



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



INTERNACIONALIZACE JAKO VÝZNAMNÁ OBLAST VYUŽITÍ POTENCIÁLU PODNIKU

Autoreferát disertační práce

Studijní program:
Studijní obor:

P6208 – Ekonomika a management
6208V119 – Organizace a řízení podniků

Autor práce:
Školitel:

Ing. Jaroslav Demel
prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.

Disertační práce byla vypracována v kombinované formě doktorského studia na katedře podnikové ekonomiky Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

Uchazeč: Ing. Jaroslav Demel
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
Katedra marketingu a obchodu
Voroněžská 13
461 17 Liberec 1

Školitel: prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
Katedra podnikové ekonomiky
Voroněžská 13
461 17 Liberec 1

Autoreferát byl rozeslán dne: 8.10.2014

Obhajoba disertační práce se koná dne 20.11.2014 před komisí na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci, Voroněžská 13, Liberec 1 v zasedací místnosti děkanátu Ekonomické fakulty.

S disertační prací je možno se seznámit na katedře podnikové ekonomiky Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

prof. Ing. Iva Ritschelová, CSc.
předsedkyně oborové rady

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou disertační práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé disertační práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li disertační práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Disertační práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací se školitelem disertační práce a ostatními odborníky v oboru.

V Liberci dne 8.10.2014

.....

Anotace

Základní rámec této disertační práce je vymezen dvěma pojmy – potenciálem podniku a internacionalizací – které jsou v práci zkoumány ve vzájemné souvislosti.

Cílem práce je vytvoření modelu internacionalizace potenciálu podniku, založeného na modelu potenciálu podniku, jehož využití přispěje k přehlednému určení struktury a úrovně internacionalizace potenciálu podniku. Ta je v modelu určena ukazatelem úrovně internacionalizace potenciálu podniku. Práce tedy vytváří určitý nový a ucelený obraz potenciálu podniku a jeho internacionalizace pomocí modelu a podporuje pohled na internacionalizaci jako na významnou oblast podniku, jejíž využití, lépe řečeno využití jejího potenciálu, by mělo prokazatelně vést ke zvyšování konkurenceschopnosti a tím i výkonnosti podniku. Práce se tak svým přístupem řadí k významné skupině zastánců pozitivního vlivu internacionalizace na výkonnost podniku.

Jádro práce je rozděleno do šesti logicky navazujících částí. Kapitoly 2 a 4 jsou teoretickými východisky pro detailní seznámení se s problematikou pojmů potenciál podniku a internacionalizace podniku. Toto pořadí bylo zvoleno pro základní nastavení a ukotvení modelu potenciálu podniku v kapitole 3, a poté k detailněji propracovanému modelu internacionalizace potenciálu podniku v kapitole 5. Kapitola 6 je věnována testování modelu nejprve jeho teoretickým zasazením do procesu internacionalizace, poté v reálném prostředí pomocí případové studie.

V oblasti teorie budou tento model a ukazatel úrovně internacionalizace potenciálu podniku novými a zároveň doplňujícími nástroji k převážně kompozitním indikátorům internacionalizace podniků, které jsou v současnosti v mezinárodní teorii internacionalizace využívány pro potvrzení významu internacionalizace pro podnik. V oblasti praxe umožní model a ukazatel úrovně internacionalizace podnikům zjistit aktuální stav internacionalizace jejich potenciálu, jednak jakou část své produkce realizují na zahraničních trzích, jednak jaké zdroje jsou v podniku internacionalizovány a do jaké míry. Téma a obsah této disertační práce částečně vychází ze související předchozí výzkumné činnosti autora a jejích výsledků.

Klíčová slova

Potenciál podniku, internacionalizace podniku, internacionalizační proces, internacionalizace potenciálu podniku, lidský potenciál, procesní potenciál, finanční potenciál, inovační potenciál, konkurenční potenciál, konkurenceschopnost, výkonnost podniku

Abstract

The fundamental framework of this dissertation thesis is defined by two concepts, the potential of a business enterprise and internationalization, which are examined in relation to each another.

The aim of the dissertation is to design a model of internationalization of the potential of a business enterprise based on the model of its potential, the use of which will contribute to determine the structure and level of internationalization potential of the company. The level of internationalization is determined in the model by the indicator of the level of internationalization of the company. Thus the thesis uses the model to create a new and comprehensive picture of the potential of the company and its internationalization and supports the view of internationalization as a major area of a business enterprise, the use of which, or rather the use of its potential, should demonstrably lead to increasing competitiveness and thus to the performance of the company. By its approach the dissertation ranks among the major supporters of the positive impact of internationalization on a company performance.

The thesis is divided into six logically related parts. Chapters 2 and 4 present theoretical bases for a detailed explanation of the terms *potential of a business enterprise* and *internationalization of a business enterprise*. This sequence was selected for the basic setting and anchoring of the model of potential of a business enterprise in Chapter 3. It also serves for introduction of the elaborate model of internationalization of a business enterprise potential in Chapter 5. Chapter 6 is devoted to testing of the model by first planting it theoretically in the internationalization process, then in a real environment by using a case study.

This model and indicator of the level of internationalization of the potential of a company will act as new and also complementary theoretical instruments for predominantly composite indicators of internationalization of companies. These are currently used in the international theory of internationalization to confirm the importance of internationalization for the company. In practice the model and indicator of internationalization of enterprises will allow to determine the current state of internationalization of their potential, specify what scope of their production is realized on foreign markets and also what resources are internationalized within the enterprise and to what extent. The theme and content of this thesis is partly based on previous related research activities of the author and their results.

Keywords

Potential of a business enterprise, internationalization of a company, internationalization process, internationalization of company's potential, human potential, procedural potential, financial potential, innovation potential, competitive potential, competitiveness, business performance

Annotation

Der Grundrahmen dieser Dissertation wird durch zwei Begriffe definiert: Betriebspotenzial und Internationalisierung, die in der Arbeit in gegenseitiger Abhängigkeit analysiert werden.

Das Ziel dieser Arbeit besteht in der Bildung eines Modells der Internationalisierung von Betriebspotenzial, das auf einem Modell des Betriebspotenzials beruht, dessen Nutzung zu einer übersichtlichen Bestimmung von Struktur und Niveau von Betriebspotenzial beiträgt. Dieses wird im Modell durch einen Indikator des Niveaus der Internationalisierung von Betriebspotenzial bestimmt. Diese Arbeit schafft somit ein bestimmtes neues, abgerundetes modellgestütztes Bild von Betriebspotenzial und dessen Internationalisierung und unterstützt den Blick auf die Internationalisierung als einen wichtigen Bereich des Unternehmens. Deren Nutzung, besser gesagt, die Nutzung von dessen Potenzial, soll nachweislich zu einer Steigerung der Konkurrenzfähigkeit und somit auch der Leistungsfähigkeit des Betriebs führen. Diese Arbeit reiht sich auf diese Weise in die bedeutende Gruppe der Verfechter eines positiven Einflusses der Internationalisierung auf die Leistungsfähigkeit eines Betriebs ein.

Der Kern dieser Arbeit ist in sechs logisch aufeinander aufbauende Teile unterteilt. Die Kapitel 2 und 4 bilden theoretische Ausgangspunkte zu einer detaillierten Heranführung an die Problematik der Begriffe Betriebspotenzial und Internationalisierung des Betriebs. Diese Reihenfolge wurde für die Grundeinstellung und die Verankerung des Modells in Kapitel 3 und hernach für die Heranführung an das noch gründlicher durchgearbeitete Modell der Internationalisierung des Betriebspotenzials in Kapitel 5 gewählt. In Kapitel 6 wird das Modell getestet, und zwar zunächst dessen theoretische Einbindung in den Prozess der Internationalisierung und dann in einem realen Milieu mit Hilfe einer Fallstudie.

Im theoretischen Teil werden dieses Modell und der Indikator des Niveaus der Internationalisierung von Betriebspotenzial zu neuen und gleichzeitig ergänzenden Instrumenten für Kompositionsindikatoren der Internationalisierung von Betrieben, die gegenwärtig in der internationalen Theorie der Internationalisierung zur Bestätigung der Bedeutung der Internationalisierung für das Unternehmen genutzt werden. Im praktischen Teil ermöglichen Modell und Indikator des Niveaus der Internationalisierung den Unternehmen, den aktuellen Stand der Internationalisierung von deren Potenzialen festzustellen, und zwar einerseits, was für einen Teil ihrer Produktion sie auf ausländischen Märkten absetzen, und andererseits, was für Ressourcen im Betrieb bis zu was für einem Maß internationalisiert werden. Thema und Inhalt dieser Dissertation gehen teilweise von vorausgehenden zusammenhängenden Forschungstätigkeiten des Autors und deren Ergebnissen aus.

Schlüsselwörter:

Betriebspotenzial, Internationalisierung des Betriebs, Internationalisierungsprozess, Internationalisierung von Betriebspotenzial, menschliches Potenzial, Prozesspotenzial, finanzielles Potenzial, Innovationspotenzial, Konkurrenzpotenzial, Konkurrenzfähigkeit, Leistungsfähigkeit des Betriebs

OBSAH

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	7
ÚVOD	8
1 STRUČNÁ ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI TÉMATU PRÁCE.....	11
2 CÍLE A METODY PRÁCE	17
3 HLAVNÍ DOSAŽENÉ VÝSLEDKY SE ZDŮRAZNĚNÍM VLASTNÍCH PŘÍNOSŮ.....	21
ZÁVĚR.....	24
SEZNAM LITERATURY POUŽITÉ V AUTOREFERÁTU	25
SEZNAM PUBLIKOVANÝCH PRACÍ DISERTANTA	27

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
RES	Registr ekonomických subjektů
BSC	Balanced Scorecard
PZI	Přímé zahraniční investice
M/P	Multinationality/Performance
BG	Born Globals
DOI _{INTS}	Degree of International Scale
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
TNI	Transnationality Index

ÚVOD

Poslední čtvrtstoletí existence naší země poskytlo všem „zúčastněným“ šanci být bezprostředně přítomen určitému unikátnímu procesu, který absolvovala ekonomika naší země a zvláště pak její tradiční průmyslové obory. Ty bývaly pýchou české ekonomiky a exportu, a to jak v období tzv. monopolu zahraničního obchodu, tak v době bezprostředně následující. Během dvaceti pěti let prošly podniky v odvětvích zejména spotřebního průmyslu naprosto zásadním vývojem, kdy byla realizována jejich restrukturalizace, profilace, selekce, diverzifikace, změny majetkových struktur a samozřejmě v mnohých případech došlo i na bankroty a likvidace. Především však, i vzhledem k rostoucí ceně pracovní síly a ostatních nákladů a dalším skutečnostem, docházelo k velmi rychlému zostřování konkurenčního boje nejen mezi českými podniky navzájem, ale zejména se zahraniční konkurencí, kdy byla rozhodujícím faktorem úspěchu nejčastěji tržní cena produkce. Významnou roli v uvedených procesech sehrála, a dnes stále více sehrává internacionalizace podniků, jejich prosazování se v globálním prostředí, jejich růst přes hranice země, kde vznikly.

V současné době se nacházíme na určité další hraně ekonomického vývoje, která již přináší a v daleko větší míře ještě přinese velmi zásadní změny ve struktuře a objemu jak výroby, tak i mezinárodního obchodu regionu, ve složení a zaměření činnosti podniků zde působících. To bude mít velký vliv na ekonomický růst a na investiční pohyb, na rozšiřování, ale také ukončování činnosti podniků, zakládání podniků nových, na zaměstnanost, na poptávku po odbornících a samozřejmě také adekvátně po vzdělaných a odpovídajícími znalostmi a schopnostmi vybavených mladých lidech.

Nedávný boom automobilového průmyslu a stavebnictví již tyto změny přinesl, nicméně poslední vývoj a současné již několikaleté období ekonomického útlumu ukazují, že se dají očekávat další posuny a změny.

Tradiční obory regionu, které se věnovaly především výrobě spotřebního zboží, neměly v dané podobě příliš šanci na přežití období strukturálních změn. Původně se v jejich činnostech vždy jednalo o poměrně jednoduchý výrobní proces, stále s velkým podílem manuální práce, ač často poměrně kvalifikované, přesto praxí poměrně rychle „uchopitelné“. Vzhledem k růstu mzdových nákladů, mmj. i kvůli tlaku na zvyšování životní úrovně, se nedal udržet moderovaný růst cenové úrovně výrobků.

V libereckém regionu byly tradičně zastoupeny textilní, sklářský a bižuterní průmysl, které doplňovalo strojírenství včetně automobilové výroby a průmysl plastů. Dopady ekonomické transformace se na počátku 90. let projevíly při takovéto struktuře průmyslu poměrně výrazně. Páteří textilní průmysl, který před rokem 1989 poskytoval pracovní možnosti v regionu desítkám tisíc lidí, téměř vymizel (Potužáková, Demel, 2014). Zaměstnával-li tento průmysl na konci 90. let až šest tisíc pracovníků, v roce 2010 to bylo již jen 1100 osob (ČSÚ, 2011). Podle analýzy sklářského odvětví (Rydvalová, Pittnerová, 2013) byl z hlediska ekonomické výkonnosti významný pokles tržeb v letech 1991 - 2010 zaznamenám především u komodit užitkové a ostatní sklo.

Tyto obory však nepřicházely do problémů a neinklinovaly ke změnám všechny najednou, průběhy těchto změn se u nich lišily. Zřejmě proto se mohly přelévát pracovní síly, investice, a i u mezinárodního obchodu bylo snížení výsledků jednoho oboru alespoň částečně substituováno udržením či dokonce posílením pozic a zvyšováním obrátu mezinárodního obchodu u druhého. To by mohlo podpořit tvrzení, že průmyslově relativně vyspělý region s rozvinutou infrastrukturou a vyspělou odbornou pracovní silou má určité improvizací a regenerační schopnosti, po propadu jednoho odvětví či oboru se jeho ekonomická kapacita postupně přesouvá na jiný obor. Oslabení jedné skupiny podniků může posílit jiné podniky, které mají v dané chvíli lepší podmínky jak využít svůj potenciál. Toto se evidentně týká jak období strukturálních změn, vyvolaných změnou politického systému, která v ČR proběhla na přelomu 80. a 90. let 20. století, tak i období ekonomického útlumu, který zažíváme v posledních letech.

U těchto ekonomických „přesunů“ však velmi významně záleží na tom, mezi jakými podniky (a ve kterém odvětví) k přelévání pracovní síly a podílu na výrobě a realizaci výrobků dochází a které nové podniky nahrazují ekonomickou sílu těch zaniklých. Jinými slovy jaké podniky a v jaké podobě přežívají a zůstávají pilířem ekonomického rozvoje regionu.

Cílem podniku, je-li součástí hospodářské soutěže, je podnikat, tedy vyrábět (nebo nakupovat) a následně prodávat výrobky, které uspokojují potřeby zákazníků. Zároveň však podnik chce prodávat se ziskem a tím uspokojit potřeby majitelů či akcionářů. K tomu dnešní pohled veřejnosti na podnik obsahuje i požadavky na uspokojování potřeb a s tím spojenou motivaci zaměstnanců a v neposlední řadě je role podniku spojována i s jeho vztahem vůči vnějšímu prostředí, s jeho společenskou odpovědností. Podniky jsou navíc také motorem inovačního

toku a vyspělosti společnosti. Je tedy jasné, že úkolů, které jsou na dnešní podnik kladeny z různých stran, od různých zájmových skupin, není právě málo.

Pokud má podnik splňovat všechny výše uvedené role, je ve svém vývoji často, dříve nebo později, nucen vstoupit do mezinárodního prostředí. Prvotním motivem je nejčastěji širší uplatnění pro vlastní výrobky. Srovnání s ostřejší konkurencí tlačí podnik ke zvýšené kvalitě, nižší ceně. Podnik pak hledá úspory ve svých nákladech, nové zdroje. To vše nachází i prostřednictvím své internacionalizace. Podnik tedy může internacionalizovat nejen svůj produkt v rámci mezinárodního obchodu, ale i zdroje, které do produktu vstupují.

Jak vyplývá ze zjištění této práce, podnik v tomto smyslu internacionalizuje svůj potenciál a je na něm, na jeho managementu, jakou míru internacionalizace pro jednotlivé součásti potenciálu podniku zvolí.

Cílem jakékoli internacionalizace by mělo být zvýšení konkurenceschopnosti a výkonnosti podniku a uspokojení co nejširšího pole zainteresovaných stran. Je-li tedy potenciál podniku internacionalizován, nabízí se podniku širší prostor pro jeho využití. Smysl internacionalizace a zvýšená výkonnost, která se od internacionalizace očekává, jsou tedy podmíněny maximálnímu využití internacionalizovaného potenciálu podniku.

1 STRUČNÁ ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI TĚMATU PRÁCE

Teoretická východiska jsou obsažena ve dvou kapitolách disertační práce. Kapitola 2 je věnována pohledu různých autorů na potenciál podniku. Pracuje se v ní s několika klíčovými pojmy - strategií podniku, konkurenceschopnosti, konkurenční výhodou, hodnotovým řetězcem, zdroji podniku, výkonností podniku a procesů a s otázkou synergie činností podniku.

Pro tyto pojmy je společným rysem, že autoři, kteří jsou citováni, se u nich snaží o odpovědi na zásadní otázky - jaké činnosti podniku mají největší vliv na zdraví a růst podniku, jak je poznat a nastavit co nejlépe, jedinečně a zároveň efektivně, jak jejich řízením dosáhnout nejlepších výsledků v podobě mimořádné výkonnosti podniku.

Z rozsáhlého textu kapitoly je možné vybrat několik zásadních tvrzení, která propojují výše uvedené klíčové pojmy jak s celkovým potenciálem podniku, tak s jeho jednotlivými potenciály. Tato tvrzení jsou základním myšlenkovým fundamentem pro sestavení modelu potenciálu podniku v kapitole 3 disertační práce:

Mikoláš (2011) soudí, že potenciál obecně je **souhrn schopností, celková možnost něco udělat**, jeho základem je slovo potence, tj. síla, moc, mohutnost, schopnost plodit.

Podle Kopčaje (1999) je potenciál v podnikání, jinak též potenciál podnikatele, podniku nebo podnikatelského prostředí určitá vyzrálость jednotlivce, organizace či podniku v soutěži s jinými subjekty podle výsledků jejich transformace do produkce. Jde tedy o **pravděpodobnost efektivní transformace do produktu, nebo naopak o míru neuspořádanosti, tzn. entropii** k potřebám zákazníků či k úrovni nejlepších konkurentů.

Toto důležité tvrzení představuje potenciál podniku jako pravděpodobnost toho, že se efektivním využitím disponibilních zdrojů dosáhne maximálního výstupu podniku, přičemž ale záleží na míře entropie, neuspořádanosti energie v podniku. Čím nižší entropie se vyskytuje v podniku, tím vyšší potenciál podnik má. Důsledkem snižování entropie v podniku je jednotná orientace lidského snažení – synergie.

Podle srovnání dostupných pramenů lze najít v průsečíku vize a strategie a vnějšího podnikatelského prostředí čtyři základní vnitřní atributy konkurenceschopnosti firmy – **lidský, finanční, procesní a obchodní potenciál firmy** (Mikoláš, 2011).

Zde jsou tedy čtyři základní potenciály podniku - lidský, finanční, procesní a obchodní potenciál firmy – z pěti potenciálů využitých v této práci pro model potenciálu podniku.

Úspěšné firmy se však odlišovaly strategií, kdy nevnímaly své konkurenty jako ty, se kterými by se měly poměřovat z hlediska výkonnosti. Řídily se jinou strategickou myšlenkou – hodnotovou inovací (Kim a Mauborgne, 2009). Hodnotovou inovaci může přinést pouze využití inovačního potenciálu podniku.

Výše zmíněné potenciály doplňuje v modelu ještě **inovační potenciál**, schopnost podniku přinášet hodnotové inovace.

Podstata strategie a konkurenční výhody tedy spočívá v tom, že jde o **rozhodnutí podniku vykonávat činnosti odlišným způsobem nebo vykonávat odlišné činnosti** než jeho konkurenční soupeři. Konkurenční výhoda je zakódována v tom, že ve srovnání se svou konkurencí dosahuje podnik nižších nákladů, nebo vyšších cen, nebo obojího. Výsledkem je pak mimořádná výkonnost podniku (Magretta, 2012).

Každý podnik si lze představit jako **soubor činností, které mají různé účely** – např. navrhovat, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat, podporovat prodej apod. (Porter, 1994). Tyto činnosti nelze vnímat pouze jako náklad, ale jako krok, jenž musí přidat určitý přírůstek hodnoty konečnému výrobku, nebo konečné službě.

Podle Hammera a Champyho (1996) je proces **soubor činností**, který vyžaduje určité druhy vstupů, jeden nebo více, a který tvoří výstup, jenž má pro zákazníka hodnotu.

BSC má cíle podniku a jejich metriky rozčleněny do čtyř skupin – „perspektiv“ – **finanční, zákaznické, procesní a perspektivě učení a růstu**, neboli perspektivu potenciálů.

I zde jsou opět indikovány oblasti potenciálu podniku.

Učeň (2008) vytvořil **koncept zvyšování výkonnosti firmy na základě potenciálního zlepšení**. Podle tohoto konceptu představuje potenciál zlepšení prakticky využitelnou metodu pro řešení klíčových manažerských úloh – tvorbu a aktualizaci firemní strategie, zvyšování výkonnosti firemních procesů, efektivní realizaci zejména inovačních projektů apod.

Jde tedy o nasměrování vnitřní energie podniku tak, aby došlo k efektivní transformaci zdrojů podniku (zdrojových potenciálů) do produktu pro zajištění jeho konkurenceschopnosti.

Z uvedených tvrzení lze sestavit model potenciálu podniku, který neopomíjí ani jedno z nich.

Druhou část teoretických východisek k problematice řešené touto disertační prací obsahuje kapitola 4 věnující se internacionalizaci podniku. Práce se v ní přiklání k proudu odborných názorů, který považuje internacionalizaci za vhodný prostředek k růstu podniku a zároveň také za určitou filosofii a cestu podniku v jeho rozvoji.

Proč by se tedy měly podniky v určité fázi svého vývoje internacionalizovat?

Říká-li Porter, že podstatou konkurenční výhody je, že ve srovnání se svou konkurencí dosahuje podnik nižších nákladů, nebo vyšších cen, nebo obojího (Magretta, 2012), pak se nabízí doporučení, že výsledkem internacionalizace má být vyšší mimořádná výkonnost podniku. Takto se motivace podniku pro internacionalizaci zdá být jasně nastavena, čili internacionalizace by měla být provedena a mít takovou úroveň, aby byla podniku zajištěna konkurenční výhoda.

Konkrétnější argumenty pak zaznívají z úst mnoha autorů posledních desetiletí. Jejich názory se vyvíjejí v čase tak, jak se vyvíjí internacionalizace podniků.

Podle Hennarta (2007) nabízí „internationalizační“ literatura **dvě základní predikce**:

1. Čím více jsou podniky internacionalizované (čím více mají poboček v zahraničí, jsou mezinárodně diverzifikované), tím menší investiční rizika nesou.
2. Čím větší míra mezinárodní diverzifikace podniku, tím vyšší je jeho ziskovost.

Contractor, Kundu a Hsu (2003) píší o **výhodách mezinárodní expanze** ve smyslu rozložení režijních nákladů na více zemí, získání poznatků a mezinárodních zkušeností, zajištění přístupu k levnějším zdrojům, lepším technologiím, získání vyšší konkurenceschopnosti.

Prospěšnost internacionalizace vidí i Hitt, Hoskinson a Kim (1997), kteří píší, že mezinárodní diverzifikace umožňuje získat výhody výnosů z rozsahu a amortizovat investice v nejkritičtější podobě – do výzkumu a vývoje a do značky – v širší základně.

Kim, Hwang a Burgers (1993) argumentují, že multiplikace národních trhů dovoluje firmám **minimalizovat dopady změn** v úrokových sazbách, mzdách, cenách komodit a surovin v domácí zemi tím, že umožňuje snadno přesunout výrobu a zdroje na výhodnější místa.

Podle Berndta, Altobelliho, Sandera je rozhodování o zpracování jednotlivých trhů země (2007) marketingovým **rozhodováním o mezinárodním tržním potenciálu**.

Hennart (2007) je však k těmto názorům poměrně **skeptický**. K některým výše jmenovaným výhodám se vyjadřuje kriticky, např. k míře rizika říká, že preference nadnárodních společností pro vstup/investici na nový trh jsou podmíněny geografickou, institucionální a kulturní blízkostí daného trhu domácímu trhu daného podniku.

Jedním z velmi frekventovaných modelů, ze kterého mnozí autoři vycházejí, a který také podstoupil určitý vývoj a doznal inovačních změn, je tzv. **Uppsala model internacionalizace**, někdy označovaný jako U – model. Jeho vývoj je úzce spojován s výzkumem Johansona, Vahlneho a Wiedersheim-Paula, přičemž jeden z jeho základních kamenů je v rozdělení internacionalizace do čtyř postupných stádií, kde každé z nich představuje vyšší stupeň mezinárodního zapojení firmy (Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975). Johanson a Vahlne (1977, 1990, 2009) východiska Uppsala modelu rozvedli do dynamického čtyřjádrového modelu, kde výsledek jednoho cyklu akcí představuje vstup do dalšího.

Pichanič (2004) se také nechává inspirovat Uppsala modelem. Jeho internacionalizace společnosti se však vyvíjí dále a obsahuje fázi, kdy zahraniční pobočky exportují zboží do původní domovské země, a finální fázi **vzniku tzv. „globální firmy“**.

Stopfordův model internacionalizace (1983) také vychází z toho, že firmy vstupují na zahraniční trh postupně. Východiskem ale je spolupráce dvou firem ze dvou zemí.

Další skupinou nejznámějších tradičních modelů internacionalizace, jsou ty, které vysvětlují **internacionalizační proces z inovační perspektivy** (Andersen, 1993). Tyto modely jsou velmi často označovány jako I- modely.

Určitým konfliktním prvkem pro většinu teorií o procesu internacionalizace je fakt, že dnes existují velké a silné nadnárodní společnosti, které již evidentně neabsolvují celý proces a vybírají si pouze jeho vyšší fáze. To je zejména případ tzv. **Born Globals (BG)**, což jsou firmy, které se přímo se pro globální trh „zrodí“ (Kubíčková, Marková, 2011).

Stále je však většina autorů zajedno, že internacionalizace podniku je spojena s **postupným vývojem jeho exportu**, na který „multinacionalizace“ podniku navazuje. Pro podporu tohoto tvrzení bylo realizováno velké množství šetření v reálném prostředí, tedy mezi existujícími podniky, s využitím unikátních primárních dat.

Conconi, Sapir a Zanardi (2014) se zaměřili na tzv. horizontální PZI, tedy takové, které jsou motivovány zvýšením tržního podílu v zemi vstupu, přičemž přijali tvrzení, že většina PZI je ve své podstatě horizontálních. Tento výsledek je konzistentní s tím, že proces internacionalizace je naplňován postupně, přičemž většina firem začíná exportem na nový trh a investovat začíná v okamžiku, kdy chce nejen zvýšit prodeje, ale zejména ušetřit náklady.

Další část textu kapitoly 4 se věnuje především stanovení stupně internacionalizace, jak ho navrhuji či naopak zavrhuji různí významní autoři. Možná zásadním a především velmi často citovaným autorem, který přispěl k otevření této diskuze, je Sullivan (1993). Stupeň internacionalizace má podle něho tři atributy – **výkonnostní, strukturální a subjektivní**.

Ukazatele vybrané k výše uvedeným atributům Sullivan (1993) otestoval a z nich pak sestavil souhrnný ukazatel DOI_{INTS}, který nazval **stupněm mezinárodního rozsahu** (Degree of International Scale).

Ramaswamy a Kroeck (1996) podrobili Sullivanův **ukazatel kritickému rozboru**, kde sice souhlasili s tím, že stupeň internacionalizace by měl být určován sofistikovanějším ukazatelem, než je pouze podíl zahraničních prodejů na celkových prodejkách, nicméně podle nich Sullivanův index trpí nedostatkem standardizace a marginálním důkazem spolehlivosti. Složení ukazatele z různých, nesourodých indikátorů způsobuje, že se na stejném stupni internacionalizace nacházejí strukturálně a zaměřením zcela odlišné společnosti. V následujících letech byla vedena jak mezi oběma skupinami, tak i dalšími autory diskuze o použitelnosti Sullivanova ukazatele, eventuálně o možnosti zařazení dalších ukazatelů.

Caligiuri, Lazarova a Zehetbauer (2004) se věnovali právě **postojovým indikátorům** a zejména jejich vztahu k výkonnostním a strukturálním ukazatelům.

Curwen a Whalley (2006) situovali problém „měření“ internacionalizace do telekomunikačního průmyslu, který je obecně brán jako jednoznačně globální odvětví. Zde porovnávali nejdůležitější operátory na trhu s tím, že vzhledem ke komplikované dostupnosti dat **identifikovali čtyři ukazatele** - počet zemí, ve kterých daný operátor investoval, psychickou disperzi těchto investic, proporcionální počet účastníků kontrolovaných daným mobilním operátorem a psychickou disperzi těchto účastníků.

Dörrenbacher (2000), který z pohledu této práce správně vytkl Sullivanovu kompozitnímu ukazateli absenci několika obvyklých strategických možností internacionalizace, jako je nepřímý export, prodej licencí nebo zakládání společných podniků, se pokusil o **shrnutí**

všech v dané chvíli aktuálních indikátorů a ukazatelů, které různí autoři k vyjádření internacionalizace (zejména pak „multinacionalizace“ nadnárodních společností) použili.

Důležitý kompozitní ukazatel, který se snaží pojmut a shrnout co nejvíce podob a projevů internacionalizace, zmiňuje Štrach (2009). Jde o **TNI – Index transnacionality** - průměr ze tří podílů - podílu zahraničních aktiv k celkovým aktivům, zahraničních prodejů k celkovým prodejm, počtu zahraničních pracovníků k celkovému počtu zaměstnanců. Tento kompozitní index je jedním ze tří, který Dörrenbächer považuje za nejvíce využívané v odborné literatuře. Jedná se o indikátor, který je **využíván institucí UNCTAD** a poprvé se objevil ve World Investment Report v roce 1995 jako ukazatel zapojení nadnárodní společnosti do světové ekonomiky.

Velmi frekventovaným tématem v odborných diskuzích je, zda má internacionalizace vliv na výkonnost podniku a pokud ano, jak významný tento vliv je. Pokud se jde do prověření výsledků šetření uveřejněných v odborných publikacích tzv. M/P literatury (multinacionalisation/performance), lze poměrně záhy zjistit, že se výsledky mezi autory velmi rozcházejí a v podstatě podporují **všechny tři možnosti vztahu mezi internacionalizací podniku a jeho výkonností**. Přiklání se buď k pozitivnímu, neutrálnímu nebo negativnímu vlivu zvyšování internacionalizace podniku na zvyšování výkonnosti podniku.

Contractor, Kundu a Chin-Chun Hsu (2003) vytvořili funkční popis závislosti výkonnosti podniku na internacionalizaci v rámci procesu internacionalizace v podobě písmene S, tedy ve tvaru zvaném **sigmoid**. Takovýto průběh vztahu mezi stupněm „multinacionality“ (internationalizací) a výkonností podniku je základem pro jejich „**třístupňovou teorii mezinárodní expanze**“.

Dalším výrazným teoretickým pohledem na internacionalizaci podniku, jenž byl inspirací pro tuto disertační práci a v podstatě podpořil její část o chápání mezinárodní expanze podniku jako internacionalizaci podnikového potenciálu, je umístění internacionalizace do **internationalizačního rámce hodnotového řetězce**, který je nástrojem pro klasifikaci podniků podle intenzity tuzemských a zahraničních aktivit v rámci jejich hodnotového řetězce (Curci, Mackoy a Noriko, 2013).

2 CÍLE A METODY PRÁCE

Téma a obsah této disertační práce částečně vychází ze související předchozí výzkumné činnosti autora a jejích výsledků. Tato výzkumná aktivita se soustředila především na identifikaci klíčových zahraničních podniků libereckého regionu, které vstoupily do libereckého regionu formou přímé zahraniční investice.

Výzkum se zaměřil na motivy vstupu zahraničních podniků na český trh, převažující strukturu jejich exportované produkce, vývoj počtu zaměstnanců, či zaměstnávání cizích pracovníků. Pro zjištění uvedených parametrů bylo použito metody dotazníkového šetření. Dále bylo zjišťováno, jak se dotazované podniky ve vybraných charakteristikách podobají či liší od hodnot za celý Liberecký kraj. Cílem šetření bylo stanovit, jestli a jak v konečném důsledku tyto společnosti ovlivňují odpovídající ekonomické parametry regionu.

Vybrané podniky byly identifikovány pomocí databáze RES (Registr ekonomických subjektů) za rok 2010. Kritériem výběru bylo, zda jsou společnosti vlastněné či spoluvlastněné zahraničními subjekty s podílem na základním kapitálu vyšším než 10 %, což je minimální hranice k tomu, aby mohla být investice považována za PZI. Současně byl výběr omezen na podniky, které zaměstnávaly v roce 2010 více než sto pracovníků, jelikož právě podniky s tímto počtem zaměstnanců již mohou výrazně ovlivňovat ekonomický vývoj regionu i charakteristiky regionálního trhu práce.

Takto indikovaných společností bylo v Libereckém kraji v roce 2010 šedesát. Celkově bylo z dotazníkového šetření získáno čtrnáct dotazníků, řada oslovených podniků se dotazníkového šetření nezúčastnila. Důvodem byl negativní postoj jejich zahraničních vlastníků k poskytování informací (Potužáková, Demel, 2014).

Toto šetření, i přes nízkou návratnost, přineslo poměrně zajímavé výsledky, které byly spolu s předpoklady šetření postupně popsány a shrnuty v několika článcích (Demel, Potužáková, 2010, Demel, Potužáková, 2012, Potužáková, Demel 2014).

Již při sestavování otázek dotazníků k uvedenému šetření, které se z podstatné části týkaly právě některých internacionalizačních parametrů zkoumaných podniků, se velmi silně projevila potřeba ukazatele stupně či úrovně internacionalizace podniku. Ukazatele, který by jednak vyváženě postihoval celý podnik v procesu internacionalizace, jednak by byl věrohodným východiskem při zkoumání vlivu internacionalizace podniku na jeho výsledky.

Z těchto faktů vylíčený rámec, ve kterém se odvíjí celá předkládaná práce. Základními pojmy uvedeného rámce jsou potenciál podniku a jeho využití, internacionalizace podniku, internacionalizace potenciálu podniku a její využití pro vyšší konkurenceschopnost a výkonnost podniku.

Samotná práce je ve smyslu tohoto rámce rozdělena do šesti částí. Kapitoly 2 a 4 jsou teoretickými východisky pro detailní seznámení se s problematikou pojmů potenciál podniku a internacionalizace podniku. Toto pořadí bylo zvoleno pro základní nastavení a ukotvení modelu potenciálu podniku v kapitole 3, a poté k detailněji propracovanému modelu internacionalizace potenciálu podniku v kapitole 5. V kapitole 6 je model testován nejprve teoreticky zasazením do procesu internacionalizace, poté v reálném prostředí pomocí případové studie.

Oblasti internacionalizace podniku a možnosti určení stupně internacionalizace podniku, čili tomu, do jaké míry je podnik internacionalizován, se již řadu let věnovalo a stále věnuje mnoho významných odborníků. Někteří z nich se pak dále zaměřují především na to, je-li možno zjistit závislost mezi stupněm internacionalizace podniku a jeho výkonností, jeho ekonomickými výsledky.

Tato práce se zaměřuje na strukturu internacionalizace podniku a její vývoj v rámci fází internacionalizace. Poté, co pomocí modelu potenciálu podniku identifikuje, jaké jsou součásti potenciálu podniku, sleduje, do jaké míry lze podnik internacionalizovat, jakou typologii podniků z hlediska internacionalizace jejich potenciálu lze rozeznat, kde všude lze internacionalizaci v podniku aplikovat.

Práce podporuje pohled na internacionalizaci jako na významnou oblast podniku, jejíž využití, lépe řečeno využití jejího potenciálu, by mělo prokazatelně vést ke zvyšování konkurenceschopnosti a tím i výkonnosti podniku. Tím se řadí k významné skupině zastánců pozitivního vlivu internacionalizace na výkonnost podniku.

Cílem práce je vytvoření modelu internacionalizace potenciálu podniku, založeného na modelu potenciálu podniku. Jeho využití následně přispěje k přehlednému určení struktury a úrovně internacionalizace potenciálu. Ta je v modelu určena ukazatelem úrovně internacionalizace potenciálu podniku.

V oblasti teorie jsou tento model a ukazatel úrovně internacionalizace potenciálu podniku novými a zároveň doplňujícími nástroji k převážně kompozitním indikátorům

internacionalizace podniků, které jsou v současnosti v mezinárodní teorii internacionalizace využívány pro potvrzení významu internacionalizace pro podnik.

V oblasti praxe umožní model a ukazatel úrovně internacionalizace podnikům zjistit aktuální stav internacionalizace jejich potenciálu, a to ze dvou hledisek. Identifikuje, jednak jakou část své produkce podniky realizují na zahraničních trzích, jednak jaké zdroje jsou v podniku internacionalizovány a do jaké míry. Potenciál podniku by měl být vztahován směrem k budoucnosti. Výše uvedené nástroje umožní podnikům zjistit využívání možnosti internacionalizace potenciálu podniku v minulých obdobích a zároveň poukáže na oblasti, kde internacionalizace využito nebylo. V soulase s chápáním internacionalizace jako procesu bude možno aplikací modelu internacionalizovaného potenciálu podniku určit, v jaké fázi tohoto procesu se podnik nachází.

Práce předkládá určitý nový a ucelený obraz potenciálu podniku a jeho internacionalizace pomocí modelu.

Z těchto důvodů byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu. Nejedná se proto, jako u kvantitativního výzkumu, o statistické zhodnocení dat a následné rozhodnutí v konkrétní hladině významnosti. Z logických metod (Molnár a kol., 2012) jsou použity metoda abstrakce pro zachycení objektu výzkumu modelem a také metoda indukce, tedy sběru informací a dat z různých pohledů na jednotlivosti problému podniku a jeho internacionalizace, z nichž budou vyvozeny obecnější závěry. Pro vysvětlení problému a částečné ověření modelu bude použito případové studie jako neexperimentální metody.

Základním východiskem každého výzkumu jsou výzkumné otázky. Pro tuto práci byly zvoleny, i vzhledem ke zvoleným metodám, následující výzkumné otázky:

VO1: Co je potenciál podniku, proč je pro podnik důležitý a jak ho lze identifikovat?

VO2: Co obsahuje pojem internacionalizace podniku, jak a proč k ní dochází?

VO3: Existuje vztah mezi potenciálem podniku a jeho internacionalizací, a pokud ano, má tento vztah vliv na výkonnost podniku?

Při takto zvolené sestavě výzkumných metod není zvykem stanovovat na začátku práce hypotézy (Molnár a kol., 2012). Proto byly místo hypotéz formulovány tři předpoklady:

P1: Každý podnik má svůj potenciál, který představuje určitou ucelenou možnost, souhrn podmínek a předpokladů pro efektivní využití zdrojů podniku k tvorbě hodnoty, konkurenceschopného produktu. Potenciál podniku nelze měřit, jeho využití lze popsat modelem.

P2: Internacionalizace je proces, který má významný vliv na potenciál podniku.

P3: Efektivně realizovaná internacionalizace potenciálu podniku má vliv na výkonnost podniku.

Na základě poznatků zjištěných při zkoumání uvedených předpokladů jsou v závěru práce nastavena východiska pro navazující výzkum.

3 HLAVNÍ DOSAŽENÉ VÝSLEDKY SE ZDŮRAZNĚNÍM VLASTNÍCH PŘÍNOSŮ

Záměrem této disertační práce bylo nejprve zjistit, jak je různými autory chápán pojem potenciál podniku a jaké jeho komponenty jsou považovány za klíčové. Na základě těchto zjištění byl vypracován model potenciálu podniku odrážející pravděpodobnost efektivní transformace zdrojů do produktu. Dále byla v rámci rozsáhlé teoretické rešerše prozkoumána teoretická východiska pro internacionalizace podniku, což přispělo k vytvoření modelu internacionalizace potenciálu podniku, založeného na modelu potenciálu podniku. Model byl následně testován jak teoreticky zasazením do procesu internacionalizace podniku, tak prakticky s využitím případové studie.

Zásadní přínosy autora k dané odborné problematice jsou shrnuty následně:

1. Autor nabízí komplexní pohled na podnik a jeho potenciál propojením svých názorů s názory několika autorů, kteří se takto uceleně problematice věnují.
2. Autor vytvořil model potenciálu podniku, kde je zachycena pravděpodobnost efektivní transformace zdrojů do produktu v rámci snižování entropie v podniku. Zdrojové potenciály – lidský, procesní, finanční a inovační - se synergicky podílí na vytváření konkurečního potenciálu podniku. Využití potenciálů podniku by mělo být základním předpokladem pro podnik k získání nebo posílení konkurenceschopnosti a výkonnosti.
3. Autor přináší nový pohled na proces vstupu a působení podniku na zahraničních trzích jako na internacionalizaci potenciálu podniku. V tomto pohledu jde nejen o internacionalizaci produktu jeho úspěšným prodejem na zahraničních trzích, ale také o internacionalizaci zdrojových potenciálů podniku – lidského, procesního, finančního a inovačního potenciálu.
4. Autor vytvořil model internacionalizace potenciálu podniku včetně indikátorů internacionalizace jednotlivých částí (potenciálů) podniku, které jsou v modelu obsaženy. Jejich působení matematicky a logicky popsal v rámci modelu. Dosazením příslušných reálných hodnot indikátorů lze získat jasnou představu o momentální struktuře a úrovni internacionalizace potenciálu daného podniku. Pro určení úrovně

internacionalizace potenciálu podniku autor vytvořil ukazatel U_{PI} , který je v rámci modelu rovněž popsán.

5. Strukturu, danou modelem, a úroveň internacionalizace potenciálu podniku, danou ukazatelem, je možno sledovat také v libovolné časové řadě a tím zjistit, ve které fázi internacionalizace se podnik nachází. Pro tyto účely autor teoreticky otestoval model tím, že s jeho pomocí popsal proces internacionalizace podniku ve fázích internacionalizace potenciálu podniku, které jsou založeny na nejčastějších teoretických popisech procesu internacionalizace podniku.
6. Autor nabízí specifickou typologii podniků z hlediska internacionalizace potenciálu podniku, které neabsolvovaly standardní internacionalizační proces. Výčet těchto specifických typů podniků je naznačen a autor předpokládá, že není konečný. Tím může tato práce přispět k další diskuzi a identifikaci dalších specifických typů.
7. Případová studie prakticky otestovala model u tří relativně samostatných dceřiných společností velkého podniku. Identifikovala, v jaké fázi internacionalizace potenciálu podniku se sledované společnosti nachází a které potenciály ještě nebyly či byly méně internacionalizovány. Model internacionalizace potenciálu podniku tak přehledně odkrývá vedení podniku oblasti (potenciály), u kterých lze využít možnosti internacionalizace. Protože se autor zařazuje do pozitivistického proudu M/P literatury, tedy podporuje názor na pozitivní přínos internacionalizace podniku pro jeho konkurenceschopnost a výkonnost, sledovanému podniku by využití internacionalizace dosud méně internacionalizovaných potenciálů mělo přinést zvýšení výkonnosti.

Výzkumné aktivity autora se budou nadále soustředit na podpoření využitelnosti modelu internacionalizace potenciálu podniku vytvořeného v rámci. Budou dále provedena rozsáhlejší statistická šetření, kde budou mezi sebou porovnány různé podniky z hlediska struktury a úrovně internacionalizace potenciálu podniku. Toto šetření by mělo zohlednit i regionální a odvětvové hledisko využití modelu.

V rámci definování cíle této práce byly formulovány tři předpoklady:

P1: Každý podnik má svůj potenciál, který představuje určitou ucelenou možnost, souhrn podmínek a předpokladů pro efektivní využití zdrojů podniku k tvorbě

hodnoty, konkurenceschopného produktu. Potenciál nelze měřit, jeho využití lze popsat modelem.

P2: Internacionalizace je proces, který má významný vliv na potenciál podniku.

P3: Efektivně realizovaná internacionalizace potenciálu podniku má vliv na výkonnost podniku

První dva předpoklady byly v rámci práce naplněny, čili lze tvrdit, že:

- **Každý podnik má svůj potenciál, který představuje určitou ucelenou možnost, souhrn podmínek a předpokladů pro efektivní využití zdrojů podniku k tvorbě hodnoty, konkurenceschopného produktu. Využití potenciálu podniku lze popsat modelem.**
- **Internacionalizace je proces, který má významný vliv na potenciál podniku. Lze popsat modelem.**

Vliv internacionalizace potenciálu podniku na konkurenceschopnost a výkonnost podniku nebyly v rámci této práce zkoumány, proto nebyl třetí předpoklad naplněn. Tato problematika bude předmětem dalšího výzkumu autora.

ZÁVĚR

Nacházíme se v době, kdy na jedné straně naše civilizace ještě nikdy nebyla vybavena takovou úrovní technologie, nikdy neměl její vědecko-technický rozvoj takovou dynamiku a intenzitu. Na druhé straně však žijeme ve světě, kde nabídka mnohdy masivně převyšuje poptávku, jsme svědky ekonomických útlumů, mnoha turbulencí, prudkých zvrátů, které při stávajícím stavu globalizace mohou ovlivnit každého účastníka reality, každý subjekt, ač se třeba zdá být velmi vzdálen.

Pro podniky, účastníci se intenzivního konkurenčního prostředí, je zásadní otázkou, na co se zaměřit, kam jít, jaká opatření přijmout, jaké metody využít v tvorbě a realizaci své strategie, aby byla zajištěna konkurenceschopnost, stoupající výkonnost a tím budoucí prosperita podniku.

Tato práce nabízí určitý komplexní pohled na podnik z hlediska jeho potenciálu. Potenciál není chápán pouze jako možnost, ale jako souhrn podmínek a předpokladů, které zvyšují pravděpodobnost efektivní transformace zdrojů podniku do jeho produktu.

Další významnou oblastí zkoumání této práce je internacionalizace podniku. Ta je podle autora, který se řadí do pozitivistického proudu M/P problematiky, realizována právě pro zvýšení konkurenceschopnosti a výkonnosti podniku. Internacionalizací potenciálu podniku a jeho jednotlivých součástí – zdrojových potenciálů v podobě lidského, procesního, finančního a inovačního potenciálu a konkurenčního potenciálu v podobě zvyšování zahraničních prodejů produktu podniku – se otevírá prostor pro zvýšení potenciálu podniku a jeho využití jako celku.

Model internacionalizace potenciálu podniku a ukazatel úrovně internacionalizace vytvořené v rámci této práce otevírají velmi zajímavý prostor pro další výzkum v oblasti internacionalizace. Zároveň jejich praktická aplikace dává vedení podniků do rukou užitečný nástroj pro přehlednou identifikaci oblastí, u kterých internacionalizace bylo využito a u kterých nikoli. Na základě těchto zjištění mohou podniky následně přemýšlet o svých motivech a příštích krocích.

Rozhodnutí o další internacionalizaci je v rukách majitelů a manažerů podniků, závisí na jejich zkušenosti, intuici a dobrém odhadu budoucího ekonomického vývoje.

SEZNAM LITERATURY POUŽITÉ V AUTOREFERÁTU

- BERNDT, R., C. F. ALTOBELLI, M. SANDER, 2007. 1. vyd. Mezinárodní marketingový management. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1641-8.
- CALIGIURI, P., M. LAZAROVA and S. ZEHETBAUER, 2004. Top Managers' National Diversity and Boundary Spanning: Attitudinal Indicators of a Firm's Internationalization. *Journal of Management Development*. 2004, vol. 29, iss. 9, s. 848-859. ISSN 0262-1711.
- CONCONI, P., A. SAPIR and M. ZANARDI, 2014. The Internationalization Process of Firms: From Exports to FDI. *Discussion Papers. Centre for Economic Policy Research*. 2014, vol. 9332. ISSN 0265-8003.
- CONTRACTOR, F. J., S. K. KUNDU and C. C. HSU, 2003. A Three-Stage Theory of International Expansion: The Link between Multinationality and Performance in the Service Sector. *Journal of International Business Studies*. 2003, vol. 34, no. 1, s. 5-18. ISSN 0047-2506.
- CURCI, R., R. MACKOY and N. YAGI, 2013. Stages and Paths of Firm Internationalization: Testing the Value Chain Internationalization Framework. *Journal of Comparative International Management* [online]. 2013, vol. 16, no. 1 [vid. 2014-05-20]. Dostupné z: <http://www.thefreelibrary.com/Stages+and+paths+of+firm+internationalization%3A+testing+the+value...-a0358631020>. ISSN 1718-0864.
- CURWEN, P. and J. WHALLEY, 2006. Measuring Internationalisation in the Mobile Telecommunications Industry. *International Business Review*. 2006, vol. 15, iss. 6, pp. 660-681. ISSN 0969-5931.
- DÖRRENBÄCHER, C., 2000. Measuring Corporate Internationalisation: A Review of Measurement Concepts and their Use. *WZB Discussion Paper No. FS I 00-101* [online]. WZB Berlin Social Science Center, 2000 [vid. 2014-06-15]. ISSN 1011-9523. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10419/44047>.
- HAMMER, M., J. CHAMPY, 1999. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business revolution*. HarperBus, 1999, 233 s. ISBN 978-0887306877.
- HENNART, J. F., 2007. The Theoretical Rationale for a Multinationality-Performance Relationship. *Management International Review*. 2007, vol. 47, iss. 3, s. 423-452. ISSN 0938-8249.
- HITT, M. A., R. E. HOSKINSSON and H. KIM, 1997. International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms. *Academy of Management Journal*. 1997, vol. 40, iss. 4, s. 767-798. ISSN 0001-4273.

- CHAN KIM, W., MAUBORGNE, R., 2009. *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press, 2009. 236 s. ISBN 978-80-7261-128-7.
- JOHANSON, J. and F. PAUL-WIEDERSHEIM, 1975. The Internationalisation of the Firm. Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*. 1975, vol. 12, iss. 3, s. 305-322. ISSN 1467-6486.
- JOHANSON, J. and J. E. VAHLNE, 1977. The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Markets Commitments. *Journal of International Business Studies*. 1977, vol. 8, iss. 1, s. 23-32. ISSN 0047-2506.
- JOHANSON, J. and J. E. VAHLNE, 1990. The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*. 1990, vol. 7, iss. 4, s. 11-24. ISSN 0265-1335.
- JOHANSON, J. and J. E. VAHLNE, 2009. The Uppsala Internationalization Process Model Revised: From Liability of Foreigners to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*. 2009, iss. 40, s. 14-43. ISSN 0047-2506.
- KIM, W. C., P. HWANG and W. P. BURGERS, 1989. Global Diversification Strategy and Corporate Profit Performance. *Strategic Management Journal*. 1989, vol. 10, iss. 1, s. 45-57. ISSN 1097-0266.
- KOPČAJ, A., 1997. *Košatění bohatství*. 1. vyd. Ostrava: Silma 90, 1997. 186 s. ISBN 80-902358-0-8.
- KOPČAJ, A., 1999. *Řízení proudu změn*. 1. vyd. Ostrava: Silma 90, Grada Publishing, 1999. 298 s. ISBN 80-902358-1-6.
- KUBÍČKOVÁ, L. a Š. MARKOVÁ, 2011. Identifikace klíčových faktorů úspěchu internacionalizace malých a středních firem podnikajících v oboru strojírenství. *Trendy ekonomiky a managementu*. 2011, roč. 5, č. 9, s. 24-32. ISSN 1802-8527.
- MAGRETTA, J., 2012. *Michael Porter: Jasně a srozumitelně*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ, M. TVRDÍKOVÁ, et al., 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- MOLNÁR, Z., ET AL., 2012. *Pokročilé metody vědecké práce*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2012. ISBN 978-80-7259-064-3.
- PICHANIČ, M., 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 176 s. ISBN 80-7179-886-X.
- PORTER, M. E., 1994. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

- RAMASWANY, K., K. G. KROECK and W. RENFORTH, 1996. Measuring the Degree of Internationalization of a Firm: A comment. *Journal of International Business Studies*. 1996, vol. 27, no. 1, s. 167-177. ISSN 0047-2506.
- RYDVALOVÁ, P. a R. PITTNEROVÁ, 2013. Výběr potenciálních partnerů ze sklářského odvětví ČR pro zapojení do rámcových programů EU. *E+M Ekonomie a Management*. 2013, roč. 16, č. 1, s. 69-79. ISSN 1212-3609.
- STOPFORD, J. M. and J. H. DUNNING, 1983. *The World Directory of the Multinational Enterprises 1982-83*. Detroit (MI): Gale Research Company, 1983. ISBN 978-0810305212.
- SULLIVAN, D., 1993. Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *Journal of International Business Studies*. 1993, vol. 25, no. 2, s. 325-342. ISSN 0047-2506.
- ŠTRACH, P., 2009. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
- UČEŇ, P., 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
- WAGNER, J., 2009. *Měření výkonnosti. Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

SEZNAM PUBLIKOVANÝCH PRACÍ DISERTANTA

- DEMEL, J. a Z. POTUŽÁKOVÁ. Foreign direct investment and investment incentives; comparison of the Czech Republic and the Liberec region. *ACC Journal*. 2010, roč. 2010, č. 2, s. 40-52. ISSN 1803-9782.
- DEMEL, J. The Character and Motives of Foreign Trade of Czechoslovakia and The Czech Republic in its Development in Terms of Major Structural and Balance Reversals. *Izvestija vyšších učebych zavedenij. Technologija tekstilnoj promyšlennosti*. 2011, roč. 2011, č. 7, s. 14-22. ISSN 0021-3497.
- DEMEL, J. a Z. POTUŽÁKOVÁ. FDI and the Liberec Region: the Case of the Labour Market. *E+M Ekonomie a Management*. 2012, roč. 15, č. 4., s. 4-18. ISSN 1212-3609.
- POTUŽÁKOVÁ, Z. a J. DEMEL. Podniky se zahraniční účastí v Libereckém kraji. Výsledky dotazníkového šetření. *E+M Ekonomie a Management*. 2014, roč. 17, č. 2., s. 61-72. ISSN 1212-3609.