

NEPODCEŇUJTE SOCIÁLNÍ KAPITÁL

Důvěra hraje při internacionalizaci malých a středních firem velkou roli

Je jí třiatřicet, žije ve Finsku, má dvě malé děti, ve volném čase cvičí jógu a běhá. Povoláním je profesorkou na University of Jyväskylä. Jmenuje se Tanja Kontinen a 18. října poprvé přijela do Prahy.

Setkaly jsme se v pražské pobočce BIBS – vysoké školy. Povídaly jsme si ve třech – prestižní brněnskou vysokou školu zastupovala sympatická Ing. Alena Hanzelková, Ph.D., MBA, ředitelka pro akademický rozvoj, kvalitu a PR. Téma přednášky profesorky Kontinen bylo „Importance of networks in the internationalization of SMEs“, tedy o schopnosti malých a středních firem vstoupit na zahraniční trhy a využít při vytváření vazeb v sítích tzv. sociálního kapitálu. První otázka byla nasnadě: „Proč se zabýváte právě touto problematikou?“ „Sítě mě obecně zajímají. A sociální kapitál ovlivňuje a nejlépe vysvětluje to, jak se sítě vytvářejí. Proto, aby síť fungovala, je důležitá důvěra. Otázka důvěry přitom souvisí s mentalitou – ve Finsku si získáte důvěru obchodního partnera za den, ve Francii za dva roky. Ve Finsku má slovo stejnou váhu jako písemná smlouva, v zahraničí to často neplatí. Proto je třeba, aby malé a střední firmy měly v zahraničí své vazby na místní prostředí,“ odpovídá profesorka Kontinen a zdůrazňuje, že při svém výzkumu, jehož výsledkem je zmíněný závěr,

vycházela ze zkušeností finských firem v Evropě.

Aktivní pohled na příležitosti

Někdo možná namítne, že pro malé a střední firmy není přesměrování aktivit do zahraničí únosné, že se mají soustředit na domácí trh. Tanja Kontinen má jiný názor, říká: „Každá firma je vystavena globální konkurenci, proto musí mít vlastní firemní strategii, nečekat, až je konkurence pohltí. Musí se aktivně dívat na příležitosti, vytvořit si širší síť vztahů, aby měla alternativu, když vztah s hlavním partnerem skončí. Určitou roli v pomoci malým a středním firmám sice v evropských podmínkách hraje stát a Evropská unie, ale neznamená to, že firmy budou pasivně čekat na záchranu.“

Několik dalších postřehů z přednášky profesorky Tanji Kontinen

- Role sítí a sociálního kapitálu při internacionalizaci nebyla dostatečně docenována a podobně nebyla docenována role důvěry v rámci mezinárodních vazeb.

- Internacionalizaci vysvětlují různé teoretické modely:



1. Teorie Network model – vazby v sítích mohou nahradit ve firmách chybějící klíčové zdroje – tyto firmy motivuje tyto vazby budovat. Existují různé typy vazeb, které mohou firmy pro budování sítí využívat:

- a) **Formální** – založená na podnikatelských vazbách
- b) **Neformální** – rodinné, přátelé atd.
- c) **Intermediary ties / zprostředkované vazby** – firmy, které nemají ani formální, ani neformální vazby – například agentury na podporu exportu atd. Ve finské praxi jsou velmi důležité, protože nahrazují u finských firem nedostatek formálních a neformálních vazeb.

Dále existují:

Přímé vazby – se zákazníky, dodavateli atd.

Nepřímé vazby – vazby přes „někoho“ – velmi často jsou zdroje nejlepších příležitostí, které

vznikají často od někoho, kdo je firmě vzdálenější, proto je třeba i tyto vazby aktivně budovat. Mezinárodní vazby je náročnější vybudovat, mohou za to mimo jiné kulturní bariéry

- Finské firmy nechtěly ukončovat vazby, i když úplně dobře nefungovaly – finské firmy nechtěly partnera ukončením spolupráce zklamat – podle výzkumu hraje roli vospělost daného národa, jeho mentalita, ta významně ovlivňuje mezinárodní spolupráci.

- Network model ukazuje, že v praxi je také velmi důležité vědět, jakou mají partneři pro sebe důležitost a jak, zejména u klíčových partnerů, je vzájemná vazba silná, klást si otázku, zda by bylo jednoduché jednotlivé partnery nahradit, pokud by to bylo třeba.

O. N. ■