

## Teoretické aspekty řízení rizika internacionalizačního procesu malých a středních podniků

### Theoretical Aspects of the Risk Management Process of Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises

Lea Kubíčková

#### Abstract:

**Purpose of the article:** Currently the situation of Czech SMEs is quite difficult not only because of economic crisis, but also because of big rivalry at the domestic market. The increasing rivalry and declining demand cause that small and medium enterprises try to entry foreign markets. The internationalization process is, as all companies' processes, accompanied by risk. This paper is focused on risk management in the internationalization process of SMEs, because risk perception has a direct influence on the management of international activities of companies.

**Methodology/methods:** The compilation of available approaches to risk management process in general was presented in this paper and there also were defined risks of the internationalization process. There also were presented available perspective on the structure of risks associated with internationalization. Furthermore, the risk typology and options of internationalization risk process quantification were presented. The last section is devoted to approaches to risk management process. Survey among Czech SMEs was carried out, focused on risk management. There has been processed data from 91 Czech SMEs. Based on the data obtained there were defined and tested three hypotheses related to risk management.

**Scientific aim:** The aim of the paper is not only to focus on the current situation in the theory of risk management, specifically on risk management methodologies that would be applicable to SMEs, as they often do not have enough educated managers and so risk management is not implemented in SMEs or risk management is carried out at very low level, the aim of this paper is also to find out how Czech SMEs manage the risks.

**Findings:** In the literature it is possible to find a wide range of approaches to risk management, risk management topics internationalization process of firms in the last decade is also fairly widely discussed. Most authors agree that the risk management process would be internationalization basic general principles of risk management, while small and medium-sized enterprises are not expected introduction of complex advanced methodologies of risk management projects. To identify and analyze the risks to businesses available wide range of methods that can be used. Also, methods which could be used to eliminate the risks are many.

**Conclusions:** In this paper are presented methods and procedures applicable to the risk management process of internationalization of small and medium enterprises.

Small and medium-sized enterprises in mostly manages risks associated with entrance into foreign markets intuitively, SMEs usually do not have any detailed methodology, which would be internationalization of risk management discussed. Small businesses tend to have problems not only in choosing the appropriate method of eliminating the risks that come across in the course of internationalization activities, but also often do not have the knowledge or the appropriate methods to identify potential risks and analyze. The survey among Czech SMEs showed that Czech SMEs often manage the risks associated with access to foreign markets intuitively and do not have any detailed methodology that would address the risk management of internationalization. SMEs tend to have problems not only in choosing the appropriate methods to eliminate the risks they encounter in the course of internationalization activities, but also often do not have the knowledge or the appropriate methods to identify potential risks and analyze.

**Key words:** SMEs, internationalization process, risk factors, risk management, types of risk

**JEL Classification:** M160

## Úvod

V současné době, jež je charakteristická globalizujícím se trhem, rostoucí konkurencí, zrychlováním změn a výskytem mnoha rizik, stává se pro podniky, které chtějí zůstat konkurenceschopné, nezbytnou schopnost na změny pružně reagovat a včas identifikovat a řídit možná rizika. Podnikatelská rizika spojená např. se ztrátou tržního podílu na tuzemském trhu se podniky snaží diverzifikovat pomocí vstupu na zahraniční trh; zapojení se do mezinárodního obchodu však může pro firmu přinést mnohá jiná, specifická rizika. Řízení rizik je široká disciplína, jež je vyžaduje specifické znalosti a v reálné praxi se zejména malé a střední podniky často setkávají s tím, že nejsou schopny potenciální rizika internacionalizačního procesu identifikovat a tím pádem ani řídit. Toto je způsobeno jednak faktem, že MSP obvykle nedisponují manažery, jež by měli hluboké znalosti řízení rizik a dále i tím, že malé a střední podniky často nemají zkušenosti se zahraničními trhy. A právě neschopnost předvídat riziko vstupu na zahraniční trhy bývá nejčastějším důvodem neúspěchu MSP v internacionalizačním procesu.

Proces řízení rizika je možno rozdělit do několika fází, např. dle Palojarviho (Palojarvi 2009) je proces řízení rizika definován jako pět na sebe navazujících etap, přičemž nejprve je třeba identifikovat rizika, dále zhodnotit jejich následky a zhodnotit pravděpodobnost výskytu rizik. V těchto třech fázích je možno zhodnotit význam rizika. Ve čtvrté etapě je třeba jednoznačně definovat, zda a jaká je averze k riziku a jaké jsou možnosti jeho zmírnění. V poslední etapě je třeba kalkulovat následky definovaných rizik. Tyto poslední dvě fáze definovaného procesu jsou důležité pro určení zodpovědnosti za akceptovaná rizika řízeného procesu.

Tento příspěvek se zabývá problematikou řízení rizik v internacionalizačním procesu, neboť vnímání rizika internacionalizačního procesu má přímý vliv na řízení mezinárodních aktivit podniků. Teorie řízení rizik internacionalizačního procesu není v odborné literatuře sjednocená, mnoho autorů se zaměřuje pouze na identifikaci rizik spojených s internacionalizačním procesem malých a středních podniků, definuje nejčastěji uváděné rizikové faktory, protože klíčovou otázkou pro MSP je, zda existují rizikové faktory, jež by byly zobecnitelné pro internacionalizační proces a na které by se měly malé a střední podniky obecně zaměřit.

## 1. Teoretická východiska

Pojem internacionalizace je pojmem, který je v současné odborné literatuře často skloňován, nicméně mnohdy je význam tohoto pojmu zaměňován s po-

jemem globalizace. Najít jednotnou definici pojmů „internacionalizace“ a „globalizace“ je poměrně složité, neboť globalizace a internacionalizace jsou termíny obsahově velmi blízké a jejich interpretace se u některých autorů de facto prolíná. Přesto mezi oběma pojmy existuje rozdíl, jak uvádí např. Herman E. Daly, který **internacionalizaci** vidí jako proces zvyšování zapojení se do mezinárodního obchodu, mezinárodních vztahů, dohod a spolupráce s tím, že slovo mezinárodní má význam „odehrávající se mezi jednotlivými zeměmi“, které jsou považovány za základní jednotku v procesu internacionalizace. **Globalizace** je pak Dalym chápána spíše jako celková ekonomická integrace národních ekonomik do jedné globální ekonomiky a to hlavně díky volnému obchodu, volnému pohybu kapitálu a také díky svobodné migraci obyvatel, ve které hraje významnou roli právě odstraňování národních hranic pro ekonomické účely.

**Internacionalizací firem** se rozumí jejich zapojování se do mezinárodního prostředí. Welch a Luostarinen (Welch a Luostarinen, 1988) vysvětlují internacionalizační proces jako „proces zvýšení účasti v mezinárodních operacích“, zatímco např. Břečková (2003), chápe internacionalizaci jako proces zapojení firmy do mezinárodních transakcí na základě formy a míry zapojení.

V souvislosti s definicí **internacionalizačního procesu** je třeba v úvodu nalézt odpověď na otázku, proč vlastně se některé podniky rozhodnou pro internacionalizaci. Tímto tématem se zabývali např. Thompson a kol. (2005), Deresky (2000) a Yip (2003). Dle Rodrigueze a kol. (Rodriguez, Barcos, Alvarez, 2010), kteří shrnuli poznatky uvedených autorů, jsou mezi iniciujícími faktory k zapojení se do internacionalizačního procesu zejména:

- hledání nových zákazníků, kompenzování krize odbytu na domácích trzích,
- redukce rizika pomocí diverzifikace do různých zemí,
- vyrovnání ztrát z příjmu v konkrétních regionech pomocí možnosti výdělku v jiných,
- redukce nákladů ve výrobě, výzkumu a vývoji, distribuci či nákupu pomocí úspor z rozsahu,
- získání větší ziskovosti velké investice,
- kompenzace kratšího životního cyklu výrobků na vyšší úrovni, tím, že se využije výhoda relativně homogenních trhů,
- získání prestiže a konkurenční výhody celosvětovým rozšířením své působnosti,
- zvýšení tržeb na trzích s vysokými bariérami vstupu,
- redukce nákladů výroby přesunem vybraných operací do zemí s levnější pracovní silou.

Stremtan, Mihalanche a Pioras (2009) se zabývali určujícími silami, jež u firem iniciují potřebu internacionalizace. Tyto determinanty internacionalizace rozdělili do 4 základních skupin a to na determinanty obchodní (commercial determinants), průmyslové (industrial determinants), determinanty životního prostředí (environmental determinants) a determinanty příležitostí (opportunity determinants).

Pro podniky, jež se do internacionalizačního procesu zapojí, je následně důležité nalézt způsob, kterým je možno kvantifikovat míru zapojení firmy do internacionalizačního procesu a neméně důležité je také definovat, které faktory determinují úspěch podniků v internacionalizačním procesu, potažmo určit možná rizika tohoto procesu.

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

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

Pokud je vypočten průměr těchto tří poměrných veličin, je možno hovořit o tzv. indexu transnacionality. Celkově je úspěch podniků v internacionalizačním procesu ovlivněn celou řadou faktorů, nalezením těchto faktorů se zabývá celá řada autorů. Např. Harrison, Dalkiran a Elsey (2000) tvrdí, že pokud má být firma na mezinárodním poli úspěšná, měl by proces internacionalizace obsahovat těchto pět základních zásad:

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

Možnost zapojení se do internacionalizačního procesu je však pro mnoho podniků (a často se jedná o malé a střední podniky) limitována. Mezi bariéry internacionalizace je možno zařadit např. dle Fliese „veškerá omezení, která brání podnikům v zahájení, rozvoji nebo udržování ob-

chodních operací na zahraničních trzích.“ Bariéry internacionalizace jsou mnohými autory (např. Onkelinx a Sleuwaegen, 2008 nebo Siringoringo a kol. 2009) rozdělovány na **interní**, – spojenými s podnikovými zdroji a schopnostmi, a **externí** – vycházejícími z podnikatelského prostředí domácího i zahraničního trhu, na kterých podnik působí nebo chce působit. Interní bariéry je dále možno dle uvedených autorů členit do skupin a to na **informační bariéry**, spojené s problémy při identifikaci a výběru zahraničních trhů, **funkční bariéry**, kam patří zejména nedostatky v lidských zdrojích, výrobě a financování a **marketingové bariéry**, které souvisí s prvky marketingového mixu, tzn. s produkty, cenou, distribucí a propagací (příkladem takovéto bariéry může být nízká kvalita produktů, špatná cenová politika vzhledem ke konkurenci na zahraničním trhu, nedostatek produktové diverzifikace, neschopnost nalézt vyhovující distribuční kanál na zahraniční trh atd.). Mezi externí bariéry patří jednak tzv. **procesní bariéry** vznikající z neznalosti potřebných postupů a legislativních omezení při vstupu na zahraniční trh (tyto jsou způsobené odlišným právním a regulačním rámcem v různých zemích atd.), dále do externích bariér patří tzv. **vládní překážky**, které plynou z malé podpory exportu a z absence pobídek pro domácí podniky ke vstupu na zahraniční trh nebo naopak z protekcionistických opatření zahraničních trhů (těmito opatřeními mohou být např. tarifní a netarifní překážky). Mezi externí bariéry je také možno zařadit **bariéry pramenící od zákazníků a konkurentů** na zahraničním trhu a v neposlední řadě také **bariéry prostředí**, které se týkají ekonomického, právního, politického a sociálního prostředí konkrétního zahraničního trhu. Z šetření mezi MSP (např. studie z roku 2009 realizovaná OPEC ve spolupráci s APEC, zaměřená na hlavní bariéry a motivační faktory internacionalizace MSP) plyne, že většina MSP vnímá externí bariéry internacionalizačního procesu jako méně významné a větší váhu klade bariérám interním. Celkově však z průzkumu vyplynulo, že je třeba rozlišovat, zda je MSP již aktivní na zahraničním trhu či nikoliv, neboť tento faktor se významnou měrou projevuje právě v rozlišování významnosti jednotlivých bariér. Např. zahraničně neaktivní podniky kladou větší důraz na riziko finančních bariér (interní bariéry), zatímco podniky, které jsou v internacionalizačním procesu již aktivní považují za více ohrožující bariéry spojené s celkovým podnikatelským prostředím včetně obchodních bariér (tedy externí bariéry). Z těchto závěrů je možno dedukovat, že pro MSP je internacionalizační proces učícím se procesem, kdy na začátku musí překonat

vlastní interní překážky a s rostoucí mírou zapojení na mezinárodních trzích se zajímají stále více spíše o výzvy a bariéry pocházející z podnikatelského prostředí. Tyto myšlenky jsou v souladu s nejstarším modelem, jež proces internacionalizace popisuje, s tzv. Uppsala modelem<sup>1</sup>, není je však možno aplikovat na koncept tzv. „born globals“ – tj. podniků, jež jsou založeny za účelem vstupu na zahraniční trhy.

Mezi deset hlavních bariér internacionalizace dle subjektivního vnímání MSP patří podle studie OECD<sup>2</sup> zejména nedostatek pracovního kapitálu k financování exportu, identifikování zahraničních obchodních příležitostí, omezené množství informací k objevení/analyzování trhů, neschopnost navázat kontakt s potenciálními zahraničními zákazníky, získávání spolehlivých zahraničních zastoupení, nedostatek manažerského času k zabývání se internacionalizací, nedostatek zaměstnanců a/nebo nevyškolení zaměstnanci v mezinárodním obchodě, potíže v srovnávání cen s konkurencí, nedostatečná pomoc a podpora exportu od vlády domácí země a enormně vysoké náklady na přepravu.

Překonají-li malé a střední podniky bariéry vstupu internacionalizačního procesu, je nutné, aby si uvědomily, že zapojení do mezinárodního obchodu a vstup na zahraniční trhy může podniku přinést benefity v podobě diverzifikace rizika, na druhou stranu však tento proces přináší i určitá specifická rizika nebo zesílení některých druhů rizik.

*Definice rizika* se dle Koreckého a Trkovského (2012) za posledních dvacet let posunula od dřívější definice rizika jako *ztráty nebo hrozby* k obecnější formulaci, např. britský OGC<sup>3</sup> definuje riziko jako „nejistou událost nebo soubor událostí, které po-

kud nastanou, budou mít účinek na dosažení cílů“. V tomto duchu se nesou i další z mnoha definic rizika, např. Smejkal a Rais (2010) riziko definují jako „pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku odlišného od výsledku očekávaného.“

Rizika je možno klasifikovat z mnoha různých úhlů pohledu, přičemž mezi častá členění patří klasifikace rizik na neovlivnitelná rizika (např. politická rizika, hospodářská rizika atd.), ovlivnitelná rizika (související přímo s podnikatelskou činností, která může podnik buďto snížit nebo zcela odstranit). Dále se rizika člení na spekulativní rizika (spojená jak s možností realizace ztráty, tak i zisku, jako jsou rizika spojená s manažerským rozhodováním v podniku, například i o vstupu na zahraniční trh) a čistá rizika (spojená pouze s možností vzniku ztráty, jako příklad se často uvádí riziko ztráty vlastnictví majetku, třeba zakoupeného automobilu). Jiná klasifikace (např. Fotr, Souček 2011) zná také systematická rizika, která působí na všechny podnikatelské subjekty a jsou vyvolána podmínkami celospolečenského prostředí podniků, tedy nelze se proti nim zajistit diverzifikací činností, protože jsou spojená s celkovou tržní situací (někdy se též označují jako tržní rizika) a nesystematická rizika, které působí pouze na některé podniky, jsou spojená například se vstupem nového konkurenta na trh a lze se proti nim zajistit diverzifikací svých činností. Fotr a Souček také definují pojem vnitřní rizika, což jsou rizika spojená s faktory uvnitř podniku (např. s lidskými zdroji) a vnější rizika vycházející z podnikatelského prostředí daného podniku (spojená např. s dodavateli, odběrateli apod.).

Ačkoliv riziko je většinou spojeno s veličinami, které nelze vždy exaktně změřit a je třeba je definovat na základě kvalifikovaných odhadů vycházejících ze zkušeností expertů; riziko je však možno měřit a vyjadřovat pomocí statistických charakteristik, přičemž nejčastěji využívanou statistickou charakteristikou k měření rizika je směrodatná odchylka, která je definovaná jako druhá odmocnina z rozptylu vyjádřeného vzorcem:

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n [r_i - E(r)]^2 \cdot P_i, \quad (1)$$

kde:

$\sigma^2$  je rozptyl očekávaných hodnot určité veličiny (např. výnosy ze zahraničně obchodních operací),  
 $r_i$  jsou jednotlivé hodnoty dané veličiny,  
 $E(r)$  je průměrná hodnota dané veličiny,  
 $n$  je počet měření dané veličiny,  
 $P_i$  je pravděpodobnost výskytu jednotlivých hodnot dané veličiny.

<sup>1</sup> Dle Uppsala 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.

<sup>2</sup> OECD, Centre for Entrepreneurship, SME and Local Development. *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*. 2009. Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship. Dostupné z: <http://www.oecd.org/dataoecd/16/26/43357832.pdf>.

<sup>3</sup> Office for Government Commerce – Úřad vlády pro obchod zodpovědný za politiku státních zakázek.

Směrodatná odchylka zastupující výši rizika může například znamenat maximální částku, o kterou se s určitou pravděpodobností můžou skutečné výnosy z prodeje určitého produktu lišit od předpokládaných výnosů z tohoto prodeje. Riziko tedy, dle Smejkal a Raise (2010) představuje maximální možnou ztrátu nebo zisk, kterých může být dosaženo.

Riziko dle Marka ( Marek, ...) může být také definováno jako součet součinů nákladových odchylek  $\Delta N_i (i = 1, \dots, m)$  původně plánovaných nákladů  $N_i$ , jejichž součet je roven celkovým plánovaným nákladům  $N_0$  a pravděpodobností  $P_i$ , že tyto odchylky nastanou. Jelikož je pak kalkulace rizika determinovaná expertními odhady nákladových odchylek a pravděpodobností a v jejich ohodnocení jsou vždy nejistoty, je vhodné využít tzv. analýzu citlivosti rizika, která testuje citlivost rizika na nepřesnosti v dohadách proměnných  $\Delta N_i$  a  $P_i$ . Analýza citlivosti rizika tedy obecně určí, jak které parametry ovlivní výši původně kvantifikovaného rizika, je založena na zjišťování velikosti dopadů změn jednotlivých rizikových faktorů na velikost jimi ovlivňované veličiny. Rizikové faktory, které způsobí pouze malou změnu ovlivňované veličiny, patří mezi méně významné a naopak rizikové faktory, které způsobí velkou změnu ovlivňované veličiny, jsou považovány za velmi významné. K posouzení významnosti rizika je možno využít také tzv. matice rizik, které jsou založeny na posuzování významnosti rizik podle dvou kritérií – podle pravděpodobnosti výskytu rizikového faktoru a velikosti dopadu rizikového faktoru. Podle tohoto hodnocení je riziko významnější s rostoucí pravděpodobností výskytu a s rostoucí velikostí dopadu.

## 2. Rizika v internacionalizačním procesu

Pokud se podnik rozhodne zapojit do internacionalizačního procesu, pak je nutné, aby si uvědomil, že vstup na zahraniční trhy s sebou může přinášet mnohá specifická rizika spojená např. s geografickou vzdáleností zahraničního trhu, s rozdílným ekonomickým prostředím, a odlišnostech v legislativě na cílovém trhu i dalšími vlivy. Na jednotlivá rizika je však třeba pohlížet v souvislostech, neboť tato se mohou vzájemně ovlivňovat. Komplexní pohled na dílčí rizika internacionalizačního procesu je nutno zakomponovat do každého klíčového rozhodnutí v průběhu internacionalizačního procesu firmy. Riziko se také bude lišit u jednotlivých forem vstupu na zahraniční trhy, např. riziko spojené s nepřímým exportem je jiné, než při přímých investicích na zahraničních trzích.

Rozhodování, zda se zapojit do internacionalizačního procesu je velkou měrou ovlivněno právě riziky s tímto procesem spojenými. Každopádně způsob, jakým je na tato rizika nazíráno, determinuje vlastní rozhodnutí, zda a jak se do internacionalizačního procesu zapojit. Např. Reid (1981) zjistil, že manažeři, jež mají osobní pracovní zkušenosti ze zahraničí a/nebo mají znalost cizích jazyků, mají menší citlivost k rizikům spojeným s internacionalizací. Další faktory, jež se pozitivně podílí na pro-internationalizačním myšlení manažerů jsou dle Reida osobní charakteristiky manažera (vysoké osobní ambice, menší citlivost na riziko obecně) a dále země či původ manažera (bylo zjištěno, že ti, co se narodili, či žili v zahraničí mají menší problémy se vstupem firmy na zahraniční trhy, než manažeři, jež život strávili v domovské zemi.

V odborné literatuře je možno nalézt mnoho různých pohledů a členění rizik spojených s mezinárodním obchodem, mezi nejčastěji uváděná rizika typická pro proces internacionalizace patří rizika tržní, komerční, přepravní, teritoriální, kurzová a jazyková. Rodriguez, Barcos a Álvarez (2010) sestavili výčet a klasifikaci rizik vyplývajících z internacionalizace podniku; konkrétně rizika rozdělili na 9 skupin a to na:

- rizika spojená s podnikatelskou strategií,
- rizika spojená s vedením a podnikovou kulturou,
- rizika spojená s logistickou infrastrukturou,
- rizika spojená s projektovým řízením,
- rizika vyplývající ze vztahů podniku k okolí,
- rizika spojená se socioekonomickou a politickou situací země,
- rizika spojená s právními aspekty země,
- rizika spojená s trhem,
- rizika spojená s kulturou země.

Při kategorizaci rizik internacionalizačního procesu je možno vyjít i ze základního dělení podnikatelských rizik, např. podle Babiše (Babiš, 2007), který dělí rizika na **ovlivnitelná podnikajcími subjekty** (která převládají ve vnitrostátním podnikání) a **rizika neovlivnitelná podnikatelskými subjekty** (tato převládají v zahraničním obchodě – patří sem zejména rizika teritoriální a mohou výrazně výnosnost obchodních operací ovlivnit), přičemž podnikatelskými subjekty Babiš rozumí všechny účastníky smluvních vztahů. Rizika internacionalizačního procesu ale možno členit různými dalšími způsoby, např. dle Stremtana a kol. (2009), je možno rizika internacionalizačního procesu rozdělit do dvou kategorií a to na rizika způsobená *podceněním nákladů* (*underestimation of the costs*) a *rizika plynoucí z neovladatelného mezinárodního prostředí* (*uncontrollable international environment*). Rizika způsobená



podceněním nákladů většinou plynou ze špatného odhadu nákladů na vstup na zahraniční trh, z nerealistického zhodnocení vlastní konkurenční výhody na zahraničním trhu, ze špatného odhadu nejen fyzických vzdáleností, které ovlivní náklady na dopravu, na komunikaci apod., ale i kulturní „vzdálenosti“ (cultural distance), jež se projevuje odlišnostmi v jazyce, kultuře, ekonomickém vývoji apod. Rizika způsobená neovladatelným mezinárodním prostředím jsou nečekaná a nepředvídatelná, jedná se např. o změny v legislativě, regulace v oblasti dovozu a cla, měnící se kurz, změny v daňové politice cílové země, politickou nestabilitu cílové země, nebo se dokonce může jednat o zásadní politickou krizi či válku v dané zemi apod. Z tohoto důvodu si podniky většinou vybírají pro své mezinárodní obchodní aktivity především země, jež se jeví být stabilní. Mimo tyto dvě zmíněné kategorie rizik se však mohou objevit i další rizika, jak uvádí Stremtan (2009), např. omezený potenciál cílového trhu, neadekvátní infrastruktura cílového trhu či rizika způsobená klimatickými jevy. Dalším kritériem dělení rizik při provádění zahraničně obchodní činnosti je, dle Babiše, (Babiš, 2007) jejich dělení podle subjektů, který příslušná rizika nese. Rizika se pak dělí na rizika prodejní, plynoucí z dodání zboží nebo služeb a rizika nákupní, která hrozí při převzetí nebo s převzetí zboží či služeb. Riziky internacionalizačního procesu se také zabývali Figueira de Lemos, Johanson a Vahlne (2011), kteří se věnují detailně řízení rizika v internacionalizačním procesu dle Uppsala modelu. Riziko spojené s internacionalizačním procesem popsáním dle Uppsala modelu autoři vyjádřili matematickou rovnicí ve tvaru:

$$R_i = C_i \cdot U_i, \quad (2)$$

kde

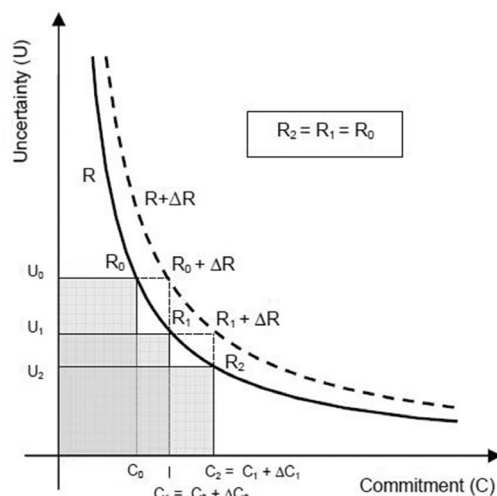
- $R_i$  je existující riziko v dané tržní situaci (v dané fázi internacionalizačního procesu),  
 $U_i$  značí nejistotu (uncertainty) podniku na daném zahraničním trhu,  
 $C_i$  současné zapojení podniku na zahraničním trhu (commitment).  
 $i$  značí konkrétní trh.

Autoři tak vychází z předpokladu, že s rostoucím zapojením podniku na zahraničním trhu klesá nejistota, neboť se zvyšují znalosti o trhu, podnik může uplatnit nabyté zkušenosti. Tato teorie je tedy zcela v souladu např. se Sengeho teorií učící se organizace (Senge 2007) a vychází z faktu, že proměnná nejistota v modelu znamená nedostatek znalostí podniku, který se s rostoucím zapojením podniku

na zahraničních trzích snižuje, protože se zvyšuje množství zkušeností podniku s působením na zahraničním trhu a tedy i znalostí o daném trhu. S touto myšlenkou souhlasí také např. Petersen (Petersen a kol. 2003), který tvrdí, že růst mezinárodní angažovanosti podniku souvisí s akumulací znalostí o zahraničních trzích.

Figuuerira, Johanson a Vahlne ukázali, že mechanismus internacionalizace je plně v souladu s působením rizik a že chování v jednotlivých fázích internacionalizace je ovlivněno rizikem. Není tedy deterministické, což může vysvětlovat rozdíly v internacionalizačním procesu různých podniků, případně vynechání některých fází procesu nebo odchod ze zahraničních trhů.

Grafické znázornění rovnice (2) je na obr. 1, zapojení do zahraničního obchodu může být chápáno jako růst zapojení podnikových zdrojů na zahraničních trzích společně se získáváním znalostí z těchto trhů. V okamžiku prvního vstupu podniku na zahraniční trh, má podnikem akceptované riziko základní hodnotu  $R_0$ , je spojeno se zapojením zdrojů na zahraničním trhu ve výši  $C_0$  a stupněm nejistoty  $U_0$ . Jakmile dojde k zapojení dodatečných zdrojů podniku na zahraničním trhu  $\Delta C_0$ , dostane se podnik na úroveň  $C_1$ , která je ovšem spojena s vyšším rizikem  $R_0 + \Delta R$ , protože snižování nejistoty se děje s jistým zpožděním. Podnik získává další znalosti a zkušenosti z dodatečného zapojení zdrojů na zahraničním trhu, a tak postupně dochází ke snižování nejistoty až na úroveň  $U_1$ , která je spojena s rizikem  $R_1$  ve výši původně akceptovatelného rizika. Podnik



Obr. 1 Riziko v Uppsala modelu. Zdroj: Figueira de Lemos, F., J. Johanson J.-E. Vahlne (2011).

může začít uvažovat o dalším rozšíření svých aktivit na zahraničním trhu, protože během získávání znalostí mohl rozpoznat nové příležitosti na daném trhu. Ke zvýšení popř. snížení rizika může dojít i vlivem změn v okolí, na které podnik reaguje úpravou stupně zapojení svých zdrojů na zahraničním trhu ve snaze opětovného dosažení akceptovatelné výše rizika.

### 3. Řízení rizika internacionalizačního procesu

Systematické řízení rizika může výrazně snížit náklady internacionalizačního projektu malého a středního podniku a zvýšit pravděpodobnost úspěchu na zahraničním trhu. Proces řízení rizika je možno popsat různými způsoby, např. dle Palojarviho (Palojarvi 2009) je proces řízení rizika definován jako pět na sebe navazujících etap, přičemž nejprve je třeba identifikovat rizika, dále zhodnotit jejich následky a zhodnotit pravděpodobnost výskytu rizik. V těchto třech fázích je možno zhodnotit význam rizika. Ve čtvrté etapě je třeba, dle Palojarviho, jednoznačně vymezit jaká je averze k riziku a jaké jsou možnosti jeho zmírnění. V poslední etapě je třeba kalkulovat následky definovaných rizik. Tyto poslední dvě fáze definovaného procesu jsou důležité pro určení zodpovědnosti za akceptovaná rizika řízeného procesu.

Elementy postoje k riziku zařazují pak do popisu procesu řízení rizika např. Flanagan a Norman (Flanagan, Norman 1993), kteří proces rizika popisují jako identifikaci rizika, jeho klasifikaci, následně analýzu rizika a berou v potaz postoj managementu k riziku, přičemž tento postoj má přímý vliv na poslední fázi procesu, kterou je zodpovědnost za rizika.

Problematika řízení rizika se v posledních letech stává hojně diskutovaným tématem i v oblasti internacionalizace a mezi autory, jež se risk managementem s této souvislosti zabývají je možno zařadit např. Reuera a kol (2004), Rivoliho a Salorioho (1996), Shradera, Oviatta a Mc Dougalla, Millera, Kwoka a Reeba a další. Ačkoliv existuje mnoho metodik, jež se zabývají procesem řízení rizika, tak rizika v podniku, stejně jako rizika internacionalizačního procesu, mohou být řízena intuitivně, bez pevně dané zavedené metodiky. Na základě šetření provedených autorkou mezi MSP v ČR (viz dále) je možno tvrdit, že zejména u MSP se toto běžně děje. Obecně se dá hovořit o třech stupních zavedení řízení rizik (Korecký, Trkovský, 2011), a právě malé a střední podniky nejčastěji volí při

vstupu na zahraniční trhy první dva stupně: **intuitivní řízení rizik** a základní principy řízení rizik. MSP si běžná rizika spojená s internacionalizací uvědomují, obvykle je pocítují rizika negativního charakteru, často se řeší např. vytvářením rezerv – např. rezerv v nákladech na vstup na zahraniční trh, časových rezerv ve výrobě produktu na určeného zahraniční trh. Druhým stupněm řízení rizik je aplikace **základních principů managementu rizik**; zde jde de facto o identifikaci rizika a popisu jeho příčin a účinků. V tomto případě je riziko chápáno nejenom jako hrozba, ale i jako příležitost. MSP již nevytváří pouze rezervy, ale snaží se rizika identifikovat a analyzovat a následně realizují opatření, jež mohou pomoci potenciální rizika eliminovat, popř. zmírnit jejich negativní dopady. Hlavním úkolem analýzy rizik je dle Koreckého a Trkovského (2012) určit, v jakém rozsahu mohou daná rizika ovlivnit plánované cíle, a dále také pomůže určit priority jejich dalšího ošetření. Mnozí autoři však fázi identifikace a fázi analýzy rizik spojují do jedné etapy, např. Fotr a kol. (2007) definují náplň analýzy rizika jako identifikaci rizikových faktorů, stanovení jejich významnosti a určení velikosti rizika projektu. Cílem analýzy rizik je pak podle Koreckého a Trkovského zejména blíže analyzovat rizika a jejich vzájemné vazby, ohodnotit jednotlivá rizika kvalitativně (pomocí stupnic, škál) či kvantitativně (číselně), ohodnotit celkové riziko projektu a stanovit priority pro ošetření rizik (tzn. určit klíčová rizika). V odborné literatuře je nabízena poměrně široká škála metod, jež mohou podniky při analýze rizik využít. Mnozí autoři uvádí, že v této fázi je vhodné použít ty metody, používané k identifikaci rizik, tzn. např. Ishikawův diagram, analýzu silového pole, analýzu prvotních příčin atp. Dále je možno využít metod pro základní deskripci rizik, Korecký a Trkovský např. uvádí metody rozdělení pravděpodobnosti, očekávané hodnoty, kvantifikace rizik a hodnocení rizik podle stupnice či využití matice rizik, kde jsou brány v potaz faktory pravděpodobnost výskytu rizika a dopad rizika. Další metody, kterých je možno při analýze rizik využít, jsou pak metody statistické a simulační. Do této skupiny můžeme zařadit např. metodu Monte Carlo (Fotr a kol., 2007), Markovovu analýzu, Baysesovy sítě a Bayesovu analýzu (Korecký, Trkovský, 2012) či metodu PERT (Smejkal, Rais, 2010). V rámci analýzy rizik je možno využít také analýzy pomocí scénářů a diagramů, kde se možné scénáře vývoje rizik identifikují, rozebírají a kvantifikují pomocí slovní deskripce nebo pomocí grafických metod – schémat působení příčin, stromů. Do této kategorie metod Korecký, Trkovský řadí analýzu scénářů, analýzu stromů poruchových

stavů, analýzu stromů událostí, analýzu vztahu příčina-následek a „bow tie“ analýzu. Metod vhodných k eliminaci rizik je opět celá řada, mohou mít jak ofenzivní, tak defenzivní podobu. Ofenzivní přístup k riziku se zaměřuje na odstranění příčin rizika a tím jeho eliminaci. Je možno se riziku vyhnout (avoid), riziko přenést (transfer), riziko snížit (mitigate) či riziko akceptovat (accept).

#### 4. Výsledky

V průběhu roku 2012 bylo autorkou provedeno prostřednictvím výzkumné laboratoře ReLa (Research Laboratory) vytvořené na Ústavu marketingu a obchodu PEF Mendelu v Brně, elektronické dotazníkové šetření mezi 1000 českými MSP zaměřené na problematiku řízení rizik mezi malými a středními podniky. Míra návratnosti dotazníků však byla pouze 9,1 %, a zpracováno mohlo být tedy 91 kompletně vyplněných odpovědí, od 46 podniků, které již působí na zahraničních trzích a 45 podniků, které působí pouze na trhu domácím. Z hlediska počtu zaměstnanců se dotazníkové šetření zúčastnilo 29 mikropodniků (1–9 zaměstnanců), 42 malých podniků (10–49 zaměstnanců) a 20 středních podniků (50–249 zaměstnanců).

Prioritně bylo zjišťováno, zda se MSP vůbec řízením rizik zabývají, dále zda MSP před vstupem na zahraniční trhy použily nebo plánují využít některou z metod analýzy potenciálních rizik souvisejících s internacionalizačním procesem a jaké metody pro analýzu rizik používají. Bylo zjištěno, že více než polovina dotázaných MSP (61 %) se řízením rizik nezabývá a 40 % dotázaných řeší řízení rizik pouze formou doplňku k běžné pracovní náplni některých zaměstnanců nebo oddělení v podniku. Pouze 5 respondentů uvedlo, že má přímo vyčleněné oddělení pro řízení rizik. Zajímavé je i zajištění, že pouze jeden podnik provádí řízení rizik externě formou outsourcingu a opět pouze jediný podnik se zabývá řízením konkrétního typu rizika (úvěrového rizika svých odběratelů). Problematika analýzy možných rizik před vstupem na zahraniční trhy byla řešena pouze s těmi subjekty, které již v zahraničí působí nebo zapojení do internacionalizačního procesu plánují, tzn. Zpracovány byly odpovědi od 52 respondentů. Obecně se analýze možných rizik před samotným vstupem na zahraniční trhy věnuje pouhá polovina respondentů, z nichž jen 8 % provádí důkladnou analýzu rizik a 42 % deklaruje realizaci analýzy rizik pouze v malém rozsahu. Dále bylo v rámci řízení rizik zjišťováno, jaké metody pro analýzu rizik dotázané MSP znají a využívají. Celkem na danou otázku odpovídalo 42 respondentů, kteří

provedli nebo plánují provést analýzu rizik před vstupem na zahraniční trhy nebo se zabývají řízením rizik v podniku. Polovina respondentů (50 %) uvedla, že provádí hodnocení rizik spíše intuitivně. Stejně procento respondentů (50 %) hodnotí rizika za použití metody analýzy nákladů a přínosů. Jiné metody analýzy rizik nejsou příliš využívány, (33 %) uvedlo, že nejčastěji při hodnocení rizik vycházejí z dlouhodobých zkušeností. Využívání dalších metod malými a středními podniky je dle šetření následující: 5 respondentů používá pro analýzu rizik vícekritériální rozhodování, 5 respondentů používá rozhodovací stromy a 5 využívá kvantifikaci rizika. Analýzu pomocí scénářů, které popisují rozdílné varianty vývoje vlivem působení rizika, využívají pouze 3 z dotázaných podniků, analýzu vztahu příčina – důsledek (jako jsou diagram rybí kost, stromy událostí a další) používají 2 podniky, statistické a simulační metody (jako jsou simulace Monte Carlo, Markova analýza, metoda PERT a další) také 2 podniky a stejně tak matici rizik používá při analýze rizik uvedly pouze 2 respondenti.

Těmito zajištěními se potvrzuje fakt, že řízení rizik není mezi malými a středními podniky příliš zažité a že je prováděno spíše intuitivně či jsou využívány spíše základní principy a metody, jak uvádí Korecký, Trkovský, (Korecký, Trkovský, 2012). Na základě získaných dat byly autorkou v souvislosti s řízením rizik mezi malými a středními podniky stanoveny a otestovány 3 hypotézy:

##### Hypotéza 1

*Nulová hypotéza ( $H_0$ ):* Podíl tržeb pocházejících ze zahraničně obchodních operací na celkovém objemu tržeb není závislý na tom, zda se podnik zabývá řízením rizik či nikoliv.

*Alternativní hypotéza ( $H_1$ ):* Podíl tržeb pocházejících ze zahraničně obchodních operací na celkovém objemu tržeb je závislý na tom, zda se podnik zabývá řízením rizik či nikoliv.

Na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  nelze nulovou hypotézu ( $H_0$ ) s  $p$ -hodnotou 0,8848 zamítnout, neboť platí, že  $p > \alpha$ .

##### Hypotéza 2

*Nulová hypotéza ( $H_0$ ):* Množství vnímaných bariér vstupu na zahraniční trhy není závislé na provedení analýzy možných rizik před vstupem na tyto trhy.

*Alternativní hypotéza ( $H_1$ ):* Množství vnímaných bariér vstupu na zahraniční trhy je závislé na provedení analýzy možných rizik před vstupem na tyto trhy.

Na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  nelze nulovou hypotézu ( $H_0$ ) s  $p$ -hodnotou 0,9743 zamítnout, neboť platí, že  $p > \alpha$ .



**Hypotéza 3**

*Nulová hypotéza ( $H_0$ ):* Zda podnik provádí analýzu možných rizik před vstupem na zahraniční trhy není závislé na jeho velikosti.

*Alternativní hypotéza ( $H_1$ ):* Zda podnik provádí analýzu možných rizik před vstupem na zahraniční trhy je závislé na jeho velikosti.

Na velikost podniku je při ověřování této hypotézy nahlíženo ze dvou pohledů. Nejprve byla hypotéza testována podle toho, zda se jedná o podnik mikro, malý nebo střední na základě počtu zaměstnanců a poté na základě velikosti obrátu podniku. V obou případech je možné nulovou hypotézu ( $H_0$ ) na 5% hladině významnosti zamítnout, protože  $p \leq \alpha$  (v prvním případě vyšla  $p$ -hodnota 0,0160 a v druhém případě vyšla  $p$ -hodnota 0,0383) a přijmout hypotézu alternativní ( $H_1$ ) o závislosti obou znaků. Znamená to tedy, že zda podnik provádí analýzu možných rizik souvisejících s působením na zahraničních trzích ještě před vstupem na tyto trhy závisí na tom, jestli se jedná o mikro, malý nebo střední podnik.

Po otestování hypotézy 3 byla pro konfrontaci formulována ještě nulová hypotéza ( $H_0$ ) o nezávislosti mezi velikostí podniku (určené podle počtu zaměstnanců) a tím, zda podnik provádí řízení rizik a alternativní hypotéza ( $H_1$ ) o závislosti mezi velikostí podniku (určené podle počtu zaměstnanců) a tím, zda podnik provádí řízení rizik. Nulová hypotéza však může být zamítnuta až na 10% hladině významnosti, protože  $p$ -hodnota vyšla 0,0988. Na 10% hladině významnosti lze přijmout hypotézu alternativní.

**Závěr**

V odborné literatuře je možné nalézt širokou škálu přístupů k řízení rizika; tematika řízení rizika internacionalizačního procesu podniků je v poslední dekádě také poměrně hojně diskutované. Většina autorů se shoduje na tom, že je pro řízení rizik internacionalizačního procesu použít základ-

ní principy obecného managementu rizik, přičemž u malých a středních podniků se nepředpokládá zavedení složitých vyspělých metodik řízení rizik projektů. Pro identifikaci a analýzu rizik je podnikům dostupné široké spektrum metod, jež mohou využít. Taktéž metod, které by se daly využít k eliminaci rizik je celá řada. V tomto příspěvku jsou prezentovány metody a postupy použitelné pro řízení rizik internacionalizačního procesu malých a středních podniků. Autorka si neklade za cíl předložit vyčerpávající přehled všech metod řízení rizik internacionalizačního procesu v odborné literatuře prezentovaných, cílem tohoto příspěvku je poukázat na množství možností a na neexistenci jednotné metodiky, jež by byla natolik jednoduchá, že by ji mohly bez problémů využívat malé podniky, které se při své snaze proniknout na zahraniční trhy, velmi často potýkají s nedostatečnými znalostmi majitelů (a/ nebo managementu) právě v oblasti řízení rizik. Z výsledků šetření mezi malými a středními podniky vyplynulo, že MSP nejčastěji řídí rizika spojená se vstupy na zahraniční trhy intuitivně a nedisponují žádnou podrobnou metodikou, jež by se řízením internacionalizačních rizik zabývala. Malé střední podniky mívají problémy nejen při volbě vhodné metody eliminace rizik, na která narazí v průběhu internacionalizačních aktivit, ale také často nedisponují ani znalostmi vhodných metod, jak potenciální rizika identifikovat a analyzovat. V této souvislosti by mohl být příspěvek určitou pomocí pro MSP, neboť v první fázi by si měly malé a střední podniky při plánování internacionalizačních aktivit uvědomit především fakt, že i proces internacionalizace je, stejně jako každý jiný proces ve firmě, spjat s určitými riziky a mnohá z nich se dají určitým způsobem typizovat. Uvedení výčtu možných oblastí, kde hledat rizikové faktory, se pro MSP poměrně zjednoduší proces identifikace možných rizik. Nástin možných metod jejich řízení pak pro malé a střední podniky může znamenat možnost zvolit si cestu řízení rizik, která je pro management konkrétní firmy nejpříjemnější.

**Literatura**

Ahonen, L. (2007). Risk management. *International Construction Law Review*. 1(3), s. 241–264.  
 Babiš J. (2005). Obchodování se zahraničím: zahraniční obchod po vstupu České republiky do Evropské unie. Český Těšín: Poradce, 128 s.  
 Břečková, P. (2003). Expanze českých malých a středních firem na zahraniční trhy. [cit. 2012-09-03]. Dostupné

z <http://www.fce.vutbr.cz/veda/dk2003texty/pdf/5-1/np/breckova.pdf>

Deresky, H. (2000). *International management: managing across borders and cultures*. Prentice Hall.  
 Figueira de Lemos, F., J. Johanson J.-E. Vahlne (2011). Risk Management in the Internationalization Process of the Firm. *Journal of World Business*. 2011, 46(2), s. 143–153.

- Flanagan, R., Norman, G. (1993). *Risky management and construction*. Blackwell. Oxford.
- Fliess, B., Busquets C. (2006). The Role of Trade Barriers in SME Internationalisation: OECD Trade Policy Working Paper No. 45. Paris: OECD Publishing, 2006. DOI 10.1787/246707602042. [cit. 2012-08-23]. Dostupné z <http://www.oecd.org/dataoecd/34/25/37872326.pdf>.
- Fotr, J., Souček, I. (2011). *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd., Praha: Grada, 2011, 408 s.
- Fotr, J., Švecová, L., Souček, I. Pešák, L (2007). Simulace Monte Carlo v analýze rizika investičních projektů, *Acta Oeconomica Pragensia*, (15)2.
- Korecký, M., Trkovský V. (2012). *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada.
- Kotabe, M. Helsen K. (2010). *Global marketing management*. 5. vyd. Hoboken, NJ: Wiley, 725 s.
- Kwok, C. Reeb, D. (2000). Internationalization and firm risk: An upstream–downstream hypothesis. *Journal of International Business Studies*, 32, s. 611–629.
- Marek, J. (2012). Kvantifikace rizika a analýza jeho citlivosti v pracovním procesu. [cit. 2012-08-29]. Dostupné z [http://www.risk-management.cz/clanky/riziko\\_v\\_pracovnim\\_procesu.pdf](http://www.risk-management.cz/clanky/riziko_v_pracovnim_procesu.pdf).
- Miller, K. (1992). A framework for integrated riskmanagement in international business. *Journal of International Business Studies*, 21(2), s. 1–31.
- Onkelinx, J., Sleuwaegen L. (2008). *Internationalization of SMEs. Gent (Belgium)*. Výzkumná zpráva. VlerickLeuven Gent Management School. [cit. 2012-08-29]. Dostupné z: [http://www.flandersdc.be/download/nl/20085481/file/flandersdc\\_internationalization\\_of\\_sme\\_s.pdf](http://www.flandersdc.be/download/nl/20085481/file/flandersdc_internationalization_of_sme_s.pdf).
- Oviatt, B. M., McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), s. 45–64.
- Oviatt, B. M., McDougall, P. P. (1997). Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures. *Management International Review*, Special Issue, s. 85–99.
- Palojarvi, L. (2009). *Managing risks in the international growth business of Finnish construction contractors and building product suppliers*. Helsinki University of technology. [cit. 2012-09-09]. Dostupné na <http://lib.tkk.fi/Diss/2009/isbn9789522481641>.
- Petersen, B., Pedersen, T., Sharma, D. D. (2003). The role of knowledge in firms' internationalisation process. Where from and where to? A. Blomstermo, D. D. Sharma (Eds.), *Learning in the internationalisation process of firms*, Edward Elgar, Cheltenham, UK and Northampton, MA, s. 36–55.
- Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12, s. 101–112.
- Reuer, J. Shenkar, O., Ragozzino, R. (2004). Mitigating risk in international mergers and acquisitions: The role of contingent payouts. *Journal of International Business Studies*, 35 (1), s. 19–32.
- Rivoli, P., E. Salorio (1996). Foreign direct investment and investment under uncertainty. *Journal of International Business Studies*, 26, s. 335–358.
- Rodriguez, V., Barcos, L., Álvarez, M. J. (2010). Managing risk and knowledge in the internationalisation process. *Intangible Capital*, 6(2), s. 202–235. [cit. 2012-09-14]. Dostupné z <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/162/122>.
- OECD, Centre for Entrepreneurship, SME and Local Development (2009). *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*. Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship. [cit. 2012-09-11]. Dostupné z <http://www.oecd.org/dataoecd/16/26/43357832.pdf>.
- Shrader, C., Oviatt, B., McDougall, P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21<sup>st</sup> century. *The Academy of Management Journal*, 43(6), s. 1227–1247.
- Siringoringo, H., Prihandoko, D. Tintri, Kowanda A. (2009). Problems faced by small and medium business in exporting products. *Delhi Business Review*. vol. 10, no. 2, s. 49–56. [cit. 2012-08-14]. Dostupné z <http://www.delhibusinessreview.org/e.pdf>
- Senge, P. M. (2007). *Pátá disciplína – teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Management Press.
- Smejkal, V., Rais, K. (2010). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 354 s.
- Stremtan, F., Mihalanche, S-S., Pioras, V. (2009). On the internationalization of the firms – from theory to practice. *Amalae Univerzitatatis Apulensis Series Oeconomica*, 11(2), [cit. 2012-08-20]. Dostupné z <http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1120092/48.pdf> 2009.
- Thompson, A, Strickland III, A. J., Gamble, J (2005). *Crafting and executing Strategy: the quest for competitive advantage*. McGraw-Hill International Edition.
- Welch, L. S., Luostarinen, R. K. (1998) Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2) 36–64.
- Yip, G. S., (2003). *Total Global Strategy II*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International.

**Doručeno redakci: 11. 3. 2013**

**Recenzováno: 5. 5. 2013**

**Schváleno k publikování: 13. 6. 2013**

**Ing. Lea Kubíčková, PhD.**

PEF, Mendelu v Brně,

Zemědělská 1, Brno,

tel. 545132323

lea@mendelu.cz