé a střední podniky, které se snaží uspět v internacionalizačním procesu v konkurenci velkých nadnárodních společností, je užitečná znalost klíčových faktorů úspěchu na zahraničním trhu. Dotazováním mezi MSP, jež na zahraničních trzích podnikají, bylo zjišťováno, zda firmy, jež jsou na zahraničních trzích úspěšné, mají nějaké společné rysy, které by se daly zobecnit jako determinanty úspěchu. Autorky článku spolu s výzkumným týmem provedly několikero šetření mezi českými MSP v různých odvětvích, přičemž bylo zjištěno, že ačkoliv se zjištěné faktory úspěchu podobají, mnohá odvětví mají svá specifika. Proto je v tomto příspěvku prezentován výstup šetření mezi malými a středními podniky působícími pouze v oblasti strojírenského průmyslu.

V tomto odvětví jsou na zahraničních trzích nejúspěšnější malé a střední podniky, mikropodniky poněkud zaostávají. Nejčastěji se mezi

MSP, jež na zahraničních trzích úspěšně působí, vyskytují společnosti s ručením omezeným, jež jako formu vstupu na zahraniční trh zvolily přímý vývoz. Z výzkumu vyplývá, že pro úspěch na zahraničních trzích není ovlivněn využíváním podpor a dotací, naopak jedním z klíčových faktorů úspěchu se jeví schopnost přizpůsobení se zahraničnímu trhu. Nejčastěji respondenti uváděli přizpůsobení se v oblasti ceny a produktu, mezi jednotlivými druhy podniků (dle velikosti) nejsou v této oblasti příliš velké rozdíly. Nejúspěšnější jsou na zahraničních trzích ty strojírenské MSP, které udržují či zvyšují svůj tržní podíl pomocí nástrojů cenové politiky.

Z dlouhodobého hlediska je pro MSP důležitý fakt, že výrobní podniky v oblasti strojírenství kladou čím dál větší důraz na výzkum a vývoj, jež se stává konkurenční výhodou – zde jsou, pro malé a střední podniky, potenciální hrozbou finanční limity – pro MSP je v této oblasti těžké konkurovat velkým společnostem, jež na výzkum a vývoj mohou vynaložit nepoměrně větší částky. Konkurenční tlak zákazníků se zaměřuje především na parametry kvality, dále na cenu a poskytování doprovodných služeb. Strojírenství je pak specifické požadavkem absolutní kvality (např. u dodávek do automobilového průmyslu je zmetkovitost jedním z nejdůležitějších ukazatelů při výběru dodavatele).

Celkově by se měly MSP podnikající ve strojírenství zaměřit na kvalitu produktu, pružnost a přizpůsobivost (a to zejména v oblasti ceny) a dále na nalezení konkurenční výhody, pokud v internacionalizačním procesu chtějí uspět.

## Literatura

- Beamish, P. W. (1990). The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda, in Rugman, A., (ed.) *Research in Global Business Management*, Volume 1, Greenwich, CO, JAI Press pp. 77-92.
- Björkman, I., Forsgren, M. (2000). Nordic International Business Research. *International Studies of Management & Organization*, 30 (1), 6-24
- Cavusgil, S. T. (1980). On the Internationalization Process of Firms, *European Research*, 8, 6, pp. 273–281.
- Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3): 443-469.
- Eramilli, M. K. (1991). The Experience factor in foreign market entry behaviour of service firms. *Journal of International Business Studies* 22 3 (1991), pp. 479–501.
- Gankema, H. G. J., Snuif, H. R., Zwart, P. S. (2000). The Internationalization Process of Small and Me-

dium-Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory, *Journal of Small Business Management*, pp. 15–27.

Harrison, A. L., Dalkiran, E., Elsey, E. (2000). *International business: global competition from a European perspective*. Oxford: University Press. 491 s.

Harveston, P. D., Kedia, B. L., Davis, P. S. (2000). Internationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of the manager. *Advances in Competitive Research*, 8(1): 92-99.

Johanson, J., Mattsson, L. G. (1988). *Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach*, in Hood and Vahlne, eds., *Strategies in Global Competition*, New York: Croom Helm.

Johanson, J., Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business*, 8, Spring/Summer, pp. 23-32.

Johanson, J., Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of

internationalisation. *International Marketing Review*, 7, no 4, pp. 11-24.

Johanson, J., Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, no 40, pp. 14-43.

Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalisation of the firm.- Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, October, pp. 305-322.

Kjellman, A., Sundnäs, A., Ramström, J., Elo, M. (2004). *Internationalisation of small firms*. 1.vyd. Vřasa: Keab-Paper Ltd, 167 s.

Knight, G. A., Cavusgil, S. T. (1996). *The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory*. In S. T. Cavusgil & T. Madsen (Eds.), *Advances in international marketing*. 11-26. Greenwich, CT: JAI Press.

Knight, G. A., Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2): 124-141.

Koráb, V., Chalupský, V., Dvořák, M. (2000). *Mohou malé firmy operovat v zahraničí, co je potřeba pro to udělat?* 1.vyd., Brno: PC Dir Real. 100 s.

Kubíčková L., Peprný A. (2011). The internationalization of small and medium-sized enterprises in the viticulture, *Agric. Econ.* – Czech, 57, 331-339

Luostarinen, R., Gabrielsson, M. (2004). *Born Finnish perspective of international entrepreneurship*, in L. P. Dana (ed.), *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA:Edward Elgar, pp. 383-403.

Nordström, K. A. (1991). *The Internationalization Process of the Firm: Searching for New Patterns and Explanations*. Doktorafhandling, IIB, Stockholm School of Economics, Stockholm

Oviatt, B. M., McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 25, 1, pp. 45-64.

Oviatt, B. M., McDougall, P. P. (1997). Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures, *Management International Review*, Special Issue, pp. 85-99.

Reuber, A. R., Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience of the internationalization of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4), pp. 807-825.

Welch, L., Luostarinen, R. K. (1993). Inward/Outward Connections in Internationalization, *Journal of International Marketing*, 1, 1, pp. 44-46.

**Doručeno redakci:** 14.9.2011

**Recenzováno:** 15.11.2011

**Schváleno k publikování:** 30.11.2011

**Author (s) contact (s)**

**Ing. Lea Kubíčková, PhD.**

**Bc. Šárka Marková**

Mendelova univerzita v Brně

Provozně ekonomická fakulta,

Ústav marketingu a obchodu

Zemědělská 1

613 00 Brno, Česká republika

E-mail: lea@mendelu.cz,

sarka.markova@gmail.com