

FAKTORY ÚSPĚCHU V INTERNACIONALIZAČNÍM PROCESU MSP PODNIKAJÍCÍCH V OBLASTI ICT

Lea Kubičková¹

¹ Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, Zemědělská 1/1665, 613 00 Brno

Email: lea@mendelu.cz

Abstract: Small and medium enterprises are the major players in the Czech economy, because they contribute significantly to job creation and GDP, they are the source of innovation and of the technological progress. This article is focused on the internationalization of SMEs, specifically on SMEs operating in the field of ICT. Investigations were carried out between Czech SMEs operating in this sector and the key success factors of the process of internationalization of Czech small and medium sized enterprises in the ICT sector were specified based on the data obtained from the questionnaire survey. Among the key determinants of the success of SMEs in internationalization process it is possible to include training of key employees, the choice of appropriate forms of entry into foreign markets, the number of exporting countries and the selection of appropriate country of export. In addition, it is possible to include also language skills of key staff and frequency of communication with foreign partners.

Keywords: ICT, internationalization, small and medium enterprises, success factors.

JEL classification: M160

Doručeno redakci: 24.8.2012; Recenzováno: 20.3.2013; 12.3.2013; Schváleno k publikování: 19.6.2013

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 (dále také MSP), 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.

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.

V tomto příspěvku bude pozornost věnována odvětví informačních a komunikačních technologií (dále také ICT). Odvětví informačních a komunikačních technologií je poměrně nové, jeho vývoj určují především velké podniky, důležitou roli v něm však, stejně jako

v jiných sektorech národního hospodářství, hrají podniky střední a malé. V tomto příspěvku jsou tedy publikovány výsledky průzkumu zaměřeného na identifikaci klíčových faktorů úspěchu v internacionalizačním procesu MSP působících v oboru ICT.

1 Malé a střední podniky

MSP představují samostatné podnikatelské jednotky v rukou jednoho nebo několika podnikatelů, s malým počtem pracovníků, relativně malým kapitálem a malým ročním obratem. Evropská komise dne 6. května 2003 přijala novou definici MSP. V doporučení 2003/361/EC, které nabylo v platnost 1. ledna 2005, definovala nové prahové hodnoty dílčích kritérií pro určení malého a středního podniku zohledňující ekonomický vývoj od roku 1996, především vývoj cen a produktivitu práce. Posuzovanými kritérii i nadále zůstaly počet zaměstnanců, roční obrat a bilanční suma, byly však navýšeny maximální limity pro obrat a celkovou hodnotu aktiv. Podnik, aby mohl být zařazen mezi MSP, však musí zároveň splňovat tzv. podmínku nezávislosti - tzn., že jiný subjekt nesmí v dané společnosti vlastnit více než 25 % akcií nebo hlasovacích práv. Mezi MSP je tak možno zařadit subjekty, kde počet zaměstnanců nepřevyší 250, obrat dosahuje max. úrovně 50 mil. eur a bilanční suma je menší či rovna 43 mil euro.

Zásadní přínosy malých a středních podniků pro národní ekonomiky jsou spatřovány zejména v tvorbě pracovních míst v národních ekonomikách, dalším přínosem MSP je příspěvek k HDP. Dále malé a střední podniky zvyšují konkurenceschopnost a tím nutí ostatní firmy inovovat či být efektivnější ve své činnosti, působí proti monopolním tendencím v daných odvětvích, zvyšují možnost využití lidského potenciálu (možnost seberealizace v podnikání) a mají pozitivní efekt na rozvoj regionů, obcí a menších měst, která běžně zůstávají mimo zájem velkých organizací.

2 Internacionalizační proces MSP

Internacionalizací firem se rozumí jejich zapojování se do mezinárodního prostředí. Welch a Luostarinen (Welch a Luostarinen, 1988) chápou internacionalizační proces jako „proces zvýšení účasti v mezinárodních operacích“. Pojetí internacionalizace je v odborné literatuře velice rozdílné u různých autorů, 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. Další definici internacionalizace uvádí např. Břečková (2003), která chápe internacionalizaci jako proces zapojení firmy do mezinárodních transakcí na základě formy a míry zapojení.

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, Snuít 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) a zásadní rozhodnutí (commitment decision). Tyto 4 faktory jsou dále rozděleny do dvou skupin a to na faktory týkající se stavu firmy (state aspects) a 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. 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-technologemi. 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, Norstrom, (Norstrom 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.

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 1994, 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.

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

1. **analýzu transakčních nákladů**, ke které poprvé přistoupili Anderson a Gatignon, přičemž ověřovali hypotézy, zda volby konkrétního způsobu vstupu na zahraniční trh je vázána na stupeň kontroly a nákladů spojených s tímto typem vstupu,
2. tzv. **eklektické paradigma** (Dunning, dále Hill, Hwang, Kim), kde je uvažováno, že faktory zahrnuté v modelu vstupují do racionálního rozhodovacího procesu,
3. **fázovou teorii**, do které patří zmíněný Uppsala model i I- Model,
4. **síťovou teorii** (Johanson, Vahlne 1990), která do jisté míry koresponduje s eklektickým paradigmatickým (ve smyslu uvažování výhradně tržních faktorů) a která staví na poznatcích, že vztahy mezi firmami na trhu jsou zakládány a rozvíjeny pomocí vzájemného působení, a v rámci těchto vztahů jednotlivé strany budují vzájemnou důvěru a znalost vedoucí k silnější zainteresovanosti.

Někteří autoři, např. Fillis, (2000) nebo Andersen (1993), považují první dvě teorie vhodné pro firmy v pokročilejších stupních internacionalizačního a považují je za vhodné pro využití při výzkumu internacionalizačního procesu u velkých multinacionálních společností, nikoliv u malých a středních podniků. Skupina tzv. fázových modelů, do které lze zahrnout i asi nejznámější Uppsala model, má své zastánce i kritiky, kteří ověřovali jeho vhodnost použití pro malé a střední podniky v praxi. Většině autorů (např. Bilkey a Tesar 1997 nebo Gankema, Snuif a van Dijken 2000) se jeví jako použitelný pro výzkum internacionalizačního chování MSP právě fázový model.

Celkově je internacionalizačnímu procesu právě malých a středních podniků věnovaná v poslední době poměrně značná pozornost, přesto je stále nedostatek empirických důkazů, ze kterých by bylo možno vycházet při posuzování internacionalizačních procesů MSP.

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 a zejména k vyšší intenzitě inovace. Kratší životní cyklus výrobku klade důraz na hledání nových příležitostí a hlavně na jejich správně načasované a rychlé využití. 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 úspěchu 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 (Eramilli 1991) je měří pomocí tzv. *geografického pole působnosti*, které definuje šíři firemních zkušeností (tj. počet různých zemí, kde firma provádí svoje aktivity) a pomocí *délky zkušeností* (počet let, po které je firma aktivní v mezinárodní oblasti). V této souvislosti by se však mohlo zdát, že Born Globals

jsou podle tohoto přístupu považovány za nezkušené, neboť charakteristika „délka zkušenosti“ 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 Born Globals mají velice často rozsáhlé zkušenosti s mezinárodními aktivitami podniků z předchozích zaměstnání, čímž se „handicap“ nízké délky zkušeností firmy vyrovná.

3 Klíčové faktory úspěchu v internacionalizačním procesu českých MSP v oboru ICT

Jak již bylo zmíněno, je tematika internacionalizačního procesu MSP v současnosti poměrně hojně diskutovaná, avšak je stále 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 pro detailnější studium této problematiky a realizovala společně s výzkumným týmem několik rozsáhlejších 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, nebo Kubíčková, Marková 2011). Je proto třeba se zaměřit na každé odvětví zvlášť. V tomto příspěvku jsou tedy uceleně prezentovány výstupy šetření mezi českými MSP podnikajícími v odvětví ICT.

V ICT odvětví v současné době dle ČSÚ operuje nyní asi 33 tis. podniků, z toho pouze 71 podniků jsou podniky velké, to znamená, že MSP tvoří 99,86 % veškerých podniků v této oblasti. Počet MSP působících v oblasti ICT tvoří necelá 4 % ze všech MSP v české republice. Počet zaměstnaných osob v tomto odvětví činí cca 141 tis. , z toho přes 60 % tvoří zaměstnanci malých a středních podniků. Tržby v tomto odvětví dosahují 625 326 mil. Kč, MSP se na nich však podílejí jen z necelých 40 %. Výkony tvoří 520 628 mil. Kč a MSP se na nich podílejí pouze necelými 30 %.

Na konci roku 2011 a počátkem roku 2012 byl proveden rozsáhlý průzkum mezi českými malými a středními podniky podnikajícími v oblasti ICT.. 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, bylo osloveno celkem 724 malých a středních podniků podnikajících v oblasti informačních a komunikačních technologií. Návratnost dotazníků byla 10,08%. Některé dotazníky však musely být vyřazeny, neboť buď byly neúplně vyplněny anebo respondenti nevyhovovali zadaným parametrům. Celkem bylo zpracováno 40 dotazníků. Získané údaje byly zpracovány pomocí standardních matematicko-statistických metod. Hlavním cílem průzkumu **byla identifikace faktorů, jež jsou klíčové při procesu úspěšné internacionalizace MSP podnikajících v oblasti ICT.**

Pro určení faktorů, které je možno považovat za „klíčové“ při procesu úspěšné internacionalizace MSP podnikajících v oboru ICT, bylo autorkou definováno, že musí být společný pro nejméně 50 % úspěšných podniků, přičemž bylo nezbytné definovat „**podniky úspěšné na zahraničním trhu**“. Mezi tyto podniky byly zařazeny ty subjekty, že deklarovaly, že **plní všechny nebo alespoň většinu svých cílů stanovených v oblasti**

zahraničního obchodu a které ze svých **zahraničních aktivit generují zisk**. Hypotézy týkající se klíčových faktorů úspěchu byly otestovány pomocí testu o relativní četnosti.

Mezi úspěšnými podniky se dle průzkumu nachází nejvíce malých podniků (do 50 zaměstnanců), a to konkrétně 43 %. Následují mikropodniky (do 10 zaměstnanců), které tvoří 36 %; středních podniků (do 250 zaměstnanců) je 21 %.

Jaké tedy jsou společné rysy „úspěšných podniků“? Z hlediska právní formy mezi úspěšnými podniky převažují společnosti s ručeným omezením (50 %), (viz Tab. 1)., dále z nich volí, následuje 22 % podniků typu v. o. s. Celkem 71 % podniků je starších než 9 let (tzn., existují na trhu více než 9 let), z toho 43 % podniků je mezi 9 až 12 roky své existence a 28 % podniků je starších než 18 let. Pouze 29 % podniků uvedlo stáří 0 až 4 roky. Z toho je možné odvodit, že doba existence podniku hraje jistou roli při úspěchu podniku na zahraničních trzích. Většina úspěšných podniků vstoupila na zahraniční trhy buď okamžitě po svém vzniku, nebo do 1 roku od svého založení. Takovýchto podniků je 64 %. Další 21 % podniků uvedlo vstup mezi 3–5 roky od založení a 14 % podniků uvedlo, internacionalizační proces zahájili až do 10 let od svého založení. Je tedy patrné, že mezi úspěchem v internacionalizačním procesu a dobou vstupu na zahraniční trhy, je souvislost. Zajímavý je fakt, že část úspěšných podniků je možno zařadit mezi tzv. Born globals.

Tabulka 1: Společné rysy „úspěšných podniků“

Charakteristika	Možnosti odpovědí	Četnost odpovědí
Vstup na ZT	okamžitě-1 rok	64 %
	3-5 let	21 %
	do 10 let	15 %
Působení na ZT	0-6 let	50 %
	7 let a více	50 %
Počet zemí vývozu	1-3 země	71 %
	4 a více zemí	29 %
Země vývozu	Slovensko	100%
	země EU	64%
	Rusko	7%
	USA a Kanada	7%
Forma vstupu na ZT	nepřímý export	50%
	přímý export	50%
	licence	29%
	PZI	14%

Zdroj: vlastní průzkum

Jako **klíčové faktory úspěchu v internacionalizačním procesu** je na základě výsledků šetření mezi MSP podnikajícími v oblasti ICT možno uvést:

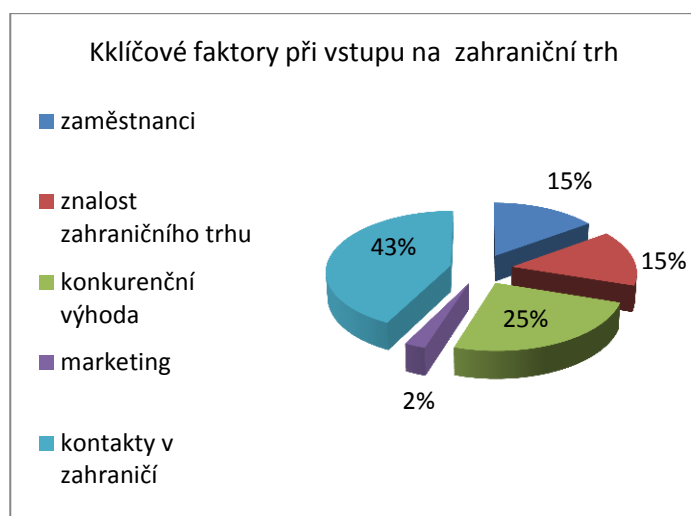
- **školení klíčových zaměstnanců.**
- **správná volba vhodné formy vstupu na zahraniční trh**
- **počet zemí vývozu a volba vhodných zemí vývozu.**
- **jazyková vybavenost klíčových zaměstnanců**
- **četnost komunikace se zahraničními partnery.**

Zajímavá je skutečnost, že např. faktor **přízpůsobení produktu cílovému zahraničnímu trhu**, který z průzkumů v jiných odvětvích (např. strojírenství, textilní průmysl) byl dle výsledků

šetření zařazen mezi faktory, jež úspěch MSP v procesu internacionalizace jednoznačně determinují, tak v případě ICT podniků jeho vliv na úspěšný proces internacionalizace podniku nebyl pomocí prokázán, ačkoliv se jevil tento faktor avšak pro úspěšné podniky jako typický. Dalším faktorem, jež převažoval u podniků, jež byly dle stanovených kritérií považovány za úspěšné a nemohl být zobecněn jako klíčový, neboť jej nebyl potvrzen testováním hypotéz, jsou **předešlé zkušenosti klíčových zaměstnanců** se zahraničním obchodem. Do této skupiny faktorů, typických pro úspěšné podniky, je dále možno zařadit také **využití dotací pro vstup na zahraniční trhy** a nabídku **podniku** (nabídka nejen výrobků, ale i služeb).

V rámci šetření byla položena respondentům i otázka, který faktor subjektivně považují za klíčový **při vstupu** na zahraniční trh. Z výsledků (viz Obrázek 1) vyplynulo, že největší část respondentů (43 %) považuje za nejdůležitější faktor kontakty v zahraničí, 25% dotázaných MSP uvedlo konkurenční výhodu, 15 % respondentů označilo zaměstnance, taktéž 15 % zvolilo znalost zahraničního trhu a jen 2 % respondentů zvolilo možnost marketing. Tyto subjektivní odpovědi je zajímavé srovnat s výše uvedenými faktory, jež by měly úspěch internacionalizačního procesu MSP determinovat. Z výsledků je zřejmý rozdíl mezi tím, co subjektivně malé a střední podniky považují za hlavní determinanty úspěchu svých zahraničněobchodních aktivit a mezi tím, jaké společné rysy vykazují skutečně úspěšné MSP zapojené do internacionalizačního procesu.

Obrázek 1: Klíčové faktory při vstupu na zahraniční trh



Zdroj: Vlastní průzkum

4 Hodnocení úspěchu MSP

V závěru příspěvku je třeba zmínit fakt, že definování „úspěšných“ podniků v internacionalizačním procesu bylo pro potřeby tohoto příspěvku značně zjednodušeno. Autorka si je vědomá, že ke komplexnímu hodnocení úspěchu podniku na zahraničních trzích nestačí pouze fakt, že tyto podniky plní všechny nebo alespoň většinu svých cílů stanovených v oblasti zahraničního obchodu a ze svých zahraničních aktivit generují zisk. Existuje celá řada faktorů, které úspěch malých a středních podniků ovlivňují. Hodnocením úspěchu MSP se autorka podrobněji zabývá v jiných publikacích (viz např. Kubíčková, Peprný 2011). Peprný, Kubíčková a Rovný (2010) definovali indikátory úspěchu MSP na zahraničních trzích. Konkrétně je třeba sledovat intenzitu mezinárodních aktivit MSP, celkovou ziskovost

mezinárodních aktivit MSP, relativní ziskovost mezinárodních aktivit, úspěšnost vytýčených cílů a spokojenost managementu. Z těchto uvedených kritérií je pak možno vytvořit tzv. komplexní indikátor „celková výkonnost“, který je souhrnem všech uvedených kritérií. Tento systém hodnocení MSP umožní provést komplexní hodnocení malých a středních podniků pomocí vícerozměrných ukazatelů a to jak objektivních, tak subjektivních. Sleduje podíl tržeb z exportu, ziskovost mezinárodních aktivit - jak absolutní tak relativní - a dále zjišťuje spokojenost managementu MSP s mezinárodními aktivitami firmy, stejně jako fakt, zda bylo dosaženo plánovaných cílů. Na základě těchto údajů je možno vyhodnotit celkovou výkonnost MSP. Tato metodika však nebyla záměrně použita, neboť z průzkumu nebylo možno obdržet všechny potřebná data (zejména údaje o ziskovosti podniky nejsou ochotny poskytovat).

Závěr

Malé a střední podniky, stejně jako podniky velké, v posledních letech čelí poměrně nestabilnímu ekonomickému prostředí a zvyšující se konkurenci na globalizujícím se trhu. Cílem příspěvku bylo prezentovat stručně výstupy šetření, jež bylo zaměřeno na malé a střední podniky působící v oblasti ICT a bylo realizováno za účelem identifikace faktorů, které ovlivňují úspěch MSP v procesu internacionalizace. Pokud malé a střední firmy budou znát, které z faktorů jsou v daném odvětví pro úspěch na zahraničním trhu klíčové, mohou právě těmto oblastem věnovat zvýšenou pozornost a značnou měrou tak ovlivnit svůj úspěch v internacionalizačním procesu. Jelikož bylo díky již dříve provedeným šetřením zjištěno, že se v různých odvětvích zásadní determinanty úspěchu malých a středních podniků v internacionalizačním procesu liší, byla pozornost věnována jednomu konkrétnímu odvětví a to odvětví informačních a komunikačních technologií.

Respondenti subjektivně považují za klíčové faktory úspěchu při vstupu na zahraniční trh zejména kontakty v zahraničí, konkurenční výhodu, se kterou chtějí na zahraničním trhu proniknout, kvalitní klíčové zaměstnance, znalost zahraničního trhu a dobrý marketing. Podle výsledků šetření je možno mezi determinanty úspěchu MSP na zahraničních trzích zařadit zejména školení klíčových zaměstnanců v oblasti zahraničního obchodu, správnou volbu vhodné formy vstupu na zahraniční trh, dále počet zemí vývozu a volba vhodných zemí vývozu - konkrétně 71 % úspěšných podniků se věnuje jednomu až třem zahraničním trhům, nejčastěji voleným zahraničním trhem je Slovensko, po něm následují ostatní státy EU. Velkou roli hraje také jazyková vybavenost klíčových zaměstnanců, více než 70% úspěšných podniků disponuje výborně či velmi dobře jazykově vybavenými zaměstnanci. V neposlední řadě z průzkumu vyšel jako důležitý také faktor četnost komunikace se zahraničními partnery.

Literatura

- [1] ANDERSEN, O., 1993. *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*, Journal of International Business Studies JIBS, the Journal of International Business Studies. ISSN 0047-2506, eISSN 1478-6990.
- [2] ANDERSON, E. and H. GATIGNON, 1986. *Modes of foreign Entry: A Transaction cost analysis and proposition*. Journal of International Business Studies, vol.17, no.3
- [3] 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, s. 77-92
- [4] BILKEY, W. J. and G. TESAR, 1997. *The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms*, Journal of International Business Studies, 8, 1, s. 93-98.

- [5] BJÖRKMAN, I. and M. FORSGREN, 2000. "Nordic International Business Research," *International Studies of Management & Organization*, 30 (1), s. 6-24
- [6] BONACCORSI, A., 1992. *On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity*. *Journal of International Business Studies*. 1992. No.4, s. 605 – 635.
- [7] BŘEČKOVÁ, P., 2003. *Expanze českých malých a středních firem na zahraniční trhy*. [online] [vid. 13.června 2006]. Dostupné z: <http://www.fce.vutbr.cz/veda/dk2003texty/pdf/5-1/np/breckova.pdf>
- [8] CAVUSGIL, S. T., 1980. *On the Internationalization Process of Firms*. *European Research*, 8, 6, s. 273–281.
- [9] DHANARAJ, C. and P. W. BEAMISH, 2003. *A resource-Based Approach to the Study of Export Performance*. *Journal of Small Business Management*. No. 3., s. 242 – 261.
- [10] DUNNING, J. H., 1988. *The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions*. *Journal of international Business Studies*, 19 (Spring): s. 1-31.
- [11] ELLIS, P., 2000. *Social ties and foreign market entry*. *Journal of International Business Studies*, 31(3), s. 443-469.
- [12] ERAMILLI, M. K., 1991. *The Experience factor in foreign market entry behaviour of service firms*. *Journal of International Business Studies* (22) 3, s. 479–501.
- [13] FILLIS, I., 2001. *Small firm internationalisation:an investigative survey and survey and future research directions*. *Management Decision*, vol. 39, no. 9.
- [14] GANKEMA, H. G. J., H. R. SNUIF and P. S. ZWART, 2000. *The Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory*, *Journal of Small Business Management*, s. 15–27.
- [15] HILL, C. W., P. HWANG and W. C. KIM, 1990. *An Eclectic Theory of Choice of International Entry Mode*. *Strategic Management Journal*, 11 (February). s. 117-28.
- [16] JOHANSON, J. and L. G. MATTSSON, 1988. *Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach*, in Hood and Vahlne, eds., *Strategies in Global Competition*, New York: Croom Helm.
- [17] JOHANSON, J. and J. E. VAHLNE, 1977. *The Internationalization Process of the Firm A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. *Journal of International Business*, 8, Spring/Summer, s. 23-32.
- [18] JOHANSON, J. and J. E. VAHLNE, 1990. *The mechanism of internationalisation*. *International Marketing Review*, 1990, 7, no 4, s. 11-24.
- [19] JOHANSON, J. and F. WIEDERSHEIM-PAUL, 1975. *The internationalisation of the firm.- Four Swedish cases*. *Journal of Management Studies*, 12, October, s. 305-322.
- [20] KNIGHT, G. A. and S. T. CAVUSGIL, 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.
- [21] KNIGHT, G. A. 1997. *Emerging paradigm for international marketing: The born global firm*. Doctoral dissertation, Michigan State University, East Lansing, MI.
- [22] KUBÍČKOVÁ, L., 2011. *Internacionalizační proces malých a středních podniků*. *Kvasný průmysl*. sv. 57, č. 10, s. 385-389. ISSN 0023-5830.

- [23] KUBÍČKOVÁ, L. a Š. MARKOVÁ, 2011. *Identifikace klíčových faktorů úspěchu internacionalizace malých a středních firem podnikajících v oboru strojírenství*. Trendy ekonomiky a managementu. sv. V, č. 9, s. 24-32. ISSN 1802-8527.
- [24] KUBÍČKOVÁ, L. a A. PEPRNÝ, 2011. *Hodnocení úspěšnosti malých a středních podniků*. Kvasný průmysl. 2011. sv. 57, č. 9, s. 345-349. ISSN 0023-5830.
- [25] KUBÍČKOVÁ, L. a A. PEPRNÝ, 2011. *The internationalization of small and medium-sized enterprises in the viticulture*, Agricultural Economics-Zemědělská ekonomika. 2011. sv. 57, č. 7, s. 331-339. ISSN 0139-570X.
- [26] KUBÍČKOVÁ, L., A. PEPRNÝ a P. ROVNÝ, 2010. *Metoda hodnocení mezinárodní úspěšnosti malých a středních podniků*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. sv. LVIII, č. 3, s. 183-189. ISSN 1211-8516.
- [27] *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. c2005 [vid. 10. října 2011]. Dostupné z <http://www.mpo.cz/>.
- [28] NORDSTRÖM, K. A., 1991. *The Internationalization Process of the Firm: Searching for New Patterns and Explanations*. Doktorafhandling, IIB, Stockholm School of Economics, Stockholm.
- [29] OVIATT, B. M. and P. P. MCDOUGALL, 1994. *Toward a Theory of International New Ventures*, Journal of International Business Studies, 25, 1, s. 45–64.
- [30] OVIATT, B. M. and P. P. MCDOUGALL, 1997. *Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures*, Management International Review, Special Issue, s. 85–99.
- [31] PEPRNÝ, A., L. KUBÍČKOVÁ a P. ROVNÝ, 2010. *Metoda hodnocení mezinárodní úspěšnosti malých a středních podniků*. Acta Universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis. sv. LVIII, č. 3, s. 183-189. ISSN 1211-8516.
- [32] REUBER, A. R. and E. FISCHER, 1997. *The influence of the management team's international experience of the internationalization of SMEs*. Journal of International Business Studies, 28(4), s. 807-825.
- [33] WELCH, L. S. and R. K. LUOSTARINEN, 1988. *Internationalization: Evolution of a Concept*. Journal of General Management, 14 (2) s. 36-64.