

## Procesný a inovačný model internacionalizácie: Možnosti aplikácie pre malé a stredné firmy<sup>1</sup>

Simona Škorvagová<sup>2</sup>

---

### ***The Process and Innovation Model of Internationalization: The Possibilities and Applications for Small and Medium-Sized Enterprises***

#### **Abstract**

*The internationalisation models introduced in the mid-to-late 1970s still influence international business and management studies. Since then, a considerable amount of literature on the internationalisation process has accumulated. The internationalisation process has been subjected to widespread empirical research to show strengths and weaknesses of the models. The dominant internationalisation theories/models are the Uppsala Model (U-Model) and the innovation model (I-Model). Regardless their criticism, they seem to benefit from a general acceptance in the prevailing research papers and there are often being used as a theoretical basis for empirical analysis. In this paper, the author examines these two types of models explaining the firm's internationalisation process. On the basis of their analysis, a comparison was made to identify their potential to explain internationalisation process of small and medium-sized enterprises. The findings indicate that the original theories are no more able to address contemporary issues in international business and lack the explanatory power to describe the dynamic processes of SMEs internationalisation. The changes in business practices and theoretical advances have led to the revision of original models and a network perspective has been introduced. The conclusion has shown that a network approach or establishment of a relationship with foreign counterparts offer better opportunities to analyse the internationalisation of SMEs.*

#### **Key words**

*Internationalisation, internationalisation process, uppsala model, innovation model, small and medium-sized enterprises*

**JEL Classification:** D21, M31

---

#### **Úvod**

Súčasný vývoj svetového hospodárstva mení zaužívané spôsoby obchodovania a podnikania. Finančno-hospodárska kríza, pretrvávajúca recesia mnohých ekonomík a rastúca neistota v medzinárodnom prostredí sprevádzaná vznikom ďalších kategórií rizík vedú firmy k neustálemu prehodnocovaniu vlastných stratégií a k hľadaniu nových spôsobov podnikania, ktoré by zvyšovali ich konkurencieschopnosť a pravdepodobnosť uspieť aj v budúcnosti. Pre firmy sa stáva nevyhnutnosťou aktívne sa zapájať do me-

---

<sup>1</sup> Príspevok je súčasťou vedeckého projektu VEGA 1/0391/13 *Význam tretích krajín pre strategické rozvojové zábery EÚ v pokrízovom období (s implikáciami pre slovenskú ekonomiku)*.

<sup>2</sup> Ing. Simona Škorvagová, PhD.; Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava; E-mail: simona.skorvagova@euba.sk

dzinárrodných aktivít a vytvárať nové, inovatívne alebo netradičné stratégie v snahe preniknúť a presadiť sa na zahraničných trhoch s cieľom diverzifikovať riziká prítomné v medzinárodnom prostredí. Medzinárodné marketingové stratégie sú čoraz sofistikovanejšie, komplexnejšie a prepracovanejšie. Tvorbe takejto stratégie však predchádza najskôr úspešná internacionalizácia podnikateľskej činnosti firmy. Vymedzenie internacionalizácie sa rôzni a pri jej definíciách sa berú do úvahy viaceré hľadiská. Podľa najčastejšie citovaných definícií je internacionalizácia „procesom rastúcej zainteresovanosti na medzinárodných operáciách“ (Welch & Paavilainen-Mäntymäki, 2014, s. 2). Podľa Vahlneho a Nordströma (1993) možno proces internacionalizácie považovať za „proces alebo evolúciu, prostredníctvom ktorej dosahuje multinacionálna firma súčasnú medzinárodnú pozíciu“ (Vahlne & Nordström, 1993, s. 529). Nedávny vývoj je však významne poznačený rastúcou pozíciou malých a stredných firiem na medzinárodných trhoch. Predpokladá sa, že ich internacionalizácia bude vďaka postupujúcim procesom globalizácie, pokračujúcej integrácii a vedecko-technickému pokroku zaznamenávať ďalší rozmach a ovplyvňovať tak štruktúru subjektov aktívne sa podieľajúcich na formovaní svetovej ekonomiky. Internacionalizačné procesy firmy boli a sú predmetom rozsiahleho empirického skúmania (Andersen, 1993). Približne od druhej polovice dvadsiateho storočia sa procesom internacionalizácie venuje značná pozornosť a vznikajú stále nové teoretické modely skúmajúce internacionalizačné procesy firiem. Procesný prístup k tejto problematike je však pomerne zriedkavý. Napriek snahe mnohých štúdií zamietnuť pôvodné procesné modely internacionalizácie, možno aj po vyše štyridsiatich rokoch od ich vzniku konštatovať, že sú aj naďalej všeobecne akceptované prevažnou časťou výskumov internacionalizácie (Andersen, 1993). Cieľom príspevku je na základe analýzy pôvodných modelov internacionalizácie (procesného modelu a inovačného modelu) uskutočniť ich komparáciu a posúdiť ich možnú aplikáciu pre internacionalizáciu malých a stredných firiem.

## 1 Metodika práce

Procesy internacionalizácie sú predmetom rozsiahleho empirického skúmania už niekoľko desaťročí. Z pohľadu firiem sa nimi medzi prvými zaoberal Hymer a neskôr Buckley a Casson, ktorí sa zameriavali prevažne na multinacionálne korporácie (MNK) (Brilhante Dias & Serra Lopes, 2014) alebo bola pozornosť venovaná vysvetleniu dôvodov investícií MNK v zahraničí a ich motivácii investovať formou priamych zahraničných investícií – eklektická (OLI) paradigma skúmajúca rozsah a lokalizáciu aktivít MNK vytvárajúcich pridanú hodnotu (Dunning, 2001). K teóriám internacionalizácie významnou mierou prispeli procesný model, ktorý sa sústredil na vysvetlenie procesov sprevádzajúcich internacionalizáciu firiem, a inovačné modely, ktoré vnímajú internacionalizáciu ako inováciu firmy. Tieto modely vychádzajú z behaviorálnych teórií firiem a majú skôr procesný prístup k skúmaniu problematiky. To znamená, že závery vyplývajú z pozorovaných vzorcov v jednotlivých udalostiach, aktivitách a voľbách pri zohľadnení dlhodobého hľadiska vývoja procesu. Najvýznamnejšími a najcitovanejšími procesnými modelmi sú Uppsalský model a Inovačný model, na ktoré nadviazali rozsiahle empirické štúdie snažiace sa uvedené modely podporiť alebo poukázať na ich slabé stránky. Výskum internacionalizácie sa v deväťdesiatych rokoch 20. storočia rozšíril o pohľad „Born Global“, ktorý možno definovať ako firmy, ktoré takmer hneď po svojom založení hľadajú možnosti zvýšenia výkonnosti svojich medzinárodných aktivít

a využívajú znalosti na rozširovanie predaja v mnohých krajinách naraz. Ich špecifickou črtou je medzinárodný pôvod firmy a globálne zameranie na získavanie špecifických zdrojov pri uskutočňovaní medzinárodných aktivít (Knight & Cavusgil, 2004). V súčasnosti sa problematika internacionalizácie firiem rozširuje napríklad o pohľad zohľadňujúci medzinárodnú podnikavosť alebo vytváranie sieťových modelov (Thai & Chong, 2013). Problematika skúmania vývoja teórií internacionalizácie ale nie je predmetom tohto príspevku. Pozornosť bude zameraná na stručnú charakteristiku vývoja dvoch základných a doteraz citovaných modelov internacionalizácie (procesný model a inovačný model) so zameraním na ich vzájomnú komparáciu a na posúdenie ich možnej aplikácie pre internacionalizáciu malých a stredných podnikov.

## 2 Procesné modely internacionalizácie

Procesný prístup k skúmaniu javov v medzinárodnom prostredí získava v ostatnom období na popularite. Príťahuje pozornosť vo výskumoch zameraných na manažérske rozhodnutia, pretože prináša pochopenie podstaty javov a rozhodnutí prostredníctvom ich dlhodobého skúmania. Procesné prístupy nevysvetľujú, čo sa deje, ale sústreďujú sa na zaznamenanie dynamiky a vysvetľujú, ako jav vznikol, vyvíjal sa, rástol alebo skončil sa postupom času. Výzvou procesného skúmania je miesto popísania vzorov internacionalizácie, nájdenie mechanizmu, ktorý je hnacou silou týchto procesov (Welch & Paavilainen-Mäntymäki, 2014). Vývoj teórií internacionalizácie bol výrazne poznačený predstavením *prvej generácie modelov internacionalizácie*, a to procesného (Uppsalského) modelu a inovačného modelu.

### 2.1 Uppsalský model internacionalizácie (U-model)

Jedným z najznámejších procesných modelov internacionalizácie je model Johanssona a Vahlneho 1977 (napr. Welch & Paavilainen-Mäntymäki, 2014, Hadjikhani, 1997, Andersen, 1993, Vahlne & Nordström, 1993, Brillhante Dias & Serra Lopes, 2014, Blomstermo et al., 2004, Berry & Brock, 2004), ktorý opisuje postupnosť procesov uskutočnených firmou pri vstupe na zahraničné trhy. U-model bol najskôr publikovaný v šesťdesiatych rokoch minulého storočia vo švédskom jazyku. V anglickom jazyku vyšiel až v druhej polovici sedemdesiatych rokov. Procesný model internacionalizácie opisuje, ako sa postupne v dôsledku získavania, integrácie a využívania znalostí o zahraničných trhoch a operáciách zvyšuje angažovanosť firmy na zahraničnom trhu (Johansson & Vahlne, 1977). Vytvorenie koncepcie internacionalizácie ako série postupných krokov vychádzalo z vtedajšieho vnímania problematiky medzinárodného podnikania, ktoré skúmalo štádiá angažovanosti firiem na medzinárodných trhoch z rôznych hľadísk (napríklad teória životného cyklu produktov – Vernon alebo skúmanie štádií organizačnej štruktúry firiem v medzinárodnom prostredí – Stropford a Wells). Názov U-model získal, pretože bol vytvorený skupinou výskumníkov v meste Uppsala (niekedy sú označovaní za Škandinávsku školu), preto sa často používa aj pomenovanie Uppsalský model. Podľa autorov je rozhodnutie o vstupe na zahraničné trhy podmienené získaním relevantných informácií a na ich základe sú posúdené možnosti angažovanosti zdrojov na trhu. Model vychádza z empirických štúdií a zo štúdie internacionalizácie štyroch švédskych firiem (Sandvik, Atlas Copco, Facit, Volvo). Tá identifikovala štyri

rozličné štádiá rozširovania podnikateľskej činnosti v zahraničí (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975): **žiadne pravidelné exportné aktivity, export prostredníctvom nezávislých reprezentantov (agentov), predajné pobočky a výrobné pobočky**. Na základe skúmania internacionalizácie švédskych firiem zistili, že internacionalizácia prebieha prevažne v malých krokoch a je tak procesom postupného prispôsobovania sa meniacim sa podmienkam vo firme aj v makroprostredí. Procesná teória internacionalizácie vychádza z dvoch základných termínov: *znalosti* a *angažovanosť*. Podľa nej je zvyšovanie angažovanosti (v zmysle množstva zdrojov a úrovne ich viazania) na zahraničnom trhu dôsledkom získavania znalostí o ňom. Rozhodnutie o investovaní väčšieho objemu zdrojov a rastúca angažovanosť na zahraničnom trhu následne prispievajú k skvalitneniu a rozšíreniu znalostí o trhu, a tie podporujú ďalšie zvyšovanie angažovanosti. Na základe tohto modelu firmy neustále zintenzívňujú svoje medzinárodné operácie. Uppsalský model možno znázorniť postupnosťou znalosti → angažovanosť → znalosti → ... Model rozlišuje statické a dynamické prvky. Za **statické prvky** sú považované *trhová angažovanosť* a *znalosti o trhu*. Znalosti o trhu sa považujú za významné, pretože podľa autorov značne ovplyvňujú rozhodnutie o internacionalizácii, a takisto majú dosah na vyhodnotenie alternatív. Znalosti ďalej rozdeľujú na znalosti získané skúsenosťami, ktoré sa nedajú jednoducho preniesť na iné osoby/subjekty, ale sú výsledkom osobnej skúsenosti. Takisto odlišujú všeobecné znalosti a špecifické trhové znalosti. Pod všeobecné zaraďujú marketingové metódy, spoločné charakteristiky zákazníkov nezávislé od ich geografickej polohy. Pod špecifické trhové znalosti patria špecifiká národných trhov, a to celková podnikateľská klíma, štruktúra trhu a charakteristiky individuálnych zákazníkov, firiem a ich zamestnancov (Johanson & Vahlne, 1977). Z tohto pohľadu sú znalosti vnímané ako zdroje, pri ktorých s rastom ich hodnoty rastie aj angažovanosť na trhu. Za **dynamické prvky** sú považované *súčasnú aktivitu* a *rozhodnutie viazať zdroje v zahraničných operáciách*. Súčasné aktivity sú primárnym zdrojom skúseností. Získavajú sa však dlhodobým procesom súvisiacim s aktuálnymi aktivitami, čo je aj dôvodom, prečo niekedy proces internacionalizácie napreduje pomaly. Rozhodnutie viazať zdroje v zahraničných operáciách vychádza z vnímania problémov a príležitostí na trhu a spôsoby viazania zdrojov budú závisieť od ich veľkosti a od stabilnosti podmienok na trhu, prípadne od rozsahu skúseností, ktoré firma získala na iných, podobných trhoch. Ak nebudú splnené uvedené podmienky, skúsenosti o trhu budú viesť k rozvážnym postupným krokom zväčšovania rozsahu operácií a ich integrácie v rámci podmienok trhu, pričom jednotlivé kroky budú slúžiť na vyrovnávanie ich vzájomnej nerovnováhy. Angažovanosť na trhu je vysvetlená v zmysle množstva viazaných zdrojov a úrovne ich viazania. Množstvo zdrojov môže byť vnímané ako veľkosť investície a úroveň viazania súvisí s možnosťami transferu zdrojov iným, alternatívnym spôsobom (Hadjikhani, 1997). Model tak upozorňuje na význam skúseností pri internacionalizácii firmy a naznačuje, ako súvisia s ostatnými premennými ovplyvňujúcimi úspech internacionalizačného procesu.

Autori v roku 1990 model zmenili a potom v roku 2003 dopracovali o rozmer učenia sa v rámci obchodných vzťahov (Johanson & Vahlne, 2006) (Prehľad revízií modelu je v tab. 1). Pozornosť rozšírili o širšiu perspektívu vychádzajúcu z rastúceho významu vytvárania obchodných vzťahov v medzinárodnom podnikaní. Pôvodný model sa zaoberal primárne samotnou firmou. Nové obchodné príležitosti však vznikajú aj v dôsledku vzájomnej prepojenosti zdrojov firiem v rámci obchodných vzťahov, a okrem toho dochádza vďaka vzájomnej interakcii firiem k vzniku nových znalostí. Vytváranie vzťahov je však náročným, dlhodobým a neistým procesom, ktorý okrem pô-

vodne uvedených faktorov môže byť príčinou spomalenia procesu internacionalizácie (Johanson & Vahlne, 2006). Získavanie znalostí a rastúca angažovanosť na trhu redukovali z pohľadu autorov (1977) neistotu na trhu a umožňovali väčšie viazanie zdrojov. Revízia modelu zmenila vnímanie znižovania neistoty na *vytváranie príležitostí*. Model sa teda nesústreďuje na zvyšovanie znalostí o trhu ako nástroja redukcie rizika, ale na vytváranie znalostí prostredníctvom budovania vzťahov, a tým na vznik nových príležitostí. Pôvodný model kládol pozornosť na vymedzenie psychickej vzdialenosti trhov, ktorá určovala vzory procesov internacionalizácie. Firmy uprednostňovali internacionalizovať na psychicky blízke trhy, to znamená na trhy s podobným jazykom, legislatívou, pravidlami, kultúrou a pod. Termín *psychická vzdialenosť* vychádzal z koncepcie *pasíva cudzosti*. Tá vysvetľuje, prečo zahraničný investor potrebuje mať väčšiu firemnú špecifickú výhodu, aby prekonal prekážky spojené s jeho vnímaním ako cudzieho, zahraničného. Čím je psychická vzdialenosť väčšia, tým väčšie je aj pasívum cudzosti. V roku 2009 využili autori psychickú vzdialenosť pri vysvetľovaní tvorby vzťahov. Čím je psychická vzdialenosť vyššia, pri ostatných faktoroch zachovaných, tým náročnejšie je vybudovať nové vzťahy (Johanson, 2009). Úspech firmy si vyžaduje pevné postavenie v rámci jednej alebo viacerých sietí. V kontexte vzťahov firiem, ktoré vytvárajú siete, sú všetky integrované firmy „insiderom – zasvätencom“. V tomto zmysle byť v pozícii insidera znamená mať príležitosť učiť sa, budovať dôveru vo vzťahu a zvyšovať mieru angažovanosti. Firmy, ktoré nie sú v tejto pozícii, čelia na niektorých zahraničných trhoch problémom vyplývajúcim z *pasíva „outsidera“*. To môže predstavovať väčšiu prekážku spomaľujúcu rýchlosť internacionalizácie, akou je psychická vzdialenosť (Brilhante Dias & Serra Lopes, 2014).

Revidovaný Uppsalský model mení vnímanie procesov internacionalizácie, pričom ho rozširuje o rozmer vzťahov firiem a ich zapojení v sieťach. Mechanizmus internacionalizácie zostáva podľa pôvodného modelu, doplnil sa však o vzťahy v rámci sietí, ktoré sú kľúčové pre výber trhov a zrýchlenie procesov internacionalizácie.

**Tab. 1** Prehľad štúdií o procese internacionalizácie firiem

U-Model	I-Model
Johanson a Vahlne (1977)	Bilkey a Tesar (1977)
Johanson a Vahlne (1990)	Cavusgil (1980)
Johanson a Vahlne (2003)	Cavusgil (1982)
Johanson a Vahlne (2006)	Cavusgil et al. (1979)
Johanson a Vahlne (2009)	Czinkota (1982)
Johanson a Wiedersheim-Paul (1975)	Reid (1981)
Welch a Wiedersheim-Paul (1980)	
Wiedersheim et al. (1978)	

Zdroj: vlastné spracovanie

## 2.2 Inovačný model internacionalizácie (I-model)

Inovačné modely považujú internacionalizáciu za inováciu firmy. Vychádzajú z predpokladu, že učenie ku ktorému dochádza pri jednotlivých krokoch internacionalizácie je späté s prijatím inovácie. Podobne ako pri prijatí inovácie dochádza pri internacionalizácii, resp. rozvoji exportných aktivít, k sekvenčnému procesu, v rámci ktorého sa dajú identifikovať viaceré štádiá tohto procesu. I-modelom sa zaoberali viacerí

autori, počnúc autormi Bilkey a Tesar (1977) a potom ďalšími (prehľad autorov je uvedený v tab. 1). I-model sa odlišuje v počte a charakteristike jednotlivých štádií internacionalizácie. Každý z autorov vymedzil jednotlivé štádiá inak (tab. 2), pričom napríklad pri motivácii začať s exportnými aktivitami sú vnímané inak pri autoroch Bilkey a Tesar (1977) a Czinkota (1982) v porovnaní s modelmi autorov Cavusgil (1980) a Reid (1981) (Andersen, 1993). V prípade prvých dvoch je prvé štádium charakterizované neochotou a nezaujmom firmy exportovať a pre druhé štádium má manažment čiastočne záujem (Czinkota) alebo je ochotný reagovať na nevyžiadajúcu objednávku bez ďalšej snahy aktívne skúmať možnosti exportu (Bilkey a Tesar).

**Tab. 2** Prehľad inovačných modelov internacionalizácie firiem

<b>Bilkey a Tesar (1977)</b>	<b>Cavusgil (1980)</b>	<b>Czinkota (1982)</b>	<b>Reid (1981)</b>
<b>Štádium 1</b> Manažment nemá záujem o exportné aktivity	<b>Štádium 1</b> Domáci marketing: firma predáva len na domácom trhu	<b>Štádium 1</b> Úplný nezáujem firmy	<b>Štádium 1</b> Uvedomovanie si exportných možností: Problémy, rozpoznanie príležitostí, podnietenie potreby
<b>Štádium 2</b> Manažment je ochotný vyplniť nevyžiadajúcu objednávku, ale nevyvíja žiadnu snahu pri skúmaní realizovateľnosti exportu	<b>Štádium 2</b> Predexportné štádium: firma hľadá informácie a vyhodnocuje možnosti exportu	<b>Štádium 2</b> Čiastočný záujem firmy	<b>Štádium 2</b> Záujem o export: motivácia, postoj, viera a exportné očakávania
<b>Štádium 3</b> Manažment aktívne skúma exportné možnosti	<b>Štádium 3</b> Experimentálna účasť: firma začína s exportom v limitovanom rozsahu do psychicky blízkych krajín	<b>Štádium 3</b> Skúmanie možností	<b>Štádium 3</b> Skúšobný export: osobné skúsenosti pochádzajúce z limitovaného exportovania
<b>Štádium 4</b> Firma exportuje na experimentálnej báze do psychicky blízkych krajín	<b>Štádium 4</b> Aktívna účasť: Export do viacerých krajín – priamy export, nárast objemu predaja	<b>Štádium 4</b> Experimentálne exportné aktivity	<b>Štádium 4</b> Hodnotenie exportu: výsledky vyplývajúce zo zapojenia sa do exportu
<b>Štádium 5</b> Firma je skúseným exportérom	<b>Štádium 5</b> Aktívna angažovanosť: Manažment sa neustále rozhoduje o umiestnení limitovaných zdrojov doma alebo v zahraničí	<b>Štádium 5</b> Skúsený malý exportér	<b>Štádium 5</b> Akceptácia exportu: prijatie/odmietnutie exportných aktivít
<b>Štádium 6</b> Manažment skúma možnosti exportu do ďalších psychicky vzdialenejších krajín		<b>Štádium 6</b> Skúsený veľký exportér	

Zdroj: Andersen, 1993, s. 213

V prípade druhej skupiny autorov v prvom štádiu firma predáva len doma, čiže uplatňuje domáci marketing (Cavusgil) alebo si uvedomuje exportné príležitosti. V druhom štádiu hľadá možnosti realizácie exportných aktivít a má exportné zámery. Z hľadiska motívov internacionalizácie možno štádiá internacionalizácie prvej skupiny autorov označiť za push faktory, pri ktorých firmy prenikajú na zahraničné trhy v dôsledku zmien vyvolaných vonkajším prostredím (Škorvagová, 2010). Motivácia pri štádiách druhej skupiny je výsledkom vplyvu pull faktorov, ktoré vychádzajú z vnútorného prostredia firmy, ktorá hľadá na zahraničných trhoch pocit slobody a rozmachu podnikateľských aktivít (Škorvagová, 2010). V prípade ďalších štádií jednotlivých I-modelov nie sú medzi nimi významné rozdiely, ktoré by menili vnímanie podstaty procesov internacionalizácie. Pôvodné inovačné modely internacionalizácie vychádzajú pri skúmaní procesov internacionalizácie z analytického prístupu k testovaniu premenných. Využívajú prierezové údaje získané prostredníctvom dotazníkov, pričom nesledovali vývoj jednotlivých firiem. Štádiá boli identifikované na základe úrovne exportných predajov, ak firmy už exportovali, a na základe rozsahu záujmu o exportné aktivity, v prípade firiem, ktoré zatiaľ neinternationalizovali svoju činnosť.

Autori tak klasifikovali štádiá testovaním charakteristík na úrovni firiem a ich rozhodovacích procesov. Z tohto pohľadu I-modely nezahŕňajú dlhodobé údaje ani nevyšvetľujú ako a prečo firmy internacionalizujú z časového hľadiska, preto ich nemožno považovať za modely vysvetľujúce procesy internacionalizácie firiem (Welch & Paavilainen-Mäntymäki, 2014). No I-modely možno aplikovať na procesy internacionalizácie od momentu, keď vznikne myšlienka exportovať a ich štádiá vysvetľujú procesy expanzie firmy až do okamihu, keď sa medzinárodné aktivity považujú za prirodzené a sú plne integrované v rámci všetkých firemných aktivít. Z tohto pohľadu charakterizujú I-modely diskontinuálny proces, v ktorom na seba jednotlivé štádiá internacionalizácie nemusia nadväzovať. Tieto modely však nevychádzali zo štúdia dlhodobého správania firiem a nimi definované štádiá sú výsledkom analýz prierezových údajov, a nie pozorovania a generalizovania s využitím prípadových štúdií. Preto nedokážu jednotlivé premenné vysvetliť proces internacionalizácie a skôr sa zameriavajú na popísanie charakteristík firiem zaradených do konkrétneho štádia. Chýba im detailný návrh skúmania, ktorý by vysvetľoval vývoj procesov. Problémy späť s ich výskumom štádií sú rôzne. Po prvé, firmy nemusia nevyhnutne internacionalizovať spôsobom, aký navrhujú modely, a po druhé, neskúmajú jednotlivé presuny medzi štádiami (Calof & Beamish, 1995). Napriek tomu možno inovačné modely internacionalizácie považovať za modely, ktoré vysvetľujú tento proces postupnosťou krokov a opisujú charakteristiky jednotlivých štádií internacionalizácie.

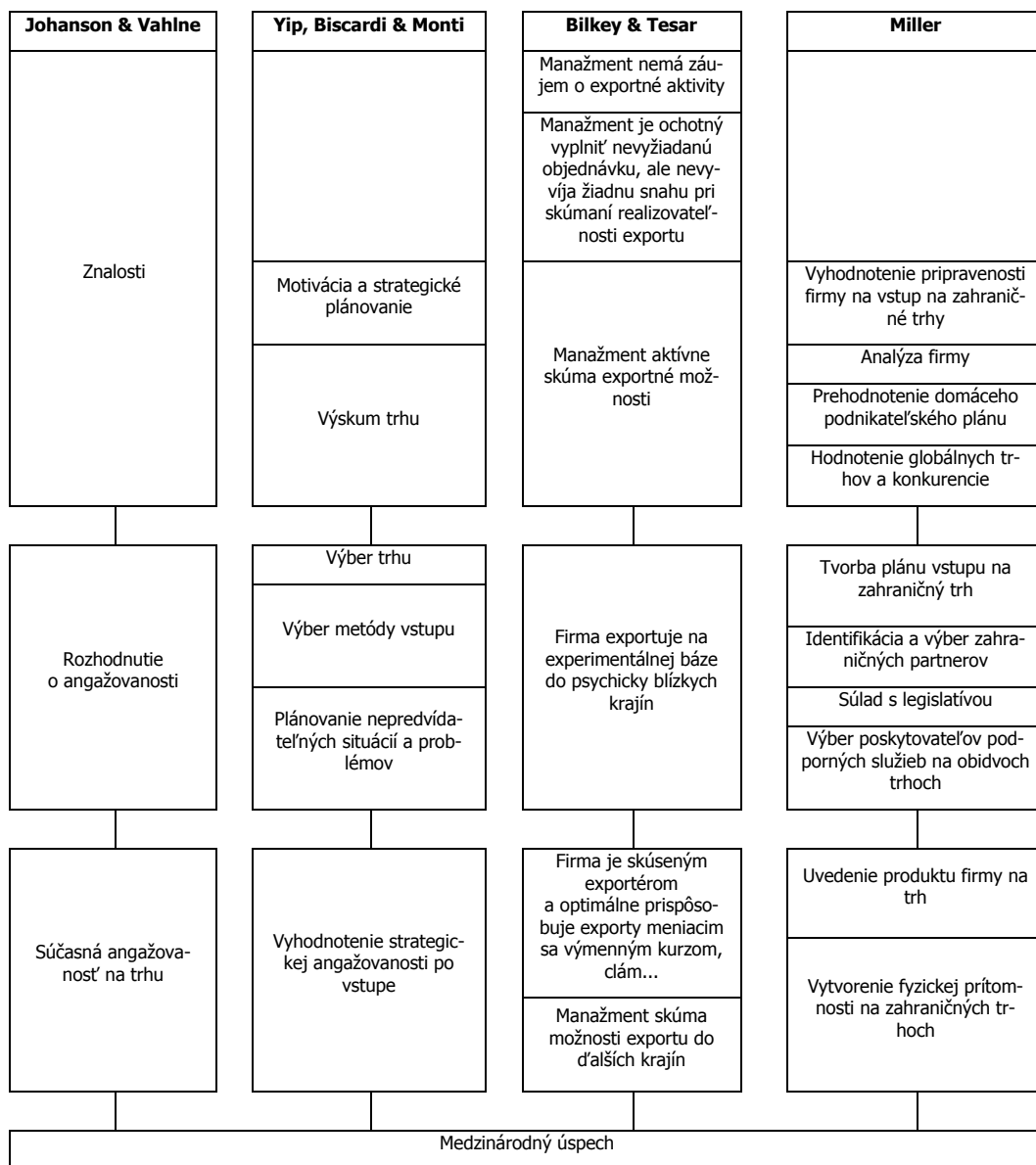
### **2.3 Modely internacionalizácie nadväzujúce na pôvodné procesné modely**

Na pôvodné modely vysvetľujúce procesy internacionalizácie nadviazali viacerí autori. Snažili sa poukázať na nemožnosť ich aplikácie za určitých podmienok alebo kritizovali koncepciu psychickej vzdialenosti. Preto bol jej význam pri revízii modelu v roku 1990 znížený, ale pri ďalšej aktualizácii slúžila psychická vzdialenosť na vysvetlenie procesov súvisiacich s budovaním vzťahov (Johanson & Vahlne, 2009). Andersen (1993) porovnával oba modely a za problematické označil ich teoretické vysvetlenie a nedostatočnú pozornosť venovanú časovej dimenzii procesu. Napriek tomu upozorňuje, že prevažná časť literatúry sa na ne odvoláva a sú všeobecne akceptované ako

teoretické východiská slúžiace pre empirické analýzy internacionalizácie. Oba modely sú schopné vysvetliť prvotné štádiá vstupu na medzinárodné trhy, a preto ich možno považovať za platné modely.

Pri porovnaní pôvodných modelov s nadväzujúcimi sú rozdiely najmä v identifikácii štádií internacionalizácie (obr. 1).

**Obr. 1** Prehľad východísk základných procesných modelov internacionalizácie s vybranými nadväzujúcimi modelmi



Zdroj: Spracované na základe modelov Yip et al. 1999, Andersen 1993, Bilkey & Tesar 1977, Johanson & Vahlne 1977



Napríklad Millerov model (Miller, 1993) je konkrétnejší a zameriava sa viac na samotný proces. Špecifikuje desať krokov, do ktorých môžeme rozdeliť celý proces internacionalizácie. Vychádza z tradičných prvkov medzinárodného podnikania a usporadúva ich spôsobom, ktorý umožňuje firmám rozvíjať svoje medzinárodné podnikanie (napríklad analýza hodnotového reťazca je potrebná pri kroku analýza firmy (2. krok), hodnotenie globálnych trhov a konkurencie (4. krok), tvorba plánu vstupu na zahraničný trh (5. krok) a výber poskytovateľov podporných služieb (8. krok)). Podrobne opisuje jednotlivé aktivity, ktoré treba vykonať v rámci vymedzených krokov internacionalizácie. V závislosti od rozhodnutia firmy môže postupovať pri internacionalizácii v prípade niektorých krokov ľubovoľne alebo ich môže podniknúť niekoľko naraz. Jeho model je kritizovaný z hľadiska početnosti krokov a vyčíta sa mu chýbajúci krok – rozhodnutie o výbere zahraničného trhu (Yip, Biscarri & Monti, 1999).

Yip et al. (1999) empiricky skúmali svoj model na vzorke stredne veľkých amerických firiem, ktoré iba začali s internacionalizáciou podnikateľskej činnosti. Dospeli k záverom, že príprava plánov reagujúcich na nepredvídateľné situácie a problémy nie je pre firmy významnou, a preto v konečnom návrhu modelu od nej ustúpili. Zistili však, že počiatočná konkurenčná výhoda (výhoda na domácom trhu) nemá priame efekty na získanú konkurenčnú výhodu (ktorá vznikla v dôsledku internacionalizácie). Znamená to, že ak má firma na domácom trhu silnejšiu konkurenčnú výhodu, expanzia na zahraničné trhy ju nemusí posilniť. Ak je firma dostatočne silná, jej primárnou motiváciou internacionalizovať nie je posilňovanie jej výhod, ale skôr prehĺbenie silných stránok a dosiahnutie návratnosti investícií. Preto je v praxi pravdepodobnejšia postupnosť smerom od konkurenčnej výhody k internacionalizácii a nie od internacionalizácie ku konkurenčnej výhode. Získaná konkurenčná výhoda je vytváraná motiváciou internacionalizovať (dokázali, že čím je firma motivovanejšia, tým lepšie je pripravený celý proces internacionalizácie a vytvára sa väčšia konkurenčná výhoda) a stratégiou angažovanosti na zahraničnom trhu.

Na celkovú výkonnosť majú priamy vplyv počiatočná motivácia a strategické plánovanie ako začiatkové procesy a angažovanosť na trhu po vstupe naň. Výskum trhu, výber trhu a metódy vstupu sú nevyhnutnými podmienkami úspechu, ale nemajú naň priamy vplyv. Na základe empirických údajov ich autori považujú za minimálne požiadavky, ktoré by mali byť súčasťou motivácie a plánovania internacionalizácie. Tomuto modelu štádií internacionalizácie sa vyčíta nevyužitie údajov časových radov, bez ktorých nemožno identifikovať sekvenčné aspekty ich modelu, ktorý potom nevychádza z empirických dôkazov (Welch & Paavilainen-Mäntymäki, 2014).

Väčšina nadväzujúcich štúdií nepristúpila k skúmaniu internacionalizácie z procesného hľadiska a nezahrnula prvok času, ktorý by dynamizoval nimi vytvorené modely. Takisto autori často zamieňajú model štádií internacionalizácie s Uppsalským modelom. Nepodarilo sa im tak dosiahnuť vysvetlenie vzorov rozhodnutí, aktivít a udalostí spätých s procesom internacionalizácie, ktoré by formovali všeobecne platnú teóriu internacionalizácie. Internacionalizáciu možno vnímať ako evolučný proces (Calof & Beamish, 1995). Jej skúmanie si preto vyžaduje dlhodobé pozorovanie a generalizáciu zistených poznatkov, ktoré by odpovedali na otázku, ako vzniká proces internacionalizácie (pre podrobnú analýzu pozri: Welch & Paavilainen-Mäntymäki, 2014).

## 2.4 Internacionalizácia malých a stredných podnikov (MSP)

Uppsalský model so svojím dôrazom na efekt učenia sa je považovaný za dynamický model internacionalizácie, zatiaľ čo Inovačný model je vnímaný ako štádiový model procesov internacionalizácie. U-model nemá žiadne obmedzenia, ktoré by limitovali jeho platnosť z hľadiska veľkosti firmy. Preto je uplatniteľný pre malé a stredné firmy aj pre veľké korporácie. I-modely vychádzajú z empirického skúmania internacionalizácie malých a stredných firiem, pričom ich exportné správanie je ovplyvnené individuálnym majiteľom (Andersen, 1993).

Pri skúmaní novej aplikácie teórií internacionalizácie v prípade malých a stredných firiem vzniká problém pri ich nejednoznačnom definovaní (McAuley, 2010). Jednotná definícia, ktorá by bola celosvetovo platná, neexistuje, preto sú ich charakteristiky z hľadiska veľkosti alebo obratu v jednotlivých štádiách rozdielne alebo vôbec nie sú vymedzené. Z hľadiska historického vývoja teórií internacionalizácie sa prvé teórie zameriavali na korporácie. Až vysvetlenie exportného firemného správania v Uppsalskom a inovačnom modeli internacionalizácie poskytlo teoretický podklad pre skúmanie internacionalizácie malých a stredných firiem. Samostatne sa ich internacionalizáciou zaoberajú sieťové modely.

Uppsalský model a inovačné modely sú považované za behaviorálne modely, ktoré skúmajú správanie a rozhodovanie firiem. MSP sú riadené najmä majiteľom, prípadne manažérom, ktorý by mal byť nositeľom znalostí získaných skúsenosťami. To je plne v súlade s východiskami o znalostiach v U-modeli, ktorý vychádza z predpokladu, že firma začína podnikat' v domácej krajine, postupne získava informácie a skúsenosti o domácom trhu a až potom vstúpi na zahraničný trh. Na druhej strane predpoklady teórie Born Global sú presne opačné a spochybňujú význam skúseností získaných na domácom trhu. Význam získavania znalostí a skúseností potvrdili viaceré empirické štúdie (Calof & Beamish, 1995, Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Internacionalizácia je tak výsledkom učenia sa zo skúseností. Zaujímavé zistenie priniesol výskum Blomsterma et al. (2004), v rámci ktorého zistili, že je pre firmy jednoduchšie internacionalizovať takmer okamžite po svojom vzniku a čím má firma dlhšie skúsenosti z pôsobenia na domácom trhu, tým náročnejšie je pre ňu zmeniť mentálne vzorce a procesy, ktoré si na domácom trhu vytvorila. Takisto potvrdili význam inštitucionálnych znalostí, ktoré definovali ako znalosti vládneho a inštitucionálneho rámca, pravidiel, normy a hodnoty platné na danom trhu. Nimi vymedzené inštitucionálne znalosti sú v súlade s vymedzením psychickej vzdialenosti v U-modeli. Dôležité však je poznamenať, že tento typ znalostí nie je dôležitý pre firmy, ktoré internacionalizovali svoju činnosť takmer okamžite po svojom vzniku. Nestihli si vytvoriť rutinu ani procesy súvisiace s inštitucionálnymi otázkami podnikania, preto je pre ne jednoduché adaptovať sa na podmienky na zahraničných trhoch.

Pri inovačných modeloch je východisková situácia trochu odlišná. Ako už bolo uvedené, motivácia internacionalizácie pri nimi vymedzenými štádiami vyplýva buď z potreby firmy rozširovať svoje aktivity na zahraničné trhy a v takom prípade aktívne vyhľadáva príležitosti (Cavusgil, 1980, Reid, 1981), alebo reaguje na podnet zvonku (Bilkey & Tesar, 1977, Czinkota, 1982). Jednotlivé štádiá I-modelov vychádzajú z rovnakej filozofie, a to, že každé štádium predstavuje vyššie zapájanie sa do medzinárodných aktivít a angažovanosť firiem narastá s postupným učením sa, ktoré znižuje vnímanie neurčitosti na zahraničnom trhu (Calof & Beamish, 1995). S väčšími medziná-

rodnými skúsenosťami postupujú firmy v procese internacionalizácie rýchlejšie a presúvajú sa k investične náročným formám vstupu na zahraničné trhy. Geografická expanzia podnikateľských aktivít je jednou z najdôležitejších ciest dosiahnutia firemného rastu. Expanzia na nové trhy nesie v sebe obrovský potenciál rastu a tvorby hodnoty, ale implementácia stratégií internacionalizácie takisto predstavuje pre MSP iné výzvy v porovnaní s fungovaním na domácom trhu. Psychická vzdialenosť krajín (alebo potreba inštitucionálnych znalostí o nich) si vyžadujú tvorbu nových, originálnych prístupov k zahraničným trhom. MSP potrebujú získať nové znalosti a rozšíriť svoje kapacity, aby mohli úspešne vstúpiť na nové trhy. Rozdiely medzi hostiteľskou a domácou krajinou, nielen v kontexte politického, právneho alebo kultúrneho prostredia, nútia MSP zmeniť spôsob, akým sú naučené podnikat' na domácom trhu. Výskum českých MSP potvrdil, že predchádzajúce skúsenosti firmy so zahranično-obchodnými aktivitami, ovplyvňujú ochotu firiem internacionalizovať svoju podnikateľskú činnosť a zároveň zvyšujú šance na úspech na zahraničných trhoch (Votoupalova et al., 2014).

MSP sú charakteristické obmedzenosťou zdrojov a akékoľvek strategické rozhodnutie vrátane rozhodnutia internacionalizovať, môže úplne vyčerpať alebo značne obmedziť ich zdroje potrebné na prežitie v budúcnosti (Pásztorová et al., 2013). Lu a Beamish (2001) preukázali rozdielny vplyv exportovania a priamych zahraničných investícií na výkonnosť MSP. Počiatkové štádiá internacionalizácie znamenajú pre firmy zvýšené náklady, ktoré by však nemali ovplyvňovať internacionalizačné aktivity firiem, ale ich skôr motivovať pri hľadaní príležitostí na uskutočnenie priamych zahraničných investícií. Na príklade japonských MSP zistili, že exportné aktivity majú negatívny vplyv na výkonnosť firmy, zatiaľ čo vyššie priame zahraničné investície podporujú zvyšovanie výkonnosti firmy. V raných štádiách internacionalizácie teda výkonnosť firmy klesá, pretože musí čeliť pasívu cudzosti na zahraničnom trhu a prekonávať s ním spojené prekážky. V dôsledku získania nových znalostí a rozvoja existujúcich kapacít sa zvýši celková výkonnosť MSP vďaka podpore konkurencieschopnosti a využitia príležitostí z investovania na medzinárodných trhoch (Lu & Beamish, 2001). Firmy postupne zvyšujú svoju angažovanosť na zahraničných trhoch tak, ako je to vymedzené v U-modeli aj I-modeli. Avšak prechod jednotlivými štádiami už plne nekorešponduje s jednotlivými teoretickými prístupmi. Empirické skúmanie na príklade dánskych firiem nepotvrdilo, že by kľúčovou hnacou silou procesu internacionalizácie boli snahy minimalizovať riziko a neistoty na zahraničných trhoch (Pedersen, 2000). Naopak, Pedersen (2000) zistil, že malé firmy prechádzajú procesmi internacionalizácie porovnateľne rýchlo ako veľké firmy.

Dôležité je pozorovať procesy internacionalizácie MSP aj z hľadiska ich domáceho prostredia. Niektoré výskumy zaoberajúce sa najmä skúmaním internacionalizácie menej rozvinutých ekonomík a rozvíjajúcich sa ekonomík poukazujú na význam domáceho prostredia pri rozhodovaní o expanzii MSP na zahraničné trhy. Upozorňujú najmä na potrebu vytvárania formálneho inštitucionálneho prostredia, ktoré dokáže prostredníctvom lepšej regulácie, vymožitelnosti práva, znižovania korupcie a byrokracie a mnohých ďalších zlepšovať podnikateľské prostredie, ktoré tak môže byť podporným faktorom rozhodnutí o internacionalizácii MSP (Ketkar & Acs, 2013). Transformujúce sa alebo rýchlo sa meniace ekonomiky teda ovplyvňujú znalosti získané z pôsobenia na domácom trhu. Takéto krajiny potvrdzujú význam domácich znalostí a potrebu prepájania interných a externých faktorov. Potvrdzujú najmä Uppsalský model internacionalizácie v kontexte úlohy znalostí, ale výskumy internacionalizácie firiem z týchto krajín nepotvrdzujú postupnosť internacionalizačných procesov súhlasiacich s U-modelom in-

ternacionalizácie (Thai & Chong, 2013). Internacionalizácia je v ich prípade výsledkom zmien vnímania manažmentu, ku ktorým dochádza na základe získania novej informácie. Nástup nových informačno-komunikačných technológií, a hlavne internetu, zmenil spôsob hľadania a získavania informácií. Jednoduchosť zberu informácií a komunikácie už nezodpovedá pôvodne významnej úlohe geografickej blízkosti krajín pri procesoch internacionalizácie (Berry & Brock, 2004). Firmy bez ohľadu na ich veľkosť majú v súčasnosti rozsiahle možnosti prístupu k informáciám globálneho rozsahu, ktoré im môžu značne pomôcť pri redukcii rizika a neistoty súvisiacich so zahraničnými trhmi. Problémom však sú práve transformujúce sa alebo rozvíjajúce sa krajiny, pri ktorých dochádza často k cenzúre a skresľovaniu informácií.

## Záver

Skúmanie procesov internacionalizácie púta pozornosť mnohých výskumných štúdií už od predstavenia prvých modelov internacionalizácie. Nadväzujúce výskumy sa snažili potvrdiť alebo vyvrátiť ich platnosť, prípadne navrhovali vlastné modely internacionalizácie. S rastúcim významom malých a stredných firiem pre jednotlivé ekonomiky sa výskumy začali zaoberať aj skúmaním procesov internacionalizácie práve týchto firiem. Uvedený príspevok analyzuje základné modely internacionalizácie (procesný model a inovačný model) a na základe ich komparácie posudzuje ich platnosť pre internacionalizáciu MSP. Uppsalský model vychádza zo všeobecnejšieho vysvetľovania internacionalizácie a niektoré jeho premenné sú stále platné aj v prípade MSP. Najmä význam znalostí, ktoré priamo ovplyvňujú úroveň angažovanosti na zahraničnom trhu, možno označiť za kľúčový aj v prípade MSP. Otázne však je, či nástup moderných technológií a možností, ktoré poskytuje internet, neznižujú ich dôležitosť pre internacionalizačné procesy. Rozmer znalostí je stále podstatný v prípade nestabilných trhov alebo rýchle sa meniacich podmienok na trhu, najmä v kontexte jeho inštitucionálneho rámca. V prípade inovačných modelov možno súhlasiť s vnímaním internacionalizácie ako inovácie, pretože viaceré výskumy potvrdzujú, že zapájaním sa do medzinárodných aktivít dochádza k vzniku nových znalostí, k zvyšovaniu konkurencieschopnosti aj výkonnosti firmy. Nimi identifikované štádiá internacionalizácie však už v dôsledku turbulentnosti súčasného vývoja plne nekorešpondujú s procesom internacionalizácie MSP. Niektoré malé a stredné firmy sú schopné okamžite po svojom vzniku internacionalizovať svoju činnosť v súlade s teóriou Born Global. Nemožno teda potvrdiť všeobecnú platnosť štádiových modelov. Na základe analýzy pôvodných modelov možno konštatovať, že internacionalizácia firiem v 21. storočí je ovplyvnená množstvom faktorov, ktoré menia pozíciu základných premenných v týchto modeloch, prípadne znižujú ich význam. Pre internacionalizáciu MSP sa v súlade s rozšírením U-modelu (Johanson & Vahlne, 2009) o perspektívy vytvárania vzťahov a sietí javia sieťové modely ako vhodnejšie pre skúmanie procesov internacionalizácie. Zároveň je jednou z možností prepájania firiem v rámci sietí spolupráca medzi MSP a veľkými firmami. Pri takýchto partnerstvách by bolo vhodné preskúmať a porovnať teórie internacionalizácie zamerané na korporácie a sieťové modely vysvetľujúce internacionalizáciu MSP. Dostupnosť informácií o zahraničných trhoch poskytuje aj príležitosť skúmať problémy späté so špecifikami krajiny a špecifikami vyplývajúcimi z vytvárania sietí alebo vzťahov. Posúdenie ich váhy a významu v kontexte odlišných kultúrnych prostredí s rozdielnym ekonomickým vývojom môže predstavovať pre internacionalizáciu MSP viaceré výzvy. Limitácie

prezentovanej aplikácie procesného a inovačného modelu pre skúmanie procesov internacionalizácie MSP vyplývajú z neuskutočnenia empirického skúmania problematiky alebo neuskutočnenia dlhodobého pozorovania na príklade konkrétnej MSP. Cieľom príspevku bolo poukázať na teoretické prístupy k internacionalizácii vo všeobecnosti a uskutočniť ich možnú aplikáciu na internacionalizáciu MSP, čo zároveň predstavuje limitujúci faktor skúmania.

## Zoznam bibliografických odkazov

- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
- Berry, M. M. J., & Brock, J. K. (2004). Marketspace and the Internationalisation Process of the Small Firm. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(3), 187-216.
- Bilkey, W. J., & TESAR, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Blomstermo, A., Eriksson, K., & Sharma, D. D. (2004). Domestic Activity and Knowledge Development in the Internationalization Process of Firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(3), 239-258.
- Brilhante Dias, E., & Serra Lopes, D. (2014). Co-operation between Large Enterprises and SME's: An Approach to Overcome the Stage Internationalisation Process. *Business: Theory and Practice*, 15(4), 316-327.
- Calof, J. L., & Beamish, P. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- Hadjikani, A. (1997). *A note on the criticisms against the internationalization process model*. Working Paper 1997/2. Department of Business Studies, Uppsala University.
- 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 Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2006). Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review*, 46(2), 165-178.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Ketkar, S., & Acs, Z. J. (2013). Where Angels Fear to Tread: Internationalization of Emerging Country SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(3), 201-209.

- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 124-141.
- McAuley, A. (2010). Looking Back, Going Forward: Reflecting on Research into the SME Internationalisation Process. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 12(1), 21-41.
- Miller, M. M. (1993). Executive Insights: The 10-Step Road Map to Success in Foreign Markets. *Journal of International Marketing*, 1(2), 89-106.
- Pásztorová, J., Ružeková, V., & Škorvagová, S. (2013). Malé a stredné podniky v čase globálnej hospodárskej krízy. In Česko a Slovensko v medzinárodnom obchode a podnikaní 2013 : adaptácia - nástroj na presadenie rozvojovej stratégie slovenských a českých firiem v období hospodárskej krízy: zborník z 13. medzinárodnej vedeckej konferencie : Praha a Bratislava, 23. máj 2013. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM.
- Pedersen, T. (2000). The Internationalisation Process of Danish Firms – Gradual Learning or Discrete Rational Choices? *Journal of Transnational Management Development*, 5(2), 75-89.
- Škorvagová, S. (2010). Medzinárodný marketing. In P. Baláž, a kol. (Eds.), *Medzinárodné podnikanie: na vlně globalizujúcej sa svetovej ekonomiky*. Bratislava: Sprint dva.
- Thai, M. T. T., & Chong, L. Ch. (2013). Dynamic Experimental Internationalization: Strategy of SME from a Transition Economy. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(4), 370-399.
- Vahlne, J. E., & Nordström, K. A. (1993). The Internationalization Process: Impact of Competition and Experience. *The International Trade Journal*, VII.(5), 529-548.
- Votoupalova, M., Toulova, M., & Kubickova, L. (2014). The Specifics of Internationalization Process of Czech SMEs with the Focus on Strategies Used in Foreign Markets. *International Journal of Management Cases*, 17(1), 20-34.
- Welch, C., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2014). Putting Process (Back) In: Research on the Internationalization Process of the Firm. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 2-23.
- Yip, G. S., Biscarri, J. G., & Monti, J. A. (1999). The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. *Journal of International Marketing*, 8(3), 10-35.