

# Vstupy na zahraniční trh nehmotného produktu vybrané společnosti

## Diplomová práce

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Marketing a mezinárodní obchod

*Autor práce:*

**Šárka Böhmová, LL.B.**

*Vedoucí práce:*

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu







## Zadání diplomové práce

# Vstupy na zahraniční trh nehmotného produktu vybrané společnosti

*Jméno a příjmení:* Šárka Böhmová, LL.B.  
*Osobní číslo:* E19000474  
*Studijní program:* N0413A050007 Podniková ekonomika  
*Studijní obor:* Marketing a mezinárodní obchod  
*Zadávající katedra:* Katedra marketingu a obchodu  
*Akademický rok:* 2020/2021

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce.
2. Internacionalizace a mezinárodní obchod s nehmotnými produkty.
3. Představení vybrané společnosti.
4. Analýza okolností vstupu na trh s nehmotnými produkty.
5. Zhodnocení analýzy a doporučení pro další vstupy na zahraniční trh.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

65 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- BLAŽEK, Ladislav. 2011. *Nadnárodní společnosti v České republice*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5677-0.
- MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]* 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.
- MELLAHI, Kamel a Jędrzej G. FRYNAS. 2015. *Global strategic management* 3. vyd. Oxford: Oxford University Press. ISBN 0198706596.
- POTUŽÁKOVÁ, Zuzana, Jaroslav DEMEL, Jaroslava DĚDKOVÁ, Šárka HYBLEROVÁ, Jan MAČÍ a Renata ČUHLOVÁ. 2016. *Podnik v mezinárodním prostředí* 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-311-9.
- ZAPLETALOVÁ, Šárka. 2011. Vybrané evoluční teorie procesu internacionalizace podnikatelských aktivit. *Acta academica karviniensia*. 11(3): 186-193. ISSN 1212-415X.
- PROQUEST.2020. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-10-10]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Barbora Beránková, HR Specialist, Alza.cz a.s., Roberto Alvarez, Avast Software s.r.o.

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

doc. JUDr. Ing. Bohumil Poláček, Ph.D.,  
MBA, LL.M.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

30. července 2021

Šárka Böhmová, LL.B.



## **Anotace**

Diplomová práce „Vstupy na zahraniční trh nehmotného produktu vybrané společnosti“ se zabývá internacionalizačním vývojem české nadnárodní společnosti Avast Software s.r.o., zabývající se počítačovou bezpečností. První část práce je zaměřena na literární řešení daného tématu diplomové práce. Rozebrány jsou různé pohledy na internacionalizaci, nadnárodní společnosti a Born Globals. Teoretická část je zakončena kapitolou o nehmotných statcích v souvislosti s mezinárodním obchodem, kde je podrobněji rozebráno duševní vlastnictví a software jako nehmotný produkt. Analytická část práce se zabývá internacionalizačním vývojem společnosti, který je na základě získaných dat podrobně rozebrán a analyzován. Výsledky analýzy měly zodpovědět hlavní cíl této práce – jakým způsobem se společnost internacionalizovala, a jakou roli hrál při vstupu na zahraniční trhy nehmotný produkt. Na závěr jsou na základě analýzy doporučeny další možné internacionalizační kroky společnosti.

## **Klíčová slova**

internacionalizace, born globals, zahraniční trh, mezinárodní obchod, nehmotný produkt, duševní vlastnictví, software

## **Annotation**

### **Foreign market entries with an intangible product of a selected company**

The diploma thesis „Foreign market entries with an intangible product of a selected company“ deals with the international development of the Czech multinational company Avast Software s.r.o., engaged with computer security. The first part of the thesis is focused on the literary research of the diploma thesis topic. Various views on internationalization, multinational companies and Born Globals are discussed. The theoretical part ends with a chapter on intangible assets in connection with international trade, where intellectual property and software as an intangible product are further discussed. The analytical part of the thesis deals with the internationalization of the company, which is further analyzed based on the obtained data. The results of the analysis correspond to the main goal of this thesis – what were the circumstances of the company’s internationalization and what role did the intangible product played in the foreign market entry. Finally, some possible internationalization steps of the company are recommended, based on the analysis.

### **Key words**

internationalization, born globals, foreign market, international trade, intangible product, intellectual property, software



## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D. za odborné vedení, podnětné rady a čas, který mi při řešení dané problematiky věnoval.

Dále bych chtěla poděkovat panu Miroslavu Umlaufovi ze společnosti Avast Software s.r.o. za ochotu, poskytnuté informace a věnovaný čas. Poděkování patří také jeho kolegovi panu Robertu Alvarezovi.

V neposlední řadě děkuji také všem svým blízkým za podporu a trpělivost během celé doby mého studia.



## Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam zkratk.....	15
Úvod .....	16
1. Proces internacionalizace a formy vstupu na zahraniční trh .....	18
1.1 Internacionalizační modely a teorie.....	20
1.2 Nadnárodní společnosti a Born Globals .....	25
2. Mezinárodní obchod s nehmotným produktem .....	34
2.1 Nehmotný produkt a duševní vlastnictví .....	36
2.2 Software jako nehmotný produkt .....	41
2.3 Softwarové patenty .....	42
3. Představení společnosti Avast Software s.r.o.....	45
3.1 Historie společnosti .....	45
3.2 Produkty společnosti .....	47
4. Analýza internacionalizace společnosti Avast Software .....	49
4.1 Internacionalizační vývoj společnosti .....	49
4.2 Internacionalizace jednotlivých oblastí podniku .....	52
4.2.1 Internacionalizace produktu .....	52
4.2.2 Internacionalizace procesu .....	58
4.2.3 Internacionalizace finančního potenciálu .....	62
4.2.4 Internacionalizace lidského potenciálu.....	66
4.2.5 Internacionalizace duševního vlastnictví.....	69
4.3 Avast jako Born Global společnost .....	74
5. SWOT analýza působení společnosti na zahraničních trzích .....	77
5.1 Silné a slabé stránky .....	77

5.2 Příležitosti a hrozby.....	78
5.3 Akvizice Avastu společností NortonLifeLock.....	80
6. Zhodnocení internacionalizačního vývoje a doporučení do budoucna .....	82
Závěr.....	84
Seznam citací.....	86

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Networkingový a internacionalizační model .....	30
Obrázek 2 Model faktorů úspěšné internacionalizace Born Globals .....	32
Obrázek 3 Celkový počet uživatelů Avastu .....	52
Obrázek 4 Uživatelé Avast Desktop.....	54
Obrázek 5 Uživatelé produktů Avast v jednotlivých zemích .....	55
Obrázek 6 Počet firem využívající Avast software .....	56
Obrázek 7 Odvětví, která využívají Avast software.....	57
Obrázek 8 Firmy využívající produkt Avast podle země původu .....	57
Obrázek 9 Dceřiné společnosti Avast.....	59
Obrázek 10 Vývoj čistého zisku v letech 2015-2020.....	62
Obrázek 11 Vývoj tržeb v letech 2015-2020.....	63
Obrázek 12 Hodnota akcie Avast v letech 2018-2021 .....	64
Obrázek 13 Klíčoví akcionáři Avastu v roce 2018.....	65
Obrázek 14 Celkový počet zaměstnanců Avastu .....	66
Obrázek 15 Vývoj počtu patentů Avastu v letech 2017-2019.....	71
Obrázek 16 Patenty v jednotlivých zemích .....	72

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Uppsala model internacionalizace.....	22
Tabulka 2 Možnosti ochrany různých forem vlastnictví.....	38
Tabulka 3 Akvizice Avastu .....	58
Tabulka 4 Pobočky Avast .....	61
Tabulka 5 Zaměstnanci leadership týmu Avast .....	67
Tabulka 6 Průměrný počet zaměstnanců jednotlivých oddělení .....	68
Tabulka 7 Ochranné známky Avastu .....	70
Tabulka 8 Patentové portfolio společnosti v USA, EU a WIPO v roce 2019 .....	73
Tabulka 9 Analýza SWOT-silné a slabé stránky .....	77
Tabulka 10 Analýza SWOT-příležitosti a hrozby .....	78

## **Seznam zkratek**

BG	Born Global
CEO	Chief Executive Officer
CISO	Chief Information Security Officer
EPO	Evropský patentový úřad
IoT	Internet of Things
MO	Mezinárodní obchod
PCT	Smlouva o patentové spolupráci
VaV	Výzkum a Vývoj
WIPO	Světová organizace duševního vlastnictví

## Úvod

Dnešní svět se stále více chová, jako by byl součástí jednotného trhu se vzájemně závislou výrobou, spotřebovávající podobné zboží a reagující na stejné impulsy. V minulém století se obchodovalo zejména s hmotnými produkty a internacionálnímu trhu dominovaly velké nadnárodní společnosti s vysokým kapitálem. V dnešním digitalizovaném světě už ale mají příležitost vstoupit na mezinárodní trh i menší podniky daleko rychleji a efektivněji, než tomu bývalo dříve. Moderní, vyspělé technologie dávají produktům možnost proniknout na zahraniční trh velmi rychle, například jen pomocí internetu, což nahrává zejména společnostem zabývajícím se obchodem s nehmotnými produkty.

A právě na toto téma je zaměřena i tato diplomová práce, zabývající se vstupy na zahraniční trh nehmotného produktu vybrané společnosti. Pro interpretaci a analýzu vstupu na zahraniční trh nehmotného produktu a jeho internacionalizaci byla vybrána česká nadnárodní společnost Avast Software s.r.o., která se specializuje na poskytování zabezpečení k boji proti kyberkriminalitě.

Cílem práce je na základě teoretické rešerše a její analýzy zhodnotit, jak probíhal internacionalizační vývoj společnosti, jestli proces internacionalizace proběhl běžným způsobem, a jakou roli hraje při vstupu na zahraniční trh právě nehmotný produkt.

V rámci diplomové práce budou dále zodpovězeny i další dílčí cíle, které vycházejí z hlavního cíle práce:

- Řadí se společnost Avast mezi takzvané Born Global společnosti?
- Jak společnost řeší ochranu jejich softwaru?
- Lze považovat antivirový software Avast spíše za produkt nebo službu?
- Jaké jsou okolnosti možné akvizice se společností NortonLifeLock?

První část práce je věnována teoretické rešerši, která je stěžejní pro uvedení do dané problematiky, a od které se odvíjí i následná analýza společnosti. První kapitola přinese různé pohledy na internacionalizaci, nastíní jednotlivé internacionalizační modely a charakterizuje nadnárodní společnosti. Větší pozornost je potom věnována zejména Born Global společností. Druhá kapitola se věnuje nehmotnému produktu. Nejdříve je nehmotný produkt definován a vymezen od produktu hmotného. Dále je konkrétněji rozebráno duševní vlastnictví, jako forma nehmotného produktu, a část kapitoly je věnována i softwarovým produktům a patentům, na které naváže i druhá část diplomové práce.



V analytické části práce je nejprve představena společnost Avast Software s.r.o., její historie a produkty. Dále se práce věnuje již zmíněné analýze na základě teoretických základů a informací získaných o společnosti Avast. Na základě analýzy bude splněn hlavní cíl této práce, a s ním související dílčí cíle. Pro splnění cílů práce jsou použity zejména kvalitativní analytické nástroje ve formě deskripce, a dále je provedena SWOT analýza, týkající se internacionalizačních aktivit společnosti. Práce je zakončena zhodnocením internacionalizačního vývoje společnosti na základě analýzy a doporučením dalších vstupů na zahraniční trhy.

## 1. Proces internacionalizace a formy vstupu na zahraniční trh

Tato kapitola se zabývá internacionalizací podniku z různých hledisek. První část je věnována zejména odlišným definicím a pohledům autorů na internacionalizaci, rozdílu mezi globalizací a internacionalizací a v neposlední řadě také jaké míry internacionalizace může podnik dosáhnout.

Další část této kapitoly je věnována různým internacionalizačním modelům, jak krokovým, tak i evolučním. Zvláštní pozornost je pak věnována nadnárodním korporacím a takzvaným Born Globals, které jsou rozebrány podrobněji.

Teorie internacionalizace obecně zkoumá expanzi firem do zahraničí. Na tuto problematiku však navazují a podrobněji ji rozebírají i další, nejen ekonomické, ale například i právní obory. Proto se pojem internacionalizace nedá shrnout jednotnou, exaktní definicí, jelikož se každý z autorů snaží pojmut tuto problematiku z trochu jiného úhlu. Internacionalizaci však můžeme definovat alespoň na základě charakteristických rysů, které jsou obdobné, ať už se internacionalizace dotýká mezinárodního obchodu, marketingu nebo třeba managementu.

Jedním z nejtypičtějšých rysů internacionalizace je podle Starzyczné (2010) zejména vývoz obchodní sítě do zahraničí doprovázený internacionalizací kapitálu. Jednodušeji řečeno, internacionalizace znamená rozšiřování činnosti firmy z mateřské země do zahraničí. Z tohoto pohledu je definice srozumitelná i pro zákazníka, který tyto projevy internacionalizace přímo vnímá.

Koráb, Chalupský a Dvořák (2000) popisují proces internacionalizace ve dvou dimenzích. V první dimenzi podnik internacionalizuje své interní prostředí, například svoje produkty a řízení podniku zevnitř. Druhá dimenze je pak zaměřená na internacionalizaci směrem ven, kdy se podnik začleňuje mezi konkurenci na mezinárodním trhu.

V ekonomickém kontextu se internacionalizace může vztahovat na společnost, která podniká kroky ke zvýšení povědomí o firmě nebo k získání většího podílu na jiném než tuzemském trhu. Globální korporátní trend a rozšiřující se internacionalizace firem pomohli uvést světovou ekonomiku do stavu globalizace, díky níž jsou ekonomiky celého světa propojeny prostřednictvím přeshraničního obchodu a financí (Hayes, 2021).

Internationalizace bývá mnohdy zaměňována s pojmem globalizace. Vymezení těchto pojmů není jednoduché, jelikož spolu obě problematiky úzce souvisí, zejména po

ekonomické stránce. V souvislosti s globalizací je internacionalizace chápána jako jakýsi předstupeň a zároveň nedílná součást globalizačního procesu. Globalizace jako taková se týká spíše mezinárodních ekonomik jako celku. Internacionalizace je naopak procesem individuálního subjektu nebo firmy a jejího zboží či služeb. Individuální expanze firem do zahraničí – internacionalizace – zvyšuje dynamiku mezinárodního obchodu a trhy se tak stávají závislejšími na zahraničních produktech, což má za následek neustálou integraci ekonomik států – globalizaci (Thakur, 2020). Opačný náhled na spojení internacionalizace s globalizací má Zapletalová (2009), která ve své knize tvrdí, že procesu internacionalizace napomohl vliv globalizace, proces sblížení spotřebního chování v různých zemích a rozvoj moderních technologií a internetu.

Podle odborníků je expanze na zahraniční trhy klíčová pro rozvoj samotného podniku. Pokud chce podnik získat konkurenční výhodu, měl by se zaměřit zejména na přímé zahraniční investice, které jsou efektivnější než pouhý export či prodej licencí. S investováním do zahraničí jsou však spojena rizika a dodatečné náklady, které si podnik může dovolit jen v případě, že má určité výhody ve srovnání s domácími firmami. Stručněji řečeno, podnik s vyšším kapitálovým vybavením má při expanzi a rozvíjení se do zahraničí značnou výhodu před konkurencí (Starzyczná, 2010).

Obecně se dá proces internacionalizace rozdělit do několika fází, podle kterých pak můžeme určit míru internacionalizace podniku. Nejjednodušší možností, jak zahájit internacionalizaci firmy, je zaměření se na export a import produktů. Podnik tak expanduje především do sousedních států se stejnými či obdobnými nároky spotřebitelů a obchodním prostředím (Starzyczná, 2010). V této fázi dochází ke klasickému přeshraničnímu prodeji, který nazýváme mezinárodním obchodem (MO). Prodej či nákup probíhá většinou přes prostředníky, například obchodní zástupce, případně skrz využití komisionářských či mandátních smluv. Internacionalizace se v tomto případě týká primárně samotného produktu a procesu jeho prodeje (Demel, 2014). Výhodami tohoto způsobu expanze na zahraniční trh jsou zejména nižší náklady a rychlý vstup na trh. Nevýhodou může být naopak nižší prodejní cena produktu a nedostatečný kontakt s koncovým zákazníkem, případně problematická spolupráce se zprostředkovatelem. Druhým stupněm internacionalizace jsou kooperační vztahy, které jsou založené na smluvním základě. Stejně, jako v předchozím stupni, se expanze týká především sousedních zemí či zemí s kulturní blízkostí. Tato forma vstupu je obvykle nenáročná na investice, a proto ji volí podnik, který chce v rámci rozvoje uplatnit svůj produkt či službu na trhu i jiným způsobem než pouze klasickým vývozem, ale zároveň

není připraven přímo investovat do zahraničí. Mezi tyto kooperační smlouvy se podle Machkové a kol. (2010) řadí franchisingová smlouva, smlouva o řízení, zušlechťovací či výrobní operace a licence, o kterých blíže pojednává kapitola 2.1. Poslední možností expanze podniku na zahraniční trhy jsou přímé investice do kapitálového majetku v zahraničí. Nejedná se již tedy pouze o internacionalizaci produktu a jeho distribuce, ale i o internacionalizaci procesu výroby a celkovou internacionalizaci podniku včetně jeho zaměstnanců, manažerů a financí. Vstup firem na zahraniční trhy se děje různými způsoby, např. formou akvizice, fúze, investic „na zelené louce“ (tzv. greenfield – nově založený podnik) nebo společným podnikáním, tzv. joint ventures (Zamazalová, 2009). Podniky kapitálově méně vybavené využívají finančně nenáročnější formy vstupu, jako jsou například filiálky, pobočky nebo dceřiné společnosti. Dceřiná společnost je samostatný právní subjekt, který řídí mateřská společnost ze zahraničí. Cílem založení dceřiné společnosti je dovoz a distribuce výrobků a služeb mateřské společnosti na cílovém zahraničním trhu. Výhodou je, že dceřiná společnost je bezprostředně přítomná na zahraničním trhu, což umožňuje lepší přístup k informacím a sledování tendencí na trhu, snazší komunikaci se zákazníky, větší adaptabilitu marketingových nástrojů a tím i zvýšení prodejních možností (Machková a kol., 2010).

## **1.1 Internacionalizační modely a teorie**

Na internacionalizaci podnikatelských aktivit lze nahlížet z mnoha pohledů, a proto se stala předmětem zkoumání řady ekonomů, kteří přišli s několika internacionalizačními teoriemi. V zásadě můžeme rozlišit dva hlavní pohledy na internacionalizaci.

Prvním je vnímání internacionalizace jakožto zapojení podniku do mezinárodních operací, které úzce souvisí s MO. Do těchto internacionalizačních podnikatelských aktivit spadají převážně klasické vývozní a dovozní operace nebo přímé zahraniční investice a různé formy kapitálových vstupů zmíněné výše. Teorií mezinárodního obchodu existuje několik, ta nejstarší vznikla již v 18. století, kdy ekonom Adam Smith (1776) přišel s vlastní představou mezinárodního obchodu. Jeho teorie absolutních výhod vychází z předpokladu, že MO se bude efektivně rozvíjet, pokud se země zaměří na výrobu statků, které dokáže vyrobit nejlépe nebo s nejnižšími náklady. Tyto statky pak daný stát využije jak pro vlastní potřebu, tak pro vývoz do ostatních zemí, které tuto komoditu vyrobit neumí. Tato teorie však nezahrnovala země, které neměly absolutní výhodu v žádné kategorii komodit či produktů. David Ricardo

(1817) tedy na Smithovu teorii navázal se svou teorií komparativních výhod, která zohledňovala i země bez absolutní výhody, a přesto se mohly specializovat na produkci určitého statku. Navrhoval, aby taková země alokovala své zdroje na výrobu určitého produktu a vyrobila ho levněji než ostatní. Daná země pak bude profitovat z exportu tohoto produktu a zároveň i importující země ušetří na jeho výrobě.

Z druhého pohledu lze internacionalizaci vnímat jako proces vývoje podniku, který se postupným zapojováním do mezinárodních aktivit stává více internacionalizovaným, a může se vyvinout až v nadnárodní korporaci. V rámci tohoto pohledu lze rozlišit evoluční a globální přístup.

Evoluční neboli krokový přístup znamená, že k internacionalizaci podniku dochází v určitých etapách. Podnik tak postupně získává potřebné zdroje nejprve na tuzemském trhu, které jsou nezbytné pro následné exportní aktivity a vstupy na mezinárodní trhy (Zapletalová, 2011). Mezi krokové přístupy patří především teorie mezinárodního životního cyklu produktu, procesní model Uppsalské školy neboli U-model a dále modely spojené s inovacemi, takzvané I-modely. Tyto modely se nazývají také jako behaviorální modely internacionalizace, neboť vycházejí z behavioristických teorií (Zapletalová, 2012).

Teorie mezinárodního životního cyklu produktu popisuje jednotlivé fáze produktu po vstupu na trh. V této teorii nadefinoval v roce 1966 americký ekonom Raymond Vernon tři fáze výrobního cyklu, určující zralost produktu (Blažek a Uhlíř, 2011). První fází je fáze nového produktu, kdy firma přichází s inovativním výrobkem na trh, který nabízí pouze na domácím trhu, především zákazníkům s vyššími příjmy. V druhé fázi je již produkt zralý a jeho export do vyspělých zemí dosahuje takové úrovně, že je ekonomicky vhodné začít v těchto zemích i vyrábět. V poslední fázi se produkt stává standardizovaným, přestává být inovačním a ztrácí tak konkurenční výhodu. Firma se v této fázi zaměřuje na redukci nákladů a přesouvá tak svoji výrobu do méně vyspělých zemí, odkud produkt dováží zpět do původní země (Zapletalová, 2012).

Na teorii mezinárodního životního cyklu navazuje model švédských ekonomů z Uppsala Univerzity, takzvaný U-model. Model byl vytvořen v 70. letech 20. století autory Jana Johansona, Finna Wiedersheim-Paula a Jan-Erika Vahlne na základě pozorování švédských firem. Výzkumníci definovali čtyři odlišné fáze internacionalizace podnikatelských aktivit, založené na krokových rozhodnutích vedení podniku, které redukuje překážky vstupu na zahraniční trhy (Zapletalová, 2012).

Jedná se o tyto čtyři fáze:

- 1. fáze: nepravidelné exportní aktivity
- 2. fáze: export přes nezávislé reprezentanty (agenty)
- 3. fáze: založení prodejní dceřiné společnosti
- 4. fáze: realizace výrobních aktivit v zahraničí

V Tabulce 1 jsou zobrazeny jednotlivé fáze spolu se stupněm internacionalizace.

Tabulka 1 Uppsala model internacionalizace

Trh (země)/ Internacionalizační aktivity	Nepravidelné exportní aktivity	Export skrze agenty	Založení dceřiné společnosti	Výroba v zahraničí
Trh A				
Trh B				
Trh C				
Trh D				
...				
Trh N				

Zdroj: vlastní zpracování podle Kolog, 2018

Nepravidelné exportní aktivity jsou typické pro podniky, které nemají dostatek znalostí a prostředků na vstup na zahraniční trhy nebo se vyhýbají riziku. Vyváží většinou jen do sousedních nebo do kulturně podobných zemí. Dle Tabulky 1 je tato fáze pro podnik důležitá zejména z hlediska geografické diverzifikace. V rámci druhé fáze si podnik vytváří své exportní oddělení, které má za úkol udržovat vztahy s nezávislými reprezentanty podniku v zahraničí. Tito reprezentanti pak firmě zajišťují informace o zahraničních trzích a prodej produktů v zahraničí a jsou zároveň méně náročnější formou vstupu na zahraniční trh než zajištění vlastního prodeje. Přejít do další fáze v Tabulce 1 značí vodorovná šipka, která představuje postupné odhalování a dobývání zahraničních trhů firmou. V třetí fázi internacionalizace firma zakládá dceřiné společnosti na zahraničních trzích, které jí dávají schopnost řídit množství informací z trhu k firmě a naopak. Podnik tak může přímo ovlivňovat své prodeje na zahraničním trhu. Během poslední fáze internacionalizace podnik

realizuje výrobu přímo na zahraničních trzích. Tabulka 1 znázorňuje, že stupeň internacionalizace vede napříč všemi jednotlivými fázemi modelu, a s každou fází se podnik stává více internacionalizovaným.

Při přesunu výroby do zahraničí záleží na mnoha faktorech, jako například na celních a necelních bariérách nebo psychické vzdálenosti. Koncepce psychické vzdálenosti je podle Zapletalové (2012) chápána jako soubor faktorů, které brání toku informací mezi firmou a cílovým zahraničním trhem. Těmito faktory mohou být například odlišnosti zemí v jazyce, kultuře, politice či úrovně vzdělávacího a průmyslového rozvoje. Proto si podnik pro začátek svého internacionalizačního procesu volí zpravidla takové země, které mu jsou kulturně a geograficky blízké (Ruzzier, 2006). V dnešní době se však psychická vzdálenost stále zmenšuje, a to zejména díky pokročilé globalizaci, která umožňuje tok informací na zahraničních trzích a napomáhá tak rychlejší internacionalizaci firem.

Všechny fáze U-modelu nazývá Johanson (1975) jako ustavující řetězec. I když se jedná o krokový model, ne vždy musí podniky projít všemi fázemi. Zejména u velkých firem s rozsáhlými zahraničními zkušenostmi lze předpokládat přeskočení určitých fází a celkové zrychlení procesu internacionalizace.

Dalším internacionalizačním modelem, patřící mezi krokové přístupy, je takzvaný I-model, který vysvětluje internacionalizační proces a vývoj exportních aktivit z pohledu inovací. Stejně jako U-model vychází z behavioristických teorií. Každé internacionalizační rozhodnutí je v tomto modelu považováno za inovaci pro firmu (Ruzzier, 2006). Podle Zapletalové (2011) jsou I-modely charakterizovány stupni, kde vyšší stupeň reprezentuje větší zkušenosti. Existuje několik verzí I-modelu, které se vzájemně liší pouze v počtu a popisu jednotlivých stupňů.

Prvním inovačním modelem je model od autorů W. J. Bilkey a G. Tesara (1977), kteří vývoj internacionalizace podnikatelských aktivit chápou jako exportní zapojení podniku směrem k psychologicky vzdálenějším trhům (Zapletalová, 2011). Tento proces je podle autorů tvořený šesti fázemi:

- 1. fáze: Management se o export nezajímá.
- 2. fáze: Management je ochoten vyexportovat nevyžádané objednávky, ale nevyhledává aktivně exportní možnosti.
- 3. fáze: Management aktivně vyhledává možnosti k uskutečnění exportu.
- 4. fáze: Podnik sporadicky exportuje do psychologicky blízkých zemí.

- 5. fáze: Podnik se stává zkušeným exportérem.
- 6. fáze: Management vyhledává exportní možnosti do psychologicky vzdálenějších zemí.

Dalším z I-modelů je model od S. T. Cavusgila (1980), který předpokládá vývoj exportu podniku založený na časových intervalech, rozdělený do pěti fází:

- 1. fáze: Podnik prodává pouze na tuzemském trhu.
- 2. fáze: Podnik získává informace a analyzuje možnosti exportu.
- 3. fáze: Podnik exportuje do psychologicky blízkých zemí na experimentální bázi.
- 4. fáze: Aktivní zapojení podniku do exportních aktivit.
- 5. fáze: Management pravidelně přiděluje omezené zdroje domácím a zahraničním trhům.

V roce 1981 vytvořil S. D. Reid model, který realizaci exportních aktivit podmiňuje zejména pozitivním postojem managementu k exportu, dosažitelnými příležitostmi a existencí rezervních zdrojů v podniku. Model pojímá inovaci v těchto fázích:

- 1. fáze: Podnik získává potřebu exportovat.
- 2. fáze: Vytvoření exportního plánu obsahující motivaci, postoje a očekávání.
- 3. fáze: Podnik získává zkušenosti s vlastním omezeným exportem.
- 4. fáze: Vyhodnocení exportních aktivit.
- 5. fáze: Přijetí či odmítnutí exportu a jeho adaptace.

Jako další I-model uvádí Zapletalová (2011) segmentaci firem podle M. R. Czinkoty (1982), který empirickým výzkumem odhalil, že fáze internacionalizace podniku závisí i na organizačních a manažerských charakteristikách. Empirický výzkum použili ve svém modelu i T. R. Rao a G. M. Naidu (1992), kteří roztřídili firmy do skupin podle různých stupňů internacionalizace. Vznikly tak čtyři kategorie firem na základě jejich exportních aktivit:

- 1. Firma, která nerealizuje žádné exportní aktivity a ani nemá o jejich realizaci zájem, takzvaný neexportér.
- 2. Firma, která neexportuje, ale má exportní úmysl.
- 3. Firma, která exportuje nepravidelně.
- 4. Firma, která exportuje pravidelně.



Všechny inovační modely výše zmíněných autorů jsou si podobné a podnětem pro započetí exportních aktivit podniku je vždy inovace operací na tuzemském trhu.

## **1.2 Nadnárodní společnosti a Born Globals**

Z podniků, které projdou celým internacionalizačním procesem, se postupně stávají nadnárodní společnosti, o kterých pojednává následující kapitola 1.2. Fenomén vzniku nadnárodních korporací se v důsledku globalizace značně urychlil již v druhé polovině dvacátého století. Největší růst nadnárodních společností byl tehdy zaznamenán zejména v oblasti těžby ropy, minerálů a rud nebo v oblasti výroby potravin. V dnešní době se růst těchto společností přesunul z oblasti přírodních zdrojů do vyspělých technologií, jako je například automobilové odvětví, farmaceutika, počítače, a do masové produkce spotřebního zboží, jako například cigarety a nápoje. K velkému rozvoji dochází také ve službách, jako jsou banky, hotelové řetězce nebo právní společnosti (Blažek, 2011).

Za nadnárodní společnost nebo korporaci můžeme považovat podnik, který působí ve více než jedné zemi, je geograficky flexibilní a schopný využít ekonomických, politických a právních rozdílů mezi jednotlivými zeměmi (Blažek, 2011). Tyto společnosti lze nazývat také jako multinacionální, uváděné často pod zkratkou MNC, z anglického multinational corporations (Chen, 2020).

Jak Blažek (2011) uvádí, nadnárodní společnosti mají díky své kapitálové síle velký vliv na ekonomiku a politiku daného státu a determinují tak jeho roli. Největší nadnárodní korporace mohou mít kupříkladu větší rozpočet než několik menších států. Tyto společnosti bývají často kritizovány za svůj přehnaně velký politický vliv a obviňovány za zneužívání svého silného postavení k prosazení svých podnikatelských cílů na úkor etických standardů. V hostitelské zemi také často způsobují úpadek menších lokálních podniků. Na druhou stranu jsou nadnárodní korporace přínosem například v oblasti výroby vyspělé technologie a nabídkou dobře placených pracovních míst (Chen, 2020).

Nadnárodní společnosti zpravidla vznikají postupným umocňováním internacionalizačních procesů podniku. Jak již bylo zmíněno výše, některé společnosti prochází kompletním internacionalizačním vývojem pozvolna, v určitých krocích, jiné zase mohou některé fáze úplně přeskočit a internacionalizovat se rychleji.

Existují ale i společnosti, které se pro mezinárodní trh přímo „zrodí“ a přeskočí tak všechny výše zmíněné fáze internacionalizace. Ve svých odborných publikacích je autoři (např. Knight, Cavusgil, 1996) nazývají jako „Born Globals“. Jedná se o specifický druh exportérů, kteří se ihned po svém založení soustředí na mezinárodní trhy, aniž by prošli internacionalizačními etapami, začínají své exportní aktivity na několika trzích zároveň a jejich produkt je přímo vyvíjen pro globální trh (Kubičková, 2011).

V definici Born Globals (BG) se autoři rozcházejí a je proto těžké vymezit hranici, od které se již podnik dá nazvat globálním. Autoři Luostarinen a Gabrielsson (2004) vymezili tyto podniky hranicí exportu 50 % během 3 let od založení. Pokud tedy export podniku do tří let od jeho založení nedosahuje alespoň 50 %, nelze jej nazvat jako Born Global. Cavusgil (1994) ve své publikaci uvádí podmínku dokonce 76 %. Naproti tomu autoři Ferreira, Santos a Serra (2010) definují BG jednoduše jako podniky, které nabízejí své produkty celosvětově, a působí geograficky minimálně ve dvou zemích. Zároveň autoři Luostarinen a Gabrielsson (2004) definovali speciální BG podniky, takzvané „True Born Globals“, které mají export vyšší než 50 % do tří let od založení a exportují současně na více kontinentů.

I když se autoři neshodnou na číselných faktech, podle kterých se dá podnik zařadit mezi BG, existují kritéria, která jsou u takových společností splněna vždy. Společnost by tedy měla operovat minimálně na dvou trzích – tuzemském a zahraničním – a svůj produkt by na zahraničním trhu měla nabízet brzy po svém založení.

Manažeři nově vzniklých globálních společností nevnímají zahraniční trhy jako pouhý doplněk svých domácích trhů, což je odlišuje od firem, které zahraniční trhy využívají jen pro export a soustředí se primárně na tuzemský trh. Podnikatelské aktivity BG firem se soustředí na dynamické a agresivní vstupy na mezinárodní trhy. Vrcholový management by měl být kreativní, vynalézavý, inovativní a neměl by se bát riskovat. Důraz je kladen také na stimulaci loajality zákazníků plněním konkrétních potřeb (Wong a Merrilees, 2012).

Jak uvádí Cavusgil a Knight (2009), zákazníci i firmy stále častěji požadují specializované a na zakázku vyrobené produkty, čímž se vytvořila mezera na trhu, která se stala důležitým zdrojem příležitostí pro malé firmy. BG společnosti mají proto tendenci přijímat diferenciační strategie a vyrábět produkty velmi specifické a schopné proniknout na specializované trhy, které jsou velkými korporacemi opomíjeny. Jsou zakládány za účelem využití obchodních příležitostí založených na vývoji nových produktů či služeb, které jsou

navržený kvalitněji než konkurenční výrobky. Born Globals jsou proto často na technologické špičce své produktové kategorie a nepůsobí na trzích s komoditami.

Dalším typickým rysem BG firem je jejich expanze na internacionální úrovni skrze exporty, při kterých se přímo zapojují do mezinárodního prodeje s využitím zdrojů nezávislých zprostředkovatelů se sídlem v zahraničí. Využití nezávislých zprostředkovatelů umožňuje flexibilitu mezinárodních operací včetně možnosti relativně snadno vstoupit nebo vystoupit ze zahraničních trhů. Zkušenější BG pak přijímají další strategie, jakými jsou například joint ventures nebo přímé zahraniční investice (Tanev, 2012).

Born Global společnosti mají tendenci být relativně malé a mají mnohem méně finančních, lidských a hmotných zdrojů ve srovnání s velkými nadnárodními korporacemi, které jsou považovány za dominanty v globálním obchodu. BG tedy vůbec nemusí být velká multinacionální korporace. I když se v posledních letech objevují BG i v jiných průmyslových odvětvích mimo technologie, jako je například kovovýroba, nábytek, zpracované potraviny a spotřební zboží (Moen, 2002), přesto se nejvíce BG společnosti vyskytuje v oblasti technologií.

Výzkumná studie založená na komplexní analýze dvanácti technologických firem v Anglii formulovala řadu podmínek pro nově vytvořené technologické firmy zvažující brzkou a rapidní globalizaci (Tanev, 2012). Následující podmínky by měly společnosti usnadnit rozhodování, zda se stát Born Global:

- Trh v domovské zemi není dostatečně velký na to, aby v něm firma mohla fungovat v požadovaném rozsahu.
- Většina potenciálních zákazníků firmy jsou zahraniční, nadnárodní společnosti.
- Firma působí v oblasti špičkových technologií.
- Komparativní výhodou firmy je technologicky nejpokročilejší nabídka ve světě.
- Hlavní konkurenti firmy se již internacionalizovali nebo se budou v blízké době internacionalizovat.
- Firma má vrcholové manažery, kteří mají zkušenosti s mezinárodním obchodem.

Literatura krokových přístupů internacionalizace a studie BG firem se často navzájem kritizují a existují mezi nimi značné mezery (Paul, 2019). Přesto však mají obě literatury mnoho společného. Porovnáním krokového modelu Uppsala a teorií Born Globals se podrobněji zabývá výzkum od Wadesona (2020). Vychází z tvrzení, že model Uppsala je založen na předpokladu maximální přijatelné úrovně rizika a očekávané hodnoty a neslučuje se tak s teorií Born Globals. Vyvrací tím argumenty předchozích autorů, kteří tvrdí, že krokový přístup je méně riskantní z důvodu pozvolnější internacionalizace. Ve skutečnosti, jak ve své práci Wadeson (2020) popisuje, je riziko spojené s internacionalizací Born Globals dokonce nižší než u mnohých krokových modelů. Nižší riziko zdůvodňuje například nízkými náklady a faktory, jako jsou relativně homogenní internacionální preference a již existující síť kontaktů dané společnosti. Dále argumentuje tím, že zejména firmy provádějící výzkum a vývoj (VaV) by se měly snažit o brzkou internacionalizaci, protože jim domácí trh pro jejich potřeby vývoje nemusí stačit, a expanzí na mezinárodní trhy se jim opět sníží fixní náklady na VaV.

Přestože neexistují jednotné názory na důvod vzniku Born Globals, mnoho autorů se snaží vytvořit teorie, které by dokázaly tuto problematiku zachytit a popsat. Studenti Kristianstad University ve Švédsku na toto téma sepsali disertační práci, ve které se detailněji zabývali vznikem Born Globals. Výsledkem této práce byl takzvaný Born Globals Emergence Model (Lampa, 2004). Celý model je postavený na manažerech, produktech, trhu a „networkingu“. Pro úspěšný vznik BG společnosti by měli mít manažeři zkušenosti v oblasti průmyslu a internacionalizace, globální smýšlení a měli by být otevřeni riziku. Produkt by měl být moderní a inovativní. Zároveň výzkum potvrdil, že BG, mnohem častěji než tradiční společnosti, operují na specializovaných trzích a svými produkty tedy vyplňují mezery na trhu. Kvůli vytváření vztahů s novými zákazníky musí ovšem BG společnost také daleko více investovat do takzvaného „networkingu“, neboli do vytvoření sítě kontaktů a konexí (Lampa, 2004).

Je známé, že networking jako takový je v procesu internacionalizace důležitý pro každou společnost. Ovšem v různých situacích je potřeba různých druhů networkingu, aby z toho podnik profitoval co nejvíce (Mitgwe, 2006). Networking lze použít například k přilákání kompetentních zaměstnanců a developerů, ambasadůrů k řízení internacionalizačního procesu nebo k uzavírání strategických partnerství, která doplní chybějící kompetence v podniku. Dle výzkumu Meiverta a Orrebranta (2016) ze švédské univerzity Jönköping firmy používají networking ze čtyř hlavních důvodů.

Prvním je použití networkingu k vytváření strategií. Firmy tedy využívají sítě kontaktů ke shromáždění důležitých informací, aby mohly snáze vytvořit vhodnou strategii, která bude odpovídat jejich službám, vizím a společnosti jako takové. Kontakty jsou důležité i pro podniky, které nemají dostatek prostředků pro financování svého kapitálu. Mnoho společností proto nachází své investory prostřednictvím navázaných profesionálních obchodních kontaktů (Meivert, 2016).

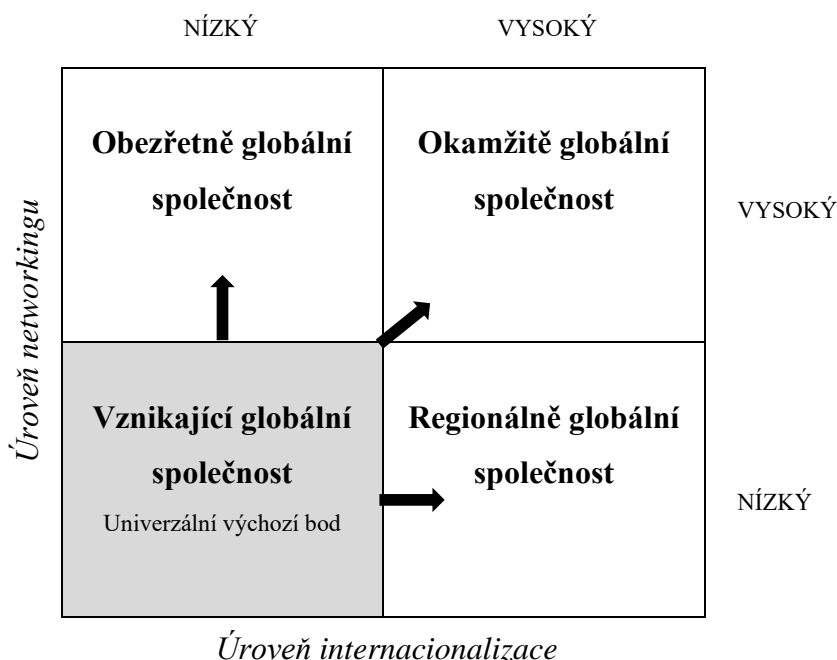
Networking je důležitý také na začátku vzniku BG společnosti, která si není jistá svým produktem nebo chce produkt maximálně optimalizovat potřebám zákazníka. Společnost si vytvoří síť testerů, kteří po určitou dobu testují její produkt či službu a společnost pak od nich dostane zpětnou vazbu a hodnocení produktu po všech stránkách. Tuto možnost testování produktu před uvedením na trh často využívají zejména takzvané start-up společnosti, pro které je to způsob, jak se učit, a tím ušetřit množství kapitálu. Mimo jiné tím společnost může ušetřit na ostatních nákladech spojených například s marketingovými aktivitami nebo rizikovým kapitálem.

Kromě obou výše uvedených způsobů, kterými Born Globals využívají networking k internacionalizaci, je další možností budování sítě kontaktů pro vědomosti a know-how. Tento způsob je považován za nejdůležitější, jelikož je pro společnost zásadní vybrat si takový tým zaměstnanců, který povede internacionalizační procesy efektivně a rychle. Kontakty se schopnými jedinci, kteří budou ochotni pro společnost pracovat, mohou společnosti ušetřit náklady spojené s náborovými aktivitami nebo s náročnými marketingovými kampaněmi nutné pro proces internacionalizace.

Podle Mitgweho (2006) je společnost schopna se internacionalizovat mnohem rychleji díky networkingu. Navíc podle Coviella a Munra (1997), mohou BG společnosti využitím sítě kontaktů získat řadu výhod, včetně outsourcingu aktivit v oblasti rozvoje trhu, vyhýbání se různým omezením, zrychlení procesu učení a minimalizace chyb. Z výzkumu Meiverta a Orrebranta (2016) vyplynulo, že firmy, které neustále hledají příležitosti k rozšíření své sítě kontaktů, mají zrychlený internacionalizační proces, jelikož vzniklé kontakty umí maximálně využít, a díky networkingu obsazují manažerské a vedoucí pozice firmy. Strategie okamžitého globálního rozvoje navíc vyžaduje značné investice spojené s provozem, zaměstnanci a marketingovými aktivitami. Firmy tak využívají kontakty k hledání investorů a partnerství, která jim pomáhají k rapidnější internacionalizaci, aby předešly konkurenci, a v případě potřeby dostaly podporu od partnerských firem. Dle

Coviella (2006) je pro usnadnění časné mobilizace BG důležité vytvoření sítě kontaktů již před založením společnosti. Na druhou stranu, networking je podle autorů považován za klíčový právě u firem, které se rozhodnou být globálními hned zpočátku, na rozdíl od společností uplatňující strategii postupné internacionalizace, kde tvorba sítě kontaktů není tak důležitá.

Na základě výše zmíněných charakteristik Born Globals v souvislosti s networkingem vytvořili Meivert a Orrebrant (2016) maticový diagram, který nazvali jako „The Networking and Internationalization Model“. Model, vytvořený na základě pozorování softwarových BG firem, představuje Obrázek 1.



Obrázek 1 Networkingový a internacionalizační model

Zdroj: vlastní zpracování podle Meiverta a Orrebranta (2016)

Matrice je částečně v souladu s Patelovým modelem (2016), který tvrdí, že BG firmy se o rozsahu internacionalizace musí rozhodnout již při založení, aby mohly využívat podnikatelské příležitosti v globálním měřítku. Toto tvrzení je aplikovatelné na první fázi výše znázorněného modelu, která je jakýmsi výchozím bodem pro vznik globální společnosti. V této fázi se nachází podniky, které jsou teprve na začátku procesu internacionalizace, dosud nezačaly s exportem nebo se zatím nerozhodly pro konkrétní internacionalizační strategii (tzv. Nascent Global). Firmy se tu teprve snaží spustit prodej svých produktů nebo služeb, jsou ve fázi plánování své internacionalizační strategie, ale stále

mají globální myšlení. Networking je v tomto bodě zásadní pro získání kapitálu, vybavení, znalostí a hmotných či nehmotných zdrojů (Li, 2012).

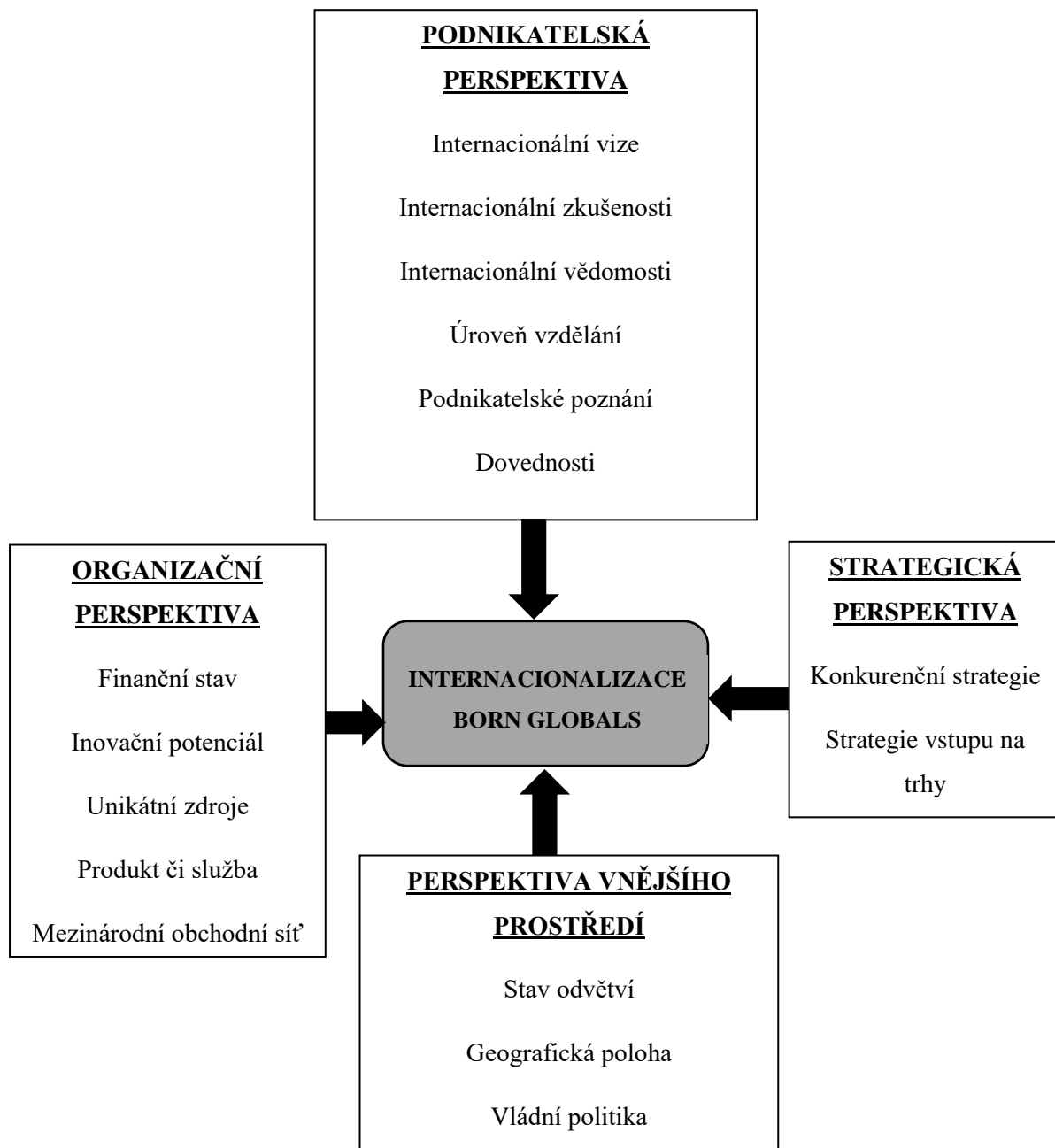
V druhé fázi takzvaně „Obezřetně globálních“ (Cautiously Global) se nachází společnosti, kterým jde zejména o proces učení a porozumění tomu, co mohou udělat lépe. Jsou to firmy, které nedávno zahájily proces internacionalizace, expandovaly do jedné nebo dvou zemí, ale primárně zatím operují na domácím trhu a internacionalizují se postupně a opatrně. Pro tyto firmy je důležité sbírat zpětnou vazbu od svých uživatelů či zákazníků, aby byly schopné přizpůsobovat své produkty a budoucí internacionalizační plán. Budování sítě kontaktů jim zároveň pomůže k překlenutí rozdílů mezi domácím a zahraničním trhem. U zkoumaných softwarových firem by se dalo tvrdit, že jejich přístup k internacionalizaci je spíše krokového, pomalého rázu, ovšem i tyto firmy se považují za Born Globals, zejména z důvodu jejich globálního myšlení a budování globální organizace brzy po jejich založení.

„Regionálně globální společnosti“ (Regionally Global) se internacionalizují postupně, v regionálním rozsahu. Tento druh BG firem může podle Patela (2016) snížit riziko neúspěchu prostřednictvím intra-regionální diverzifikace, jinými slovy skrze internacionalizaci s regionálním zaměřením. Společnosti se tak internacionalizují do zemí, které jsou geograficky blízké. Psychická role v tomto modelu nehraje velkou roli, jelikož geograficky blízké země byly v rámci výzkumu i psychicky méně vzdálené. V rámci networkingu firmy mohou postupovat tak, že využijí navázané kontakty z jedné země pro expanzi do další země, která je té předchozí podobná, například se zde mluví stejným jazykem. Jako příklad lze uvést internacionalizační aktivity v Rakousku poté, co firma úspěšně expandovala do Německa.

Ve výzkumu Meiverta a Orrebranta (2016) se pouze jedna z firem prokázala jako globální hned od počátku jejího vzniku, v modelu nazvaná jako „Okamžitě globální společnost“ (Instantly Global). Důvodem jejího rapidního nástupu na globální trh bylo získání významných investic na mezinárodní úrovni, které pokryly náklady spojené s okamžitým přechodem na globální úroveň. Dokonale vybudovaná síť kontaktů s ohledem na geografickou i psychickou vzdálenost je v tomto bodě zásadní, neboť právě skrze networking se firmě podařilo sehnat potřebné investory v zahraničí. Kontakty je tedy potřeba navázat již před zahájením internacionalizace, jak tvrdil Coviello (2006). Autoři Knight (2001) a Li (2012) tvrdí, že internacionalizace BG firem vyžaduje značnou angažovanost zdrojů, vysoké náklady a vystavuje společnost velkému riziku. Toto tvrzení bylo modelem

podpořeno u posledního typu BG společnosti, nemusí to však být případ tří předchozích typů podniků, které, byť považované za Born Globals, provádí internacionalizační aktivity postupně.

Jak bylo výše zmíněno, na vznik BG společností má tedy vliv velké množství faktorů a názory autorů se ve vymezení BG definice různí. Níže jsou na Obrázku 2 ve formě jednoduchého modelu vypsány různé faktory, které ovlivňují vznik Born Globals.



Obrázek 2 Model faktorů úspěšné internacionalizace Born Globals

Zdroj: vlastní zpracování podle Andersson, 2015



Z modelu vyplývá, že na vznik BG společnosti lze pohlížet z několika perspektiv, a že každá z nich je vymezena několika faktory. Každá společnost se v jednotlivých faktorech liší a je obtížné určit, která kritéria hrají hlavní roli v internacionalizaci Born Globals. Podle výše zmíněných definic různých autorů jsou klíčovými faktory zejména internacionální smýšlení a vize společnosti a pochopitelně finanční možnosti. Podniky s inovačním potenciálem a produktem v oblasti technologií mají konkurenční výhodu. Určitou roli při vzniku BG společnosti hraje i její geografická poloha a stav odvětví. Pokud firma začne působit v odvětví, které je teprve u zrodu a zahrnuje málo firem, lze předpokládat, že její internacionalizační vývoj bude rychlejší v důsledku nízké konkurence.

Born Globals se tedy ve většině případech vymykají tradičnímu, krokovému pojetí internacionalizace. Avšak mohou být i takové globální firmy, jejichž internacionalizace nemusí být tak rapidní od počátku, a jsou stále nazývány jako BG společnosti, protože se svými internacionalizačními aktivitami začaly brzy po svém vzniku. Dnešní technologicky vyspělá doba vzniku Born Globals přímo nahrává, a to i firmám menšího charakteru. Mnoho BG firem proto operuje zejména na trhu softwarových či jiných virtuálních produktů, jelikož se takové výrobky díky internetu snadněji distribuují a náklady s tím spojené jsou menší než export fyzických produktů. Příkladem může být švédská aplikace Spotify zaměřená na streamování hudby, podcastů a videí. Byla založena roku 2008 v rámci startupu Spotify AB a již v roce 2015 měla více než 75 milionů aktivních uživatelů, v roce 2020 pak 286 milionů na téměř celém území Ameriky, západní Evropy a Asie (Andersson, 2016). Dalším příkladem může být videoherní průmysl, ve kterém operují firmy, jejichž cílem je distribuce vyvíjených her po celém světě, mají tedy globální smýšlení hned od počátku jejich vzniku.

## 2. Mezinárodní obchod s nehmotným produktem

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1, mezinárodní obchod je klíčem pro vzestup světové ekonomiky. Umožňuje zemím rozšířit své trhy a získat tak přístup ke zboží a službám, které by jinak na domácím trhu nebyly dostupné. V důsledku MO jsou firmy konkurenceschopnější a trhy získávají na srovnatelnosti s jinými, co se nabídky týče. Většina přeshraničních obchodů probíhá tak, že domácí firma exportuje svůj výrobek pomocí přepravní služby do zahraničí. Tento způsob je však možný jen u hmotných produktů. Předchozí kapitola 1.2 nastínila, jak je to s Born Globals v oblasti softwarových firem. V následující kapitole bude podrobněji rozebrán nehmotný produkt a okolnosti spojené s mezinárodním obchodem.

V první řadě je potřeba definovat nehmotný produkt a vymezit jej od produktu hmotného. Hmotný statek je fyzickým výrobkem, kterého se lze dotknout. Naproti tomu stojí statek nehmotný, tedy produkt, který sice může mít určitou hodnotu, ale fyzicky neexistuje. Hmotné produkty hrají velkou roli v každodenním životě, ovšem i nehmotné produkty mají své místo na trhu, zvláště v dnešní době plné moderních technologií. Příkladem nehmotných statků může být software, média, filmy, hudba nebo virtuální zboží, jako třeba webové stránky. Prakticky cokoli, co je v digitální podobě, a je dostupné třeba prostřednictvím internetu, lze považovat za nehmotné zboží. Ve stále více digitalizovaném světě hraje nehmotné zboží v ekonomice stále větší roli.

V běžném slova smyslu by nehmotné zboží nemělo být zaměňováno se službou. Služba jako taková se sice považuje za nehmotný statek, ovšem jedná se vždy o nějakou činnost nebo odvedenou práci. Rozdíl nehmotného produktu a služby může být demonstrován například na zakázce na výrobu webových stránek. Webová stránka sama o sobě je nehmotným zbožím, ale výroba, tedy práce na vytváření webových stránek, je již službou. Některé produkty mohou být také hmotnými a nehmotnými zároveň. Jedná se například o restaurace, ve kterých jsou nabízeny fyzické produkty ve formě jídla a nehmotné hodnoty jako prostředí, dekorace nebo servis (Spacey, 2018).

Do nehmotných statků se řadí i duševní vlastnictví. V tomto případě se jedná o nehmotný majetek, který je výsledkem lidské tvůrčí a kognitivní činnosti a je uplatnitelný na trhu. Hodnota duševního vlastnictví je pak závislá na míře využitelnosti a přínosu pro společnost (Maur, 2016). Duševní vlastnictví a právo je pak možné užívat, ochraňovat i prodávat, o čemž pojednává konkrétněji kapitola 2.1.

Nehmotné statky bývají v různých zemích a komunitách nazývány odlišně. Je totiž obtížné najít společného jmenovatele pro tolik rozmanitých oborů, kterých se nehmotné statky týkají. Jsou to obory jako informační technologie, řízení lidských zdrojů, právo, management nebo ekonomika. Mimo nehmotný statek se tedy setkáváme i s pojmy jako intelektuální a znalostní statek, nehmotná aktiva nebo nehmotné zdroje (Kuznar, 2012).

Termín nehmotný popisuje Oxfordský online slovník (2021) jako něco abstraktního, čeho se nelze dotknout, nemá fyzickou přítomnost a je obtížné jej definovat nebo pochopit. Širší definici nehmotného statku navrhuje Lev (2001), který srovnává intelektuální kapitál a nehmotný majetek, a definuje ho jako nárok na budoucí přínos, který nemá fyzické provedení a pochází například z inovací nebo lidských zdrojů. Intelektuálním kapitálem však rozumíme spíše duševní vlastnictví a další intelektuální aspekty vytváření hodnoty podniku, jako je například firemní kultura, nejedná se tedy o produkty jako takové.

Oproti hmotným produktům mají nehmotné statky řadu výhod. Jedná se o nekonkurenční aktiva, což znamená, že je může využívat více jednotek (spotřebitelů) zároveň, aniž by se snížilo množství dostupné pro jednoho uživatele. Dále většinou nevyžadují další investice, když se navýší počet spotřebitelů, na rozdíl od fyzických produktů, s jejichž zvýšenou výrobou stoupají i náklady s ní spojené. Například software nebo audio soubory mohou mít potenciálně neomezený počet uživatelů a jejich zvýšený počet nevyžaduje dalších investic do výzkumu a vývoje, pokud podnik nechce výrobek inovovat. Počáteční investice do výroby nehmotného produktu bývají často nákladnější, ovšem následné činnosti, například distribuce nikoli. Distribuce hmotného výrobku s sebou přináší další náklady, jako je přepravné a balné, skladování apod. Proto i mezinárodní obchod s takovým statkem bývá mnohem nákladnější a obtížnější. Hodnota nehmotných statků naproti tomu stoupá s jejich šířením díky síťovému efektu, jako je tomu v případě Facebooku, kdy jeho užítost roste s počtem uživatelů (Kuznar, 2012).

Nevýhoda nehmotných produktů může být vnímána v tom, že je těžší ochránit jejich vlastnictví. Mnoho podniků tedy bojuje s problémem zabezpečení svého nehmotného výrobku. Takový produkt sice lze chránit na základě zákonných vlastnických práv, avšak jejich použitelnost a vymahatelnost je omezená. Velkým problémem je například nelegální vytváření kopií softwarových programů, filmů nebo hudebních stop. Takové porušení autorského práva je v dnešní době velmi rozšířené a jen málokdy jde dohledat skutečný

pachatel. Nelegální kopie se dále šíří mezi uživateli, a ti pak odmítají platit skutečnému výrobcí za originální produkt.

## **2.1 Nehmotný produkt a duševní vlastnictví**

Jak již bylo řečeno výše, nehmotné statky se týkají i oblasti duševního vlastnictví. Toto označení se užívá pro výtvořiny lidské mysli, jako jsou vynálezy, literární a umělecká díla, průmyslové vzory nebo symboly a jména užívaná komerčně. Na tato díla se pak vztahují práva duševního vlastnictví, která se dělí na právo autorské a právo k průmyslovému vlastnictví, které se týká výsledků duševní činnosti v ekonomické oblasti, jako jsou například již zmíněné vynálezy (Šulc, 2012).

Z účetního pohledu lze o právech duševního vlastnictví firmy hovořit také jako o nehmotných aktivech. S ohledem na podstatnou hodnotu, vytvářenou nehmotnými aktivy, je klíčovou otázkou, jak je firmy, které tato aktiva drží, spravují v rámci svých globálních produkčních sítí. Zároveň je otázkou, jak tato práva mohou získat společnosti, které žádná vlastní nehmotná aktiva nedežijí.

V zásadě můžeme rozlišit mezi dvěma typy nehmotných aktiv podniku. Prvním typem jsou takzvaná znalostní aktiva, která zahrnují technologie a design, jakož i organizační, logistické, manažerské a další související know-how společnosti. Tato aktiva většinou nemají konkurenční povahu a na rozdíl od hmotných aktiv nejsou vázána na konkrétní místo. Výzkum a vývoj sice může probíhat pouze na jednom místě, avšak v momentě, kdy je produkt vyvinut, výrobní know-how může být užito v podstatě kdekoli na světě. Druhým typem jsou nehmotná aktiva, týkající se reputace firmy. Skládají se z takzvané „goodwill“, která se vztahuje na značku společnosti a její image. Tento typ aktiv je konkurenční povahy, záleží tedy i na pověsti ostatních společností v daném odvětví, a zároveň není tak plynule přenosný přes hranice. V některé zemi může mít společnost dobrou pověst, protože konkurence je slabá, v druhé zemi může mít tato značka naopak špatnou pověst, protože jí konkuruje silná značka.

V ideálním případě by společnost měla maximálně profitovat z investic do inovací, aniž by směrem ke konkurenci unikly jakékoli znalosti a know-how. Na začátku vytváření produktu má tedy firma na výběr v zásadě ze dvou možností. Aby si udržela náskok před konkurencí, může svůj výzkum a vývoj držet v kompletním utajení díky zákonům o obchodním tajemství, které chrání důvěrné informace před neoprávněným vyzrazením. Na druhé straně

může firma svoje inovativní nápady chránit formou práva duševního vlastnictví. V takovém případě je však musí zveřejnit a těžit poté z exkluzivity, ovšem jen na omezenou dobu.

Forem právní ochrany nehmotných statků spadajících do duševního vlastnictví je několik. Vynálezy se dají chránit formou patentu. Patent lze udělit produktu, který je technického směru, musí být nový, průmyslově využitelný a musí to být výsledek vynálezecké činnosti. Ochrana patentu trvá 20 let a jeho majitel získává výlučné vlastnické právo. Pokud technické řešení není vynálezem, ale splňuje všechny ostatní výše uvedené podmínky, lze jej chránit jako takzvaný užitný vzor a doba jeho ochrany je maximálně 10 let. Vzhled produktu neboli design lze chránit formou průmyslového vzoru. Takový produkt musí splňovat dvě podmínky, a to novost a individualitu. Doba ochrany průmyslového vzoru je maximálně 25 let. K ochraně označení výrobku nebo jeho obalu, které je tvořeno slovy, písmeny, čísly nebo kresbou, lze využít takzvanou ochrannou známku. Ta slouží k odlišení výrobků od konkurence. Tato forma ochrany trvá 10 let a lze ji opakovaně prodlužovat vždy o dalších 10 let. Brožury či jiné marketingové materiály firmy, například webové stránky, lze chránit autorským právem, takzvaným copyright. Tato forma ochrany nevyžaduje žádnou formální registraci, proto je těžké si takovou tvorbu efektivně ochránit. Autor může použít symbol ©, kterým dá najevo, že autorská práva k dílu patří právě jemu (Enterprise Europe Network, 2020).

Jak již bylo řečeno, různé typy vlastnictví mají i různé formy právní ochrany. Některé statky lze chránit pouze jedním typem ochrany duševního vlastnictví, u jiných statků si lze naopak vybrat, jakou formou je před zneužitím ochránit. Konkrétní formu ochrany jednotlivých statků znázorňuje Tabulka 2.

Tabulka 2 Možnosti ochrany různých forem vlastnictví

Duševní statek	Způsob ochrany					
	autorské právo (copyright)	patent	užitný vzor	průmyslový vzor	ochranná známka	obchodní tajemství
publikace	ANO	x	x	x	x	x
hudba/malba	ANO	x	x	x	x	?
film/foto	ANO	x	x	x	x	?
software	ANO	ANO	x	x	x	ANO
databáze	ANO	x	x	x	x	ANO
vynález	x	ANO	x	x	x	ANO
nové technické řešení	x	x	ANO	x	x	ANO
design produktu	x	x	x	ANO	x	x
označení výrobku/logo	x	x	x	x	ANO	x
know-how	x	x	x	x	x	ANO

Zdroj: vlastní zpracování podle Enterprise Europe Network, 2020

Autorské právo neboli copyright je nejběžnější formou ochrany duševního statku a chrání dané dílo od samého počátku bez nutnosti jakékoliv registrace. Nejčastěji je využíváno pro různé publikace, hudební či filmová díla a fotografie či malby. Za tuto formu ochrany autor sice nemusí platit, ale také je snadněji porušitelná, zvláště pokud je dílo zveřejněno na internetu. Pro tento typ statků zároveň neexistuje žádná jiná forma ochrany duševního vlastnictví. Výjimku by mohla představovat fotografie či malba, která je používána například jako logo firmy, u kterého je pak možnost ochrany formou registrované ochranné známky.

Naopak ryze technická díla, například vynálezy či nová technická řešení, ochraně autorského práva nepodléhají. Pokud tedy autor takové dílo zveřejní, aniž by si zajistil ochranu formou patentu či užitého vzoru, stane se tak daný statek veřejným a může jej kdokoliv použít pro vlastní potřeby. Výjimkou je softwarový produkt, který je chráněn autorským právem a zároveň jej lze patentovat. O softwarových patentech podrobněji pojednává kapitola 2.3.

Registrace patentů v ČR probíhá formou žádosti na Úřadě průmyslového vlastnictví. Další možností je pak registrace u Evropského patentového úřadu (EPO), případně lze podat i americkou patentovou přihlášku či Mezinárodní patentovou přihlášku (Knirschová, 2018). Volba rozsahu patentové přihlášky pak vychází obvykle z obchodní strategie a je vázána také na finanční náklady. Je-li ochrana vynálezu vyžadována pouze v několika zemích, je obvykle nákladově efektivnější podat žádost pouze do příslušných zemí. Pokud však přihlašovatel vyžaduje více zemí, vyplatí se mu podat patentovou přihlášku podle Smlouvy o patentové spolupráci (PCT). Jedná se o mezinárodní smlouvu spravovanou Světovou organizací duševního vlastnictví (WIPO), zahrnuje celkem 153 smluvních států (k datu 1.7.2021), a umožňuje žádat o patentovou ochranu vynálezu současně ve větším počtu zemí (VPI, 2016).

Téměř všechny duševní statky lze zároveň chránit i formou obchodního tajemství. Utajování je samozřejmě bezpředmětné u publikací a ostatních běžně zveřejňovaných děl, jako je logo firmy nebo design produktu. Naopak nejběžnějším statkem chráněným v rámci obchodního tajemství je know-how podniku. Interní procesy, myšlenky, nápady, strategie apod. nelze chránit jinak než utajováním. Dokonce i v případě vynálezu či inovace si firma může vybrat, zda daný produkt bude chránit oficiální cestou, kdy dílo zaregistruje a získá tak výhradní právo užívání, anebo jej bude držet v tajnosti a produkt nezveřejní. Tato možnost bývá společnostmi využívána zejména v rané fázi výzkumu a vývoje nového produktu.

Pro společnosti, které působí nebo chtějí působit na zahraničních trzích, je ochrana a využívání duševního vlastnictví velmi zásadní. Výše bylo uvedeno, jakými prostředky si firmy mohou své hmotné a nehmotné statky chránit. Existují ale i způsoby legálního využití duševního vlastnictví jiných firem a pro obchodní strategie v mezinárodním prostředí bývají hojně využívány. Vlastní výzkum a vývoj a následná ochrana práv k výrobku mohou být zpočátku velmi nákladnými položkami, zvláště pro menší firmy vstupující na zahraniční trh. Proto mnoho firem navazuje různá obchodní partnerství nebo zakládá joint ventures, díky kterým dostanou svůj výrobek na trh.

Proces uvedení duševního vlastnictví na trh se nazývá komercializace, která tak napomáhá rozvoji obchodu na zahraničních trzích. Nejvyužívanější formou komercializace těchto práv je licencování (Enterprise Europe Network, 2020). Licence je obchodní ujednání, ve kterém jedna společnost dává jiné společnosti povolení k výrobě svého produktu za stanovenou platbu. Výhoda obdržení licence k produktu je, že společnosti umožní okamžitě využít stávající produkční, distribuční a marketingové systémy, které ostatní společnosti budovaly několik let, a tím jí dá náskok před konkurencí. Firma, která licenci poskytla, naopak získá procento výnosů z produktů nebo služeb prodaných na základě licenčního ujednání. Licence mohou být přínosem zvláště pro malé firmy nebo podniky, které nemají zkušenosti se vstupem na nové, zahraniční trhy. Zakoupením licence od velké a známé značky se mohou snadněji zviditelnit a dostat svůj produkt do povědomí zákazníků. Velké společnosti naopak prodejem licencí generují značný zisk. Příkladem může být například Walt Disney Co., jehož zisk je z velké části tvořen právě prodejem licenčních smluv na svá loga a obrázky známých kreslených postav.

Druhů licencí existuje velké množství. Těmi nejběžnějšími jsou patentové a známkové licence, tedy licence k užívání patentovaného výrobku a ochranné známky. Dále mohou vznikat takzvané know-how licence, jejichž předmětem není průmyslově chráněný výrobek, ale znalost obchodního tajemství. Licence mohou být udělené exkluzivně, tedy pouze jednomu výhradnímu nabyvateli, nebo nevýlučně, kdy je užívání práv nehmotného statku uděleno více nabyvatelům. Mezi nevýlučné se řadí například softwarové licence. Zvláštním typem licencí je pak takzvaná cross license neboli křížová licence, která poskytuje práva k užívání nehmotného statku oběma stranám. Obě strany jsou tedy zároveň poskytovatel i nabyvatel, což je využíváno zejména u probíhajících výzkumů nebo k narovnání sporu.

Licenční smlouva může být i mezinárodního charakteru, tedy uzavřená mezi dvěma stranami z odlišných zemí. Důsledkem růstu internacionalizace a globalizace je v dnešní době jednou z nejčastěji uzavíraných smluv. Bývá smluvního druhu a nemá jasně stanovené znění, smluvní ujednání si tedy musí dohodnout strany samy. Často jí využívají právě menší podniky, které chtějí vstoupit na zahraniční trhy, ale nemají dostatek prostředků na export nebo založení nové pobočky v zahraničí. Pod záštitou licence poskytnuté jiné společnosti tak mohou obchodovat se svými výrobky na mezinárodní úrovni bez dalších nákladů.

Firma pronikající na mezinárodní trh by měla mít pružnou obchodní strategii, aby ji kdykoliv mohla přizpůsobit novému prostředí a konkurenci. V rámci obchodu s nehmotnými statky



duševního vlastnictví si společnost může zvolit útočnou nebo obrannou strategii. Principem útočné strategie je ochránit práva vlastněného duševního vlastnictví a zároveň získání práv k duševnímu vlastnictví jiných společností. Firma se také snaží docílit toho, aby na trh přišla s takovou inovační technologií, která přinutí konkurenci k nákupu licencí. Cílem obranné strategie je hlavně odstranění nebo snížení rizik. Firma se například rozhodne svou myšlenku nebo nápad nejdříve zveřejnit, a tím zabrání potenciální konkurenci k přihlášení podobného nápadu jako patentu (takzvaná patentová blokáce). Oproti útočné strategii vyžaduje tato strategie minimum nákladů, uveřejnění nápadu k blokaci konkurence může probíhat například pouze skrze internetové stránky (Levy, 2007).

## **2.2 Software jako nehmotný produkt**

V kontextu počítačového světa a nehmotných produktů se mluví konkrétně o softwarových produktech. U softwaru však lze rozlišovat mezi dvěma typy. Prvním je software jako produkt, zkráceně SaaS („Software as a product“). Tento typ vyžaduje, aby si zákazník zakoupil licenci k používání softwarového řešení, které si pak hostuje sám. U SaaS se většinou jedná o jednorázový nákup, který je dražší, ale nepojí se s ním žádné další měsíční poplatky, a lze jej použít i bez připojení k internetu. Příkladem může být zakoupení programu Microsoft Office na přenosném CD-ROM. Naproti tomu figuruje software jako služba neboli SaaS („Software as a service“), který je dodáván přes internet pouze v digitální podobě a jsou za něj účtovány jednorázové nebo měsíční poplatky. SaaS je webový software hostovaný výhradně poskytovatelem. Ten za poplatek poskytuje zákazníkovi přístup k aplikaci v souladu s dohodnutými standardy zabezpečení, dostupnosti a výkonu.

Poskytování softwaru způsobem SaaS se v posledních letech velmi rozšířilo. Břemeno zajištění toho, aby software zůstal funkční, leží, narozdíl od SaaS, čistě na poskytovateli. Ten skrze internet zajišťuje potřebné aktualizace, údržbu a zabezpečení. Způsob nákupu skrze internet bez potřeby kupovat fyzický produkt je navíc pohodlný jak pro zákazníky, tak i pro poskytovatele. Zákazník ušetří čas, jelikož digitální verzi softwaru dostane ihned po zakoupení. Společnost ušetří náklady spojené s výrobou fyzické podoby softwaru a následnou distribucí. S pokrokem digitalizace se však nyní lze často setkávat s tím, že čistě digitální programy bývají dokonce dražší než programy ve fyzické podobě právě proto, že je to pro zákazníka pohodlnější.

Mezi softwarem a produktem existuje tenká hranice. Produkt může být definován jako něco hmotného či nehmotného, co je vytvořeno procesem a poskytuje trhu určité výhody. Z tohoto pohledu je tedy i software produktem (Escale Solutions, 2018). Někteří autoři tvrdí, že software lze považovat za produkt pouze v případě, že má fyzické zpracování, musí být tedy prodáván například na CD. Software prodáváný digitálně pak musí nést charakter služby. Na druhou stranu lze software ochránit copyright právem nebo dokonce patentem a v tom případě o něm musíme hovořit jako o produktu, jelikož služby patentovat nelze. Touto problematikou se blíže zabývá profesor Bertrand Meyer (2001), který podrobněji rozebírá otázku, zda lze software považovat za produkt nebo spíše za službu. V jeho práci tvrdí, že z právního hlediska je na software pohlíženo jako na službu. Mnoho firem sami sebe proto označují jako „poskytovatel softwarových služeb“. Ovšem z komerční perspektivy je jasné, že software musí být brán i jako produkt. Známa softwarová společnost Oracle, vyvíjející například relační databáze, má za vizi dodávat svým klientům integrované řešení spočívající v komplexní softwarové službě, která zákazníkům ušetří starosti s neustálými aktualizacemi, chybami a dokupováním nových produktů. Jejich pojetí softwaru je tedy jako služba. Na druhou stranu společnost Microsoft postavila své podnikání na softwarových produktech – Windows, MS Office, Visio, Project. Příkladem softwarového produktu, který je zároveň službou, je konverze dokumentů z formátu PostScript do PDF od společnosti Adobe, nazývaný Distiller. Zákazník si buďto může zakoupit produkt Distiller anebo si může předplatit webovou službu společnosti Adobe pro konverzi jednotlivých dokumentů (Meyer, 2001). Z výše uvedeného tedy vyplývá, že software může být jak nehmotným produktem, tak i službou. Záleží vždy na perspektivě a na samotné společnosti, jak svůj software propaguje, a jak chce, aby na něj zákazník pohlížel. Pro účely této práce bude však software nazýván jako produkt.

### **2.3 Softwarové patenty**

I pro nehmotné produkty, jako je software, musí existovat forma ochrany, kterou je pak možné propůjčovat ve formě licencí, jak bylo zmíněno výše. Pro tento typ produktu tedy existuje ochrana ve formě softwarového patentu.

Softwarový patent je vlastnické právo, které chrání počítačové programy nebo jakékoliv vynálezy realizované počítačem (Upounsel, 2020). Softwarový patent je považován za typ užitného patentu bez jednoznačné právní definice, a proto je tato forma ochrany předmětem

kontroverzí jak v Evropě, tak zejména v USA. Softwarový patent se liší od softwarového copyrightu. Oba typy chrání produkt a jsou součástí duševního vlastnictví, ale copyright pokrývá pouze vyjádření myšlenky. Může tedy chránit například přesný psaný kód softwarového programu (Upcounsel, 2020). Copyright ochrana tedy chrání před kopírováním tohoto psaného kódu. Pokud by ale někdo vyvinul vlastní kód, který bude vykonávat podobné funkce, ochrana copyright se na to nevztahuje. Naproti tomu patent nechrání pouze kód nebo „čistý“ program, ale celé technické řešení programu (Mališ, 2015). Další formou ochrany softwaru je pak obchodní tajemství.

Právní ochrana softwaru v evropských zemích se značně liší od ochrany v USA. Většina velkých výrobců software (např. Microsoft, Apple) pochází právě z amerického prostředí, a tak je i většina softwarových produktů chráněna právě americkým pojetím právní ochrany (Mališ, 2015).

Podle současného amerického patentového práva nemohou patenty výslovně uplatňovat nárok na software. Například patentová ochrana „software, který vykonává funkce X, Y, Z“ by nebyla povolena. Patent však může být udělen počítačovému systému a procesům, které vykonává. Patentovatelný tak může být například „počítač nakonfigurovaný k provádění procesů X, Y, Z,“ (Adams, 2020). Obecně lze říci, že čím více je softwarová inovace technického směru, tím je pravděpodobnější, že bude patentovatelná.

Z Evropské patentové úmluvy, aktualizované dne 1. července 2020, vyplývá, že software není patentovatelný. Zákony jsou však vždy vykládány soudy a v tomto případě se výklad zákona liší. Evropský patentový úřad (EPO) tedy uděluje softwarové patenty tím, že je prohlašuje za „počítačem implementované vynálezy“. V jednotlivých evropských státech však platí různá patentová práva, a pokud chce jednotlivec či firma v EU získat (softwarový) patent, musí o něj zažádat ve všech 27 členských státech (EPO, 2020).

Kritikové tvrdí, že softwarové patenty zvyšují právní rizika a tím i náklady na vývoj softwaru, a brzdí vývoj užitečného softwaru blokováním kompatibility a interoperability (FSFE, 2013), jelikož softwarové patenty často pokrývají obecně formulované a jednoduché myšlenky. Tyto patenty jsou pak omezením pro všechny, ať už se jedná o malé či velké společnosti, uživatele nebo free software. Softwarové společnosti musí investovat více finančních prostředků do svých právních oddělení, na registraci patentů a sledovat případné porušení patentové ochrany. Patent je tedy v tomto případě mnohem nákladnější než pouhá ochrana formou autorského práva. Pro vývojáře softwarových produktů pak patenty

znamení riziko a právní nejistotu: při programování totiž mohou kdykoliv porušit patentový zákon, aniž by o tom věděli.

Na druhou stranu mohou firmy z vlastnictví softwarového patentu i těžit, kdy formou placených licencí prodávají svůj vynález ostatním společnostem či přímo koncovým zákazníkům (FSFE, 2013). Tuto formu šíření softwarového patentu využívá i společnost Avast Software, které se podrobněji věnuje další část této práce.

### **3. Představení společnosti Avast Software s.r.o.**

Následující kapitola je věnována představení vybrané společnosti této diplomové práce, české společnosti Avast Software s.r.o. Je zde zmíněna historie společnosti, její působení na trhu a nabízené produkty.

Společnost Avast je světovou jedničkou kybernetického zabezpečení. Pomocí špičkového softwaru poskytuje lidem i firmám po celém světě ochranu před online útoky, chrání jejich data, identity a digitální transakce. Její sídlo je budova Enterprise na Pankráci v Praze, ovšem pobočky má aktuálně v dalších jedenácti zemích po celém světě s více než 1800 zaměstnanci.

#### **3.1 Historie společnosti**

Počátky vzniku společnosti se datují již od roku 1988, kdy Pavel Baudiš, spoluzakladatel Avastu, svým programem porazil známý počítačový virus Vienna. Se svým partnerem, Eduardem Kučerou, následně založil družstevní společnost ALWIL za účelem distribuce a prodeje jejich nově vytvořeného softwaru. Po pádu komunismu v roce 1989 se Baudiš s Kučerou od družstva odtrhli a v roce 1991 založili ALWIL Software jako společnost, do které následně přijali Ondřeje Vlčka, nynějšího generálního ředitele, na pozici softwarového developera. Koncem 90. let navázal ALWIL spolupráci se společností McAfee, které poskytoval licenci na jejich antivirový program Avast. Program se rychle rozšířil do zahraničí, což společnosti napomohlo v jejím globálním růstu. V roce 2001 učinil ALWIL zásadní rozhodnutí o změně tradičního obchodního modelu a začal nabízet svůj plně vybavený antivirus zcela bezplatně. Díky tomuto kroku slavil Avast za necelé tři roky první milion uživatelů a v roce 2006 se počet uživatelů zvýšil o dvacetinásobek. Se změnou vedení v roce 2009, kdy se generálním ředitelem stal americký podnikatel Vince Steckler, se v následujícím roce společnost ALWIL přejmenovala na Avast, aby odpovídala názvu jejich ikonického softwaru. Zároveň získala prvního velkého investora, společnost Summit Partners. Společnost dále expandovala na SME trhy (Small and Medium Enterprise) a začala vyrábět antivirovou ochranu i pro podnikové systémy a mobilní telefony. Rok 2014 byl pro Avast dalším významným mezníkem, kdy společnost získala nového investora, CVC Capital Partners, a zároveň se její antivirový systém pro mobilní telefony stal nejstahovanější ochrannou aplikací na Google Play se 100 miliony uživatelů. Dva roky poté Avast koupil společnost AVG, známého českého giganta v oblasti kybernetické bezpečnosti. Tato

akvizice poskytla společnosti Avast největší a nejpokročilejší síť pro detekci hrozeb díky dvojnásobku uživatelů a novým technologiím. Zároveň se podařilo diversifikovat produktové portfolio společnosti a rozšířit geografickou základnu s více zdroji příjmů. Roku 2017 došlo k další akvizici s britskou softwarovou společností Piriform, což opět rapidně zvýšilo počet aktivních uživatelů.

Nynějším CEO Avastu je Ondřej Vlček, který ve společnosti pracoval již od jejích počátků. V roce 2019 otevřel v areálu své alma mater, pražské ČVUT, laboratoř Avastu pro umělou inteligenci a kyberbezpečnost (Avast AI and Cybersecurity Laboratory, zkráceně AAICL). Spolupráce s univerzitou má za cíl spojit byznys a akademickou půdu, kde se studenti elektrotechnické fakulty mohou učit od expertů v oboru a zároveň se podílet na vylepšování detekčních enginů malwaru<sup>1</sup> Avastu.

Kromě toho má společnost ještě několik vedlejších projektů, které realizuje v rámci svého nadačního fondu Avast, založeného roku 2010. Hlavní náplní nadačního fondu je především společenská odpovědnost, charitativní filantropie a podpora potřebných v České republice. Zaměřuje se na rozvoj péče v období na konci života a podporuje rodiny s postiženými dětmi. Prostřednictvím fondu tedy společnost reinvestuje část svých příjmů do řešení různých společenských problémů. I když je cílem fondu, vzhledem k českým kořenům společnosti, pomáhat zejména v České republice, nadační fond se stejně, jako společnost sama, rozrostl i do světa. Pod názvem Avast Foundation se fond ve světě specializuje na posílení digitálních znalostí občanů, včetně bezpečnosti v online světě. Jejich vize je etický digitální svět, který je inkluzivní, transparentní a vyvolává důvěru. Avast Foundation spolupracuje s dalšími stakeholders na vývoji dlouhodobých programů, které řeší naléhavé problémy v oblastech online bezpečnosti, důvěry a svobody.

Aktuálně má Avast více než 435 milionů uživatelů po celém světě. Nárůst poptávky po antivirovém programu zapříčinila i světová pandemická situace, při které bylo mnoho lidí nuceno pracovat z domova. Celosvětové vzdělávací systémy se musely přizpůsobit s rozsáhlými vzdělávacími platformami, aplikacemi a online kurzy. Kombinace více připojených zařízení v domácnosti a rozšíření online služeb zvýšila povědomí a obavy ohledně ochrany soukromí. Ochrana osobních údajů se stala prioritou číslo jedna a uživatelé

---

<sup>1</sup> Malware, z anglického „malicious software“ neboli škodlivý software, je obecný termín pro různé viry, trojské koně a další škodlivé počítačové programy, které hackeři používají ke zničení a získání přístupu k citlivým informacím (Fruhlinger, 2019). Detekční enginy malwaru pak takový škodlivý software odhalují a případně blokují.

se začali více zajímat o možnosti bezpečnostních řešeních proti hackerským útokům a úniku citlivých informací. Díky tomu dosáhly v roce 2020 upravené tržby Avastu celkem 892,9 milionů dolarů, což je v přepočtu přes 19 miliard korun. Pandemická situace měla dobrý vliv i na akcie Avastu, jejichž cena vzrostla téměř o 80 %, a tržní hodnota společnosti na pražské burze vyšplhala téměř na 180 miliard korun, čímž ji posunula na třetí nejhodnotnější společnost, hned po společnostech ČEZ a ERSTE. V loňském roce Avast také vstoupil do indexu FTSE 100, který sleduje akcie největších společností obchodovaných na londýnské burze cenných papírů.

### **3.2 Produkty společnosti**

Jak již bylo řečeno, společnost Avast se zabývá vývojem antimalware programu Avast Antivirus. Všechny tyto antivirové produkty jsou pak zařazeny do čtyř různých řad podle typu operačního systému a využití. Jednotlivé řady mají pak své podkategorie.

Jako výchozí produkt pro operační systém Windows nabízí společnost bezplatný Avast Free Antivirus, který blokuje malware, spyware a ransomware. Pro operační systém Mac je to pak obdobný produkt Avast Security. Dále má Avast pro oba operační systémy k dispozici rozšířenou placenou verzi základního programu – Avast Premium Security pro Windows a Avast Security Premium pro Mac. Pro Windows má Avast navíc ještě ultimátní balíček nástrojů na zabezpečení, ochranu soukromí a ladění výkonu Avast Ultimate. Společnost poskytuje ochranu i na online aktivity uživatele. Pomocí programu Avast SecureLine VPN si zákazník může šifrovat své internetové připojení, polohu a zabránit sledování jeho aktivit třetími stranami. Uživatel Windows si navíc může pořídit program Avast Secure Browser, který se specializuje na ochranu před webovými hrozbami a zabraňuje v narušování soukromí velkými technologickými společnostmi. Mimo to Avast poskytuje i program na čištění počítače – Avast Cleanup Premium, který zrychluje počítač, opravuje problémy a uvolňuje místo na disku odstraňováním nepotřebných souborů. Pro systém Windows společnost nabízí ještě Avast Driver Updater, který sám aktualizuje veškeré ovladače v počítači, a také program Avast Battery Saver, který zastaví aplikace s vysokou spotřebou a prodlouží výdrž baterie.

Další specializací Avastu jsou mobilní zařízení, pro která vyvíjí několik aplikací. Základním produktem je Avast Mobile Security, který uživatele chrání jak při brouzdání na internetu, tak i při placení nebo práci s e-mailem. Podobně jako u počítačových programů je dostupná

i mobilní verze Avast SecureLine VPN pro ochranu online aktivit a Avast Cleanup na údržbu a čištění souborů v mobilním telefonu. Pomocí aplikace Avast Battery Saver je možné zrychlit své mobilní zařízení, a prodloužit výdrž baterie až o 20 %. Aplikace Avast Wi-Fi Finder zase pomáhá najít rychlou a bezpečnou Wi-Fi síť.

Mimo výše zmíněné programy na zabezpečení zařízení pro domácnosti, nabízí Avast také řešení na ochranu firemních dat. Firmy si tak mohou vybrat základní verzi na ochranu firemních a zákaznických dat Avast Business Antivirus, zvolit si jednu z rozšířených variant Avast Business Antivirus Pro nebo si vybrat Avast Business Antivirus Pro Plus, které vedle základní verze nabízejí i další funkce na ochranu dat a identity firmy.

Antivirové programy Avast jsou dlouhodobě špičkovými produkty na trhu kybernetických zabezpečení. V posledních letech získaly produkty Avast několik ocenění, jako například Nejlépe hodnocený produkt roku 2020, Nejlepší bezplatný antimalware roku 2020, a byl označen uznávanou testovací laboratoří AV-Comparatives za Nejlepší produkt roku 2020 v AV-TEST.



## **4. Analýza internacionalizace společnosti Avast Software**

V následující kapitole je provedena analýza internacionalizačních aktivit společnosti Avast. K analýze dostupných informací bude použita metoda kvalitativního výzkumu, která povede k evaluaci hlavního i dílčích cílů práce.

Nejprve je zde pomocí deskriptivní metody podrobně rozebrán a zanalyzován internacionalizační vývoj společnosti. Dále je provedena analýza internacionalizace různých oblastí společnosti, jako je produkt, proces, duševní vlastnictví a finanční i lidský potenciál. V rámci této analýzy je také zjišťováno, zda lze společnost zařadit mezi tzv. Born Globals.

### **4.1 Internacionalizační vývoj společnosti**

V následující kapitole je pomocí deskriptivní metody podrobně popsán internacionalizační vývoj společnosti Avast. Rozebrány jsou především důležité historické momenty ve vývoji společnosti, které napomohly vstupu na zahraniční trhy.

Zásadním faktorem pro zahájení internacionalizace společnosti Avast (tehdy Alwill), byla spolupráce se společností McAfee v 90. letech, která začala používat antivirový program Avast, a dále jej licencovala pro použití ve své produktové řadě. Takové partnerství bylo klíčové nejen při marketingových kampaních a důkazech o kvalitě produktu, ale také z hlediska tržeb, což společnosti pomohlo přežít těžké časy internetové bubliny (dot-com bubble) v letech 1996 až 2001. Společnost McAfee si později pomocí akvizice s jinou společností začala vytvářet vlastní antivirový program, a stala se tak naopak konkurentem Avastu. Spolupráce však přinesla společnosti Avast dva důležité výnosy: finanční stabilitu a lepší pochopení toho, jaký přínos by pro společnost měla expanze na globální trhy.

Na konci období internetové bubliny po roce 2000 se společnost dostala do značných finančních problémů, a tak se Avast, tehdy ještě pod jménem Alwil, rozhodl zariskovat a vypustil svůj free antivirus. I přes nedostatek kapitálu pro mezinárodní marketing se Avast rozhodl svůj free antivirus nabízet ihned globálně. Tento krok byl zlomovým momentem v internacionalizaci společnosti. Freemium business model výrazně zvýšil viditelnost firmy na světových trzích, jelikož se komunita uživatelů Avastu díky bezplatné verzi rapidně rozrůstala i do zahraničí. Do té doby byla společnost především tuzemského charakteru bez větší globální distribuce. Zároveň to společnosti poskytlo velké množství dat o možných

virových hrozbách z celého světa. Díky těmto datům pak mohl Avast svůj antivirus poměrně rychle přizpůsobovat novým hrozbám a zlepšit tak ochranu pro své zákazníky.

Rapidní vstup na globální trhy byl umožněn zejména díky nehmotnému produktu, který byl dostupný online a tím snadno šířitelný. Společnosti tak umožnil v podstatě okamžitou distribuci na zahraniční trhy, což by v případě fyzického produktu nebylo z hlediska času ani nákladů možné. Avast tak zcela přeskočil běžné internacionalizační fáze zmíněné v teoretické rešerši této práce, jako například export nejprve do sousedních států, a zacílil rovnou na globální trhy.

Další podnět k růstu společnosti a expanzi na zahraniční trhy přišel ve formě strategického spojení se společností SanDisk, která je největším výrobcem paměťových karet a záznamových médií na bázi flash paměti. V rámci spolupráce začal SanDisk v roce 2005 nabízet antivirový program Avast na svých USB discích, čímž přinesl produkt Avast k ještě více klientům. Pro vývoj společnosti byl však ještě důležitějším internacionalizačním krokem fakt, že SanDisk požadoval, aby Avast nabízel podporu ve více jazycích. Avast se tak začal internacionalizovat jak po stránce produktové, tak i po stránce personální, jelikož začal zaměstnávat i zahraniční pracovníky kvůli podpoře prodeje na zahraničních trzích.

Zásadním internacionalizačním krokem společnosti byla profesionalizace její správní rady, zejména pak přijetí nového generálního ředitele amerického původu, Vince Stecklera, který do Avastu přešel od klíčového konkurenta Symantec, vyvíjející antivirový software Norton 360. Přijetí externího generálního ředitele vedlo k výraznému růstu zaměstnanecké i spotřebitelské základny. Celá správní rada se nadále internacionalizovala, avšak čeští zaměstnanci na manažerských pozicích zaujímali stále přibližně polovinu, a společnost se stále prezentuje jako česká.

Dále proběhla i částečná restrukturalizace vlastnictví společnosti, kdy Avast v roce 2010 prodal menšinový podíl americkému fondu soukromého kapitálu, společnosti Summit Partners. Tento investor nemá přímý vliv na řízení firmy, ale hraje klíčovou roli, pokud jde o strategické poradenství a vazby na Silicon Valley (Křemíkové údolí), kde sídlí většina důležitých počítačových a technologických firem. V roce 2010 se také tehdejší Alwil přejmenoval již na stávající Avast, a nese tak jméno svého úspěšného produktu.

Zlomovým bodem internacionalizace společnosti byla akvizice české firmy AVG Technologies v roce 2016. Avast tím nejen eliminoval jednoho ze svých největších konkurentů, ale díky novým technologiím a rapidnímu navýšení počtu zákazníků se tak stal

konkurentem globálních lídrů v oblasti řešení pro internetovou bezpečnost jako je Symantec (nyní NortonLifeLock) nebo McAfee. Společnost tak mohla lépe čelit nástrahám rychle se měnícího trhu s internetovou bezpečností, inovovat, a nabízet tak zákazníkům vyspělejší produkt v nově se rozvíjejících oblastech, jako zabezpečení mobilních zařízení a IoT (Internet of Things).

Obdobným přínosem z internacionalizačního hlediska byla i akvizice firmy Piriform, která je světovým lídrem v oblasti softwarů pro optimalizaci systému. Společnost stála za vznikem ikonického programu CCleaner, který odstraňuje nežádané programy v systému Windows, Android a macOS.

V roce 2018 se Avast rozhodl pro vstup na londýnskou burzu a stal se tak veřejnou společností. Důvodem vstupu na burzu bylo zejména zvýšení povědomí o společnosti a její důvěryhodnosti u zákazníků, dodavatelů a zaměstnanců. Zároveň to společnosti přineslo nové akcionáře, investory i zahraniční pracovníky se zkušenostmi, které Avast dále využíval k internacionalizaci celé společnosti.

Internationalizačnímu procesu napomohla i nynější pandemie, která propukla na jaře roku 2020. Mnoho firem muselo kvůli šíření rizika nákazy přejít na home office, což Avastu přineslo množství nových zákazníků, kteří začali pracovat z domova, a potřebovali lépe zabezpečit své počítače a domácí síť. Tato situace společnosti přinesla další milník ve svém globálním vývoji. Jako první firma z východního bloku se tak stala členem prestižního britského indexu FTSE 100 a začala se obchodovat na úrovni globálních společností, jako je Unilever nebo Royal Dutch Shell.

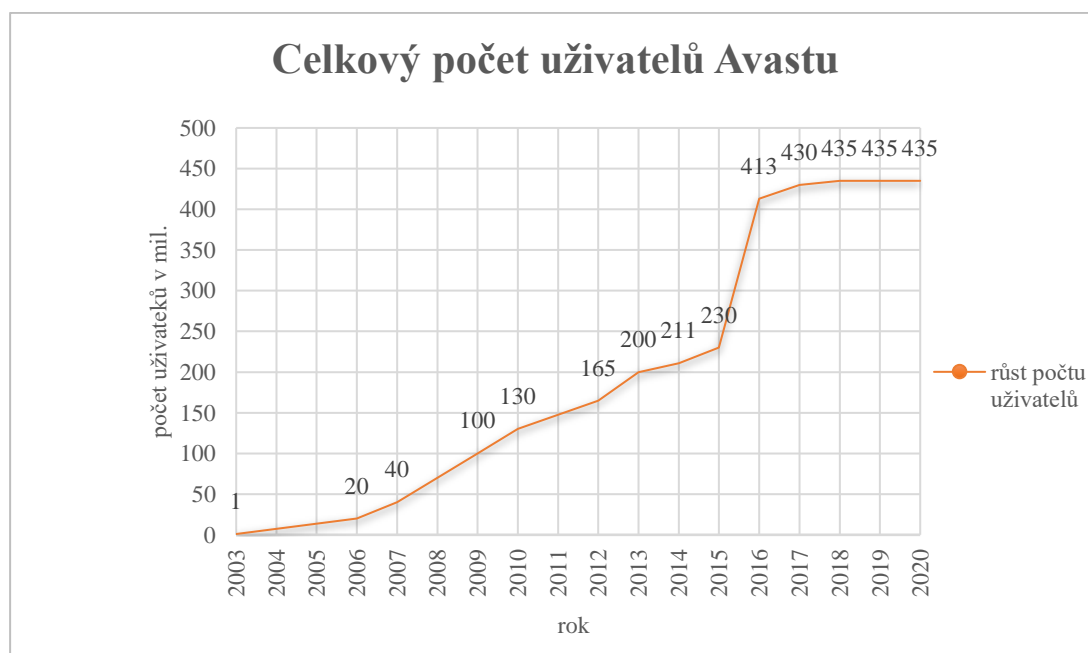
Budoucí internacionalizační kroky společnosti zatím nejsou známy, avšak lze předpokládat, že díky aktuální situaci, kdy se většina lidí naučila fungovat ve virtuálním online světě, a počítačové viry jsou stále nebezpečnější, bude i v oblasti zabezpečení prostor pro inovace a nové technologie.

## 4.2 Internacionalizace jednotlivých oblastí podniku

V předchozí kapitole byl popsán vývoj společnosti v jednotlivých meznících, které byly stěžejní pro její internacionalizaci a vstup na zahraniční trhy. Následující kapitola se zabývá analýzou internacionalizace jednotlivých potenciálů podniku, jak uvádí ve své práci například Demel (2014). Internacionalizační vývoj bude zkoumán z pěti různých hledisek: z hlediska produktu, podnikových procesů, finančního potenciálu, lidského kapitálu a duševního vlastnictví. V jednotlivých kapitolách jsou analyzována jak interní data, tak i data z výročních a tiskových zpráv.

### 4.2.1 Internacionalizace produktu

Prvním zkoumaným kritériem internacionalizačního vývoje společnosti Avast je jejich produkt. V první řadě lze internacionalizaci Avastu znázornit pomocí růstu počtu uživatelů jejich antivirového softwaru po celém světě, jak znázorňuje Obrázek 3.



Obrázek 3 Celkový počet uživatelů Avastu

Zdroj: vlastní zpracování dle dat z výročních zpráv

Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.1, v roce 2001 vypustil Avast svůj antivirový program do světa formou freemium business modelu. Podle zakladatele Pavla Baudiše trvalo Avastu 30 měsíců, než dosáhl prvního milionu uživatelů. O dva roky později vyrostl počet uživatelů na 20 milionů, což bylo důsledkem partnerství se společností SanDisk. V následujícím roce 2007 se Avast stal akciovou společností a počet uživatelů se zdvojnásobil na 40 milionů.

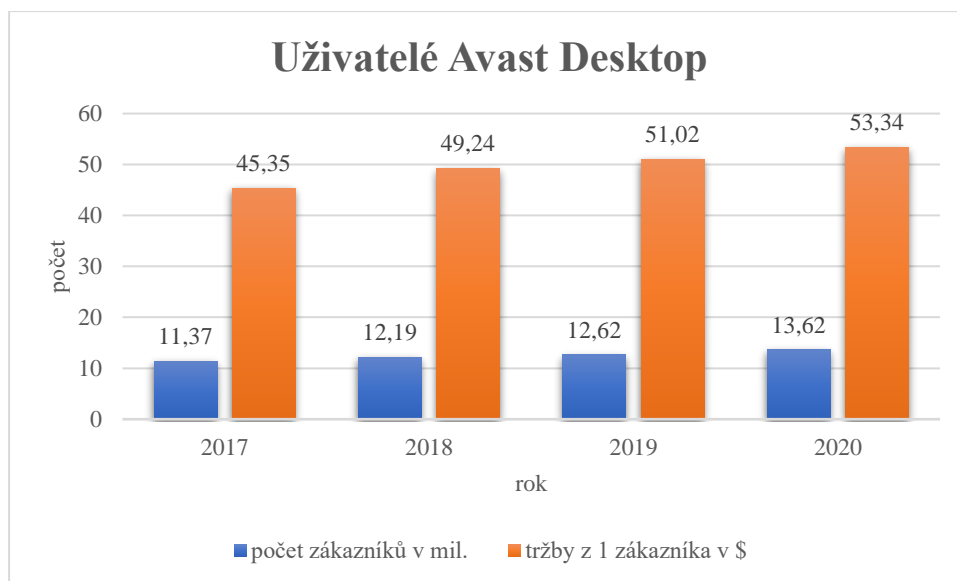
V té době měl Avast pouze 38 zaměstnanců. Prvních 100 milionů uživatelů dosáhl Avast v roce 2009, kdy zaměstnával pořád jen okolo 100 zaměstnanců. Počet uživatelů stabilně rostl až do roku 2016, kde nastal další zlom v expanzi firmy. Akvizice se společností AVG přinesla Avastu 80 % nárůst uživatelů po celém světě a celou řadu nových produktů, jako AVG AntiVirus Free a AVG Internet Security. Od roku 2017 se růst počtu uživatelů ustálil a společnost nyní ve svých výročních zprávách z let 2018, 2019 a 2020 uvádí, že celkový počet uživatelů Avastu po celém světě je více než 435 mil.

Internacionalizace produktu proběhla zejména ve formě jeho prodeje. Nejprve se antivirus prodával jako fyzický produkt na přenosných médiích jako CD-ROM, DVD-ROM nebo USB-drive. Zákazníci v té době nechtěli platit za nehmotný produkt nebo jej některé země dokonce vůbec nepodporovaly. Náklady na výrobu i export byly vysoké a pro společnost bylo obtížné s takovým produktem efektivně pronikat na zahraniční trhy. Postupem času, kdy se celý svět začal stále více digitalizovat, tyto náklady téměř vymizely a nyní už Avast nabízí své produkty prakticky pouze v digitální formě. Fyzické produkty z trhu sice nestáhl úplně, zejména kvůli firmám, které z důvodu interních směrnic nemohou používat čistě digitální software, ale převážně probíhá prodej antiviru pouze online. Prodeje se nejčastěji uskutečňují přímo z jejich free antivirové aplikace, ze které si zákazníci kupují rozšířenou placenou verzi. Interakce s klientem tak probíhá skrze jejich aplikaci, což je velmi nízkonákladové.

Co se týče charakteru nabízeného produktu, je obtížné specifikovat, zda se jedná skutečně o nehmotný produkt nebo službu, jak podrobněji rozebírá kapitola 2.2. Aktuálně jsou prodeje Avast softwaru založeny primárně na předplatném, což zvyšuje předvídatelnost a viditelnost toků příjmů. V tomto pojetí si zákazník v podstatě platí roční či dvouletou službu poskytování ochranného počítačového softwaru. Prodej je tedy realizován ve formě služby, ale uvnitř aplikace neboli produktu. Tento způsob prodeje společnosti umožňuje snadno zkontrolovat, kdo se v aplikaci přihlašuje, jak často, a jakou formu předplatného zvolil, a podle toho může produkt neustále vylepšovat a přizpůsobovat potřebám zákazníka. Podle interních informací je z účetního hlediska na Avast antivirus stále nahlíženo jako na produkt.

Z celkových 435 milionů zákazníků využívá nejvíce uživatelů free antivirovou aplikaci. Placenou verzi softwaru pak využívají zejména uživatelé aplikace pro PC a tvoří tak největší část podnikání společnosti. Takzvané přímé zpeněžení zahrnuje převod bezplatných uživatelů na placené zákazníky a zvýšení průměrných výnosů na zákazníka křížovým

prodejem dalších produktů zabezpečení, ochrany osobních údajů a nástrojů zařízení stávajícím uživatelům. Obrázek 4 zobrazuje počet uživatelů placeného produktu Avast Desktop a průměrné tržby z jednoho zákazníka.

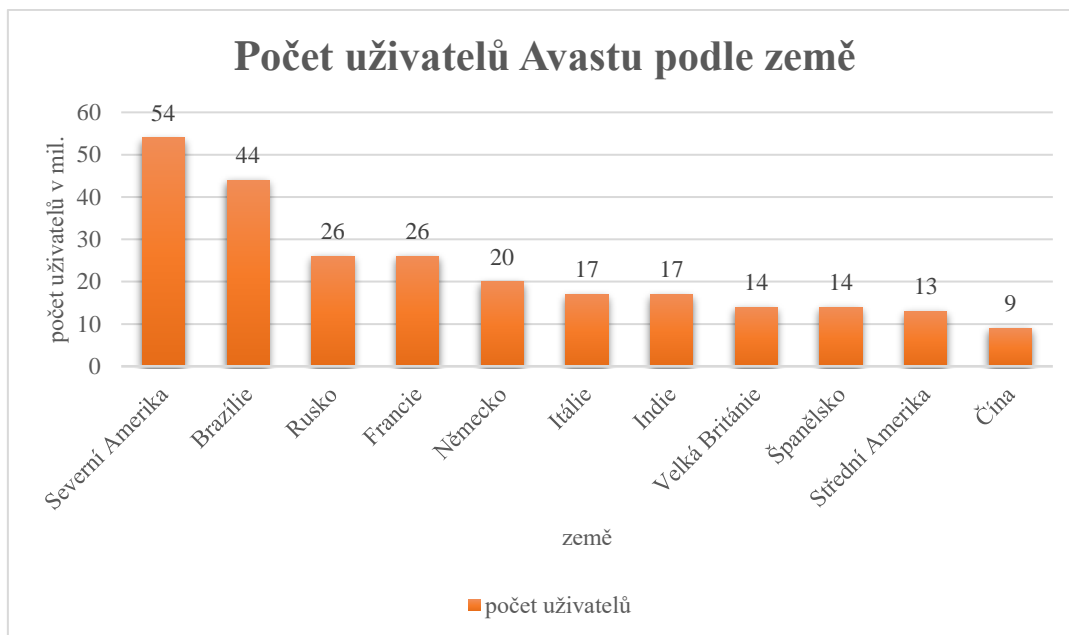


Obrázek 4 Uživatelé Avast Desktop

Zdroj: vlastní zpracování dle dat z výročních zpráv

Již v roce 2018 se Avast snažil podporovat nákupy softwaru skrze jejich aplikaci, čímž efektivně cílil na uživatele v různých zemích světa. Nejsilnějšími trhy byly zejména země v USA, ale počet zákazníků rostl i ve zbylých zemích, například v Japonsku o 56 %, na Ukrajině o 59 % a v Argentině o 22 %. V druhé polovině roku 2018 se společnost zaměřila zejména na evropské státy, jako je Itálie, Německo a Španělsko, a ke konci roku byl nárůst počtu uživatelů placené verze o 7 % oproti roku 2017. V roce 2019 se počet předplatitelů zvýšil o další 4 % na 12,62 milionů, z nichž každý utratil v průměru 51,02 dolarů za placené služby. Míra udržení zákazníků se zvýšila na 67 %, což bylo způsobeno nižší fluktuací placeného antiviru a produkty CCleaner akviziční společnosti Piriform. V roce 2020 realizovala Avast Desktop aplikace 8 % nárůst předplatitelů, kteří v průměru utratili 53,34 dolarů.

Následující obrázek představuje největší trhy, na kterých Avast působí. U každé země je uveden počet zákazníků v milionech.



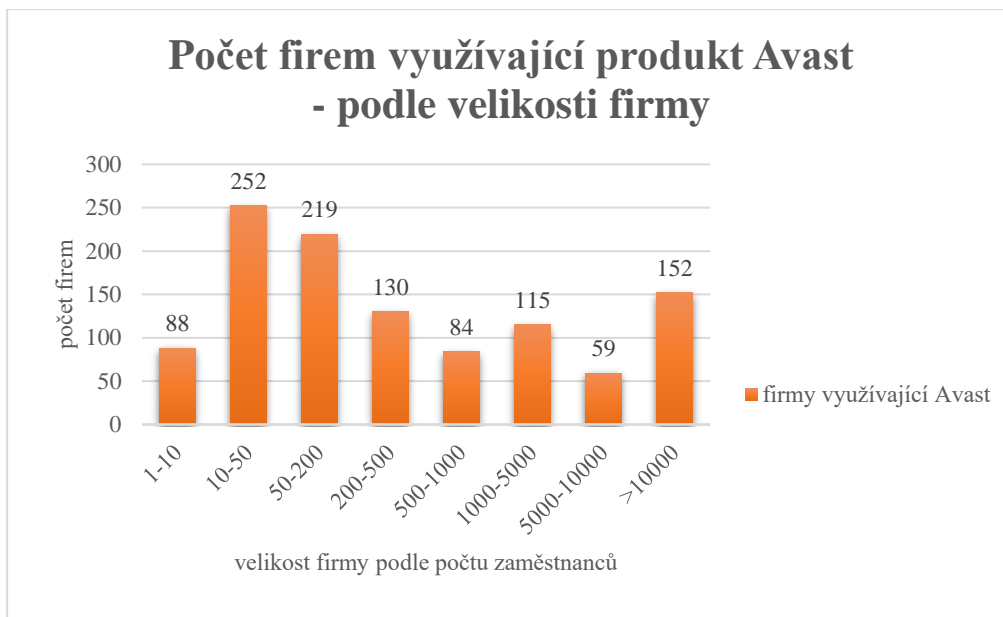
Obrázek 5 Uživatelé produktů Avast v jednotlivých zemích

Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek Avast

V uvedeném grafu jsou všechny země, ve kterých přesahuje počet uživatelů 1 milion. Jedná se celkem o 254 milionů uživatelů a dohromady tvoří zhruba 58 % z celkového počtu uživatelů Avastu. Největší zastoupení má celá Severní Amerika a Brazílie, které dohromady tvoří 38 % zemí s více než jedním milionem uživatelů. Dalšími trhy s velkou uživatelskou základnou jsou Rusko a Francie, tvořící dohromady 20,5 %. Podobně je na tom i Německo, Itálie a Indie s celkovým počtem uživatelů okolo 20 milionů. Nejmenší zastoupení má potom Čína, kde počet zákazníků tvoří pouze 3,5 % z celkových 254 milionů. Asijské trhy obecně jsou pro Avast obtížně dostupné, a kromě zmíněné Číny, Japonska a Indie nemají na asijském kontinentu výraznější zastoupení. Konkurence v Asii je podle Avastu vysoká, a asijské státy využívají k ochraně osobních i firemních údajů raději tuzemský software, jak z politických, tak kulturních důvodů.

Prioritními trhy i nadále zůstávají zejména USA, Kanada, Velká Británie a Brazílie, ale společnost začala investovat i do ostatních regionů, jako je jihovýchodní Asie, Mexiko nebo Rusko. Celkově tak došlo k 16 % nárůstu počtu zákazníků na Avastem nedostatečně obsazených trzích.

Co se týče zákazníků v oblasti firem, jedná se spíše o malé a střední podniky (SME), svým produktem Avast necílí na velké nadnárodní společnosti nebo banky. Dokládají to data za posledních 5 let z obrázku níže:



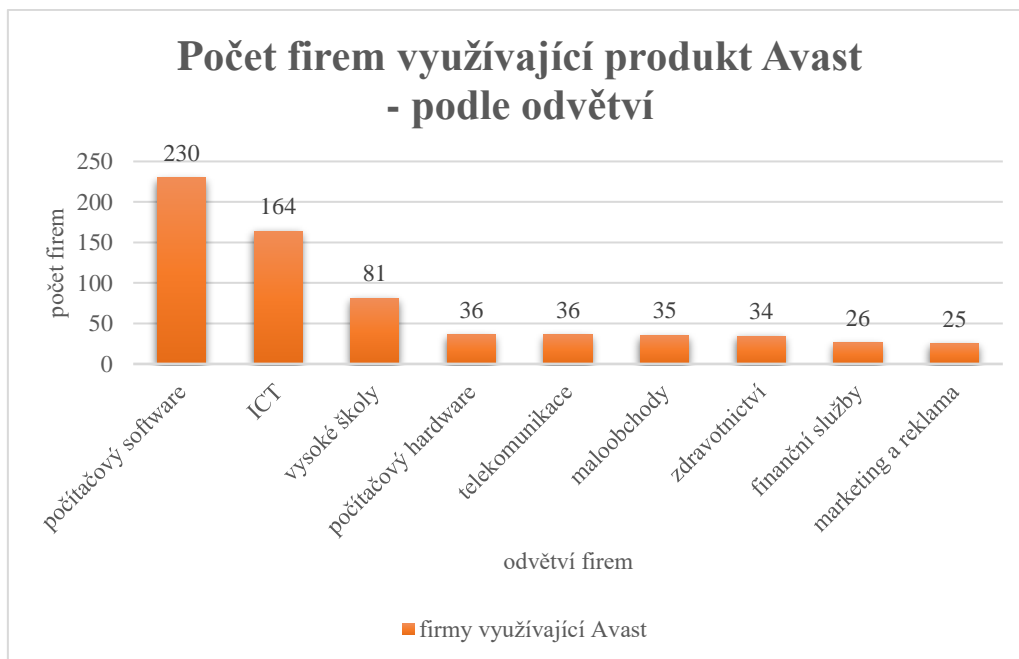
Obrázek 6 Počet firem využívající Avast software

Zdroj: vlastní zpracování podle Enlyft, 2021

Největší počet firem, které používají Avast antivirus pro své podnikání, má v průměru 10-200 zaměstnanců. Tyto firmy se tedy dají zařadit mezi SME podniky a tvoří téměř 43 % zákazníků Avastu v oblasti podnikání.



Odvětví, která nejčastěji používají software od Avastu, jsou ICT služby a počítačový software, tvořící téměř 60 % business zákazníků, jak naznačuje Obrázek 7.



Obrázek 7 Odvětví, která využívají Avast software

Zdroj: vlastní zpracování podle Enlyft, 2021

Jak již bylo zmíněno výše, hlavními trhy, kde společnost Avast působí, a na které se zaměřuje, jsou trhy v USA a ve Velké Británii, viz Obrázek 8.



Obrázek 8 Firmy využívající produkt Avast podle země původu

Zdroj: vlastní zpracování podle Enlyft, 2021

V USA má Avast nejvíce jak privátních uživatelů, tak i firem, které jejich softwarové produkty používají pro podnikatelské účely. Pokud by byly shrnuty obrázky 6-8, resp. na nich zobrazená data, lze říci, že se Avast zaměřuje především na malé a střední podniky v oblasti počítačových technologií na amerických trzích.

Internacionalizace produktu proběhla i v dostupnosti antiviru v různých jazykových mutacích. V roce 2010 Avast oznámil, že je jejich software dostupný v 27 jazycích, dnes jich aplikace nabízí celkem 45, z toho nejvyužívanějším jazykem je angličtina. Z pohledu internacionalizace produktu lze tedy říci, že produkt sám o sobě již prošel důležitými fázemi internacionalizačního vývoje a přizpůsobením se zahraničním trhům.

Svůj produkt se však Avast snaží i nadále zdokonalovat a inovovat, a přimět tak více uživatelů bezplatné verze antiviru k nákupu placené verze a jiných doplňků. Více než 50 % zaměstnanců pracuje v oblasti výzkumu a vývoje se specializovanými týmy v oblasti umělé inteligence a analýzy dat. Diversifikovat své produktové portfolio se Avastu podařilo mimo jiné i díky akvizicím s konkurenčními společnostmi AVG a Piriform, které společnosti přinesly velké množství zahraničních zákazníků. Rozšiřování produktové řady díky spolupracím a akvizicím se tak zdá jako klíčovým faktorem i do budoucna.

## 4.2.2 Internacionalizace procesu

V rámci této kapitoly je analyzován internacionalizační proces společnosti z hlediska expanze pomocí dceřiných společností a poboček na světové trhy. V průběhu let společnost získala formou akvizic a partnerství další společnosti za účelem rozšíření svých technologických schopností, funkčnosti produktů a zejména k rozšíření uživatelské základny a geografického zastoupení, v čemž společnost plánuje pokračovat i budoucnu. Níže jsou v tabulce zapsány nejdůležitější akvizice, které Avast během své doby působení uskutečnil.

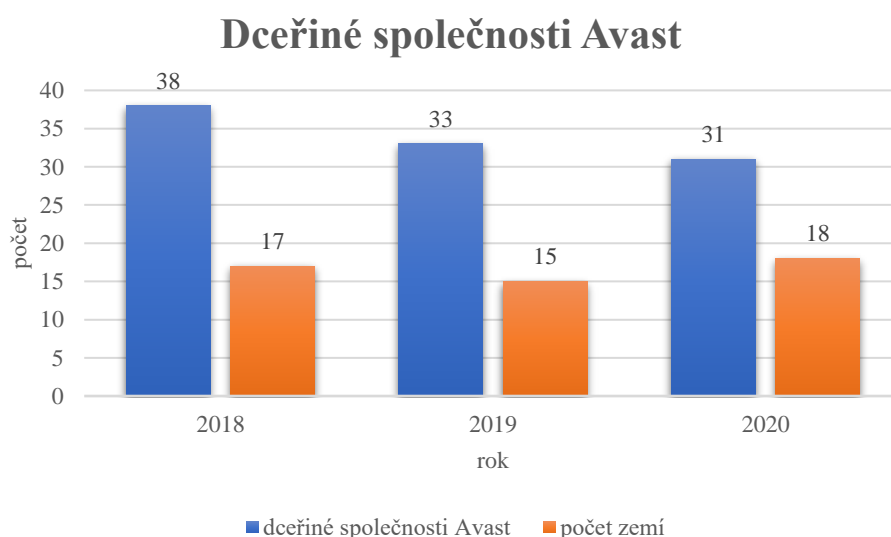
*Tabulka 3 Akvizice Avastu*

<b>Společnost</b>	<b>Země původu</b>	<b>Specializace</b>	<b>Datum akvizice</b>
Inmite	Česká republika	Mobilní aplikace	24.07.2014
Remotium	USA	Mobilní aplikace	08.07.2015
AVG Technologies	Česká republika	Antivirový software	07.07.2016
Piriform	Velká Británie	Optimalizační software	19.07.2017
INLOOPX	Slovensko	Mobilní aplikace	20.07.2018

Zdroj: vlastní zpracování na základě tiskových zpráv Avast

V roce 2014 oznámil Avast akvizici české společnosti Inmite, která se specializuje na vývoj mobilních aplikací. Avast tak rozšířil své působení na českých a slovenských trzích a skrze akvizici získal dalších 40 specialistů do týmu výzkumu a vývoje. Následovala akvizice amerického startupu Remotium se sídlem v Silicon Valley, specializující se na mobilní virtualizační řešení. Klíčovou akvizicí, jak již bylo zmíněno, byla česká společnost AVG Technologies, kterou Avast koupil za 31,7 mld. Kč. Nejdůležitějším odbytíštěm obou firem jsou Spojené státy, Avast tedy tímto spojením posílil jak na tuzemském, tak i globálním trhu a rozšířil obchodní aktivity v segmentu malých a středních podniků. S touto akvizicí převzal Avast i americkou společnost Location Labs, kterou v roce 2014 koupila společnost AVG. V roce 2017 došlo k dalšímu strategickému spojení s předním poskytovatelem softwaru pro optimalizaci výkonu zařízení, společností Piriform se sídlem v Londýně. Akvizice přinesla Avastu nejen nový produkt CCleaner, ale také 130 milionů dalších uživatelů po celém světě a mnoho zahraničních zaměstnanců. Zatím poslední nabytou společností se v roce 2018 stala slovenská firma INLOOPX, vyvíjející opět mobilní aplikace. S akvizicí získal Avast široké zastoupení na slovenském trhu, kde většina zaměstnanců INLOOPX pracuje.

Celkový počet dceřiných společností ve světě je shrnut v Obrázku 9 níže, kde je popsán vývoj dceřiných společností, a zároveň počet zemí, ve kterých společnosti sídlí za poslední tři roky. Mimo výše zmíněné společnosti v Tabulce 3 spadají pod Avast dále například společnosti Jumpshot, TrackOFF nebo Sybil Software.



*Obrázek 9 Dceřiné společnosti Avast*  
Zdroj: vlastní zpracování dle dat z výročních zpráv

Jak je z grafu vidět, Avast cílí spíše na nové trhy, a své dceřiné společnosti zakládá tak, aby se stále více rozrůstal do světa. V zemích, kde již své zastoupení má, proto většinou nezakládá další pobočky a soustředí se na nové země. V posledním roce založil tři nové dceřiné společnosti, a to v Rumunsku, Irsku a Itálii. Všechny tyto společnosti nesou název Avast Software. Naopak se zavíraly některé společnosti v Nizozemsku, kde jich z původních šesti nyní zbyly pouze tři, z nichž jedna spadá pod společnost AVG Ecommerce. Nejvíce dceřiných společností vlastní Avast v USA, kde jich ke konci roku 2020 bylo 8. Z toho pouze jedna spadá přímo pod společnost Avast Software. Zbylými společnostmi jsou například Jumpshot, AVG Technologies, Piriform či Location Labs. Společnost Jumpshot začal Avast v roce 2020 postupně uzavírat z důvodu kauzy úniku osobních dat jejich uživatelů. V Nizozemsku má Avast aktuálně 3 dceřiné firmy, – Avast Software, Avast Holding a AVG Ecommerce – a stejný počet pak i ve Velké Británii, kde sídlí AVG Technologies, Privax a Piriform. Jednu dceřinou společnost Avastu lze nalézt i v Německu, Hong Kongu, Izraeli, Austrálii, Brazílii, Norsku, Slovensku, Švýcarsku, Srbsku, Japonsku, Rumunsku, Irsku a Itálii. Dvě společnosti má Avast na Kypru a v České republice celkem tři – Avast Software, Jumpshot a FileHippo.

Mimo dceřiných společností vlastní společnost přímo Avast kanceláře (pobočky), které jsou taktéž rozšířeny po celém světě. Poboček má společnost celkem 19 v 11 různých zemích, viz Tabulka 4.

*Tabulka 4 Pobočky Avast*

<b>Země</b>	<b>Město</b>
Česká republika	Praha Brno
Čína	Hong Kong
Japonsko	Tokyo
Německo	Mnichov Düsseldorf Friedrichshafen
Rusko	Moskva
Slovensko	Bratislava Poprad Zilina Banska Bystrica
Srbsko	Bělohrad
Švýcarsko	Basilej
Taiwan	Taipei
UK	Londýn Maidenhead
USA	Redwood City, CA Emeryville, CA Charlotte, NC

Zdroj: vlastní zpracování dle dat z výročních zpráv

Sídlo firmy, jak již bylo zmíněno, je budova Enterprise v Praze na Pankráci. Další významné pobočky jsou pak například v Brně, Londýně a v Redwood City. Všechny Avast kanceláře jsou postaveny v podobném stylu, jaký mají technologické firmy v Silicon Valley. Mimo to Avast umožňuje pracovat i v takzvaných co-working centrech po celém světě, kde se můžou scházet pracovníci, kteří obvykle pracují spíše z domova.

V březnu roku 2020 se kvůli pandemii většina kanceláří Avastu zavřela a zaměstnanci byli nuceni pracovat na home office. Společnost se tak musela přizpůsobit a stát se více flexibilní, což se práce na dálku týče. Tato situace však naopak napomohla dalšímu internacionalizačnímu vývoji společnosti z pohledu zaměstnanců, viz kapitola 4.2.4.

Fúze a akvizice Avastu v zahraničí jsou spíše responzivního než proaktivního charakteru, kdy společnost získává zejména lidský kapitál v konkurenčních firmách okolních zemí (odtud pobočky v Německu a Rakousku). Strategií firmy je totiž interní vývoj produktů na české základně výzkumu a vývoje v Praze, než prostřednictvím nákupu znalostí formou fúzí

a akvizic (M&A). Základnou společností proto i nadále zůstává Praha, kde je umístěno i centrum podpory prodeje, pro které pracují zaměstnanci různých národností, vytvářející tak podporu pro mezinárodní komunitu zákazníků.

### 4.2.3 Internacionalizace finančního potenciálu

Následující kapitola popisuje internacionalizační vývoj společnosti z finančního hlediska, zejména v oblasti vývoje zisku a tržeb, akcií, investorů a strategických partnerství.

Nejprve bude pomocí grafu popsán vývoj zisku a tržeb společnosti v letech 2015-2020.

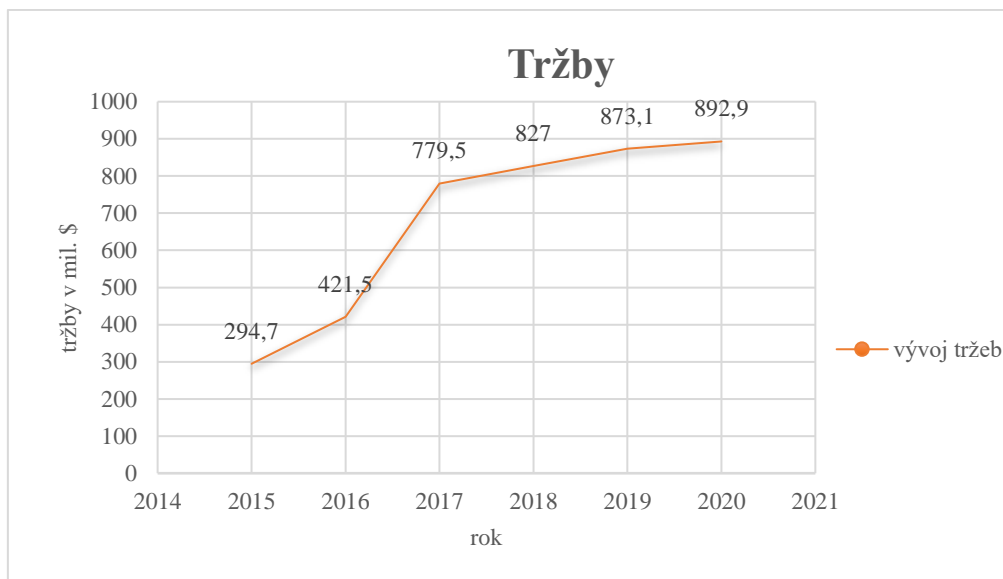


Obrázek 10 Vývoj čistého zisku v letech 2015-2020

Zdroj: vlastní zpracování dle dat z výročních zpráv

Jak je vidět na Obrázku 10, upravený čistý zisk společnosti se za posledních 5 let téměř ztrojnásobil. Největší růst zaznamenal Avast roku 2017, kdy zisk oproti předchozímu roku vyrostl o 53 %. Tento nárůst způsobila akvizice společnosti AVG a uvedení nových produktů pod touto značkou v lednu roku 2017. Další větší nárůst čistého zisku byl v roce 2019, poté, co Avast vstoupil na londýnskou burzu. Zisk vzrostl o téměř 20 %, kdy poprvé překonal hranici 300 milionů dolarů, což je v přepočtu skoro 7 miliard Kč. Poslední rok byl pro Avast opět o 12 % ziskovější, zejména kvůli pandemické situaci, která společnosti přinesla mnoho nových zákazníků po celém světě.

Dalším ukazatelem vstupů na zahraniční trhy společnosti jsou tržby, znázorněné na Obrázku 11.



Obrázek 11 Vývoj tržeb v letech 2015-2020

Zdroj: vlastní zpracování dle dat z výročních zpráv

Vývoj tržeb v podstatě kopíruje linii vývoje zisku. Největší nárůst tržeb, o 85 %, byl opět v roce 2017, kdy se k tržbám Avastu připojily i tržby společnosti AVG. Hranici 800 milionů dolarů, téměř 18 miliard korun, překonala společnost v roce 2018, kdy 81 % tvořily tržby z přímého prodeje produktu zákazníkům. Zbýlých 19 % tvořily tržby z prodeje business produktů SME podnikům a tržby z prodeje skrze partnerské společnosti. Podobně tomu bylo i v letech 2019 a 2020, kdy se upravené tržby vyšplhaly na 892,9 milionů dolarů, což je v přepočtu asi 19 miliard korun.

Významným internacionalizačním krokem byl vstup společnosti na londýnskou burzu v roce 2018. Následující obrázek zobrazuje vývoj hodnoty jedné akcie Avastu od vstupu na burzu až do července roku 2021.



Obrázek 12 Hodnota akcie Avast v letech 2018-2021

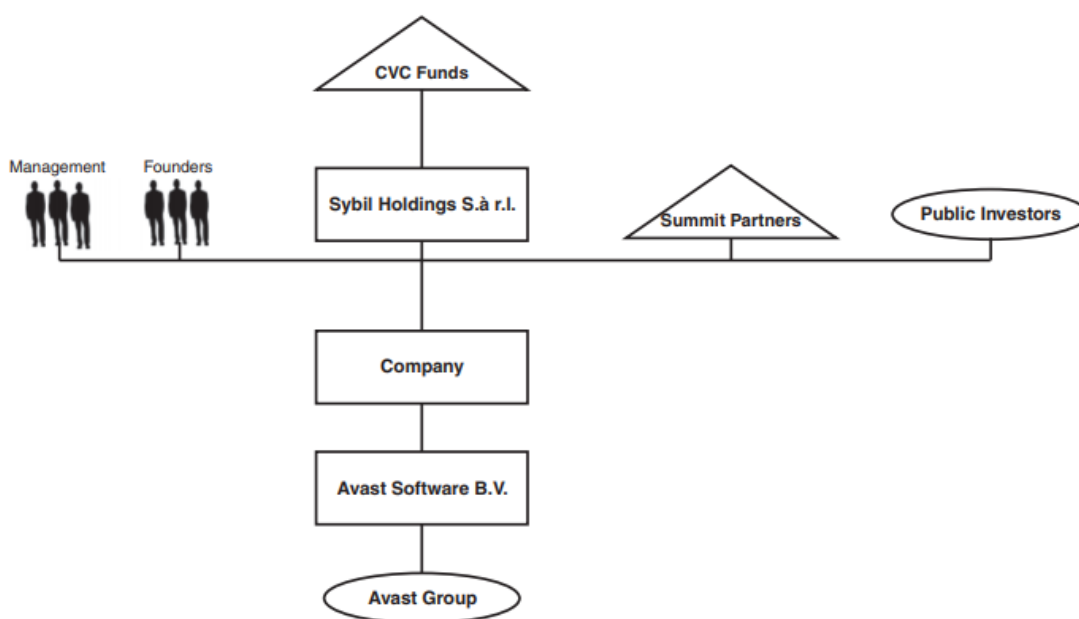
Zdroj: vlastní zpracování dle Finex, 2021

Akcie Avastu jsou stále poměrně novým burzovním titulem, avšak i přesto se za tu dobu ztrojnásobily a mají stále rostoucí trend. Výrazný růst zaznamenaly v průběhu roku 2019 a na začátku roku 2020 dosahovaly hodnoty 5,51 liber za akcii, což je v přepočtu asi 166 korun. Následoval výrazný propad kvůli světové pandemii v březnu roku 2020, kdy cena jedné akcie klesla o 51 % až na hodnotu 2,71 liber, což byla téměř výchozí cena v roce 2018. Avast na světovou krizi poměrně rychle zareagoval a využil situaci ke svému prospěchu, expandoval na další trhy, a cena akcie dosáhla již v srpnu téhož roku hodnoty 5,96 liber, což bylo zatím nejvíce od vstupu na burzu. Od té doby cena akcie lehce kolísala, ale poté, co Avast vydal finanční report za první čtvrtletí roku 2021 s tržbami přes 237 milionů dolarů, se cena akcie vyšplhala v červenci až na 7,06 liber za akcii, v přepočtu zhruba 212 korun, tedy nejvíce od doby vstupu na burzu.

Důležitou roli z pohledu finančního i internacionalizačního mají také investoři. Během svého působení získala společnost několik klíčových investorů. Prvním byla americká investiční společnost Summit Partners, zabývající se investicemi do rychle rostoucích,



ziskových společností, jako je například společnost McAfee. V roce 2010 investovala do společnosti Avast 100 milionů dolarů odkoupením menšinového podílu a přispěla tak k internacionalizaci společnosti. V roce 2014 získal Avast dalšího zahraničního investora, CVC Capital Partners, která do společnosti investovala 1 miliardu dolarů, a napomohla s rozšířením působení Avastu na amerických trzích. Níže je schéma z roku 2018 z reportu Avast Prospectus, když společnost vstupovala na burzu.



Obrázek 13 Klíčoví akcionáři Avastu v roce 2018  
Zdroj: Avast Prospectus, 2018

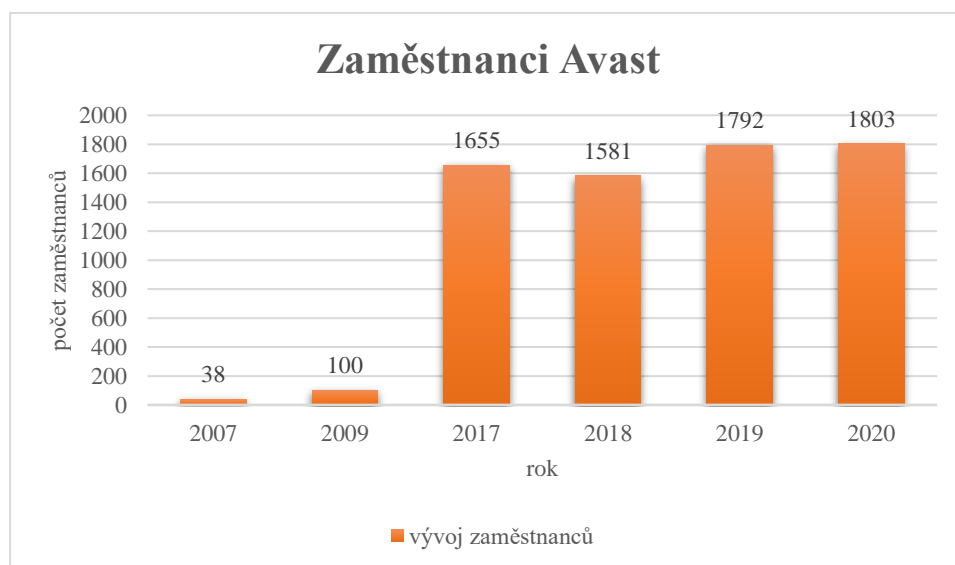
Jak je z obrázku vidět, hlavním akcionářem je společnost CVC Partners, pod ní stojí management firmy, zakladatelé Pavel Baudiš a Eduard Kučera, investiční společnost Summit Partners a investoři z řad veřejnosti. Společnost Sybil Holdings je přidružená společnost CVC Partners, a v září roku 2019 prodala celý svůj podíl v Avastu, který činil asi 12 %, čímž krátkodobě snížila i cenu akcií společnosti asi o 4 %.

Mimo akvizice konkurenčních společností, o kterých pojednávala kapitola 4.2.2, učinila společnost Avast ještě jednu transakci v březnu letošního roku 2021. Americké společnosti Smith Micro Software postoupil Avast jejich mobilní portfolio týkající se rodičovské ochrany, Family Safety Mobile Business, celkem za 66 milionů dolarů. Obě společnosti si od spolupráce slibují expanzi trhu rodinného mobilního softwaru na globální úrovni.

## 4.2.4 Internacionalizace lidského potenciálu

V této kapitole je analyzován lidský potenciál společnosti, tedy především její zaměstnanci. Poté, co Avast vstoupil se svým produktem na zahraniční trhy, se začal více soustředit na obsazování manažerských pozic zahraničními zaměstnanci. Zaměstnanecká diverzita je pro společnost klíčová, jelikož je to přibližuje k jejich internacionálním zákazníkům a cílům. Společnost zaujímá postavení „If you want to go global, you have to go local“ neboli „Pokud chce být společnost globální, musí se zaměřit nejprve na jednotlivé regiony“ (Umlauf, 2021). Už od počátku proto najímali lidi ze zemí, kam chtěli posléze expandovat, ať už formou pobočky nebo jen v rámci exportu svého produktu. V roce 2018 měl Avast ve všech kancelářích po světě zaměstnance reprezentující více než 50 nacionalit, nyní jich uvádí více než 60. Inkluzi zaměstnanců každoročně podporuje formou mezikulturních komunikačních workshopů zaměřených na posílení soudržnosti multinacionálních zaměstnanců.

Následující obrázek popisuje vývoj počtu zaměstnanců Avastu v letech 2007-2020.



Obrázek 14 Celkový počet zaměstnanců Avastu

Zdroj: vlastní zpracování dle dat z výročních zpráv

V roce 2007, kdy měla společnost již 40 milionů aktivních uživatelů, dosahoval počet zaměstnanců pouze 38. V roce 2009 přijal Avast na pozici generálního ředitele amerického podnikatele Vince Stecklera, který v čele společnosti zůstal přes 10 let. Steckler stál za strategickými akvizicemi a fúzem, které společnost dostaly na nadnárodní úroveň. V roce 2018 přivedl společnost na londýnskou burzu a tržby Avastu během jeho působení na pozici CEO vzrostly z 20 na 800 milionů. Do společnosti přinesl i internacionální smýšlení, najímal

další zahraniční pracovníky, a internacionalizoval tak společnost i zevnitř. Počet zaměstnanců v letech 2017–2020 rapidně vzrostl, zejména díky akvizici se společností AVG, která do Avastu přinesla zahraniční management a velký počet pracovníků v oblasti výzkumu a vývoje.

V následující tabulce jsou uvedeni zaměstnanci týmu vedení společnosti a jejich národnost.

*Tabulka 5 Zaměstnanci leadership týmu Avast*

<b>Jméno</b>	<b>Funkce</b>	<b>Národnost</b>
Ondřej Vlček	Generální ředitel	Česká republika
Michal Pěchouček	Technický ředitel	Česká republika
Jaya Baloo	Chief Information Security Officer (CISO)	Nizozemsko
Phil Marshall	Finanční ředitel	Velká Británie
Julio Bezerra	Ředitel pro strategii a transformaci	Brazílie
Rebecca Grattan	Chief People and Culture Officer	Velká Británie
Vít'a Šantrůček	Produktový ředitel	Česká republika
Lisa Carey	Chief Marketing Officer	USA
Peter Turner	Obchodní ředitel	Velká Británie
Charles Walton	Senior viceprezident a generální manažer	USA
Trudy Cooke	Vedoucí právního oddělení	Velká Británie

Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek Avast

Na vedoucích pozicích má Avast celkem 11 zaměstnanců pěti různých národností. Největší zastoupení má Velká Británie, která tvoří 36 % všech vedoucích pozic. Zaměstnanců z České republiky je na vedoucích pozicích celkem tři (27 %), včetně generálního ředitele Ondřeje Vlčka. Celkem 18 % tvoří zaměstnanci z USA a po 9 % pak zaměstnanci z Nizozemska a Brazílie. Část zahraničních pracovníků působí přímo na pražské centrále, někteří pracují distančně. Avast si na vedoucí pozice vybírá světové špičky ve svém oboru. Například Jaya Baloo, ředitelka informační bezpečnosti (CISO), byla formálně zařazena na globální seznam nejlepších 100 CISO. Brazilský ředitel pro strategii a transformaci, Julio Bezerra, zase do společnosti přinesl své letité zkušenosti z pozice výkonného ředitele globální firmy BCG.

Velká část z celkového počtu zahraničních zaměstnanců Avastu pochází z USA a Velké Británie, což jsou zároveň i jedny z největších trhů, na kterých společnost působí. Na pobočkách v Praze a v Brně je zhruba 20 % zahraničních pracovníků, zbytek tvoří čeští a slovenští zaměstnanci. Tabulka níže popisuje rozdělení zaměstnanců do jednotlivých oddělení.

*Tabulka 6 Průměrný počet zaměstnanců jednotlivých oddělení*

<b>Rok/ Oddělení</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Sales and marketing</b>	559	635	683
<b>Výzkum a vývoj</b>	807	911	878
<b>Obecná administrativa</b>	215	246	242
<b>Celkem zaměstnanců</b>	1581	1792	1803

Zdroj: vlastní zpracování dle dat z výročních zpráv

Z Tabulky 6 je patrné, že největší důraz je kladen na odvětví výzkumu a vývoje, ve kterém v posledních třech letech pracovalo vždy minimálně 50 % z celkového počtu zaměstnanců. Pokles zaměstnanců v oblasti VaV v roce 2020 o téměř 4 % odráží ukončení provozu dceřiné společnosti Jumpshot, kterou byl Avast kvůli kauze ohledně úniku citlivých údajů zákazníků nucen uzavřít.

Důležitý internacionalizační pokrok z hlediska zaměstnanců učinil Avast v posledním roce. Kvůli pandemické situaci byla společnost, stejně jako ostatní, nucena přizpůsobit své pracovní prostředí, a začít fungovat na dálku. Avast tuto situaci využil k tomu, aby kompletně změnil pracovní politiku. Pro své zaměstnance, jak stávající, tak nové, připravil dva modely: „Work from the Office“, tedy práce z kanceláří Avastu, a model „Work from Anywhere“, tedy práce odkudkoliv. Tento druhý model umožňuje zaměstnancům pracovat z jejich domovů, kaváren nebo kdekoli, kde to vyhovuje jejich zájmům. Společnost tak docílila toho, že je schopna aktuálně najímat zaměstnance prakticky odkudkoliv na světě, aniž by se museli stěhovat do místa výkonu své práce. Zaměstnanci na pražské centrále tak mají ve svém týmu kolegy například z Austrálie, kteří s nimi spolupracují pouze na dálku.

#### **4.2.5 Internacionalizace duševního vlastnictví**

Ochrana práv duševního vlastnictví je pro společnost Avast velmi důležitá. Jelikož je její produkt nehmotného charakteru a je šířen zejména skrze internet, je obtížné si tato práva dostatečně ochránit. Jak bylo zmíněno v teoretické rešerši této práce, překážkou je i odlišná právní legislativa ohledně ochrany softwarových produktů ve světě.

Společnost se snaží chránit svá práva duševního vlastnictví kombinací zákonů o patentech, ochranných známkách, autorských právech a obchodních tajemstvích. Dále má také určitá omezení ve svých poskytovaných licenčních smlouvách a dohodách o mlčenlivosti. Rizik v porušení těchto práv je mnoho, zvláště když společnost operuje na globálních trzích, kde se zákony a praktiky vymáhání práv duševního vlastnictví liší. Společnost se proto soustředí zejména na ochranu práv v EU, USA a Velké Británii, kde má největší působení.

Obchodním tajemstvím chrání Avast především know-how, antivirové databáze a vývojové nástroje společnosti. V důsledku internacionalizace podniku jsou tyto informace ukládány převážně elektronicky, aby k nim měly přístup všechny firemní pobočky ve světě, a chráněny formou fyzických a elektronických bezpečnostních systémů.

Při rozlišování svých produktů od konkurenčních se společnost Avast spoléhá na ochranné známky, obchodní názvy a názvy značky, které má registrované na klíčových trzích, viz Tabulka 7.

Tabulka 7 Ochranné známky Avastu

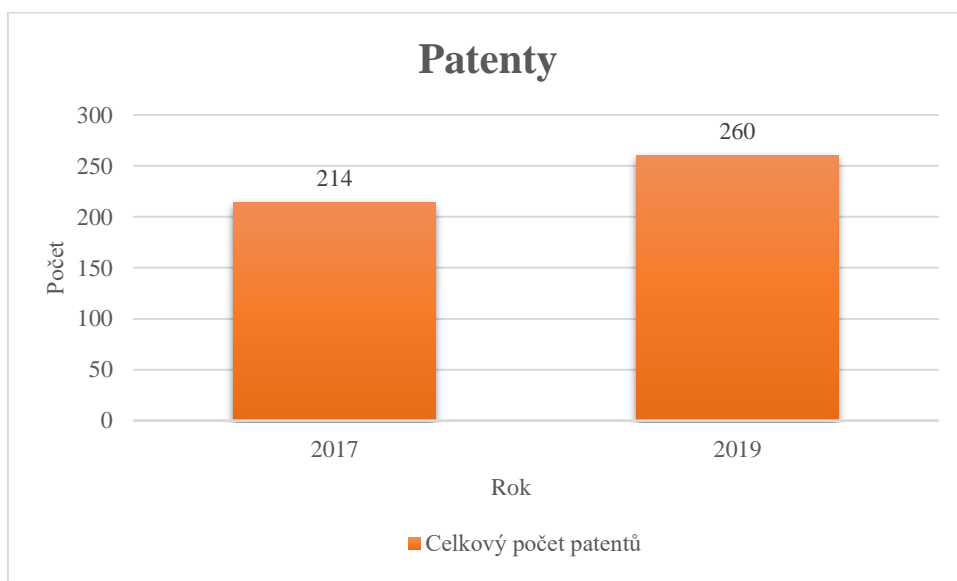
Registrované ochranné známky	Neregistrované ochranné známky	Čekající ochranné známky
AVAST®	Avast App Locker	WORLD'S MOST SECURE BROWSER®
avast!®	Avast Anti-Theft	Самый защищенный в мире браузер®
AVAST!SECURELINE®	Avast Battery Saver	
GRIMEFIGHTER®	Avast Browser Cleanup	
myON-ID®	Avast Cleanup	
RUFLOTSE®	Avast EasyPass	
secure.me®	Avast Email Server Security	
WEBREP®	Avast Endpoint Protection	
JUMPSHOT®	Avast File Server Security	
JUMPSHOT STRATEGIC IQ®	Avast for Business	
JUMPSHOT WEB IQ®	Avast Free Antivirus	
アバスト!®	Avast Free Mac Security	
	Avast Free Mobile Security	
	Avast GrimeFighter	
	Avast Internet Security	
	Avast Linux Security	
	Avast Mobile Backup	
	Avast Nitro	
	Avast Password Manager	
	Avast Passwords for Mobile	
愛維士® 爱维士®	Avast Premier	
	Avast Pro Antivirus	
	Avast SafeZone Browser	
	Avast SecureMe	
	Avast Business Antivirus for Linux	
	Avast SecureLine	
	Avast Virtual Mobile Platform	
	Avast WiFi Finder	

Zdroj: vlastní zpracování podle webových stránek Avast

Aktuální portfolio ochranných známek Avastu obsahuje registrované ochranné známky, ochranné známky čekající na vyřízení a neúplný seznam neregistrovaných ochranných známek v několika zemích. Mezi registrované ochranné známky patří jak slovní, tak i obrázkové známky sloužící jako logo, a týkají se jak přímo Avastu, tak i jejích dceřiných společností, jako byl například Jumpshot. Většina ochranných známek je registrována v zahraničí a v anglickém jazyce kvůli internacionálnímu využití. Z tabulky je patrné, že některé známky jsou registrovány i v čínských znacích či azbuce. Společnost se tak kulturně přibližuje zemím, na jejichž trhy proniká, a snaže tak osloví zákazníky.

Nejdůležitější formou ochrany produktu Avast jsou softwarové patenty. Většina patentů společnosti je registrována ve Spojených státech. Podle interních informací bývají patentové přihlášky v USA uznávány až 18 měsíců od podání a v některých případech vůbec. Proces získání patentové ochrany je navíc velmi nákladný a časově náročný. V rámci programu „Patent Award“ může zaměstnanec obdržet odměnu ve výši až 1458 dolarů za vymyšlení patentovatelného řešení, čímž Avast podporuje své pracovníky v zapojení se do rozvoje společnosti.

Obrázek 15 porovnává počet přihlášených patentů v roce 2017 a v roce 2019.

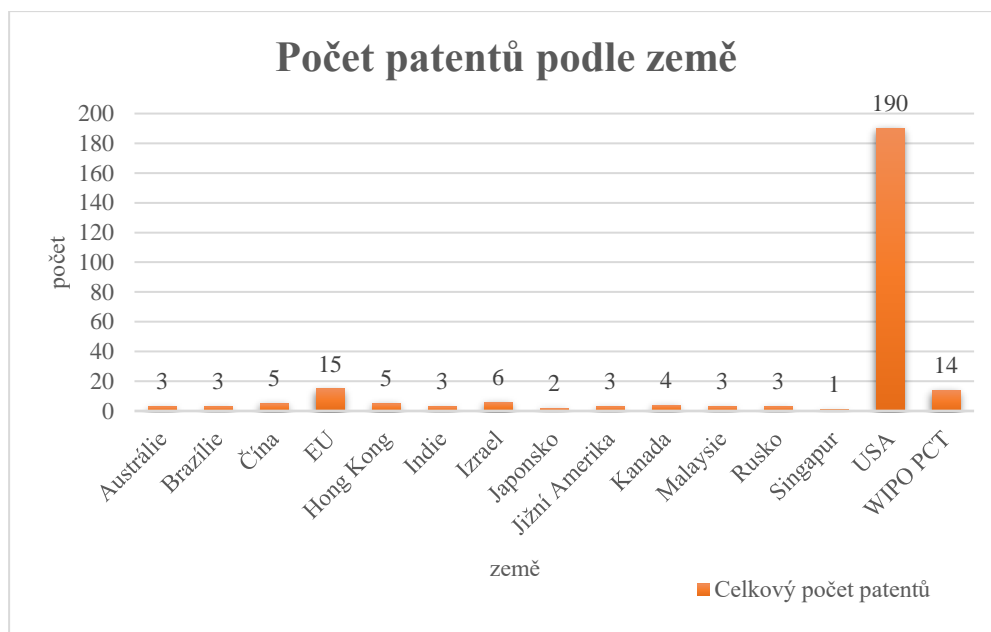


Obrázek 15 Vývoj počtu patentů Avastu v letech 2017-2019

Zdroj: vlastní zpracování dle dat z Avast Prospectus, 2018

Koncem roku 2017 vlastnil Avast celkem 214 patentů, z toho 70 patentů čekalo na schválení. Většina z nich byla registrována ve Spojených státech a zbytek v ostatních jurisdikcích. Co se týče patentového portfolia, zhruba 23 % patentů se týkalo antivirové technologie, 18 % umělé inteligence a strojového učení, téměř 26 % se týkalo lokalizačních technologií a 4 % patentů zahrnovala IoT. Zbýlých 29 % patentového portfolia bylo rozděleno na ochranu jiných vynálezů v oblasti PC a mobilních telefonů.

V roce 2019 měla společnost již 150 udělených patentů a 110 podaných přihlášek čekajících na schválení. Obrázek 16 znázorňuje, kolik patentů měla společnost přihlášených v jednotlivých zemích.



Obrázek 16 Patenty v jednotlivých zemích  
Zdroj: vlastní zpracování podle Mencl, 2019

Největší počet přihlášených patentů má společnost stále v USA v celkovém počtu 190, z toho 79 patentů čekajících na schválení, a tvoří tak 73 % celkového počtu patentů v roce 2019. Druhou nejvyužívanější lokalitou pro patentové přihlášky je EU s celkovým počtem 10 udělených a 5 čekajících patentů, což je oproti USA o 67 % méně. Celkem 14 patentů má Avast přihlášených formou mezinárodní PCT smlouvy, která byla zmíněna v kapitole 2.1.



Většina patentů v zemích na Obrázku 16 je udělena přímo společnosti Avast Software B.V. Zejména v USA, EU a zemích, které jsou členy WIPO, jsou však patenty udělené i ostatním dceřiným firmám, jak znázorňuje Tabulka 8.

*Tabulka 8 Patentové portfolio společnosti v USA, EU a WIPO v roce 2019*

<b>Země</b>	<b>Počet patentů celkem</b>	<b>Společnost</b>	<b>Počet patentů jednotlivě</b>
USA	190	Location Labs	88
		Remotium	1
		Avast Software B.V.	37
		Avast Software s.r.o.	57
		Piriform	6
		Jumpshot	1
EU	15	Kypr	1
		CZ	1
		Francie	1
		Německo	3
		Nizozemsko	1
		UK	3
WIPO PCT	14	International Phase	7
		Avast Software B.V.	4
		Avast Software s.r.o.	3

Zdroj: vlastní zpracování podle Mencl, 2019

Co se týče Spojených států, patentové portfolio je rozděleno mezi šest společností spadajících pod Avast. Přes 46 % patentů je uděleno společnosti Location Labs sídlící v Emeryville, Kalifornie. V EU převládají patenty registrované v Německu a Velké Británii, přičemž veškeré EU patenty jsou uděleny společnosti Avast Software B.V. Společnosti Avast Software B.V. a Avast Software s.r.o. jsou zároveň uděleny patenty v rámci internacionální patentové smlouvy od Světové organizace duševního vlastnictví WIPO. Celkem 7 PCT žádostí bylo v roce 2019 v takzvané internacionální fázi (International Phase), což je podle WIPO první část schvalovacího procesu PCT, po němž následuje udělení patentů na národní úrovni. Nejdůležitější patenty společnosti chrání především její produkty Avast Antivirus a Passwords, Avast Browser Cleanup, Avast Mobile Security a Avast Virtual Mobile Platform.

Nepostradatelným nástrojem pro globální společnost, operující na zahraničních trzích, jsou licence. Avast poskytuje licence na užívání svých produktů vlastně každému uživateli v různé míře. Dříve poskytoval nekonečné licence za jednorázový poplatek, nyní už si zákazníci kupují časově omezené licence, které musí vždy po uplynutí dané lhůty znovu za poplatek obnovit. V rámci internacionalizace licenčních ujednání poskytuje Avast tyto licenční smlouvy ve formě „click-wrap“, které uživateli udělují nevýhradní licenci k používání softwaru na dobu dohodnutou v momentě nákupu. Jak bylo zmíněno v kapitole o internacionalizaci produktu, zakoupení licencí může uživatel provádět přímo v Avast aplikaci.

Na druhou stranu i sama společnost spoléhá při poskytování svých služeb na software a další patentované technologie licencované od třetích stran. V listopadu roku 2008 společnost uzavřela licenční smlouvu se zakladateli Pavlem Baudišem a Eduardem Kučerou. V rámci této smlouvy byla Avastu udělena exkluzivní, neomezená, trvalá a celosvětově sublicencovatelná licence k používání všech verzí antivirového softwaru, vytvořeným před 1. lednem 2007.

Společnost se v minulosti stala terčem takzvaných „patentových trolů“, což jsou společnosti, které využívají patenty jako legální zbraň k vyhrávání soudních sporů za účelem zisku nebo k potlačení konkurence, aniž by skutečně vynalezly nový produkt. Úspěch společnosti na zahraničních trzích do značné míry závisí na její schopnosti používat a vyvíjet inovativní technologii bez porušení práv duševního vlastnictví třetích stran, včetně patentů, autorských práv, obchodních tajemství a ochranných známek. Pokud by se Avast dopustil porušení těchto práv, mohlo by to značně ohrozit jeho konkurenční postavení ve světě.

### **4.3 Avast jako Born Global společnost**

Tato kapitola by měla odpovědět na jeden z dílčích cílů diplomové práce, zda se dá Avast považovat za Born Global společnost.

V teoretické části této práce bylo definováno, že Born Global společnost je takový typ podniku, který se přímo zrodí pro mezinárodní trhy. Odlišují se tak od běžných nadnárodních společností, které se vyvíjejí postupně a procházejí jednotlivými internacionalizačními fázemi. Kritéria zařazení společnosti Avast mezi BG byla v této části práce vybrána tak, aby se na nich dalo co nejlépe znázornit, zda se společnost dá charakterizovat jako Born Global.

Prvním kritériem je produkt společnosti a jeho předpoklad pro vstup na mezinárodní trhy. Jelikož se u společnosti Avast jedná o podnikání s nehmotným produktem, který je šířen online a nerealizují se tedy klasické exportní aktivity, jako v případě produktu fyzického, nelze pro analýzu využít kritéria autorů Luostarinen a Gabrielsson (2004) o hranici exportu 50 % během 3 let od založení. Pokud se však vezme v potaz právě charakter produktu, který společnost nabízí, dalo by se říci, že samotný produkt byl od počátku „zrozený“ pro globální trhy. Už od vzniku společnosti se jednalo o software, který se dal využít kdekoli po světě, dokázal ochránit uživatele před globálními počítačovými viry a jednalo se o významný technologický pokrok. Brzy po jeho vytvoření se také musel přizpůsobit zahraničním trhům, a začal se vyvíjet i v anglickém jazyce. Vypuštění free verze produktu do světa byla zvláštní forma exportu, která jednak zachránila společnost z finanční tísně, a zároveň ji zařadila mezi globální lídry v počítačové bezpečnosti, a to v poměrně krátkém časovém horizontu. Prvního milionu uživatelů dosáhl Avast po 30 měsících vypuštění free verze softwaru, jak ukázal Obrázek 2. Produkt tedy splňoval předpoklady pro to, aby se společnost mohla již v raném stádiu stát globální.

Druhým kritériem BG firem je expanze na internacionální úrovni skrze zapojení se do MO s využitím jiných společností se sídlem v zahraničí. To se Avastu povedlo již v rané fázi, kdy navázali spolupráci se společnostmi McAfee a SanDisk, díky kterým se jejich antivirus rychle rozšířil do světa.

Dalším ukazatelem pro BG společnosti, zmíněným v kapitole 1.2, je také síť kontaktů neboli networking. I když vznikl Avast jako čistě česká společnost, brzy po jejím založení (v roce 2009) najal zahraničního pracovníka Vince Stecklera a jmenoval jej rovnou na pozici CEO společnosti. Steckler tak do firmy přinesl zahraniční zkušenosti, a začal najímat i další zaměstnance ze zahraničí na manažerské posty. Rychle se rozrůstající networkingová síť v tomto případě tedy potvrzuje další kritérium pro zařazení Avastu mezi BG firmy.

Z faktorů, které udávají úspěšný vznik BG společností, uvedených v teoretické rešerši na Obrázku 1, splnila společnost Avast většinu. Z podnikatelské perspektivy jmenujme například internacionální vizi a zkušenosti, úroveň vzdělání a síť kontaktů. Z organizační perspektivy je to jednoznačně inovační potenciál, produkt či služba a mezinárodní obchodní síť. Stav odvětví, které bylo v době vzniku společnosti teprve na vzestupu, také napomohl rychlé internacionalizaci.

Z rozboru výše lze tedy říci, že i když nebyl Avast ve své internacionalizaci z počátku tak rychlý, jako uvádí definice BG některých autorů, lze jej jednoznačně mezi Born Global společnosti zařadit, zejména díky charakteru produktu, internacionalizačnímu smýšlení a zahraničním pracovníkům.

## 5. SWOT analýza působení společnosti na zahraničních trzích

Následující kapitola by měla pomocí analýzy SWOT zhodnotit dosavadní internacionalizační proces společnosti. Výsledkem analýzy je vyhodnocení, do jaké míry je společnost internacionalizovaná. Dále lze na základě analýzy doporučit další internacionalizační kroky, včetně možné akvizice se společností NortonLifeLock.

### 5.1 Silné a slabé stránky

Tabulka 9 znázorňuje silné a slabé stránky společnosti s ohledem na internacionalizační vývoj.

Tabulka 9 Analýza SWOT-silné a slabé stránky

SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Freemium business model</li><li>▪ Rychlý proces internacionalizace</li><li>▪ Dostupnost v několika jazycích</li><li>▪ Globální dostupnost díky nehmotnému produktu</li><li>▪ Zaměření na VaV</li><li>▪ Odvětví ochrany dat</li><li>▪ „Work and hire from anywhere“</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Slabé zastoupení na asijském trhu</li><li>▪ Závislost na společnosti Microsoft</li><li>▪ Problémy s únikem dat</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování podle interních informací

Mezi nejsilnější stránky společnosti patří samotný produkt Avast. Freemium business model produktu představuje vlajkovou loď společnosti, díky níž začala společnost rapidně pronikat na zahraniční trhy. Jedná se o nehmotný produkt, který je digitálně snadno šířitelný, a jeho dostupnost v 45 světových jazycích umožňuje oslovit velké množství uživatelů. Společnost zároveň působí v odvětví, které je neustále na vzestupu, a lze předpokládat, že ochrana dat bude v budoucnu stále více žádaná s ohledem na globální digitalizaci. Investice do vývojářského týmu společnosti zároveň umožňuje pružně reagovat na změny a přizpůsobovat produkt aktuálním potřebám zákazníků. Nová zaměstnanecká politika „Work

and hire from anywhere“ umožňuje najímat pracovníky z různých zemí světa, čímž do firmy přináší zahraniční smýšlení a diverzitu.

Jako slabou stránku s ohledem na internacionalizaci společnosti lze uvést zastoupení na asijských trzích. Společnost zde působí v Číně, Japonsku a Indii, ale ve srovnání s americkými a evropskými trhy má v Asii stále malé zastoupení. Další slabou stránkou je závislost jejich počítačové verze antivirového produktu na společnosti Microsoft. Avast je sice dostupný i pro operační systémy macOS a Linux, ale nejsilnější uživatelskou základnu má právě v operačním systému Microsoft Windows. Jako slabou stránku lze uvést i problémy s únikem dat, kterým Avast v minulosti čelil. Jejich produkt sbírá osobní informace uživatelů za účelem zlepšování produktu, které by se však neměly dostat třetím stranám, které mohou taková data zneužít. Úniky dat pak velmi škodí reputaci společnosti a uživatelé přecházejí ke konkurenčním produktům.

## 5.2 Příležitosti a hrozby

V Tabulce 10 jsou popsány příležitosti a hrozby působení společnosti na zahraničních trzích.

Tabulka 10 Analýza SWOT-příležitosti a hrozby

PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	HROZBY (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Systém iOS</li><li>▪ Expanze na asijský trh</li><li>▪ Nové aliance</li><li>▪ Globální pandemie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Globální pandemie</li><li>▪ Únik dat</li><li>▪ Konkurence</li><li>▪ Podpora Windows</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování podle interních informací

Jak již bylo zmíněno výše, Avast se soustředí zejména na prostředí Windows. Ochranu mobilního systému Android má nyní společnost už poměrně rozvinutou, ale produkty pro systém Apple iOS přišly až v poslední době. Dříve bylo známo, že systém iOS je proti virovým hrozbám dostatečně chráněný, a proto pro tento systém nebylo zapotřebí antivirových programů. V dnešní době je ale už i iOS napadnutelný různými formami malware. Produkty z řady Avast pro iOS jsou již na trhu, ale společnost by měla zapracovat na informování veřejnosti o možných hrozbách tohoto systému, a zvýšit si uživatelskou

základnu i na této platformě. Další příležitost skýtá asijský kontinent, kde, jak již bylo řečeno, nemá Avast dostatečné zastoupení. Pobočky má společnost pouze v Číně a na Taiwanu. Konkurence na asijských trzích je velká, nejrozšířenějším antivirovým programem je zde Antivirus Engine & Solution od firmy Aniy Labs. Společnost Avast by se mohla začít více soustředit na významné asijské státy, jako je třeba Japonsko a Indie, a upevnit své postavení na těchto trzích formou strategických partnerství či založením poboček, a obsazením svých pracovních pozic obyvateli těchto států. Jako další příležitost by mohlo být navázání dalších aliancí se světovými značkami v daném odvětví, čímž by společnost upevnila své působení na zahraničních trzích.

Globální pandemie je uvedena v obou sloupcích SWOT analýzy. Může být totiž vnímána jako příležitost pro rozvoj, inovace a získání nových zákazníků, ale stejně tak může znamenat ohrožení podnikání v mnoha směrech. Dopad a vývoj pandemie zůstává nejistý a rada společnosti tak musí situaci neustále monitorovat, aby se mohla přizpůsobit a odpovídajícím způsobem reagovat. Možné ohrožení vidí společnost zejména z hlediska finančních výkonů. Nízká úroveň obchodní činnosti a snížená poptávka zákazníků mohou vést ke snížení výnosů, což může mít dopad na likviditu a solventnost podniku. Dalším problémem jsou vládní omezení mobility a volného pohybu osob. Klíčoví zaměstnanci tak nemusí být schopni pracovat na požadované úrovni a nebudou moci cestovat do míst, kde jich je potřeba. Z důvodu zavedení práce na home office a ukládání dat na cloudové online servery se také zvyšuje riziko úniku uživatelských i firemních dat, což může ohrozit reputaci společnosti.

Mimo to může být společnost ohrožena konkurenčními technologickými společnostmi jako je Microsoft, Google a Apple. V odvětví kybernetické bezpečnosti jsou největšími konkurenty například slovenský ESET, Panda Security nebo Symantec (NortonLifeLock). Podpora Avastu na platformě Windows přímo závisí na společnosti Microsoft, která začala do svého operačního systému přidávat vlastní vestavěný antivirus Microsoft Defender. Pro mnohé uživatele je tak volba implementovaného Defender antiviru pohodlnější než kupovat samostatný produkt Avast.

### 5.3 Akvizice Avastu společností NortonLifeLock

Dne 14. července 2021 oznámilo představenstvo společnosti Avast, že došlo k pokročilým jednáním o možné fúzi společnosti Avast s americkou společností NortonLifeLock Inc. Společnosti se aktuálně nacházejí ve „fázi nabídky“, která podle „Kodexu Spojeného království o převzetí a fúzi“ trvá 28 dní, a proto zatím nelze určit, za jakých podmínek, a zda vůbec k transakci dojde. Společnost Norton má nejpozději dne 11. srpna 2021 oznámit buďto úmysl učinit nabídku pro Avast, nebo že o transakci nemá zájem.

NortonLifeLock, dříve Symantec Corporation, je americká společnost založená roku 1982, zaměřující se na vývoj počítačového softwaru v oblasti kybernetické bezpečnosti. Společnost má aktuálně přes 3600 zaměstnanců po celém světě a její čistý příjem za rok 2020 byl téměř 3,9 miliard dolarů, což je v přepočtu zhruba 84 miliard korun. Pro porovnání je to zhruba desetkrát více než čistý příjem Avastu za rok 2020. Akcie Nortonu se aktuálně obchodují za 25,6 dolarů za akcii. Norton uvádí, že má po celém světě přes 50 milionů uživatelů, Avast naproti tomu uvádí počet uživatelů přes 435 milionů, z toho většina však využívá jejich bezplatný antivirus.

Norton zatím nezveřejnil částku, kterou by chtěl Avastu nabídnout, ale deník The Wall Street Journal spekuluje o částce přibližně 8 miliard dolarů, což je v přepočtu přes 170 miliard korun. Analytici z Berenbergu naproti tomu odhadují, že by částka neměla jít pod 10 miliard dolarů, tedy něco přes 217 miliard korun. Norton ve svém prohlášení uvedl, že by tato akvizice „spojila dvě společnosti se stejnými vizemi, vysoce komplementárními obchodními profily a společným závazkem k inovacím“ (NortonLifeLock, 2021).

Akvizice by pro společnost Avast mohla znamenat novou etapu v internacionalizačním vývoji. Spojením se svým několikaletým globálním konkurentem by nejen upevnila své dosavadní postavení na trhu, ale mohla by tak získat přístup i na nové trhy. Norton má aktuálně 47 poboček v 41 zemích světa, mezi něž patří i asijské státy, kde společnost Avast nemá tak silné zastoupení. Avast by tak skrze akvizici získal příležitost rozšířit své působení například v Malajsii, Indonésii, Jižní Koreji nebo Japonsku, kde má Norton své pobočky. Mimo jiné má Norton poměrně silné zastoupení i na trhu antivirů pro mobilní telefony, zvláště pro systém iOS, což by Avastu přineslo další rozšíření uživatelského portfolia.

Akvizice je i v souladu se strategií společnosti Avast vůči svým konkurentům, kdy ve své poslední výroční zprávě společnost uvedla, že se snaží vyvíjet nové produkty, které se



s konkurenčními produkty spíše doplňují. Akvizice by dále mohla ohrozit konkurenční firmy obou společností a zajistit tak společností Norton a Avast dominantní postavení na trhu. Spolupráce dvou globálních technologických firem by mohla oběma společnostem zároveň pomoci překonat i případné finanční krize spojené s aktuální pandemickou situací.

Jelikož jsou jednání o možné akvizici velmi čerstvá, je těžké zhodnotit možná rizika spojení Avastu s NortonLifeLock. Avast není v oblasti akvizic nováčkem, avšak zatím byla situace vždy obrácená, kdy si společnost kupovala konkurenční podniky pod sebe. Zároveň byla většina klíčových akvizic realizována se společnostmi psychologicky a geograficky bližšími, než je Norton. Plynoucí rizika z možné akvizice by tak mohla být jak osobního, kulturního, tak i legislativního charakteru.

S ohledem na SWOT analýzu, rozebranou výše, by se dalo říci, že možná akvizice se společností Norton odpovídá nerealizovaným příležitostem společnosti Avast, a že by tato nová spolupráce na globální úrovni mohla Avast posunout v jejím rozvoji zase o kus dál.

## 6. Zhodnocení internacionalizačního vývoje a doporučení do budoucna

Na základě provedené analýzy internacionalizace společnosti lze říci, že se proces vstupu na zahraniční trhy s nehmotným produktem liší od běžného mezinárodního obchodu s fyzickými produkty.

Zlomovým bodem v internacionalizačním vývoji společnosti bylo jednoznačně vypuštění jejich bezplatné verze antiviru do světa. Společnost to tak odlišilo od konkurence a získala si mnoho loajálních zákazníků, kteří po vyzkoušení jejich free produktu byli ochotní zaplatit za prémiovou verzi. V celém procesu vstupu na zahraniční trhy hrála důležitou roli zejména forma nabízeného produktu. Jelikož se jednalo o nehmotný produkt, který byl dostupný online, společnost ušetřila vysoké náklady spojené s exportem fyzických produktů, a mohla tak investovat do odvětví výzkumu a vývoje svých produktů.

Internationalizaci napomohlo také odvětví kybernetické bezpečnosti, které do té doby nebylo příliš vyvinuté, a Avast tak mohl využít příležitostí spojených s nástupem globální digitalizace. Rychlému vzestupu a úspěšnému působení na globálních trzích napomohly také strategická partnerství a akvizice světoznámých společností, jako AVG Technologies nebo Piriform, a zakládání dceřiných společností a poboček po celém světě.

Klíčovou roli v internacionalizaci společnosti hráli také její zaměstnanci. Společnost již od začátku obsazovala manažerské pozice pracovníky se zahraničními zkušenostmi, aby do firmy přinesla internacionální smýšlení a know-how, potřebné pro působení na globálních trzích. Revoluční je také jejich nová zaměstnanecká politika, která umožňuje zaměstnancům pracovat prakticky odkudkoliv na světě, což dává společnosti možnost najímat zkušené profesionály ze zahraničí, aniž by je nutila se přestěhovat.

V rámci ochrany svých produktů společnost využívá jak tuzemských, tak převážně zahraničních forem ochrany duševního vlastnictví. Produkty má chráněné jak v zahraničí, tak i formou mezinárodních patentových smluv.

Analýza internacionalizačního vývoje společnosti pomocí SWOT matice ukázala, že by se společnost měla nadále soustředit zejména na asijské trhy, kde má slabší zastoupení. K rozvoji na tyto trhy by měla využít jejich silných stránek, zejména unikátního modelu freemium business. Založení více poboček na asijském kontinentu by Avast zároveň přiblížilo k potenciálním zákazníkům asijského trhu.

Jako další příležitosti internacionalizačního rozvoje byly jmenovány nové strategické aliance se světovými společnostmi. Jednou z možností je aktuálně diskutovaný návrh od společnosti NortonLifeLock, který projevil zájem o odkoupení společnosti Avast. Pokud budou vyjednávání úspěšná, k akvizici by mohlo dojít ještě letos. Společnost Avast by tak upevnila své postavení na trhu, a z jejího letitého konkurenta by se stal strategický partner.

Společnost by dále mohla využít aktuální pandemické situace ve světě a vzdělávat o možných hrozbách ochrany osobních údajů nejen své uživatele, ale i širokou veřejnost. Směrem k podnikům by pak mohla nabídnout spolupráci při zavedení nových způsobů zaměstnávání ve stylu „Work and hire from anywhere“, a pomoci tak společností ušetřit na provozu kanceláří a přejít na moderní způsob řízení zaměstnanců.

## Závěr

Tématem diplomové práce byly vstupy na zahraniční trh nehmotného produktu vybrané společnosti. Vybranou společností byla česká společnost Avast Software, která je jedničkou v oblasti kybernetické bezpečnosti jak u nás, tak ve světě.

Cílem práce bylo na základě teoretické rešerše a následné analýzy ze získaných informací zhodnotit, jakým způsobem probíhal internacionalizační vývoj společnosti, zda proces internacionalizace proběhl běžným způsobem, a jakou roli hrál při vstupu na zahraniční trhy nehmotný produkt.

Z výsledné analýzy společnosti můžeme říci, že internacionalizace společnosti neproběhla běžným způsobem, jak bylo nastíněno v teoretické rešerši této práce. Důležitou roli při vstupech na zahraniční trhy hrál zejména nehmotný produkt, který umožnil přeskočit některé běžné internacionalizační fáze, a celý proces tak urychlil.

V průběhu práce byly zodpovězeny i dílčí cíle, stanovené v úvodu této práce:

- Řadí se společnost Avast mezi takzvané Born Global společnosti?

Analýzou dostupných informací a porovnáním s teoretickými východisky práce bylo potvrzeno, že se společnost Avast dá skutečně zařadit mezi Born Globals. Ačkoliv nebyl proces vzniku BG společnosti platný podle všech definic autorů uvedených v teoretické rešerši, podrobná analýza okolností internacionalizace ukázala, že v klíčových faktorech byl vstup společnosti na zahraniční trhy spíše skokového charakteru, typickým pro BG společnosti, než klasického pozvolného charakteru.

- Jak společnost řeší ochranu jejich softwaru?

Svůj antivirový produkt Avast společnost chrání několika typy ochrany práv duševního vlastnictví. I když se jedná o nehmotný produkt, lze jej chránit více způsoby. Společnost používá neregistrovatelné právo ochrany duševního vlastnictví, takzvaný copyright, a ochranu formou obchodního tajemství. Dále své produkty chrání formou ochranné známky a softwarových patentů, které má registrované v několika světových zemích.

- Lze považovat antivirový software Avast spíše za produkt nebo službu?

V počátcích výroby antivirového softwaru byl Avast jednoznačně brán jako produkt, jelikož se dříve prodával jako fyzický produkt na přenosných médiích. Dnes je antivirus prodáván téměř výhradně digitálně, kdy si uživatelé stáhnou bezplatnou verzi softwaru, ve které pak

dále provádějí nákupy licencí placené verze formou časově omezených předplatných. Tato předplatná mají tedy charakter služby, ale uživatel stále obdrží produkt, který dále používá dle vlastních potřeb. Z tohoto pohledu se tedy u antiviru Avast jedná o produkt, nikoli službu.

- Jaké jsou okolnosti možné akvizice se společností NortonLifeLock?

Jelikož je celá kauza možné akvizice s NortonLifeLock poměrně čerstvá, a společností Norton ještě nebyl vydán oficiální návrh na odkoupení Avastu, nelze z tohoto dílčího cíle práce vyvodit žádné konkrétní závěry. V rámci analýzy bylo však shledáno, že by tato fúze mohla být pro společnost Avast spíše přínosem, co se internacionalizačního vývoje týče.

V rámci doporučení pro budoucí internacionalizační vývoj společnosti bylo navrženo, aby se společnost mimo své klíčové trhy soustředila na expanzi na asijské trhy, kde má slabší zastoupení. Příležitostí pro tuto expanzi by mohla být i akvizice s konkurenční společností NortonLifeLock.

Na závěr této práce lze říci, že internacionalizace společnosti Avast byla na základě dostupných dat podrobně popsána, analyzována a zhodnocena. Předpoklad, že okolnosti vstupu na zahraniční trhy s nehmotným produktem se liší od běžných exportních aktivit, byl potvrzen, a tím byl splněn i cíl této práce.

## Seznam citací

ADAMS, Dylan O., 2020. Is Software Patentable? *Davis Wright Tremaine LLP* [online]. [cit. 2021-6-18]. Dostupné z: <https://www.dwt.com/blogs/startup-law-blog/2020/11/how-to-patent-software>

ANDERSSON, Svante, Mike DANILOVIC a Hanjun HUANG, 2015. Success Factors in Western and Chinese Born Global Companies. *IBusiness*. **07**(01), 25-38. ISSN 2150-4075. Dostupné z: doi:10.4236/ib.2015.71004

ANDERSSON, Svante. Prezentace. The Born Global firm: A Challenge for theory and policy. *Slideshare* [online]. 2016 [cit. 2021-5-29]. Dostupné z: [https://www.slideshare.net/Whitaker\\_Institute/20160302-the-born-global-firm](https://www.slideshare.net/Whitaker_Institute/20160302-the-born-global-firm)

AVAST, 2018. *Prospectus*. Londýn. Dostupné také z: <https://investors.avast.com/media/1202/557130-electronic-final.pdf>

AVAST [online], 2021. Praha: Avast Software s.r.o [cit. 2021-7-1]. Dostupné z: <https://investors.avast.com/>

BLAŽEK, J. 1999. Teorie regionálního vývoje: je na obzoru nové paradigma či jde o pohyb v kruhu? *Geografie – Sborník České geografické společnosti*. 104(3):141-160.

BLAŽEK, Jiří a David UHLÍŘ, 2011. *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1974-3

BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Nadnárodní společnosti v České republice*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5677-0.

BLAŽEK, Ladislav. 2011. *Nadnárodní společnosti v České republice*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5677-0.

CAVUSGIL, S. Tamer a Gary KNIGHT, 2009. *Born Global Firms: A New International Enterprise*. New York: Business Expert Press. ISBN 9781606490129.

COVIELLO, N. & MUNRO, H., 1997. Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), pp.361-86.

COVIELLO, N.E., 2006. The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), pp.713-31.

DEMEL, J. 2014. *Internacionalizace jako významná oblast využití potenciálu podniku*. Liberec. Disertační práce (Ph.D.). Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Školitel: prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.

ENLYFT, 2021. Companies using Avast Software. *Enlyft* [online]. [cit. 2021-7-15]. Dostupné z: <https://enlyft.com/tech/products/avast-software>

ENTERPRISE EUROPE NETWORK, 2020. Jakými způsoby si firmy mohou své duševní vlastnictví ochraňovat? *Enterprise Europe Network* [online]. [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: <https://www.enterprise-europe-network.cz/dusevni-vlastnictvi/jak-dusevni-vlastnictvi-ochranovat>

EPO, 2020. Unitary Patent. *European Patent Office* [online]. [cit. 2021-6-18]. Dostupné z: <https://www.epo.org/law-practice/unitary/unitary-patent.html>

ESCALE SOLUTIONS, 2019. Difference Between Product and Software. *EscaleSolution* [online]. [cit. 2021-6-18]. Dostupné z: <https://www.escalesolutions.com/blog/difference-between-product-and-software/>

EUROPEAN IP HELPDESK. 2020. *Your guide to IP management in international business*. In: Germany: EU, ročník 2020, EA-04-20-479-EN-N. Dostupné také z: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/bb7327c0-12a2-11eb-9a54-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-188386935>

FINEX, 2021. Akcie Avast – Detail, cena, graf, dividendy. *Finex.cz* [online]. Praha: FINEX MEDIA [cit. 2021-7-16]. Dostupné z: <https://finex.cz/akcie/avast/>

FRUHLINGER, Josh. *Malware explained: How to prevent, detect and recover from it* [online]. [cit. 2021-7-2]. Dostupné z: <https://www.csoonline.com/article/3295877/what-is-malware-viruses-worms-trojans-and-beyond.html>

FSFE, 2013. Software Patents in Europe. *Free Software Foundation Europe* [online]. [cit. 2021-5-29]. Dostupné z: <https://fsfe.org/activities/swpat/swpat.cs.html>

HAYES, Adam. Internationalization. *Investopedia* [online]. 2021 [cit. 2021-3-28]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/i/internationalization.asp>

CHEN, James, 2021. Multinational Corporation. *Investopedia* [online]. [cit. 2021-3-28]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/m/multinationalcorporation.asp>

JOHANSON, J., and F. WIEDERSHEIM-PAUL. 1975. *The internationalization of the firm – Four Swedish cases*. *Journal of Management Studies*, 12(3): 305-322.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck. *Ekonomie* (C.H. Beck). ISBN 80-717-9847-9.

KNIGHT, G. A., CAVUSGIL, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. In S. T. Cavusgil & T. Madsen (Eds.), *Advances in international marketing*. 11-26. Greenwich, CT: JAI Press

KNIGHT, G.A., 2001. Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7(3), pp.155-71.

KNIRSCHOVÁ, Eva, 2018. Právní ochrana výrobků: Jak získat patent? *Shoptet* [online]. [cit. 2021-6-18]. Dostupné z: <https://blog.shoptet.cz/pravni-ochrana-vyrobku-jak-ziskat-patent/>

KOLOG, Emmanuel Awuni, 2018. *Internationalising A Multi-Disciplinary Phd Program Offered By The University Of Eastern Finland: Strategies And Approaches*. Ghana. Master's Thesis. School of Business and Culture. Vedoucí práce Anthony Okuogume.

KORÁB, V., V. CHALUPSKÝ a M. DVOŘÁK, 2000. *Mohou malé firmy operovat v zahraničí, co je potřeba pro to udělat?* Brno: Vysoké učení technické. Edice pro drobné podnikatele. ISBN 80-214-1701-3.

KUBÍČKOVÁ, Lea, Šárka MARKOVÁ. 2011. Identifikace klíčových faktorů úspěchu internacionalizace malých a středních firem podnikajících v oboru strojírenství. *Trendy ekonomiky a managementu*, 5.9: 24-32.

KUZNAR, Andzelika. Intangibles in Economies and International Trade. *SSRN Electronic Journal*. ISSN 1556-5068. Dostupné z: [doi:10.2139/ssrn.2953588](https://doi.org/10.2139/ssrn.2953588)

LEV, Baruch, 2001. *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Washington, D.C.: The Brookings Institution. ISBN 0-8157-0093-8.

LEVY, Ira, 2007. *Blocking Strategies for Intellectual Property* [online]. *Incremental Advantage* [cit. 2021-6-18]. Dostupné z:



[https://www.goodwinlaw.com/~media/Files/Publications/Attorney%20Articles/2007/Blocking\\_Strategies\\_for\\_Intellectual\\_Property.ashx](https://www.goodwinlaw.com/~media/Files/Publications/Attorney%20Articles/2007/Blocking_Strategies_for_Intellectual_Property.ashx)

LI, L., QIAN, G. & QIAN, Z., 2012. Early internationalization and performance of small hightech “born-globals”. *International Marketing Review*, 29(5), pp.536-61.

LUOSTARINEN, R., GABRIELSSON, M. (2004). Born Finnish perspective of international entrepreneurship, in L. P. Dana (ed.), *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA:Edward Elgar, pp. 383-403.

MACHKOVÁ, H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ, A. SATO aj., 2010. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.

MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]* 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

MALIŠ, Petr, 2015. Softwarové patenty v EU. *PravoIT.cz: Odborný portál o právu informačních technologií* [online]. [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: <https://www.pravoit.cz/novinka/softwarove-patenty-v-eu>

MAUR, Jakub. Právo duševního vlastnictví. *MaurLegal: Advokátní Kancelář* [online]. 2016 [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: <https://www.maurlegal.cz/cs/oblasti-specializace/pravo-dusevniho-vlastnictvi/a-31/>

MEIVERT, Oscar a Richard ORREBRAND, 2016. *The Networking Born Globals: An Exploratory Study of how Swedish Born Global Software Firms use Networks when Internationalizing*. Jönköping. Jönköping University. Vedoucí práce Giuseppe Criaco.

MELLAHI, Kamel a Jędrzej G. FRYNAS. 2015. *Global strategic management* 3. vyd. Oxford: Oxford University Press. ISBN 0198706596.

MENCL, Jakub, 2019. Avast Group Patents. *Prezi* [online]. [cit. 2021-7-10]. Dostupné z: <https://prezi.com/p/sg73kjytxwaf/avast-group-patents/>

MEYER, Bertrand. 2001. Software: Product or Service? *Software Development*.

MOEN, Øystein, 2002. The Born Globals. *International Marketing Review*. **19**(2), 156-175. ISSN 0265-1335. Dostupné z: doi:10.1108/02651330210425015

MITGWE, B., 2006. Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), pp.5-25.

NORTONLIFELOCK INC. *Possible Combination with Avast PLC* [online]. [cit. 2021-7-15]. Dostupné z: <https://investor.nortonlifelock.com/About/Investors/press-releases/press-release-details/2021/NortonLifeLock-Inc.-Possible-Combination-with-Avast-PLC-Avast-or-the-Company/default.aspx>

*Oxford Advanced American Dictionary* [online]. [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: [https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american\\_english/intangible](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/intangible)

PATEL, Pankaj C., Giuseppe CRIACO a Lucia NALDI, 2018. Geographic Diversification and the Survival of Born-Globals. *Journal of Management*. 44(5), 2008-2036. ISSN 0149-2063. Dostupné z: doi:10.1177/0149206316635251

POTUŽÁKOVÁ, Zuzana, Jaroslav DEMEL, Jaroslava DĚDKOVÁ, Šárka HYBLEROVÁ, Jan MAČÍ a Renata ČUHLOVÁ. 2016. *Podnik v mezinárodním prostředí* 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-311-9.

PROQUEST. 2020 Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-10-10]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>.

RUZZIER, M., HISRIC, R. D., ANTONCIC, B. 2006. *SME Internationalization Reserch: Past, Present, and Future*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. ISSN 1462-6004.

SPACEY, John. 18 Examples of Intangible Goods. *Simplicable* [online]. 2019 [cit. 2021-5-29]. Dostupné z: <https://simplicable.com/new/intangible-goods>

STARZYCZNÁ, Hana. 2010. Vybrané aspekty internacionalizace vnitřního Obchodu v teoretických přístupech a v empirickém zkoumání v České republice v období transformace. *E+M Ekonomie a Management*. ISSN 1212-36-09.

ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.

ŠULC, Petr a Aleš BARTOŠ, 2012. *Autorské právo: v otázkách a odpovědích*. Praha: Pierot. ISBN 978-80-7353-223-9.

- TANEV, Stoyan, 2012. Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector. *Technology Innovation Management Review* [online]. [cit. 2021-3-28]. Dostupné z: <https://timreview.ca/article/532>
- THAKUR, Madhuri. Globalization vs Internationalization. *Educba* [online]. 2020 [cit. 2021-5-29]. Dostupné z: <https://www.educba.com/globalization-vs-internationalization/>
- UMLAUF, Miroslav, Chief Data Officer Avast [ústní sdělení]. Liberec, 17.7.2021
- UPCOUNSEL, 2020. Software Patent: Everything You Need to Know. *Upcounsel* [online]. [cit. 2021-6-18]. Dostupné z: <https://www.upcounsel.com/software-patent#what-is-a-software-patent>
- VPI, 2016. Co je PCT? *Visegrad Patent Institute* [online]. [cit. 2021-5-29]. Dostupné z: <https://www.vpi.int/index.php/cz/pct/co-je-pct>
- WONG, Ho Yin a Bill MERRILEES, 2012. *Advances in International Marketing: Born Globals: How Are They Different?*. Emerlad Group Publishing, **23**, 305 - 329. ISSN 1474-7979. Dostupné z: doi:10.1108/S1474-7979(2012)0000023019
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.
- ZAPLETALOVÁ, Šárka. 2011. Vybrané evoluční teorie procesu internacionalizace podnikatelských aktivit. *Acta academica karviniensia*. 11(3): 186-193. ISSN 1212-415X.
- ZAPLETALOVÁ, Šárka. 2011. Vybrané evoluční teorie procesu internacionalizace podnikatelských aktivit. *Acta academica karviniensia*. 11(3): 186-193. ISSN 1212-415X.
- ZAPLETALOVÁ, Šárka. 2012. Přístupy k internacionalizaci podnikatelských aktivit českých podniků. *E+M Ekonomie a Management*. (4): 84-96.