

Zuzana Pěničková

MO 2 - Internationalizace

Internacionalizace je jednou z oblastí mezinárodního obchodu. Investopedia (2021) ji popisuje jako „*navržení produktu takovým způsobem, aby vyhovoval potřebám uživatelů v mnoha zemích nebo se k tomu dal snadno přizpůsobit.*“ Rovněž se jedná o jev, společnost, která podniká kroky ke zvýšení své působnosti mimo zemi svého sídla a vstupuje na mezinárodní trhy. V rámci internacionalizačních teorií se vědci snaží odpovědět na otázku, proč firmy, které působí pouze na domácím trhu, expandují do zahraničí.

Existuje několik motivů k internacionalizaci společnosti (Krugman et al., 2015):

- Zvýšit tržby a podíl společnosti na trhu
- Oslabit konkurenty
- Získat nové zdroje
- Rozšířit výrobní kapacitu
- Získat interkulturní kompetenci

První teorie byly koncipovány od 70. let 20. století, kdy operace firem ve více zemích přestaly být sporadickým jevem. Autory Uppsalského modelu jsou švédští vědci J. Johansson a J. Vahlne v roce 1975, kteří působili, jak název napovídá, na Uppsalské univerzitě. Internacionalizaci vysvětlili čtyřmi po sobě jdoucími kroky ve směru zvýšené zahraniční angažovanosti.

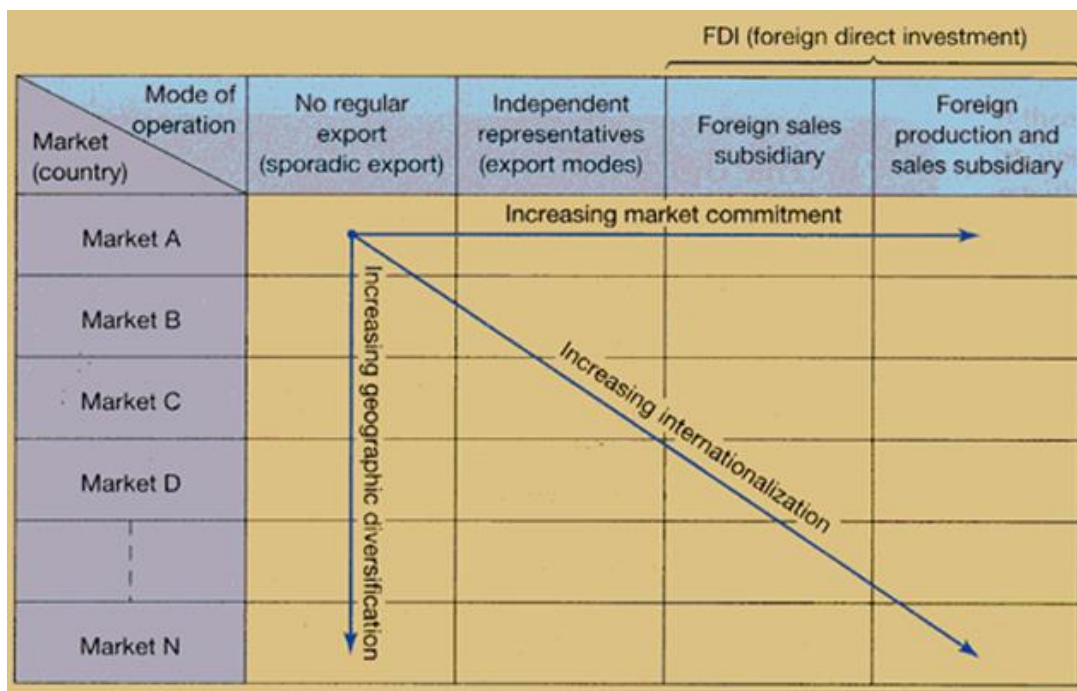
Jimi definované fáze jsou následující (Johanson, Vahlne, 2009):

- Fáze 1: Sporadický export: Žádné pravidelné exportní aktivity
- Fáze 2: Režim exportu: Export prostřednictvím nezávislého zástupce
- Fáze 3: Založení zahraniční prodejní dceřiné společnosti.
- Fáze 4: Zahraniční výroba/výroba.

Jejich způsob zahraniční expanze je znázorněn na obrázku č. 2.1.

Jeho autoři rozlišují mezi rostoucím nasazením na trhu, rostoucí geografickou diverzifikací a rostoucí internacionalizací. V prvním případě firma zintenzivňuje svou přítomnost pouze na jednom konkrétním trhu. Začíná sporadickým exportem, později zajišťuje obchodního zástupce. V další fázi zakládá zahraniční dceřinou společnost a v konečné fázi přesouvá i výrobu.

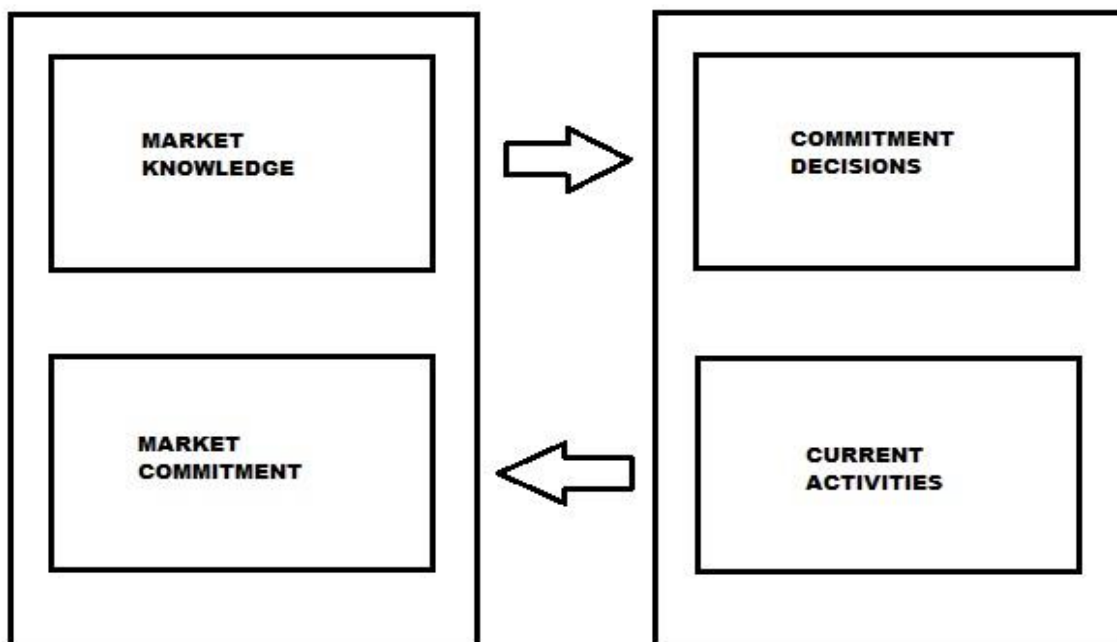
Obrázek č. 2.1 - Uppsala model



In: Johanson, Vahlne (2009)

V případě, že hovoříme o rostoucí geografické diverzifikaci, je společnost aktivní na rostoucím počtu trhů, ale pouze formou sporadického exportu. Internacionalizace znamená kombinaci způsobů fungování v rámci rostoucího počtu zemí (trhů). Uppsalský model byl později modifikován do dynamického modelu internacionalizace. Dynamika je definována vztahem (vzájemnou závislostí) mezi znalostí trhu a závazkem trhu. Předpokladem dynamického modelu je, že znalost trhu povede společnost ke zvýšené angažovanosti na trhu a naopak. Dynamický model je znázorněn na obrázku č. 2.2.

Obrázek č. 2.1 - Dynamický Uppsala model



In: Johanson, Vahlne, (2009)

Dalším modelem s kořeny v 70. letech minulého století je Stopfordský model. Model byl založen na průzkumu mezi téměř 190 společnostmi a ukazuje organizační vývoj s expanzí společnosti do zahraničí. Model pracuje se dvěma proměnnými (Xiu, Donaldson, 2012):

- Diverzita zahraničních produktů (představující zahraniční diverzifikaci produktů)
- Zahraniční tržby jako procento z celkových tržeb (představující diverzifikaci oblasti)

Stejně jako v uppsalském modelu existuje několik fází internacionalizace (Xiu, Donaldson, 2012):

1. Společnosti A a B jsou malé a jejich produktová řada se skládá z jednoho produktu nebo jedné řady úzce souvisejících produktů. Společnost A zkoumá ziskovost firmy a poptávku na trhu pomocí externě kontrolovaných exportních aktivit prodejem produkce společnosti B z trhu.

2. Společnost B po pozitivní reakci trhu zvažuje možnost místní výroby a zakoupí licenci od společnosti A.
3. Firma A ztrácí přímou kontrolu nad perspektivním zahraničním trhem, proto začíná tlačit na založení společného podniku – snižování lokálních rizik a zvyšuje svou kontrolu nad trhem.
4. Společnost A zakládá vlastní plně vlastněné dceřiné společnosti v zahraničí.

Obrázek č. 2.3 - Stopfordův model internacionalizace



In: Stopford In: Danciu (2012)

Stopfordův model je znázorněn na obrázku č. 2.3. Autoři na základě svého výzkumu potvrdili, že společnosti, které mají jednu dominantní produktovou řadu, často uplatňují mezinárodní divizní strukturu. Jak uvádí Eskola (2006) „kombinace komplexnějšího sortimentu produktů a nárůst zahraničních prodejů přináší problémy administrativy a vývoje produktů a vyžaduje jinou organizační strukturu“.

Obecně jsou možné dvě organizační struktury, funkční a divizní Stopford a Wells (1972). V první fázi umožňuje velikost firmy řídit ji pouze jeden manažer. Manažer je zároveň zakladatelem nebo vlastníkem společnosti. S rostoucí poptávkou však manažer není schopen dohlížet na všechny úkoly sám, což vede k zavedení různých funkcí jako je prodej, výroba atd. a manažeři jsou odpovědní prezidentovi (2. fáze). Od tohoto okamžiku hranice mezi funkcemi omezují komunikaci v rámci společnosti.

Divizní struktura je považována za flexibilnější a obvykle následuje funkční strukturu. Divize se pak soustředí na obchodní aktivity kolem jednoho produktu (etapa 3). V konečné fázi (fáze 4) vede ke globální matici, kdy se kombinuje geografická a produktová struktura.

Jedna z novějších teorie internacionalizace se nazývá „Teorie obchodních sítí“, (*Theory of business network*) kterou vypracoval J. O. Sorensen v roce 1997. Základní myšlenkou modelu je, že organizační síť společnosti je hlavní proměnnou pro internacionalizaci a společnosti produkují své zdroje interakcí s ostatními partnery. Sorensen (1997) obecně rozlišuje tři internacionalizační strategie (Danciu, 2012):

1. Rozšíření, kdy má firma vztahy s firmami a sítěmi na nových trzích
2. Penetrace, pokud firma prohlubuje své vztahy v rámci stávajících mezinárodních sítí
3. Koordinace zlepšením stávajících vztahů v rámci různých sítí na různých trzích

Internationalizaci ovlivňují podle tohoto modelu dvě proměnné:

- Stupeň internacionalizace trhu (nízký x vysoký)
- Stupeň internacionalizace společnosti (nízký x vysoký)

Pozice firmy je odvozena kombinací těchto proměnných generujících čtyři možnosti (Danciu, 2012):

1. Early starter: jakékoli obchodní vztahy se zahraničními společnostmi. Postupná a pomalá angažovanost na zahraničních trzích prostřednictvím agenta, vedoucí k obchodní pobočce a následně výrobní pobočce.

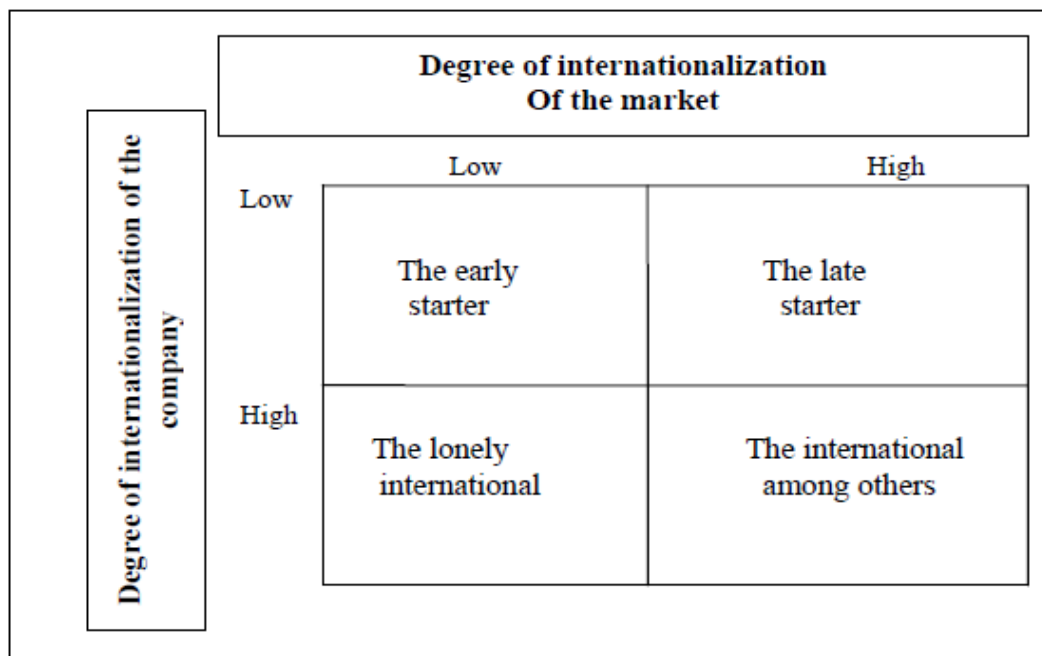
2. Lonely international: má zkušenosti se vztahy s ostatními v cizích zemích. Navazuje nové vztahy nebo prohlubuje stávající

3. Late Starter: stále zaměřený na domácí trh, zatímco ostatní již mají dlouhodobé vztahy se zahraničními partnery. Obtížné najít volné partnery a vytvořit nové pozice na pevně strukturovaném trhu

4. International among others: možnost využití pozic v jedné síti k přemostění do jiných sítí. Úspěch těchto kroků závisí na koordinaci mezinárodních aktivit v hodnotovém řetězci.

Konkrétní kombinace proměnných jsou znázorněny na obrázku č. 2.4 od *early starter* s nízkou mírou internacionalizace trhu a nízkým stupněm internacionalizace firmy přes *late starter* až po *international among others* s vysokým stupněm internacionalizace trhu a vysoký stupeň internacionalizace společnosti.

Obr. 2.4 – Teorie obchodních sítí



In: Danciu (2012)

Je zřejmé, že teorie internacionalizace se zaměřují na vnitřní motivy společností internacionalizovat své aktivity. Nyní se zaměříme na aspekty (pilíře), v rámci kterých lze

internacionalizaci společnosti realizovat. Na základě analýz Portera (1990) nebo Kaplana, Nortona (1996) můžeme jmenovat tyto oblasti internacionalizace:

1. Produkt
2. Proces
3. Lidské zdroje
4. Finance
5. Inovace

Během růstu tržního podílu si většina společnosti uvědomuje, že domácí tržní podíl nebo tržby nejsou dostatečně velké, aby zaručily dlouhodobou udržitelnost společnosti. Internacionalizace obecně začíná hlavně u produktu. Je to nejjednodušší způsob internacionalizace s relativně nízkými nároky v porovnání se zbylými pilíři. Společnosti v této situaci obvykle využívají obchodní zástupce v zemi, kterou chtějí expandovat. Obvykle následuje internacionalizace inovací jako potřeba ochrany duševního vlastnictví (jako jsou patenty, ochranné známky nebo užité vzory) související s produktem na zahraničních trzích.

V případě úspěchu expanze začíná nastavený proces zakládání vlastní obchodní pobočky v zahraničí pro lepší dohled nad konkrétním trhem. V této fázi obvykle následuje internacionalizace financí, protože je často nutné operovat ve více měnách, zaměřit se na kurzové operace a využívat různé způsoby financování obchodních odvětví (bankovní úvěry, factoring, forfaiting atd.). Lidské zdroje jsou obvykle posledním pilířem. Na vedení obchodních poboček jsou najímáni především zahraniční pracovníci z důvodu lepší znalosti daného trhu. V případě větších společností působí zahraniční pracovní síla i na centrále, aby lépe přizpůsobila produkty potřebám zahraničních trhů nebo díky svému specifickému souboru znalostí.

Navzdory existenci řady modelů a přístupů je nutné mít na paměti, že internacionalizace každé společnosti je velmi složitý proces. Ten může být díky teoriím a modelům částečně popsán, ale nikdy nebude zcela odrážet realitu.

Literatura:

DANCIU, V. (2012): Models of the internationalization for the business: A diversity based approach. *Management&Marketing*. 7 (1), p. 29-42, ISSN 2069–8887

DEMEL, J. (2014): *Internacionalizace jako významná oblast využití potenciálu podniku*. Doktorská disertační práce, Liberec: TUL

ESKOLA, K. ET AL (2006): *The New Internationalization Structural Stages Mode – The Structural Process of the Organization*. Kristianstad: Kristianstad University

INVESTOPEDIA (2021): *Internationalization* [online] [20-11-21], dostupný na:
<https://www.investopedia.com/terms/i/internationalization.asp>

JOHANSON, J. a J. E. VAHLNE. (2009): The Uppsala Internationalization Process Model Revised: From Liability of Foreigners to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 14–43. ISSN 0047-2506.

KAPLAN, R. S. a D. P. Norton. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 0-87584-651-3.

KRUGMAN, P. ET AL. (2015): *International Economics, Theory and Policy*, Harlow: Pearson, ISBN 978-1-292-01955-0

PORTER, M. E. (1990) *Competitive Advantage*. New York: Free Press Edition. ISBN 0-684-84147-9

SORENSEN, J.O. (1997): The Internationalization of Companies. Different Perspectives of How Companies Internationalize. *International Business Economics, Working Paper Series*, No. 23

STOPFORD, J. M. a L. T. WELLS. (1972): *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiary*. New York: Basic Books. ISBN 0-582-45001-2.

XIU, J, DONALDSON, L. (2012): Stopford and Wells were Right! MNC Matrix Structures do fit a “High-High” Strategy. *Management International Review*, 52(5), p. 671-689,, available at:
https://ideas.repec.org/a/spr/manint/v52y2012i5d10.1007_s11575-011-0122-z.html