
INTERNACIONALIZAČNÍ TEORIE A MODEL Y NA PŘÍKLADU RAKOUSKÝCH FIREM NA ČESKÉM TRHU

Martin Jurek*

Úvod

V současné globální ekonomice se internacionalizace stala určitým fenoménem. Internacionalizační procesy pro většinu subjektů v malé ekonomice, jako je Česká republika, mají přímo zásadní roli. Firmy v ní hledají možnosti růstu, zvýšení produkce a lék na kolísající domácí odbyt. Zapojení se do mezinárodních trhů dává firmě také možnost poznat svoji skutečnou hodnotu v širší konkurenci a je v souladu s konceptem učící se entity. Z obecného pohledu lze internacionalizaci firem charakterizovat řadou teoretických přístupů.

Nutnou podmínkou pro internacionalizaci firem je příznivé politické prostředí. Z tohoto pohledu došlo v kontextu evropského geografického prostoru k velké změně po pádu železné opony v roce 1989. Následná demokratizace zemí střední a východní Evropy (SVE) a přechod na systém tržního hospodářství otevřel pro firmy nejen ze západní Evropy historicky unikátní možnosti vstupu na nové trhy. Politické změny a nové ekonomické příležitosti v regionu SVE byly velkou výzvou také pro Rakousko. Postupná internacionalizace rakouských firem byla hlavním zdrojem růstu celé ekonomiky a je všeobecně kladně vnímána (Wifo, 2011, s. 2). V regionu SVE mělo tak právě Rakousko velké historické a geografické předpoklady ke snahám o politickou a ekonomickou integraci (Wifo, 2006, s. 3). Můžeme říci, že se tyto předpoklady naplnily a Rakousko se stalo jedním z největších investorů (relativně k velikosti HDP) v daném regionu. Tuto skutečnost lze deklarovat neustálým růstem přímých zahraničních investic (PZI). V roce 2010 převyšovala hodnota PZI Rakouska v zemích SVE 58 miliard EUR. Hlavní obchodní podíl přitom připadá na Českou republiku (10 mld. EUR) (OeNB, 2012). Tím se naše země řadí na třetí příčku absolutního objemu rakouských investic v zahraničí, hned za Německo a Spojené státy americké. Právě důležitost obchodních vztahů mezi firmami z Rakouska a ČR tvoří výchozí prvek tohoto článku. Dosavadní výzkumy se zaměřovaly na internacionalizaci firem z určité země do celého regionu (např. SVE), ale konkrétní vztah ČR a Rakouska v daném kontextu zatím nebyl zkoumán.

* Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů (martin.jurek@vse.cz).

Projekt Internacionalizační teorie a modely na příkladu rakouských firem na českém trhu vznikl za podpory IGA F2/5/2011 *Význam finančních trhů pro mezinárodní podnikání v podmínkách globalizované světové ekonomiky*.

Prvořadým cílem článku je analýza vstupu rakouských firem na český trh. Tato analýza je založena na výsledcích výzkumu mezi členy Hospodářské komory Rakouska (WKO, 2010). Autor článku uskutečnil tento výzkum pod záštitou Wirtschaftsuniversität Wien. Hlavní dvě otázky výzkumu zní: Jakým způsobem vstupovaly rakouské firmy na český trh? Jaké charakteristiky v souvislosti s internacionalizačními teoriemi a modely lze sledovat? Druhořadým cílem článku je částečné hodnocení aktuálnosti jednotlivých aplikovaných internacionalizačních teorií a modelů na základě míry jejich aplikovatelnosti v prostředí zkoumaných firem. Dvě vedlejší otázky jsou následující: Je osm vybraných internacionalizačních přístupů aktuálních? Lze jednotlivými teoriemi a modely popsat internacionalizaci firem? První část článku nejprve představuje související akademické výzkumy. Dále následuje popsání autorova výzkumu a jeho metodologie. Druhá část článku přináší popis osmi výchozích internacionalizačních teorií a modelů a výsledky výzkumu. Závěr podává shrnutí internacionalizace rakouských firem na českém trhu a zhodnocení aktuálnosti vybraných přístupů na základě výsledků výzkumu.

1. Související akademické výzkumy

Na poli internacionalizace, která bývá často popisována jako vstup firmy na zahraniční trh, byla provedena řada výzkumů. Z posledních let můžeme jmenovat například následující dva. Zhao et al. (2004) ve své práci hodnotí výběr vstupní formy jako kritický aspekt strategie vstupu na zahraniční trh. Na základě 38 empirických studií analyzují dopady determinantů transakčních nákladů v souvislosti s předpoklady transakční ekonomie. Závěr ale spíše poukazuje na hlubší možnosti dalšího zkoumání. Protože jejich studie není k tématu tohoto článku příliš relevantní, nejsou zde uvedeny bližší informace. Tihanyi et al. (2005) zkoumal závislost výběru metody vstupu na trh a kulturní vzdálenosti. Regresní analýza 66 nezávislých vzorků nadnárodních společností o kumulativní velikosti vzorku 2,255 až 24,152 nepotvrdila statistickou evidenci podstatného vztahu mezi proměnnými. Těmito proměnnými byly kulturní vzdálenost, forma vstupu na trh, mezinárodní diverzifikace a výkonnost. Změna testování proměnných na zprostředkující proměnné už přinesla podstatnější výsledky. Byl prokázán negativní vztah mezi kulturní vzdáleností a formou vstupu na trh pro nadnárodní společnosti sídlící ve Spojených státech amerických. Vztah kulturní vzdálenosti a mezinárodní diverzifikace se ukázal jako negativní v případě technologicky náročných oborů, pro ostatní odvětví byl vztah naopak pozitivní. Kulturní vzdálenost měla také silně pozitivní dopad na výkonnost nadnárodních firem v rozvojových zemích. Podobně silně pozitivní vztah vykazovala kulturní vzdálenost a mezinárodní diverzifikace v případě novějších vzorků firem.

Jednou z prvních studií zaměřujících se na formy vstupu na zahraniční trh v souvislosti s regionem SVE byla práce Engelharda a Eckerta (1995). Ta zkoumala 268 odpovědí z dotazníkového šetření. Výzkum probíhal na vzorku německých firem, jejichž vztah k trhům SVE nebyl specifikován. Z výsledků vyplynulo sedm různých forem vstupu na trh: nepřímý vývoz, přímý vývoz bez prostředníka, přímý vývoz s podporou prostředníka, licence, subkontrakty, joint venture a plně vlastněná pobočka. Autoři uzavírají svoji práci tvrzením, že vstup německých firem do SVE je charaktéri-

zován opatrným závazkem, který se postupně zvětšuje. Závěrem ale také podotýkají, že díky vzájemné konvergenci západní a východní Evropy bude tento trend méně zřetelný.

Obecnou analýzu internacionalizace na poli SVE přináší Sharma (2000). Ten zkoumá determinanty vstupních strategií firem ze Spojených států amerických na trhy Ruska, České republiky, Maďarska a Polska. Autor přináší základní informace o metodologii a možnostech výzkumu na poli těchto determinantů. Ve zkratce také prezentuje první výsledky výzkumu. Z nich vyplývá, že většina zkoumaných firem vstoupila na výše zmíněné trhy v roce 1992 za použití exportních strategií nebo joint venture. Před vstupem na trhy byly vize firem velmi nadějně. Věřily ve velký potenciál trhů, nízkou míru všeobecné konkurence a velmi malý počet přímých konkurentů. Po vstupu na trhy firmy potvrzují svá očekávání a vyjadřují vysokou míru spokojenosti se současnými ekonomickými výsledky. Firmy taktéž předpokládají pozitivní ekonomický vývoj v budoucnosti. Sharma z výše uvedených informací vyvozuje, že tato pozitivní nálada bude příčinou toho, že polovina firem změnila svoji strategii k vyšší formě zapojení. Firmy tak přestoupily především k částečně nebo plně vlastněným pobočkám.

Článek autorů Nakos a Brouthers (2002) předkládá nový prvek a tím je proměnná velikosti firmy vstupující na zahraniční trh. Ve své práci se zaměřují výhradně na malé a střední podniky (MSP) a analyzují aplikovatelnost Dunningovy eklektické teorie OLI. Zkoumaný vzorek zúžili na řecké firmy, které jsou aktivní v regionu SVE. Regresním modelem potvrzují aktuálnost zkoumané teorie na poli MSP. Jejich studie také potvrzuje důležitost specifických znalostí ve firmě. Autoři uzavírají, že výběr formy vstupu na zahraniční trh je ovlivněn právě těmito specifickými znalostmi, ke kterým řadí na prvním místě inovativnost výrobku nebo služby.

Velmi zajímavé představení internacionalizačních teorií a modelů přináší Ninan (2009). Práce Ninana je velmi podrobná a ke zkoumání internacionalizačních teorií a modelů zapojuje regresní analýzu a další statistické modely. Na vzorku 108 rakouských firem působících ve SVE testuje aplikovatelnost těchto teorií a modelů. Jako nejaktuálnější z nich vychází model uppsalské školy, internacionalizační teorie sítě, teorie strategického chování, eklektická teorie, behavioristická internacionalizační teorie a teorie born globals.

2. Představení a metodologie výzkumu

Výzkum na poli internacionalizace byl inspirován studiemi Engelharda a Eckerta (1995) a Sharmy (2000), které byly popsány v předchozí části. Článek Nakose a Broutherse (2002) vedl k zamyšlení nad faktorem velikosti vstupujících firem. Tento výzkum se taktéž zaměřuje především na malé a střední podniky (MSP). Důvod je zřejmý: většina rakouských firem vstupujících na český trh se řadí právě mezi MSP (Wifo, 2011, s. 2). Výběr internacionalizačních teorií a modelů pak vychází z práce Ninana (2009). Pro bližší porovnání dochází i zde k aplikování stejné sestavy osmi teorií a modelů. Zásadním rozdílem je ale zkoumaný vzorek, velikost firem a metodologie výzkumu. Cílový bod zkoumaných firem byl zúžen na jedinou zemi – Českou republiku. Tato specifikace vychází z přesvědčení, že region SVE není homogenní, a proto je nutné zkoumat jej také po jednotlivých částech.

Zkoumaným vzorkem byly všechny aktivní rakouské firmy působící v České republice, které jsou zároveň členy Hospodářské komory Rakouska (WKO, 2010). Takových firem bylo v době výzkumu 249. Z tohoto vzorku byly eliminovány takové firmy, které objektivně reprezentovaly stejný subjekt pod vícero právními entitami.¹ Výsledný seznam obsahoval 240 firem. Ty byly v roce 2010 kontaktovány emailem, telefonicky nebo osobně. V roce 2011 došlo k finálním úpravám výzkumu do tohoto článku. Celkově se podařilo získat odpovědi od 53 respondentů. Míra návratnosti tedy činila 22 %. Cílem výzkumu bylo získat odpovědi na následující čtyři základní otázky uvedené v úvodu:

- Jakým způsobem vstupovaly rakouské firmy na český trh?
- Jaké charakteristiky v souvislosti s internacionalizačními teoriemi a modely lze sledovat?
- Je osm vybraných internacionalizačních přístupů aktuálních?
- Lze jednotlivými teoriemi a modely popsat internacionalizaci firem?

Z hlediska použité metodologie se jednalo o vyplnění dotazníkového šetření, které proběhlo v anglickém jazyce. Většina otázek nabízela výběr z možností na klasické tříbodové a pětibodové Likertově škále. Otázky z dotazníkového šetření vycházející z jednotlivých přístupů zde z rozsahových důvodů nejsou otisknuty – jsou však k dispozici na vyžádání. Výzkum má následující čtyři hlavní omezující předpoklady. Prvním je velikost zkoumaného vzorku, který byl omezen pouze na členy Hospodářské komory Rakouska. Dále se jedná o neuplatnění hlubší statistické analýzy. Za limitující skutečnost lze považovat také fakt, že otázky se vztahovaly na období vstupu dané firmy na český trh. Většina firem (viz výsledky výzkumu) tak učinila v devadesátých letech minulého století. Zástupci firem odpovídající na dotazník v té době nemuseli ještě být ve firmě zaměstnáni, mohli zastávat jinou pracovní pozici, nebyli za tuto oblast zodpovědní nebo mohou nyní na vstup nahlížet jiným pohledem. Za poslední omezení může být pokládána též jazyková bariéra, neboť výzkum probíhal v anglickém jazyce.

3. Internacionalizační teorie a modely – rakouské firmy v České republice

Dříve, než budou popsány jednotlivé internacionalizační teorie a modely a výsledky výzkumu, je nutné si objasnit pojem internacionalizace. V ekonomické literatuře není definice slova internacionalizace jednotná. Calof a Beamish (1995, s. 29) ji popisují jako proces přizpůsobujících se firemních operací (v oblasti strategie, struktury, zdrojů atd.) k mezinárodnímu prostředí. Internacionalizace podle nich zahrnuje reakce firem, jako je například zanechání výroby nebo její přesunutí kvůli mezinárodním faktorům. Na internacionalizaci může být dále nahlíženo jako na proces adaptace výměnné trans-

1 Příkladem je firma TPA Horwath GmbH. V ČR byly založeny následující společnosti: TPA Horwath Notia Tax, Notia Tax, Valuation Services, Corporate Finance. Dle vyjádření Mag. Maria-Anna Tropper Grinschgl se jedná zejména o legislativní důvody, kdy například auditorská společnost musí být oddělena od konzultační.

akční modalit k mezinárodním trhům (Andersen, 1997, s. 29). Z celkového pohledu je firemní internacionalizace postupný vývoj zvyšování zapojení procesů firmy v mezinárodních strukturách. Postupnost procesu implikuje přístup krok za krokem s rostoucí intenzitou (Johanson a Vahlne 2006, s. 166). V článku rozumíme internacionalizací především začínající a zvyšující se interakci firem na trhu se subjekty jiných zemí (Ninan, 2009, s. 10).

Do výzkumu v tomto článku bylo zahrnuto osm nejvýznamnějších teorií a modelů. Výběr byl založen na jejich dlouhodobé funkčnosti a praktické aplikovatelnosti. Jak již bylo zmíněno, úspěšnost níže uvedených přístupů potvrdil podrobný výzkum v regionu střední a východní Evropy (Ninan, 2009, s. 13):

- Model uppsalské školy
- Internacionalizační teorie sítě
- Teorie strategického chování
- Mezinárodní teorie životního cyklu výrobku
- Mezinárodní teorie transakčních nákladů
- Eklektická teorie
- Behavioristická internacionalizační teorie
- Teorie born globals

Následující řádky přinášejí stručný popis jednotlivých teorií a modelů a rovněž na nich dochází k upřesnění terminologie. Ke každému přístupu jsou dále uvedeny výsledky autora výzkumu.

3.1 Model uppsalské školy

Tento model patří bezpochyby k těm nejznámějším a nejčastěji citovaným. Je charakterizován intuitivní logikou pro komplexní záležitost (Ninan, 2009, s. 15). Autoři Johanson a Vahlne v roce 1975, resp. 1977 vytvořili základ, který se s drobnými autorskými modifikacemi užívá dodnes. Na rozdíl od svých současníků se nezaměřili na velké mezinárodní korporace, ale zkoumali internacionalizující operace švédských firem (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975, s. 305). Model vychází z behavioristických teorií a z rostoucích zkušeností z mezinárodního podnikání (Machková, 2006, s. 26). Model zohledňuje učící se dimenzi internacionalizačního procesu a především dva základní koncepty. Prvním je tzv. establishment chain, který se nejčastěji překládá jako stupeň zapojení. Druhým je koncept psychické vzdálenosti². Dle stupně zapojení můžeme rozlišit následující fáze: nepravidelný export, pravidelné vývozní aktivity, obchodní zastoupení a zahraniční výrobu. Autoři modelu viděli prvotní příčinu nízké internacionalizace firem v nedostatku informací o trhu. Tento nedostatek je silně ovliv-

2 V originálu je používána formulace „psychic distance“. Může být chápána jako psychologická vzdálenost. Zde je uvedena jako psychická vzdálenost, protože lépe vystihuje soubor geografických, kulturních, sociálních a jiných vztahů.

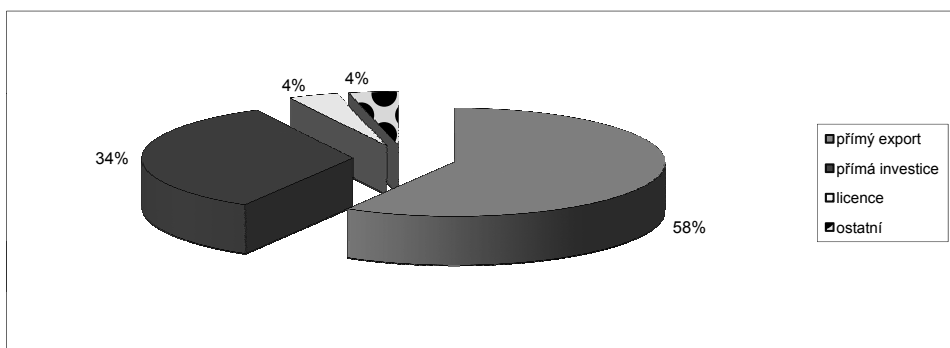
ňován právě psychickou vzdáleností. Tu lze definovat jako soubor faktorů, které brání toku informací mezi firmou a trhem nebo jej ruší. Mezi tyto faktory patří geografická vzdálenost, rozdílnost v kultuře, jazycích, politických systémech, vzdělání, ekonomické úrovni atd. (Johanson a Wiedersheim-Paul, 1975, s. 308).

Model uppsalské školy – výsledky výzkumu

Otázky vycházející z modelu uppsalské školy směřovaly ke třem základním oblastem. Nejprve se jednalo o období a okolnosti vstupu zkoumaných firem do ČR a dále pak o otázky související s koncepty psychické vzdálenosti a stupni zapojení. Výzkum ukázal, že pouze 4% vstupů byla provedena před rokem 1990. Tuto skutečnost samozřejmě ovlivnil politický systém, který v tehdejší Československu panoval od roku 1948 až po pád tzv. železné opony. Většina firem vstoupila na český trh v devadesátých letech (52 %). O něco menší část se k tomuto kroku uchýlila až v minulé dekádě. Pro tuto skupinu byl velkým argumentem plánovaný a v roce 2004 uskutečněný vstup ČR do EU.

Sekvence vstupu na trhy střední a východní Evropy byla následující: Česká republika, Maďarsko, Slovinsko, Slovensko, Polsko. Mezi poslední se řadily země bývalého Sovětského svazu – Ukrajina, Moldávie, Bělorusko. Pozice ČR jako odrazového můstku pro celý region může být nepřesná, protože z podstaty výzkumu jsou zkoumány firmy, které jsou v ČR přítomné. Při vzorku všech firem v regionu by pořadí na prvních místech mohlo být jiné. Nicméně i ostatní výzkumy (např. Ninan, 2009) potvrzují v čele žebříčku výše uvedených pět zemí. Vezmeme-li v potaz celý žebříček zemí, první čtyři země s Rakouskem sousedí a naopak země z konce žebříčku jsou mu geograficky vzdálenější. Zjednodušeně se takto potvrzuje koncept geografické vzdálenosti. K úplnému potvrzení by však byl nutný podrobnější výzkum. Obdobný vztah má také vstupní sekvence k životní úrovni, resp. bohatství zemí měřenému hrubým domácím produktem na hlavu. Koncept psychické vzdálenosti v části geografické vzdálenosti ani životní úrovni zjednodušené na HDP na hlavu nelze tedy s uvedenými omezeními vyvrátit, ale ani potvrdit. Jak již bylo zmíněno, na psychickou vzdálenost lze také nahlížet přes kulturní aspekty. Vezmeme-li v potaz vstupní sekvenci z výzkumu a výsledky Hofstedeho konsolidovaného diagramu vzdálenosti moci versus maskulinity (Hofstede, 2007, s. 104), lze dojít k překvapivému výsledku. Vůči čtyřem zemím, do kterých rakouské firmy vstupovaly nejdříve, leží Rakousko osamoceně v kvadrantu vysoké maskulinity a nízké vzdálenosti moci. Za těchto podmínek není psychická vzdálenost v části kulturní vzdálenosti potvrzena. Na psychickou vzdálenost je ale samozřejmě třeba nahlížet také z jiných aspektů. Úroveň komunikačních kanálů, obchodních a sociálních vazeb založených například na historických skutečnostech tuto vzdálenost výrazně ovlivňuje. Celkově tedy není koncept psychické vzdálenosti ani potvrzen, ani vyvrácen.

Stupeň zapojení byl ve výzkumu sledován formou vstupu na trh a jeho změnou v průběhu času. Graf 1 reflektuje právě formu vstupu internacionalizující se firmy. Převládajícím typem s 58% podílem je přímý export. Druhý nejvýraznější typ představuje přímá investice (34 %). Licence nebo ostatní formy vstupu byly velmi nevýznamné.

Graf 1**Forma vstupu na český trh**

Pramen: Výsledky autorova výzkumu.

Stupeň zapojení dle uppsalské školy následovalo 26% firem. To znamená, že jejich počáteční forma vstupu byla nižší intenzity a v průběhu času se posunula k vyšší. Nejčastěji se jednalo o přeměnu z přímého exportu na zahraniční výrobu. Většina subjektů svoji formu v průběhu času ale nezměnila (68 %). Velmi výjimečně byl vývoj proti stupni zapojení. Pouze jediná společnost z trhu odešla. Ve většině případů tedy nedošlo ke zvyšování stupně zapojení dle autorů modelu uppsalské školy.

3.2 Internacionalizační teorie sítě³

Teorie sítě myšlenkově navazuje na model uppsalské školy z pohledu vztahu učícího se procesu a pozice firmy uprostřed sítě firem. Podle autorů teorie daná firma navazuje vztahy s firmami v zahraničních sítích třemi způsoby. Jedná se o: a) mezinárodní rozšíření, b) penetraci, c) mezinárodní integraci. Teorie říká, že počet vztahů s partnery z cizích zemí indikuje internacionalizační hloubku výrobní sítě. Stupeň internacionalizace dále závisí na odvětví. Úzce profilované obory jsou například charakterizovány silnými mezinárodními vazbami. Pozice firemní sítě představuje důležité aktivum a strategický cíl. Firemní individuální síť je ovlivňována mezinárodní sítí trhu v odvětví a zároveň na ni působí. Teorie tedy bere v potaz stupeň internacionalizace obchodních partnerů. Spojitost s modelem uppsalské školy spočívá v učícím se procesu, kdy firmy vzájemně profitují ze zkušeností ostatních firem. V závislosti na stupni internacionalizace firmy ke stupni internacionalizace sítě odvětví existuje dle autorů matice čtyř typů firem (Johanson a Mattsson, 1988, s. 297–298)⁴.

3 Pojem Network theory of internationalization nebývá do češtiny často překládán. V doslovném překladu se jedná o internacionalizační teorii sítě. Slovo síť se i v češtině v tomto kontextu již usadilo, proto zde zůstáváme u jeho překladu.

4 V originále se jedná o typy: the early starter, the late starter, the lonely international, the international among others.

Tabulka 1**Typy firem podle internacionalizační teorie sítě**

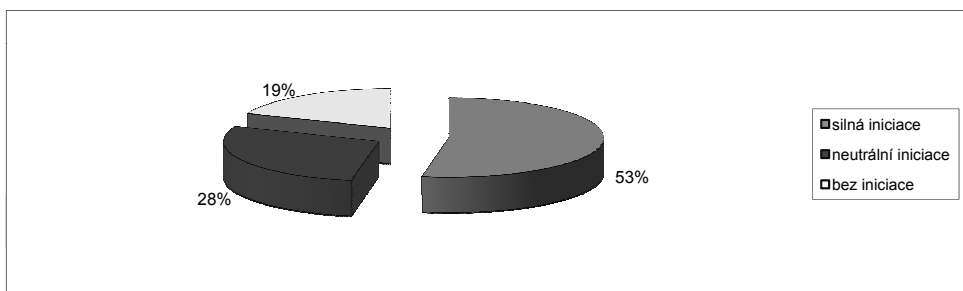
	Stupeň internacionalizace sítě odvětví		
		nízká	vysoká
Stupeň internacionalizace firmy	nízká	brzký vstup	pozdní vstup
	vysoká	firma osamocena	firma mezi ostatními

Pramen: Johanson a Mattsson (1988, s. 298).

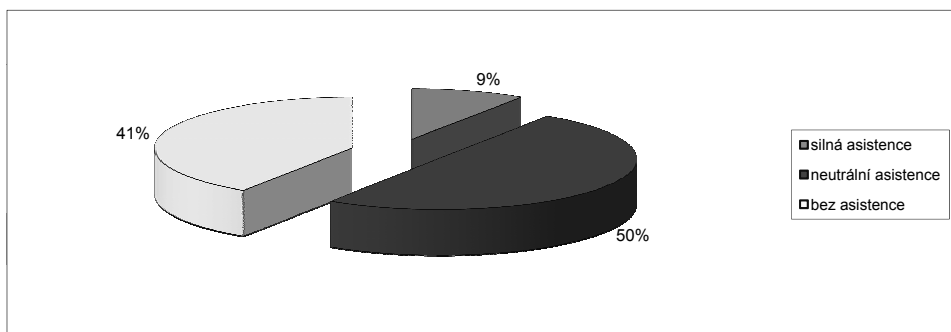
Internacionalizační teorie sítě – výsledky výzkumu

Z výzkumu vyplývá, že 66 % ze zkoumaného vzorku firem se řadí do kategorie brzkého vstupu. Na český trh tedy vstupovaly v době, kdy na tomto trhu nebyl aktivní žádný obchodní partner nebo jich bylo pouze několik málo. Třetina firem (34 %) se naopak vyznačovala pozdním vstupem. Průzkum zbývajících dvou typů (osamocená firma a firma mezi ostatními) nebyl realizován, neboť by vzhledem ke skutečnosti, že se výzkum zabýval především vstupem na trh, nepřinesl relevantní výsledek.

Jak již bylo zmíněno výše, firmy se ve vstupu na mezinárodní trhy ovlivňují nebo přímo iniciují. V grafu 2 vidíme, že silnou iniciaci od svých partnerů cítilo 53 % firem, naopak necelá pětina (19 %) vyjádřila pravý opak. Dle internacionalizační teorie sítě mezi firmami nemusí docházet jenom k iniciaci, ale dokonce přímo k podpoře vstupu na daný trh. Podpory od obchodních partnerů se dostalo pouze 9 % firem. Neutrální podporu pocítovala přesná polovina z nich. Dvě pětiny (41 %) se na český trh dostaly bez podpory obchodních partnerů (viz graf 3). Z výzkumu vyplývá, že internacionalizace sítě odvětví, jakož i zkoumaných firem byly nízké. Vstup většiny firem na český trh iniciovali jejich obchodní partneři, ale podpora z jejich strany byla výrazně nižší.

Graf 2**Iniciace obchodními partnery**

Pramen: Výsledky autorova výzkumu.

Graf 3**Podpora obchodními partnery**

Pramen: Výsledky autorova výzkumu.

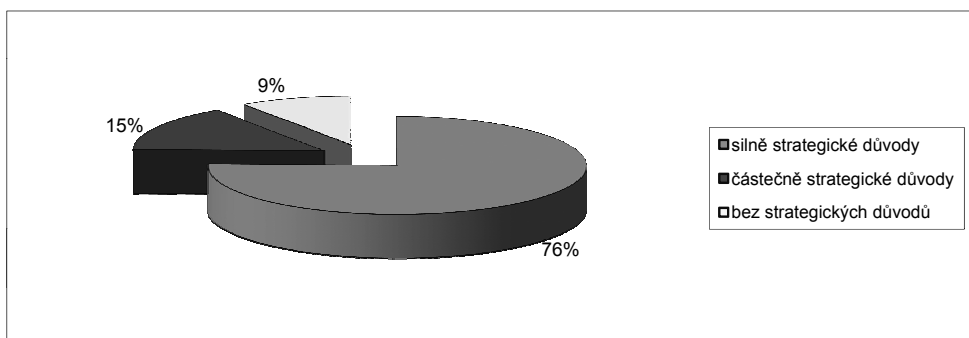
3.3 Teorie strategického chování

Teorii strategického chování vytvořil nejprve Raymondem Vernonem, empirické potvrzení však poskytli v roce 1973 až jeho následovníci Knickerbocker a Graham. Prvně jmenovaný sestavil teorii následování lídra (follow-the-leader theory), druhý teorii křížových investic (cross investment theory). Souvztažnost této teorie s teorií předchozí spočívá ve sledování chování konkurence, resp. v definování vzájemného vztahu. Na rozdíl od jiných teorií se teorie strategického chování nezaměřuje pouze na situaci internacionalizující se firmy, ale zajímá se též o dynamiku odvětví a právě konkurenční chování. Pomáhá tak chápat vlny internacionalizace v určitých odvětvích (Bäurle, 1996, s. 64–65). Jako taková sleduje akce namířené ke konkurenčním firmám i proti nim v podobě strategických tahů a odvetných úderů. Internacionalizaci chápe jako navracení se ke konkurenční rovnováze a její udržování.

Teorie strategického chování – výsledky výzkumu

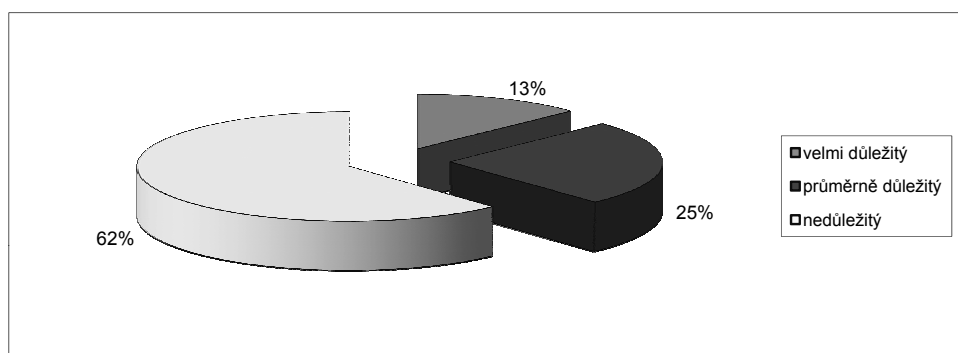
Přes tři čtvrtiny firem (76 %) ve výzkumu ohodnotily svůj vstup na český trh jako silně podložený strategickými důvody. Pouhých 9 % firem v tomto kroku nevidělo žádný takový důvod. Níže uvedený graf 4 zachycuje názory firem na důležitost českého trhu pro konkurenty. Překvapivě více než polovina firem (62 %) zastává názor, že pro konkurenci trh důležitý není. Pouze 13 % si myslí opak. Čtvrtina respondujících firem zaujímá neutrální postoj. Můžeme tedy souhrnně říci, že firmy svůj vstup zakládaly na strategických důvodech, ale u svých konkurentů tuto motivaci nevidí. Pro tuto skutečnost lze nalézt několik vysvětlení. Prvním z nich je fakt, že odpovídající manažeři nemuseli být v období vstupu na trh ve firmě zaměstnáni nebo tehdy nebyli za tuto oblast zodpovědní. Vstup na český trh také mohou hodnotit jako strategický až ex post, i když situace v době vstupu byla jiná. Velmi pravděpodobně ale respondenti neznají strategii svých konkurentů. Většina firem se řadí do kategorie MSP a ty většinou svoji strategii veřejně neprezentují.

Graf 4
Strategické důvody



Pramen: Výsledky autorova výzkumu.

Graf 5
Důležitost trhu pro konkurenty



Pramen: Výsledky autorova výzkumu.

3.4 Mezinárodní teorie životního cyklu výrobku

Teorie životního cyklu výrobku ve své mezinárodní podobě v podání ekonoma Raymonda Vernona navazuje na teorii komparativních výhod a vysvětluje proces internacionalizace na příkladu cyklu životnosti výrobku (Machková, 2006, s. 25). Kombinuje vliv nových technologií, rozebírá technologické mezery, podnikatelské síly, ekonomické rozdíly a integruje úspory z rozsahu (Kutschker a Schmid, 2008, s. 439). Vernon (1966, s. 194–204) představuje tři základní cykly. V prvním uvádí firma na trh nový výrobek, který nejčastěji produkuje ve vlastní zemi. Ve druhé fázi se na domácím trhu objevuje čím dál větší konkurence a výrobek se současně dostává do dospělosti. Výroba se z důvodu snížení nákladů přesouvá do méně vyspělých zemí. V poslední fázi se výrobek stává standardizovaným, výroba je přesunuta do nízkonákladových trhů

a do původní země se v plné míře dováží. Tento postup se i v mírných modifikacích potvrdil v mnoha odvětvích (např. v automobilovém a textilním průmyslu).

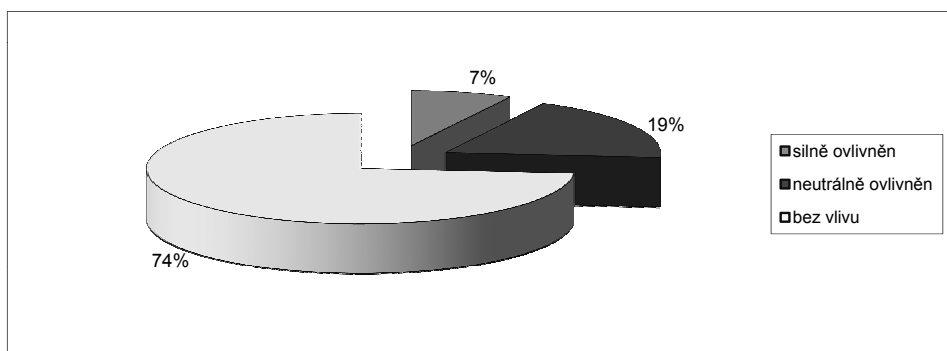
Podobně jako u jiných teorií lze i v tomto případě vstupy na zahraniční trhy upřesnit pomocí časových strategií. K nejznámějším patří strategie postupného vstupu (the waterfall strategy) a strategie jednotlivého vstupu (the sprinkler strategy). U prvně jmenované strategie dochází ke vstupům na zahraniční trhy krok za krokem, u druhé naopak k nárazovému, jednotlivému umístění entit do cizích zemí. Rozhodujícím faktorem je povaha produktu a konkurence. Pokud má výrobek velmi krátký životní cyklus a hrozí-li rychlý nástup konkurence, je vhodnější strategie jednotlivého vstupu. I tyto strategie mají své subkategorie v podobě kombinace obou (combined waterfall-sprinkler strategy), kdy dochází k postupným vstupům do regionů světa formou jednotlivého vstupu. Poslední specifikum představuje tzv. strategie předmostí (beachhead strategy). Firma vstupuje obdobně jako u kombinované strategie do různých regionů. V těchto regionech si ale vybírá vždy jednu zemi, která vytváří vstupní bod do regionu (Bruns, 2003, s. 131).

Mezinárodní teorie životního cyklu výrobku – výsledky výzkumu

Výzkum mezi rakouskými firmami odhalil velmi překvapivé zjištění. Téměř tři čtvrtiny (74 %) firem při rozhodování o vstupu na český trh necítily vliv životního cyklu výrobku. Naopak pouhých 7% bylo tímto faktorem ovlivněno silně. Lze se tedy domnívat, že mezinárodní teorie životního cyklu výrobku nebyla uplatněna. Tento závěr je ale nutné zmírnit s ohledem na zkoumaný vzorek. Ten se většinou skládal z MSP, které vzhledem ke své velikosti často nedávají své výrobky do souvislosti s životním cyklem. Můžeme spekulovat, že příslušní manažeři o tomto cyklu neuvažují nebo si ho neuvědomují.

Graf 6

Vliv mezinárodní teorie životního cyklu výrobku



Pramen: Výsledky autorova výzkumu.

3.5 Mezinárodní teorie transakčních nákladů

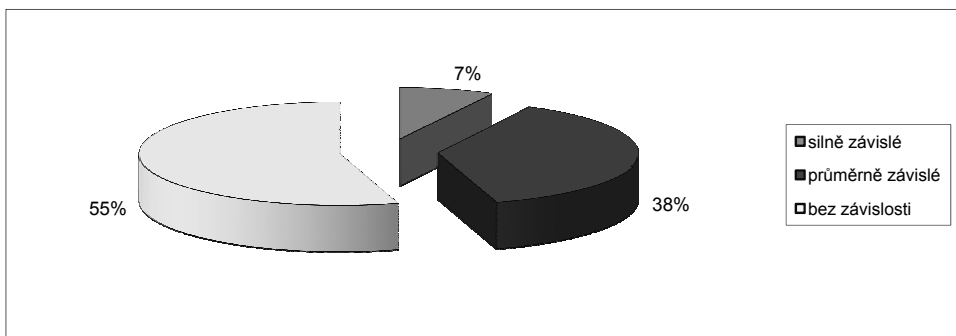
Mezinárodní teorie transakčních nákladů nám přináší odpověď na otázku, proč dochází k zahraničním investicím. Zároveň podává řešení v podobě vertikální přeshraniční internacionalizace (Kutschker a Schmid, 2008, s. 452). Dle této teorie jsou klíčové úvahy firem vedeny náklady. Firma porovnává internacionalizační náklady s transakčními. Obchodní aktivity přes otevřené trhy jsou nákladnější než aktivity tuzemské. V případě internacionalizace se firma může setkat také s následující nepříznivou situací: Spotřebitelé mohou psychologicky, ale často také pouze populisticky upřednostňovat domácí výrobky před zahraničními produkty. Tato situace mívá většinou pouze marginální vliv, ale krátkodobě jí firma může čelit. Specifika trhů zvyšují nároky na firemní organizaci, celkovou komplexnost a tím přidávají dodatečné administrativní náklady. Náklady jsou také ovlivňovány lidskými faktory (omezenou racionalitou a oportunismem) a transakčními faktory, jako jsou různá specifika aktiv a faktor nejistoty. Autoři rozlišují tři ex ante a tři ex post náklady (Kutschker a Schmid, 2008, s. 453).

Mezinárodní teorie transakčních nákladů – výsledky výzkumu

Výzkum potvrdil složitost konceptu transakčních nákladů, resp. náročnost na přesnou formulaci. Z osobních rozhovorů lze vyvodit, že respondenti si nebyli jistí, co do těchto nákladů zařadit. Podobně nepřesná mohou být i data z dotazníkového šetření. Níže uvedený graf 7 zachycuje, do jaké míry bylo rozhodnutí vstoupit na český trh závislé na předpokládaných nákladech alternativ vstupu. Pouze 7% tuto závislost považuje za silnou. Naopak nadpoloviční většina (55%) ji vůbec nepocítovala.

Graf 7

Závislost vstupu na trh na kalkulaci nákladů



Pramen: Výsledky autorova výzkumu.

3.6 Eklektická teorie

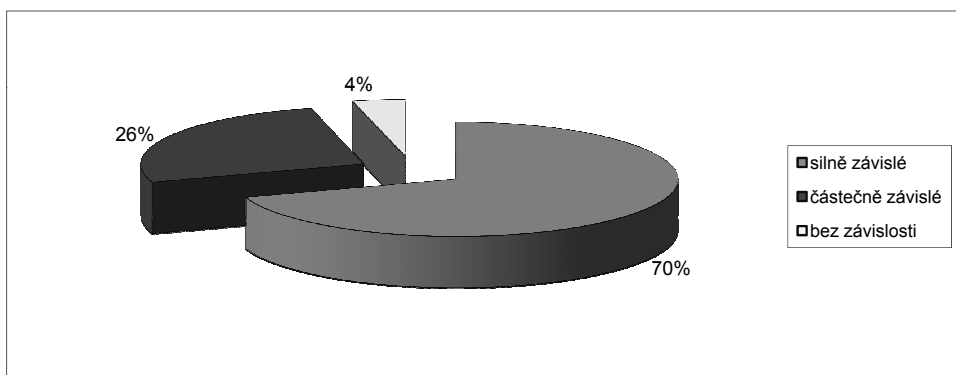
Eklektická teorie bývá známá jako OLI paradigma (ownership, location, internationalization). Internacionalizace firemních aktivit je v ní vysvětlena na základě jiných faktorů než těch, které vycházejí z časové posloupnosti (Machková, 2007, s. 27). Podle J. H. Dunninga (1977, s. 395) je proces vstupu na zahraniční trh podporován třemi základními faktory. Jde o specifické výhody (SE-specific endowment), které jsou vlastní danému podniku (ownership), umístění mezinárodních podnikatelských aktivit (location) a způsob řízení, tedy o zkušenosti s mezinárodním podnikáním (internationalization). Je-li splněn pouze první předpoklad, vstup na trh se realizuje formou poskytnutí licence. V případě splnění prvního a třetího kritéria pak probíhá formou vývozu. Jsou-li splněny všechny tři předpoklady, firma se internacionalizuje formou kapitálového vstupu (Kutschker a Schmid, 2008). V literatuře bývá tento vstup zevšeobecňován na přímé zahraniční investice (FDI). Investující firma tak z jedné země ochotně vyváží (internationalization SE) specifický faktor výroby (ownership SE) do země, která disponuje vhodným umístěním (location SE). Koncept umístění můžeme také spatřovat v mezinárodní teorii životního cyklu výrobku.

Eklektická teorie – výsledky výzkumu

V rámci eklektické teorie byl výzkum zaměřen pouze na specifickou výhodu umístění podnikatelských aktivit (location), další dvě výhody jsou brány jako nutná podmínka a jejich existence byla předpokládána. Důležitost výhody umístění je jasně potvrzena 70% podílem respondentů. Pouhá 4% neshledala svůj vstup na český trh závislým na této výhodě.

Graf 8

Závislost výhody zahraničního umístění



Pramen: Výsledky autorova výzkumu.

3.7 Behavioristická internacionalizační teorie⁵

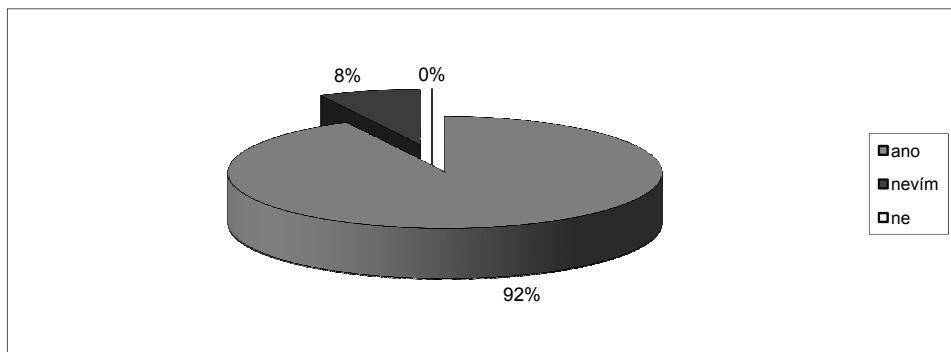
Podle behavioristických teorií je rozhodujícím faktorem pro pochopení fungování firmy vnitřní struktura (rozhodování dílčích skupin uvnitř firmy), která je určující determinantou vnějších projevů firmy (Machková, 2006, s. 26). Představitel behavioristické internacionalizační teorie, Y. Aharoni, sledoval rozhodovací procesy firem vstupujících na zahraniční trhy a všímá si dosud nepopsaných procesů (Kutschker a Schmid, 2008, s. 425). Aharoni nahrazuje koncept ekonomického typu manažera (economic man) konceptem behaviorálního manažerského chování (behavioral man) (Ninan, 2009, s. 109–111). Zatímco ekonomický muž se vždy rozhoduje logicky-racionálně, u behaviorálního typu tomu tak není. Tento typ se vyznačuje několika vlastnostmi, které správnému rozhodování brání. Především nemá plné informace a jeho kapacita poznání je omezená. Omezenost vychází ze skutečnosti, že žije ve vztazích s určitými sociálními skupinami, a z faktu, že jeho cílem není maximalizace užitku, ale uspokojení potřeb. Jeho rozhodovací proces může být rozdělen do následujících čtyř fází (Ninan, 2009, s. 111): rozhodnutí poohlédnout se po zahraničních trzích, investigativní proces, rozhodnutí investovat, vyhodnocení a vyjednávání.

Behavioristická internacionalizační teorie – výsledky výzkumu

Z behavioristické internacionalizační teorie vyplývá, že proces zahraniční investice vychází z určitého impulzu a je ovlivněn lidským faktorem. Ve výzkumu nebyla identifikována žádná jednotná hybná síla. Důležitost vlivu konkrétních manažerů na formu internacionalizačního procesu potvrdili téměř všichni respondenti (92 %). Negativně se v tomto ohledu nevyjádřil nikdo.

Graf 9

Důležitost vlivu konkrétních osob na formu vstupu



Pramen: Výsledky autorova výzkumu.

⁵ Behaviorist internationalization theory.

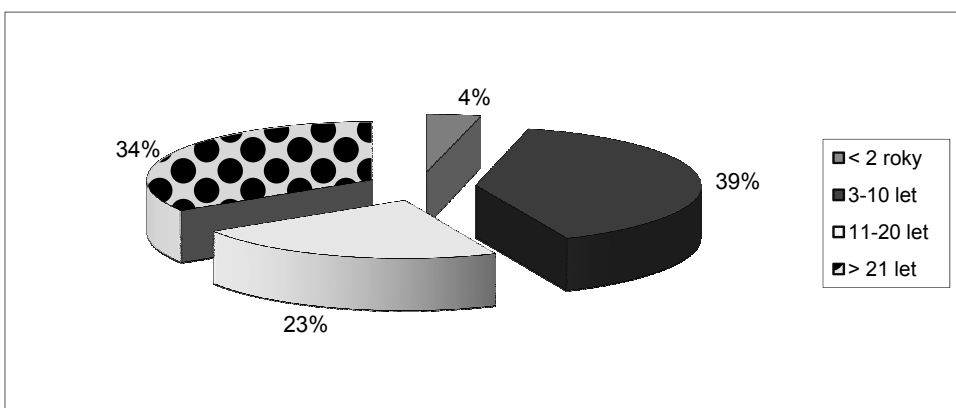
3.8 Teorie Born Globals⁶

Fenomén firem, které byly mezinárodní od svého počátku, se ve větší míře začal objevovat v 90. letech minulého století. První výzkum na toto téma realizovali Oviatt a McDougal. Definují born globals jako organizace, které od svého vzniku využívají konkurenční výhody ve využívání zdrojů a prodeji z několika zemí (Oviatt a McDougal, 1994, s. 49). Mezi takovéto firmy se počítají ty, které do tří let od svého vzniku generují 25 % svých tržeb v zahraničí (Knight a Cavusgil, 2005, s. 16). Jejich mezinárodní procesy neprobíhají postupně jako internacionalizace tradičních firem. Tento fakt je umožněn několika skutečnostmi. Především se zvýšily možnosti mezinárodní komunikace, dále dochází k homogenizaci trhů a ke zvyšování znalostí a zkušeností v mezinárodním podnikání. V neposlední řadě jsou dostupnější také finanční nástroje a stoupá mobilita lidského kapitálu. Tato teorie (podobně jako behavioristická teorie) klade důraz na mezinárodní zkušenosti klíčových osob, například zakladatelů firmy.

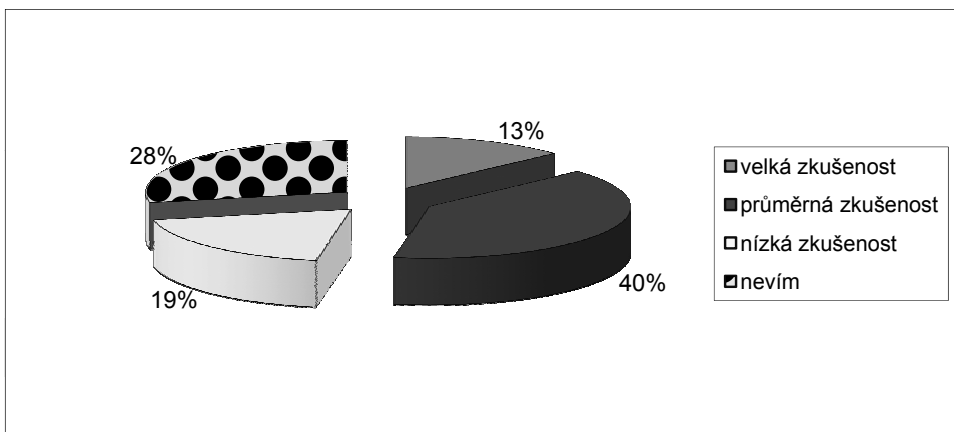
Teorie Born Globals – výsledky výzkumu

Pokud budeme poměřovat datum vzniku zkoumaných firem a rok jejich vstupu na český trh, dojdeme k následujícím výsledkům. Pouhá 4 % z nich vstoupila na náš trh do dvou let od svého vzniku a téměř polovina (43 %) během deseti let. Zjednodušeně by se dalo říci, že většina firem nepatří mezi born globals, i když procento firem, které vstoupily na náš trh v prvních deseti letech své existence, je poměrně vysoké. Pro potvrzení nebo vyvrácení teorie by bylo nutné provést podrobnější výzkum. Zde zkoumáme pouze vstup na český trh, firmy ale mohly vstoupit na jiné trhy v jiném časovém období. Teorie Born Globals považuje za důležité také mezinárodní zkušenosti firemních pracovníků, především zakladatelů. Výzkum ukazuje, že necelá pětina (19 %) zakladatelů měla tuto zkušenost nízkou. Velkou zkušenost deklarovalo pouze 13 % respondentů. Zajímavé je, že téměř třetina respondentů nedokázala mezinárodní zkušenost pracovníků posoudit. Výsledky tedy mohou být velmi zavádějící. Daný manažer může ve firmě pracovat krátce, a nemusí tudíž znát její historii, nebo má firma dlouhou historii a zakladatelé nejsou příliš známí.

6 Teorie Born Globals se někdy také označuje jako teorie international new ventures. Dané firmy pak ještě bývají nazývány takto: infant multinationals, global start-ups.

Graf 10**Časový úsek mezi založením firmy a vstupem na český trh**

Pramen: Výsledky autorova výzkumu.

Graf 11**Mezinárodní zkušenost zakladatelů firmy**

Pramen: Výsledky autorova výzkumu.

Závěr

Prvořadým cílem článku byla analýza internacionalizace rakouských firem na českém trhu a zodpovězení dvou hlavních otázek. Lze říci, že úspěch hospodářství Rakouska z velké části podpořila právě internacionalizace domácích firem. Ta se od roku 1989 začala zaměřovat na region střední a východní Evropy, tedy i na Českou republiku. Rakouské firmy, které byly podrobeny zkoumání, se nejčastěji řadily do kategorie malých a středních podniků. Většina z nich vstoupila na český trh v devadesátých letech minulého století. Významná část z nich uskutečnila tento vstup přibližně v době, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie (2004). Dle vyjádření zástupců firem vstupovaly na trh v období, kdy v České republice nebyl aktivní žádný jejich obchodní partner, nebo jich na tomto trhu působilo pouze několik.

Internationalizace firmy neprobíhá ve vakuu, ale v prostředí, které ovlivňuje obchodní partneři a také konkurenti. Právě obchodní partneři většinu zkoumaných firem ke vstupu iniciovali. Následně však firmám příliš silnou podporu neposkytli. Tři čtvrtiny firem ohodnotily svůj krok vstupu jako silně podložený strategickými důvody, ale u konkurence tyto důvody nespátřují. Nevíme ale, do jaké míry respondenti znali strategii konkurence. Stejný poměr firem tvrdí, že jejich rozhodnutí vstoupit na český trh neovlivnil životní cyklus jejich výrobků.

Vstup na zahraniční trh může být uskutečněn mnoha formami, které výstižně popisuje model uppsalské školy. Z těchto forem se nejvíce prosadil přímý export a nadpoloviční většina zkoumaného vzorku u něj také zůstala dodnes. Čtvrtina firem v průběhu času zintenzivnila svůj stupeň zapojení na přímou investici. Přestože v dnešní době hrají náklady důležitou roli, výzkum poukázal na zajímavou skutečnost. V době vstupu na český trh pouze velmi malá část firem kalkulovala předpokládané náklady alternativ vstupu. Velkou výhodou českého trhu z pohledu firem byla jeho geografická poloha.

Lidské zdroje bývají ve firmě často označovány za klíčové a ukázal to i výzkum. Důležitost vlivu manažerů na rozhodnutí o internacionalizačním procesu potvrdily téměř všechny firmy. Zkoumané firmy primárně nevznikaly jako nadnárodní a jejich zakladatelé disponovali pouze nízkou mírou mezinárodních zkušeností.

Druhořadým cílem článku bylo zhodnocení aktuálnosti jednotlivých internacionalizačních teorií a modelů na základě míry jejich aplikovatelnosti v prostředí zkoumaných firem. Do výzkumu bylo zahrnuto osm internacionalizačních teorií a modelů. Pomocí pěti z nich lze charakterizovat internacionalizaci rakouských firem na český trh. Jedná se o model uppsalské školy, internacionalizační teorii sítě, teorii strategického chování, eklektickou teorii a behavioristickou internacionalizační teorii. Některé přístupy ale výzkum v rámci svého rozsahu potvrdil pouze v určitých částech. U modelu uppsalské školy tak byl sledován koncept stupně zapojení a psychické vzdálenosti. V případě internacionalizační teorie sítě byla zohledňována pouze internacionalizace na nízkém stupni. A konečně u eklektické teorie byla zkoumána jenom specifická výhoda geografického umístění. Zbýlé tři přístupy – mezinárodní teorie životního cyklu výrobku, mezinárodní teorie transakčních nákladů a teorie Born Globals – internacionalizaci daného vzorku firem nepopisují.

Článek popsal vstup rakouských firem na český trh, jeho hlavní charakteristiky a také poskytl analýzu jednotlivých internacionalizačních přístupů. Hodnocení aktuálnosti těchto přístupů se ale vztahuje pouze na konkrétní vzorek výzkumu. Na základě tohoto zkoumání nelze vyslovit celkové hodnocení. Teorie ani modely nemohou být při daném rozsahu potvrzeny ani vyvráceny. Pro přesnější výsledky by bylo nutné obsáhnout větší vzorek firem, nejlépe z rozličných regionů světa. Při uplatnění statistických metod by pak bylo možno představit komplexnější výsledky.

Literatura

- ANDERSEN, O. Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*. 1997, vol. 37, no. 2, s. 27–42. ISSN 0938-8249.
- BÄURLE, I. *Internationalisierung als Prozeßphänomen: Konzepte, Besonderheiten, Handhabung*. XX. Wiesbaden : Gabler, 1996. 365 s. ISBN 3-409-12188-9.
- BRUNS, J. *Internationales Marketing*. 3., völlig überarb. und aktualisierte Aufl. Ludwigshafen (Rhein) : Kiehl, 2003. 407 s. ISBN 3-470-43083-7.
- CALOF, J. L.; BEAMISH, P. W. Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*. 1995, vol. 4, no. 2, s. 115–131. ISSN 0969-5931.
- DUNNING, J. H. Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach. *The International Allocation of Economic Activity*. 1977, 21, 1, s. 395–431. ISBN 0333214234.
- ENGELHARD, J.; ECKERT, S. [online]. 1995 [cit. 2012-04-05]. Transformation management in post-communist countries: organizational requirements for a market economy. http://books.google.cz/books?printsec=frontcover&vid=LCCN94031461&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- HOFSTEDE, G. *Kultura a organizace: Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha : Linde, 2007. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L.-G. *Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach*. London : Croom Helm, 1988. 395 s. ISBN 0-7099-3796-2.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review*. 2006, vol. 46, no. 2, s. 165–178. ISSN 0938-8249.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firms: the four Swedish cases. In *The internationalization of the firm*. 2nd ed. Oxford : International Thomson Business Press, 1975. 402 s. ISBN 978-1-86152-401-0.
- KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. A Taxonomy of Born-global Firms. *Management International Review*. 2005, vol. 45, no. 3, s. 15–35. ISSN 0938-8249.
- KUTSCHKER, M.; SCHMID, S. *Internationales Management*. 6., überarb. und aktualisierte Aufl. München : Oldenbourg, 2008. 1428 s. ISBN 978-3-486-58001-3.
- MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. rozš. a přeprac. vyd. Praha : Grada, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-X.
- NAKOS, G.; BROUTHERS, K. D. Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 2002, vol. 27, no. 1, s. 47–63. ISSN 1540-6520.
- NINAN, S. *The internationalization of Austrian companies in Central and Eastern Europe*. VI. Wien : Wirtschaftsuniv, 2009. 231 s. ISBN 0-7658-959.
- OeNB [online]. 2012 [cit. 2012-04-05]. Stand der österreichischen Direktinvestitionen. www.oenb.at/isaweb/report.do?report=950.3.
- OVIATT, B. M.; McDOUGAL, P. P. Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*. 1994, vol. 25, no. 1, s. 45–64. ISSN 0047-2506.

- SHARMA, A. Determinants of Entry Strategies of U.S. Companies into Russia, the Czech Republic, Hungary, Poland, and Romania. *Thunderbird International Business Review*. 2000, vol. 42, no. 6, s. 651–676. ISSN 1520-6874.
- TIHANYI, L. et al. The Effect of Cultural Distance on Entry Mode Choice, International Diversification, and MNE Performance. *Journal of International Business Studies*. 2004, vol. 35, no. 6, s. 270–83. ISSN 0047-2506
- VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*. 1966, vol. 80, no. 2, s. 190–207. ISSN 0033-5533.
- WIFO [online]. 2011 [cit. 2011-09-02]. Industriewachstum basiert in Oesterreich auf Internationalisierung und Offenheit. [www.wifo.ac.at/www/downloadController/displayDbDoc.htm?item=P_2011_10_18\\$.PDF](http://www.wifo.ac.at/www/downloadController/displayDbDoc.htm?item=P_2011_10_18$.PDF).
- WKO [online]. 2010 [cit. 2011-04-04]. Austria in the Czech Republic. <http://enterpriseaustria.com/awomarktplatz/awoCompanySearch.do?action=searchMarktplatz&searchType=searchForSubs&step=marktplatz&language=de&country=cz>.
- ZHAO, H. et al. Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice. *Journal of International Business Studies*. 2004, vol. 35, no. 6, s. 524–44. ISSN 0047-2506.

INTERNATIONALIZATION THEORIES AND MODELS: AUSTRIAN FIRMS ON THE CZECH MARKET

Abstract: Internationalization, or the process of foreign market entry, has lately been a frequent topic of discussion. It is an essential phenomenon that has shaped the global economy over the past decades. At a micro level, internationalization can be a very effective tool for supporting sustainable company growth. This paper focuses on the internationalization of Austrian firms in the Czech Republic. It lays down the author's research into 52 Austrian firms currently present on the Czech market with regard to the eight main internationalization theories and models. Austria plays a very important investment role in the Central and Eastern European region, including the Czech Republic. Indeed, the Czech market is the third largest recipient of direct Austrian foreign investment, following Germany and the United States. After defining the term internationalization, the paper first describes the firms' entry onto the market, answering the following research questions: How have Austrian firms internationalized on the Czech market and what are their common characteristics? Then, these internationalization approaches are analyzed as follows: the Uppsala model, the network theory of internationalization, the strategic behaviour theory, the international product life cycle theory, the transaction cost theory, the eclectic theory, the behaviourist internationalization theory, and the "born global" theory. However, their evaluation is only partial and solely based on the research sample. A more complex analysis of the theories and models would require larger samples from different regions and the application of statistical methods.

Keywords: Internationalization theories and models, foreign market entry, international marketing, globalization

JEL Classification: L20, L21, F23, M16