



## Diplomová práce

# Komparace mezinárodního obchodu v rámci trhů Blízkého východu a jihovýchodní Asie perspektivou vybrané společnosti

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Marketing a mezinárodní obchod

*Autor práce:*

**Bc. Albert Kozák**

*Vedoucí práce:*

doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Liberec 2023





## Zadání diplomové práce

# Komparace mezinárodního obchodu v rámci trhů Blízkého východu a jihovýchodní Asie perspektivou vybrané společnosti

*Jméno a příjmení:*

**Bc. Albert Kozák**

*Osobní číslo:*

E21000304

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Specializace:*

Marketing a mezinárodní obchod

*Zadávací katedra:*

Katedra marketingu a obchodu

*Akademický rok:*

2022/2023

## Zásady pro vypracování:

1. Teoretické vymezení internacionalizace a MO
2. Mezinárodní logistika
3. Představení vybrané společnosti
4. Komparace trhů Blízkého východu a jihovýchodní Asie
5. Identifikace stěžejních rozdílů

*Rozsah grafických prací:*

*Rozsah pracovní zprávy:*

*Forma zpracování práce:*

*Jazyk práce:*

65 normostran

tištěná/elektronická

Čeština

### **Seznam odborné literatury:**

- DAVID, Pierre A., 2013. *International Logistics: The Management of International Trade Operations*. 4<sup>th</sup> Edition. Berea: Cicero Books. ISBN 978-0-9894906-0-3.
- GRATH, Anders, 2016. *The handbook of international trade and finance: the complete guide for international sales, finance, shipping and administration*. 4<sup>th</sup> ed. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7598-7.
- POLÁČEK, Bohumil a Radek NOVÁK, 2019. *Mezinárodní přepravní doklady*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-639-9.
- SUDER, Gabriele, Terence TSAI a Sumati VARMA, 2021. *Doing Business in Asia*. London: SAGE Publications. ISBN 978-1-5264-9449-8.
- ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-02]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Ing. Lukáš Černý, Partner & General Manager MEA & SE Asia, LASVIT

*Vedoucí práce:*

doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

*Datum zadání práce:*

1. listopadu 2022

*Předpokládaný termín odevzdání:* 31. srpna 2024

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

L.S.

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková,  
Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

## Prohlášení

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

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



## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá problematikou internacionalizace, přičemž jejím primárním zaměřením je komparace obchodních aktivit v rámci trhů Blízkého východu a jihovýchodní Asie perspektivou české společnosti LASVIT s. r. o. Úvodní část je věnována teoretickému vymezení internacionalizace, kde autor nejprve definuje základní pojmy a následně představuje významné internacionalizační modely, jednotlivé formy vstupů na zahraniční trh a náležitosti mezinárodní kupní smlouvy. Druhá kapitola charakterizuje mezinárodní logistiku, uvádí stěžejní typy přepravy, prezentuje dodací podmínky a v neposlední řadě zmiňuje problematiku celnictví společně s potenciálními riziky mezinárodního obchodu. V praktické části autor nejprve prezentuje společnost LASVIT s. r. o., včetně jejího portfolia, a stěžejní část práce věnuje detailní analýze vybraných trhů z pohledu dílčích fází firemních projektů. V závěru specifikuje a demonstrovuje na jednom z konkrétních projektů a následně identifikuje a sumarizuje ty nejzásadnější z nich.

## **Klíčová slova**

Blízký východ, internacionalizace, jihovýchodní Asie, LASVIT, mezinárodní logistika, mezinárodní obchod

# Annotation

## **Comparison of international trade within the Middle East and Southeast Asian markets from the perspective of a selected company**

The thesis deals with the issue of internationalization, with its primary focus being a comparison of business activities within the markets of the Middle East and Southeast Asia from the perspective of the Czech company LASVIT s. r. o. The introductory part is dedicated to the theoretical definition of internationalization, where the author first defines the basic concepts and then introduces significant internationalization models, different forms of foreign market entry and the essential elements of an international sales contract. The second chapter describes international logistics, introduces the main types of transportation, presents commercial terms and last but not least mentions the issue of customs together with potential risks of international trade. In the practical part, the author first introduces the company LASVIT s. r. o., including its portfolio, and the main part of the thesis is devoted to a detailed analysis of the selected markets in relation to the individual phases of the company's projects. Lastly, he demonstrates the differences through a specific project and subsequently identifies and summarizes the most important ones.

## Keywords

international logistics, international trade, internationalization, LASVIT, Middle East, Southeast Asia



## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval především doc. Ing. Zuzaně Pěničkové, PhD. za odborné vedení mé diplomové práce, zejména pak za její ochotu, vstřícnost a cenné rady. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Lukáši Černému, generálnímu manažerovi společnosti LASVIT s. r. o., a jeho kolegům za čas věnovaný osobním konzultacím a za sdílení svých velice obohacujících zkušeností a poznatků. V neposlední řadě děkuji také své rodině a všem, kteří se jakkoli podíleli na dokončení této práce.



# Obsah

Seznam ilustrací .....	13
Seznam tabulek .....	14
Seznam zkratk .....	15
Úvod .....	16
<b>1 Teoretické vymezení internacionalizace a MO .....</b>	<b>18</b>
1.1 Úvod do globalizace a internacionalizace .....	18
1.2 Základní internacionalizační modely a přístupy .....	20
1.3 Formy vstupu na zahraniční trh .....	23
1.3.1 Klasické vývozní a dovozní operace .....	24
1.3.2 Speciální formy vstupu nenáročné na investice.....	25
1.3.3 Kapitálové vstupy .....	26
1.4 Mezinárodní kupní smlouva.....	26
1.4.1 Platební podmínky .....	28
<b>2 Mezinárodní logistika .....</b>	<b>32</b>
2.1 Vývoj logistiky.....	32
2.2 Základní terminologie, pojmy a definice .....	33
2.3 Jednotlivé typy dopravy a přepravy .....	36
2.4 Dodací podmínky Incoterms .....	43
2.5 Celní problematika .....	45
2.6 Rizika a pojištění v mezinárodním obchodě.....	47
<b>3 Představení vybrané společnosti.....</b>	<b>54</b>
3.1 Základní informace o společnosti.....	54
3.2 Sídlo společnosti a její působení ve světě .....	56
3.3 Portfolio a vybrané projekty .....	58
3.3.1 Bespoke .....	59
3.3.2 Standardizované kolekce .....	64

3.3.3	Icons .....	67
3.3.4	G4A – Glass for Architecture .....	69
3.3.5	Trofeje .....	71
3.4	Ocenění a spolupráce .....	72
<b>4</b>	<b>Komparace trhů Blízkého východu a jihovýchodní Asie.....</b>	<b>74</b>
4.1	Úvodní představení buňky .....	74
4.2	Proces vstupu na zahraniční trh .....	77
4.3	Náležitosti mezinárodní kupní smlouvy a jejich negociace .....	81
4.4	Saúdská Arábie .....	84
4.5	Fáze výroby – certifikace .....	85
4.6	Distribuce a instalace .....	87
4.7	Rizika z pohledu popisované buňky společnosti .....	88
4.8	Kulturní odlišnosti .....	91
4.9	Konkrétní příklad – St. Regis Jakarta .....	93
<b>5</b>	<b>Identifikace stěžejních rozdílů.....</b>	<b>96</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>102</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>105</b>

## Seznam ilustrací

Obrázek 1: Stopfordův model internacionalizace.....	20
Obrázek 2: Uppsala model internacionalizace.....	21
Obrázek 3: Rozšířený model internacionalizace .....	22
Obrázek 4: Srovnání intermodální a multimodální přepravy.....	36
Obrázek 5: Komparace jednotlivých doložek Incoterms 2020.....	45
Obrázek 6: Komparace vybraných států dle Hofstedeho dimenzí.....	51
Obrázek 7: Logo společnosti LASVIT .....	55
Obrázek 8: sídlo společnosti LASVIT s. r. o.....	56
Obrázek 9: The Iceberg – Bořislavka Centrum, Praha.....	60
Obrázek 10: Dragonborn – Imperial Palace, Saipan.....	61
Obrázek 11: The Elements – The Dubai Metro, Dubaj.....	62
Obrázek 12: Neurons – Mahidol University, Bangkok .....	62
Obrázek 13: Art Therapy – Burjeel Medical City, Abú Dhabí .....	63
Obrázek 14: Neverending Glory.....	64
Obrázek 15: Crystal Rocks .....	65
Obrázek 16: Ukázka kolekcových svítidel.....	66
Obrázek 17: Dancing Leaves – The Peninsula Hotel, Paříž.....	67
Obrázek 18: Alice, Cipher, Midsummer a Herbarium .....	68
Obrázek 19: LASVIT Crystal Wall a LASVIT Liquidkristal.....	70
Obrázek 20: LASVIT pro Cartier v Ženevě.....	71
Obrázek 21: Trofeje pro Tour de France .....	72
Obrázek 22: Organizační struktura buňky k 1. 3. 2023 .....	75
Obrázek 23: Vývoj měnového kurzu CZK vůči USD, AED a SGD .....	90
Obrázek 24: Lobby hotelu St. Regis Jakarta .....	95

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Největší přístavy dle objemu přepravy TEU k roku 2020 v mil. ....	42
Tabulka 2: Přehled nejvýznamnějších dokumentů jednotlivých typů přepravy .....	43
Tabulka 3: Nejvyžívanější světové měny dle objemu na SWIFTU k lednu 2023 .....	49
Tabulka 4: Makroekonomický přehled SAE, Saúdské Arábie a Singapuru k roku 2022 .....	76
Tabulka 5: Přehled DPH ve vybraných zemích regionu .....	83
Tabulka 6: Souhrn deseti specifických bodů z pohledu popisované buňky .....	96
Tabulka 7: Shrnutí komparace trhů Blízkého východu a jihovýchodní Asie.....	101

## Seznam zkratek

AED	United Arab Emirates dirham
ASEAN	Association of South East Asian Nations
B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-customer
CEFTA	Central European Free Trade Agreement
CZK	Czech koruna (česká koruna)
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
EUSFTA	EU-Singapore Free Trade Agreement
IATA	International Air Transport Association
ICC	International Chamber of Commerce
MNC	Multinational corporation
MO	Mezinárodní obchod
NAFTA	North American Free Trade Agreement
SAE	Spojené arabské emiráty
SGD	Singapore dollar
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
TEU	Twenty-foot equivalent unit
USD	United States dollar

## Úvod

Globalizace a internacionalizace jsou dva úzce spjaté fenomény posledních let, jejichž význam bývá širokou veřejností mnohdy zaměňován. Zatímco globalizace, jež započala masivním vývojem ekonomiky po 2. světové válce, je makroekonomickým jevem na úrovni států, tak internacionalizace je spojena primárně s konkrétními společnostmi a jejich veškerými zahraničními aktivitami.

Cílem této diplomové práce je proto na základě analýzy internacionalizačního procesu a obchodních aktivit vybrané české společnosti identifikovat specifika trhů Blízkého východu a jihovýchodní Asie aneb regionu představujícího jednu ze čtyř obchodních buněk zvolené firmy. Konkrétně autor využívá perspektivy celosvětově úspěšné společnosti LASVIT s. r. o., jejíž specializací je design a výroba skleněných světelných instalací na míru.

Právě oblast Blízkého východu a jihovýchodní Asie lze totiž označit za mimořádně pestrou a obchodně atraktivní, neboť zahrnuje ekonomicky vyspělé státy jako Spojené arabské emiráty, Saúdskou Arábii, Katar, Singapur a mnoho dalších zemí s enormním potenciálem. Střetává se zde nejen řada geografických, ekonomických a politických aspektů, ale také několik rozdílných kultur, jazyků či náboženských a etnických skupin.

Stěžejním východiskem pro komparaci těchto trhů je zejména osobní rozhovor vedený s generálním manažerem zmíněné buňky – Lukášem Černým, který popisovanou společnost v analyzovaném regionu zastupuje již déle než 13 let, během nichž získal nespočet cenných zkušeností. Tento rozhovor je doplněn mnoha podpůrnými dialogy s několika dalšími odborníky na danou problematiku a širokou škálou obohacujících interních materiálů.

V první kapitole se autor zabývá teoretickým vymezením internacionalizace, přičemž nejprve definuje základní pojmy s tématem úzce související a následně představuje významné internacionalizační modely. Poté popisuje jednotlivé formy vstupu na zahraniční trh a v závěru se detailně věnuje náležitostem mezinárodní kupní smlouvy s důrazem na platební podmínky.

Odlišnosti mezi dopravou a přepravou či dopravcem, přepravcem a speditérem jsou společně se specifiky mezinárodních logistických aktivit podrobně definovány v úvodu druhé kapitoly. V její zbylé části pak autor představuje jednotlivé dopravní módy a charakterizuje dodací podmínky, celní problematiku a potenciální rizika v mezinárodním obchodě, včetně interkulturní komunikace.



Třetí kapitola seznamuje čtenáře s progresivní společností LASVIT s. r. o., jejíž skleněné instalace lze zpozorovat na těch nejluxusnějších místech po celém světě. Nejprve jsou zmíněny základní informace, následně je představeno její impozantní sídlo a široké portfolio společně s vybranými projekty. Závěr je věnován získaným oceněním a zajímavým kooperacím, jež firma během svého působení realizovala.

Samotnou analýzou stěžejních diferencí v rámci trhů Blízkého východu a jihovýchodní Asie perspektivou společnosti LASVIT s. r. o. se zabývá kapitola čtvrtá, v níž autor nejprve představuje popisovaný region a následně čtenáře postupně provádí dílčími kroky firemních projektů. Uvádí zde odlišnosti týkající se samotných vstupů na jednotlivé trhy či adaptace produktů, dále se zabývá konkrétními náležitostmi mezinárodní kupní smlouvy, netarifními bariérami v podobě certifikací či distribucí a s tím spojenou logistikou. V neposlední řadě upozorňuje na možná rizika, a to včetně kulturních odlišností. Závěrem pak veškeré poznatky demonstruje na konkrétním příkladu z praxe – hotelu *St. Regis Jakarta* nacházejícím se v hlavním městě Indonésie.

V závěru práce autor vycházejíc z předchozí analýzy identifikuje ty nejzásadnější odlišnosti, a to nejen napříč vybraným regionem, ale také v komparaci s dalšími obchodními buňkami společnosti a na základě vlastního uvážení sumarizuje ty nejzásadnější obchodní specifika oblasti Blízkého východu a jihovýchodní Asie perspektivou české společnosti LASVIT s. r. o.

# 1 Teoretické vymezení internacionalizace a MO

Cílem první kapitoly této diplomové práce je uvést čtenáře do problematiky internacionalizace a mezinárodního obchodu. V úvodu kapitoly autor nejprve definuje pojmy globalizace a internacionalizace, které bývají veřejnosti často zaměňovány. Následně jsou představeny základní internacionalizační modely a s nimi spojené konkrétní formy vstupu na zahraniční trh. Závěr kapitoly je poté určen specifikům mezinárodní kupní smlouvy s důrazem na platební podmínky.

## 1.1 Úvod do globalizace a internacionalizace

Globalizace je světovým fenoménem posledních let, který dle slov Davida (2013) započal masivním vývojem ekonomiky po 2. světové válce. V literatuře neexistuje její ucelená definice, avšak na základě názorů několika autorů (Cihelková et al., 2009; Daniels et al., 2022; Fojtíková et al., 2014; Subasat, 2008) lze zjednodušeně konstatovat, že se jedná o neustálé rozšiřování a prohlubování nezávislých vztahů mezi příslušníky různých národů. K tomu se následně váže odstraňování překážek mezinárodního pohybu zboží, služeb, kapitálu, technologií a osob, což ve finále vede k integraci světových ekonomik (Daniels et al., 2022; Fojtíková et al., 2014).

Mezi faktory, které během posledních desetiletí nejvíce přispěly k rozmachu globalizace řadí Daniels et al. (2022) následující:

- vzestup a využití moderních technologií
- liberalizace mezinárodního pohybu zboží, služeb a kapitálu
- růst tlaku ze strany spotřebitelů
- zvýšení světové konkurence či
- změny politických situací a vládních politik

Větší rozmanitost sortimentu, lepší kvalita a nižší ceny jsou tři základní výhody, které může tento fenomén, úzce související s mezinárodním obchodem, přinést. V současnosti je zhruba čtvrtina světové produkce prodávána za hranicemi země svého původu, avšak pro porovnání stojí za zmínku, že v roce 1950 tato hodnota činila pouhých 7 %. Odpůrci globalizace naopak vidí hlavní nevýhody v její zátěži na životní prostředí, růstu nerovnoměrného rozdělení příjmů či osobním stresem způsobeným mj. ztrátou ekonomického či sociálního postavení nebo imigrací (Daniels et al., 2022; Krugman et al., 2023).

Zapojení států do globálního neboli světového obchodu může dle slov Danielse et. al. (2022) ovlivnit celá řada faktorů. Prvním z nich je nepochybně velikost dané země, neboť menší státy mají zpravidla větší tendenci být do globalizace zapojené, jelikož jim jejich rozloha a počet obyvatel neumožňují dostatečně rozmanitou produkci. Větší angažovanost se váže rovněž ke státům s vyššími průměrnými příjmy na obyvatele, protože jim jejich finanční situace poskytuje snadnější přístup k zahraničním produktům, cestování a komunikaci. Důležité je zmínit, že zapojení vybrané země se může lišit v závislosti na konkrétní oblasti, typickým příkladem jsou Spojené státy americké, které dosahují vysoké angažovanosti v oblasti technologií, avšak výrazně nižší, co se ekonomiky týče.

Výše již bylo zmíněno, že globalizace a s ní spojené odstraňování bariér mezinárodního obchodu vede k integraci světových ekonomik znamenající prohlubování hospodářské spolupráce mezi jednotlivými národními státy s cílem dosáhnout vyšší ekonomické úrovně a stability. Ekonomickou integraci lze rozčlenit do pěti, respektive šesti základních stupňů, kdy jakýmsi předstupněm jsou tzv. preferenční dohody snižující celní sazby ve vybrané oblasti – např. dohoda ACP-EU<sup>1</sup>. Každá další úroveň vždy obsahuje veškeré výhody stupně předcházejícího obohacené o svá vlastní specifika. Mezi 5 základních fází ekonomické integrace se dle Balassy (2011) řadí:

- **zóna volného obchodu** – dohoda dvou a více států o odstranění celních bariér vzájemného obchodu s průmyslovým zbožím (např. NAFTA, ASEAN, EUSFTA<sup>2</sup> atp.)
- **celní unie** – společná obchodní politika, celní sazebník vůči třetím zemím a přesunutí celní kontroly na vnější hranice (např. EU-Turecko)
- **společný trh** – volný pohyb zboží, služeb, práce a kapitálu (EU od r. 1993)
- **měnová unie** – společná měnová politika, měna a centrální banka
- **politická unie** – společná zahraniční politika, obrana, vláda apod. (např. USA)

Evropská unie (dále EU) se tedy od r. 1993 nachází ve fázi společného trhu charakterizovaným volným pohybem zboží, služeb, práce a kapitálu. Obchod uvnitř této unie se nazývá intrakomunitární, naopak extrakomunitárním je přeshraniční obchod s třetími zeměmi. EU dále tvoří celní unii například s Tureckem a zavedením eura rovněž vykročila k dosažení unie měnové, jež se však v tuto chvíli jeví být spíše nereálná (Balassa, 2011; Daniels et al., 2022; Ghauri a Cateora, 2014; Potužáková, 2014).

---

<sup>1</sup> Dohodou ACP-EU se rozumí partnerství mezi EU a státy z oblasti Afriky, Karibiku a Pacifiku.

<sup>2</sup> EUSFTA je dohoda o volném obchodu mezi státy EU a Singapurem.

Zatímco globalizace je jevem makroekonomickým, tedy na úrovni států, internacionalizace je spojena především s jednotlivými podniky. Lze ji definovat jako proces, během něhož firma rozšiřuje své zapojení do mezinárodních aktivit (Daniels et al., 2022). Konkrétně se jedná o souhrn všech přeshraničních činností zahrnující veškeré transakce včetně prodeje, investic a dopravy. Motivem ke vstupu na zahraniční trh neboli internacionalizaci může být mj. zvýšení prodeje, získání nových zdrojů či diverzifikace rizika mezi více trhů (Azuayi, 2016; Daniels et al., 2022, Ruzzier et al., 2006).

Přeshraniční aktivity společností jsou předmětem zkoumání již řadu let, během nichž vzešlo hned několik odlišných přístupů a schémat, co se jednotlivých forem vstupů a jejich posloupnosti týče. První modely se objevily již v 70. letech minulého století a těmi nejvýznamnějšími z nich se zabývá nadcházející podkapitola.

## 1.2 Základní internacionalizační modely a přístupy

Tématem internacionalizace se v průběhu let zabývala celá řada autorů, z nichž každý měl na danou problematiku více či méně odlišný pohled. V literatuře se tak lze setkat s několika různými internacionalizačními modely, jež popisují proces rozšiřování zahraničních aktivit. Za ty nejzásadnější považuje autor především Stopfordův model (1972) a o několik let mladší Uppsala model (1977), jimž se proto podrobněji věnuje níže.

### Stopfordův model (1972)

Jeden z nejstarších významných modelů zabývajících se problematikou internacionalizace se objevil již v 70. letech, a to na základě bádání Johna M. Stopforda, podle něhož je také pojmenován. Britský profesor zkoumal zahraniční aktivity 187 amerických nadnárodních společností (MNCs), z čehož následně vyvodil závěry, že hlavním společným znakem těchto firem je strategie postupného vstupu na zahraniční trh. Dle Stopforda tento proces zpravidla probíhá ve čtyřech základních krocích, které graficky znázorňuje obrázek č. 1 (Štrach, 2009).



Obrázek 1: Stopfordův model internacionalizace  
Zdroj: vlastní zpracování dle (Štrach, 2009)

Cílem podniků je tedy nejprve zanalyzovat výhodnost a zájem o daný produkt na potenciálním trhu, k čemuž využívají především externě řízené exportní aktivity, jako například odprodej produkce zahraničnímu partnerovi, který zároveň zajišťuje veškeré marketingové aktivity na tomto trhu. Poté, co tento partner získá dostatečné informace a zkušenosti, může je zúročit zažádáním o udělení licence pro příslušný trh. Pokud je firma v zahraničí i nadále úspěšná, mateřská firma dle Stopforda začíná usilovat o přímou kontrolu tohoto slibného trhu a vyvíjí tlak na lokálního partnera, aby přistoupil k vytvoření společného podniku – tzv. *joint venture*. Tento typ podniku by totiž mateřské firmě přinesl částečnou kontrolu nad produkcí a přístupem k zákazníkům, a naopak snížil vystavení tamním rizikům. Finální etapou tohoto modelu je pak zřizování plně vlastněných dceřiných společností na zahraničních trzích (Štrach, 2009).

### Uppsala model (1977)

K obdobnému závěru došli také profesori Jan Johanson a Jan-Erik Vahlne z univerzity ve švédské Uppsale, kteří společně zkoumali internacionalizační proces čtyř tamních firem – Sandvik, Atlas Copco, Facit a Volvo. Na základě tohoto výzkumu se autoři shodují s Johnem M. Stopfordem v trendu postupného pronikání na zahraniční trhy, avšak jednotlivé kroky se oproti prvnímu zmíněnému modelu mírně liší. Firmy dle tohoto modelu rozšiřují své zahraniční aktivity na základě 2 faktorů – znalosti trhu (*market knowledge*) a závazku vůči tomuto trhu (*market commitment*). V praxi to znamená, že čím více má firma o konkrétním trhu informací a čím více o něj usiluje, tím spíše bude volit formy vstupu vázající kapitál. Čtyři základní fáze internacionalizace společnosti dle původního modelu švédských autorů zachycuje obrázek č. 2 (Azuayi, 2016; Johanson a Vahlne, 1977; Štrach, 2009; Wach, 2021).

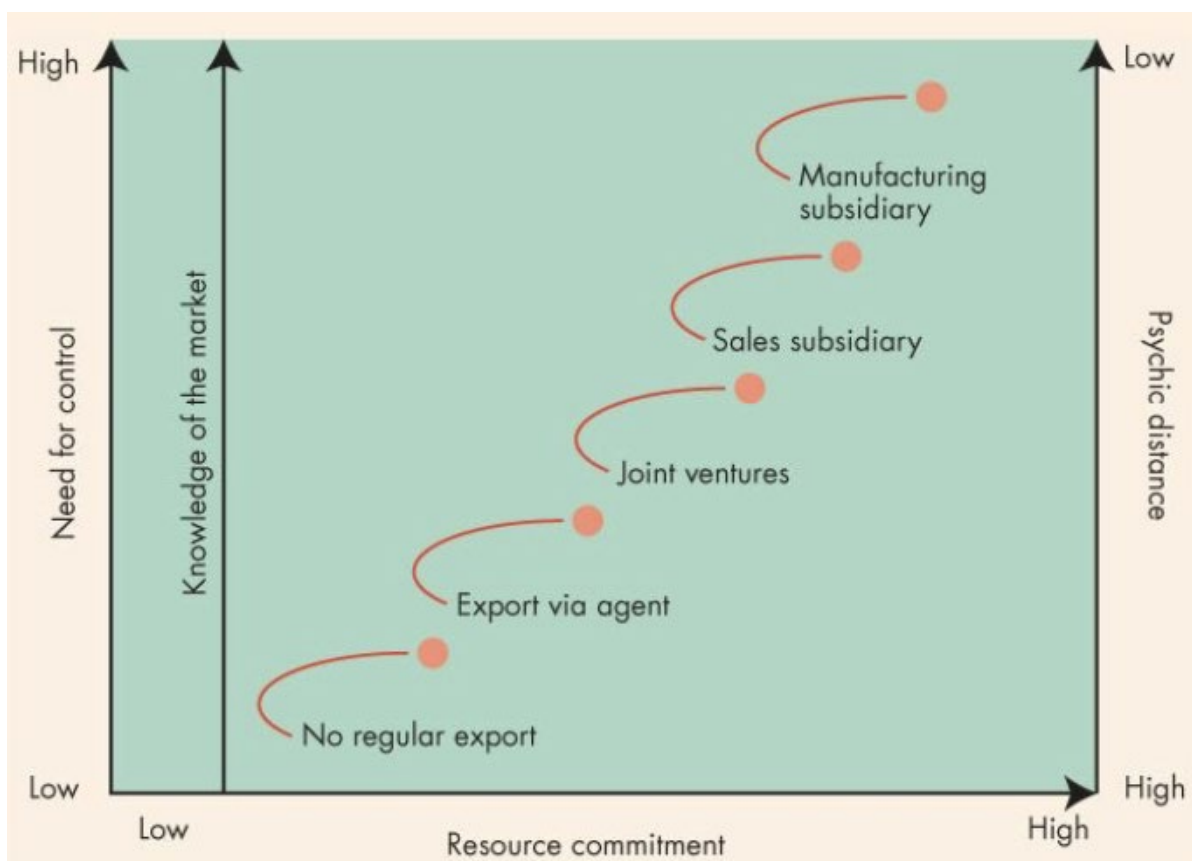


Obrázek 2: Uppsala model internacionalizace  
Zdroj: vlastní zpracování dle (Wach, 2021)

Z obrázku je zřejmé, že každá následující fáze opět představuje větší zapojení do mezinárodních aktivit. V první fázi se jedná pouze o nepravidelný export, při němž firma nezískává téměř žádné informace o zahraničních trzích. Následně zvyšuje své zapojení a využívá nezávislých agentů, což firmě umožňuje pravidelně získávat informace o tamním trhu. Poté, co firma získá dostatek znalostí, se může rozhodnout k založení zahraniční dceřiné společnosti, čímž získá větší kontrolu nad daným trhem, ale zároveň musí vynaložit výrazně větší množství zdrojů. Vrchol

internacionalizace pak dle modelu Uppsala představuje realizace vlastní zahraniční produkce (Wach, 2021).

Přestože podstata modelu zůstává stále stejná, tak s postupem času prošla tato teorie řadou úprav a aktualizací. V jednom z přístupů, který zmiňují Ghauri a Cateora (2014), byl model kromě rozšíření o joint ventures, které jsou součástí Stopfordova modelu, doplněn rovněž o dvě další kritéria ovlivňující rozhodování. Konkrétně se začala zohledňovat tzv. psychická vzdálenost (*psychic distance*) zjednodušeně charakterizována jako kulturní odlišnosti. Tato vzdálenost se může, avšak nemusí shodovat s vzdáleností geografickou. Za příklad lze uvést Velkou Británii společně s Austrálií, které přestože jsou geograficky velice vzdálené, tak kulturně k sobě mají relativně blízko. Důležité je zmínit, že psychická vzdálenost není konstantní, neboť ji lze snižovat např. komunikací a získanými zkušenostmi. Druhým nově přidaným aspektem je tzv. potřeba pro kontrolu (*need for control*), neboť v některých případech je pro firmu zásadní mít dostatečnou kontrolu nad svými aktivitami, např. pro zajištění konzistentního positioningu či řízení image značky. Tento rozšířený model graficky popisuje obrázek č. 3.



Obrázek 3: Rozšířený model internacionalizace

Zdroj: (Ghauri a Cateora, 2014)

Specifickým případem jsou pak tzv. *Born Globals* neboli společnosti, které vstupují na světovou scénu neprodleně po svém založení nebo krátce po něm, tedy přeskakují celý výše zmíněný postupný proces internacionalizace. Tyto firmy lze nalézt po celém světě, a to na malých i velkých, vyspělých i rozvojových trzích. Jejich společným znakem zpravidla bývá silná mezinárodní orientace vrcholných představitelů, kteří během svého života či studia již získali řadu cenných zkušeností, a to nejen v mezinárodním prostředí (Daniels et al., 2022).

### **1.3 Formy vstupu na zahraniční trh**

Poté, co byly autorem představeny jednotlivé přístupy a modely internacionalizace, je nezbytné se detailněji zaměřit na konkrétní metody vstupu na zahraniční trh, které již byly hrubě nastíněny v předchozí podkapitole.

Existuje několik odlišných způsobů, jejichž pomocí může podnik expandovat za hranice své domácí země. Vliv na firemní rozhodování mohou mít například její prostředky, znalosti, zkušenosti, vztah k riziku, velikost a růst vybraného trhu, typ produktu a mnoho dalších faktorů. Během působení na zahraničních trzích se totiž firma setkává, stejně tak jako na domácím trhu, se spoustou okolností, z nichž některé může, a jiné naopak nemůže ovlivnit. Zatímco na domácím trhu firma nemůže ovlivnit zejména politické, právní, ekonomické a konkurenční prostředí, tak na poli mezinárodním se k těmto aspektům přidává mj. geografická poloha, úroveň technologií, infrastruktura či neméně důležité kulturní odlišnosti. Tyto faktory může firma analyzovat kupříkladu pomocí PESTEL analýzy, dle které následně zvolí nejvhodnější formu vstupu na vybraný trh (Azuayí, 2016; David, 2013; Ghauri a Cateora, 2014).

Metody vstupu na zahraniční trhy dělí Machková et al. (2014) dle vynaložených prostředků na tři základní skupiny – klasické vývozní a dovozní operace, speciální formy vstupu nenáročné na investice a kapitálové vstupy na zahraniční trhy. Tyto skupiny jsou autorem dále podrobněji charakterizovány s tím, že klade důraz především na ty formy, které se vztahují k praktické části této práce.

### **1.3.1 Klasické vývozní a dovozní operace**

Nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trhy jsou nepochybně tradiční exportní a importní operace, které obvykle využívá většina malých a středních podniků k zahájení svých mezinárodních aktivit. V případě exportu mohou firmy využít několika obchodních metod a subjektů, které jim vstup na daný trh výrazně usnadní (Machková et al., 2014).

#### **Prostřednické vztahy**

Prvním ze zmíněných subjektů, které mohou firmám zjednodušit exportní operace, jsou tzv. prostředníci, kteří obchodují vlastním jménem na vlastní účet a vlastní riziko. Prostředníci nakupují zboží od domácích firem a následně jej za vyšší cenu prodávají odběratelům či konečným spotřebitelům v zahraničí. Jejich odměnou je cenová marže čili rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou. Tuto formu využívají především menší podniky s nedostatkem prostředků na přímý export.

Hlavními výhodami jsou tedy zejména nižší náklady a eliminace rizik mezinárodního obchodu (viz kapitola 2). Mezi nevýhody naopak patří ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem a ztráta kontroly nad distribucí či cenovou politikou. Specifickou formou prostřednických vztahů je smlouva o výhradní distribuci, ve které se dodavatel zavazuje, že v určité oblasti nebude dodávat jiné osobě než odběrateli (David, 2013; Machková et al., 2014).

#### **Obchodní zastoupení**

Podstatou obchodního zastoupení je angažování tzv. zprostředkovatelů, kteří na rozdíl od prostředníků obchodují cizím jménem, na cizí účet a cizí rizika, kdy jejich odměnou je provize z prodeje. V tomto případě se lze setkat se dvěma druhy smluv. První z nich je Smlouva o zprostředkování, ve které se zprostředkovatel zavazuje zájemci zprostředkovat uzavření smlouvy se třetí osobou. Oproti tomu v případě Smlouvy o obchodním zastoupení se jedná o dlouhodobý závazek obchodního zástupce neustále vyvíjet činnost vedoucí k uzavírání určitého druhu obchodů. I v tomto případě lze sjednat výhradní zastoupení, kdy zastoupený nemá právo na vybraném území, nebo pro určitý okruh osob využívat jiného obchodního zástupce a zprostředkovatel naopak nesmí obchodně zastupovat jiné osoby. Za výhodu lze považovat úzké vazby mezi zástupcem a zastoupeným, naopak negativem je neexistence jednotné právní úpravy, hrozba negativního ovlivňování image firmy a další (David, 2013; Machková et al., 2014).



### **Komisionářská smlouva**

Uzavřením komisionářské smlouvy se komisionář zavazuje za sjednanou odměnu obstarat pro komitenta vlastním jménem, avšak na jeho účet určitou záležitost. Výhodou těchto služeb bývá kontrola nad cenami a využití dobrého jména komisionáře, jeho distribučních cest, postavení na trhu apod. Na druhou stranu nežádoucí může být nadměrná samostatnost komisionáře, či skutečnost, že firma na zahraničním trhu nevystupuje pod svým jménem (Machková et al., 2014).

### **Přímý vývoz**

Přímé vývozy se používají zejména v oblasti průmyslových výrobků, výrobních zařízení a investičních celků vyžadujících poskytování odborných služeb, u nichž je nezbytná osobní přítomnost výrobce. Tento typ exportu umožňuje firmám plnou kontrolu nad výrobkem a jeho cenou, realizaci vlastní marketingové strategie a budování vztahů se zákazníky (Azuayi, 2016; Machková et al., 2014).

## **1.3.2 Speciální formy vstupu nenáročné na investice**

Pro využití těchto metod se firma může rozhodnout, pokud nechce nebo nemůže volit kapitálově náročné investice, avšak zároveň nemá zájem využívat žádnou z výše uvedených možností. Mezi hlavní formy této kategorie se řadí poskytování licencí, franchising či smlouvy o řízení (Machková et al., 2014).

### **Licence**

Poskytnutí licence je strategie, kdy firma za úplaty uděluje právo k užívání svého výrobku, služeb či ochranných označení pro určité území a časové období. Obvykle se jedná především o autorská práva, průmyslové vzory, patenty, know-how, design, ochranné známky či obchodní značky a využívá se zejména ve výrobním odvětví. Podnik touto strategií může snížit exportní rizika, avšak zároveň tím přináší hrozbu odhalení zásadních informací svým potenciálním budoucím konkurentům (Azuayi, 2016; David, 2013; Machková et al., 2014).

### **Franchising**

Na obdobné bázi jako poskytování licencí je založen rovněž franchising neboli smluvní vztah, ve kterém podnik poskytuje svou značku, know-how a právo užívat předmět svého podnikání franšízantovi, který se zavazuje platit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat obchodní politiku poskytovatele. Oproti licenci se jedná o výrazně těsnější vztah mezi smluvními stranami, ve kterém se klade důraz na dodržování stanovených podmínek a jehož podstatou je také předání úspěšného

konceptu podnikání pod známou značkou. Franchising se používá zejména v oblasti služeb, jako je restaurátérství, hoteliérství, pronájem automobilů apod. a zahrnuje nejrůznější školení a výcviky. Typickým příkladem je celosvětově známý fastfoodový řetězec *McDonald's*. I v tomto případě je však zapotřebí, aby byl podnik obezřetný a neodhalil své znalosti případným budoucím konkurentům (Azuayi, 2016; David, 2013; Machková et al., 2014).

Mezi další varianty vstupů nenáročných na investice lze zmínit smlouvu o řízení čili poskytnutí elitních manažerů a jejich řídicích znalostí na stanovenou dobu či zušlechťovací operace, jejichž principem je zpracování surovin, materiálů a polotovarů do vyššího stupně či finální podoby (Machková et al., 2014)

### **1.3.3 Kapitálové vstupy**

Kapitálové vstupy na zahraniční trh jsou využívány především velkými, finančně silnými společnostmi, které mají dostatek znalostí a zkušeností z mezinárodního prostředí. Základními formami kapitálových vstupů je nákup akcií nebo jiných cenných papírů a přímé zahraniční investice probíhající nejčastěji formou fúzí, akvizic, investic na zelené louce, několikrát zmiňovaných *joint ventures* či strategických aliancí (Machková et al., 2014).

Další možností jsou investice do oblasti služeb pro podporu exportu stávajících společností. Do této kategorie se řadí zejména dceřiné společnosti či zahraniční pobočky a zastupitelské kanceláře. V případě dceřiných společností se jedná o samostatné právní subjekty řízené mateřskou společností, jejichž hlavním cílem je import a distribuce produktů na určitý zahraniční trh. Stěžejní výhodou této formy vstupu je bezprostřední přítomnost na trhu umožňující mj. lepší přístup k informacím, sledování vývoje či přímý kontakt se zákazníky. Zahraniční pobočky a zastupitelské kanceláře mají obdobné vlastnosti, avšak nejsou samostatným právním subjektem, kvůli čemuž nejsou oprávněny uzavírat smluvní závazky (David, 2013; Machková et al., 2014).

## **1.4 Mezinárodní kupní smlouva**

Pravděpodobně nejdůležitějším dokumentem v oblasti mezinárodních obchodních operací je mezinárodní kupní smlouva, která má oproti běžné kupní smlouvě několik specifíků. Mezi tato specifika se řadí zejména odlišnosti v právních úpravách, měnách, jazycích, dále pak vztahy mezi příslušnými státy a v neposlední řadě také kulturní a obchodní zvyklosti (David et al., 2022; Machková et al., 2014).

Kupní smlouva se uzavírá zpravidla mezi prodávajícím a kupujícím, slouží pro vymezení základních práv a povinností obou stran a je užívána obzvláště pro obchod s hmotným zbožím. Touto smlouvou neboli kontraktem se prodávající zavazuje doručit kupujícímu věc, která je předmětem smlouvy na sjednané místo a umožnit mu nabytí vlastnického práva. Kupující je naopak povinen věc převzít a zaplatit stanovenou kupní cenu (Machková et al., 2014).

V případě mezinárodních kupních smluv neexistuje právní úprava, kterou by bylo možné univerzálně aplikovat. Lze zde sice zmínit stovky let se vyvíjející souhrn zvyklostí a norem světových obchodníků *Lex Mercatoria*, ten však není nikterak právně ukotven. Významným krokem bylo přijetí Úmluvy OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží (CISG) v roce 1980, jež řeší uzavírání mezinárodních kupních smluv a upravuje práva a povinnosti zúčastněných stran. Tuto úmluvu, která je rovněž známá pod označením vídeňské konvence, lze aplikovat pouze v případě, že oba státy, v nichž mají smluvní strany sídlo jsou jejími signatáři. Pokud tomu tak není, je vhodné zvolit právo rozhodné, které však Machková et al. (2014) doporučují určit i v prvním případě, a to pro potenciální řešení otázek, jež tato úmluva neupravuje (David, 2013; Machková et al., 2014).

Překvapujícím zjištěním může být skutečnost, že není stanovena ani žádná konkrétní forma pro uzavření kontraktu, a kromě písemného stvrzení je tak možné jej zpečetit např. ústně, telefonicky, podáním ruky nebo dokonce pouhým kývnutím. V praxi se většina mezinárodních smluv vyřizuje na dálku, a to tak, že jedna ze stran přijme návrh smlouvy předložený stranou opačnou (David, 2013; Machková et al., 2014).

Obsah kupní smlouvy se může lišit v závislosti na specifikách konkrétního obchodu, mezi nimiž lze zmínit kupříkladu povahu daného zboží, či charakteristiku trhů smluvních stran. Obecně však Machková et al. (2014) mezi stěžejní náležitosti uvádí následující parametry:

- identifikace smluvních stran
- předmět kupní smlouvy
- kupní cenu, vč. měny
- dodací lhůta
- dodací podmínka – viz kapitola 2.4
- platební podmínky
- způsob přepravy
- rozhodné právo

Dále pak může obsahovat například ujednání o důsledcích při jejím nedodržení, sjednání záruk a záručních lhůt, postup při uplatňování reklamací, způsob řešení sporů a mnoho dalších aspektů (Machková et al., 2014).

Smluvní strany bývají zpravidla představeny včetně jejich přesného názvu a adresy sídla hned v úvodu smlouvy společně s dalšími náležitostmi, jako je název dokumentu či datum a místo podpisu. Předmět smlouvy by měl být definován co nejpodrobněji a měl by obsahovat mj. druh a jakost, množství, obal, signo a případně také tolerance jakosti či možné odchylky v množství. Podstatnou součástí smlouvy je cena, která může být stanovena fixní hodnotou v konkrétní měně, pohyblivou částkou závislou na určitých faktorech (např. dle cen surovin) nebo způsobem, jakým bude v budoucnu vypočítána (Machková et al., 2014).

Dodací lhůta neboli *lead time* může být, stejně jako cena, předmětem vyjednávání. Zatímco cílem kupujícího je vyjednat co možná nejkratší časový úsek, a eliminovat tak možná rizika (viz kapitola 2.6), prodávající by měl naopak dbát na splnitelnost, a to i přesto, že nadstandardní dodací lhůta může sloužit i jako konkurenční výhoda. Mezi způsoby jejího stanovení patří přesné sjednání data, určení rozmezí pro uskutečnění dodávky, stanovení v závislosti na splnění konkrétní podmínky, sjednání postupné dodací lhůty, dodání na odvolávku či tzv. *just in time* (JIT) neboli přesně včas. Nejznámějšími dodacími podmínkami jsou Incoterms, které autor podrobně charakterizuje v kapitole 2.4 (Machková et al., 2014).

#### **1.4.1 Platební podmínky**

Další zásadní složkou kupní smlouvy, které je nezbytné věnovat větší pozornost, jsou platební podmínky, neboť do značné míry mohou ovlivnit efektivnost a celkové výsledky obchodních operací. Stanovením těchto podmínek se definuje zejména místo, doba a způsob úhrady kupní ceny importérem. Rizika plynoucí z neplnění smluvních povinností jsou v mezinárodním prostředí výrazně vyšší, a proto se mnohdy využívá služeb třetích stran, především pak bank a specializovaných finančních institucí. V zájmu prodávajícího je prosadit takové podmínky, aby mu byla zaplacená kupní cena co možná nejdříve, naopak kupující se snaží platbu oddálit alespoň do té doby, než bude mít jistotu, že dodavatel doručil zboží včas a v požadované kvalitě. Hlavním úkolem exportujících firem je tedy nalézt jakýsi balanc mezi ochranou vlastních zájmů a využitím atraktivních platebních podmínek jako marketingového nástroje (David, 2013; Machková et al., 2014).

Místem úhrady se rozumí místo, ve kterém je kupní cena splatná, kdy většinou se jedná o konkrétní banku, u níž má být placeno. Doba placení může být stanovena na období před dodáním, při dodání či po dodání předmětu obchodu a způsob většinou vyplývá ze stanovené platební podmínky. Nejčastějším způsobem jsou tzv. hladké platby neboli bankovní převody, při nichž banka převádí finanční prostředky do zahraničí pouze na základě pokynu příkazce. V obchodním prostředí se tento typ plateb využívá především pro platby předem, splátky úvěrů, provize a další. Nejbezpečnější formou jsou dokumentární platby, jejichž podstatou je, že kupující musí provést určitý krok (např. zajistit vystavení akreditivu, podepsat směnku atp.), aby mohl prostředky následně obdržet (David, 2013; Machková et al., 2014).

Na volbu konkrétní platební podmínky má vliv celá řada faktorů. Mezi ty nejdůležitější lze zmínit kupříkladu typ zboží, finanční náročnost obchodu, utvořené obchodní zvyklosti, teritorium dané obchodní operace, situaci na trhu, výběr distribuční cesty, charakteristiku obchodního partnera, vliv konkurence a mnoho dalších. Většina plateb probíhá s využitím Společnosti pro celosvětovou mezibankovní finanční telekomunikaci známou pod akronymem SWIFT a pro platby v eurech lze také využít systém *Single Euro Payment Area* známý pod akronymem SEPA (Machková, et al., 2014)

Nejčastěji volenými platebními podmínkami v oblasti mezinárodního obchodu jsou částečné platby předem v kombinaci s dalšími platebními podmínkami, dodávky na otevřený účet, dokumentární akreditivy, dokumentární inkasa a další úvěry (David, 2013; Machková et al., 2014).

### **Platba předem**

Platba celé kupní ceny předem je v mezinárodním obchodě relativně vzácná, avšak o poznání častěji se lze setkat s tzv. akontací neboli platbou určité části s cílem omezit rizika spojená s potenciálním odstoupením kupujícího od kontraktu. Tato metoda je využívána zejména u hodnotnějších smluv s delší dodací a platební lhůtou (Machková et al., 2014).

### **Dodávky na otevřený účet**

V případě dodávky na otevřený účet se jedná o nejrozšířenější platební instrument, který spočívá v tom, že prodávající doručí kupujícímu společně se zbožím fakturu s uvedenou splatností, jež se pohybuje zpravidla v rozmezí od 30 do 90 dnů. Na rozdíl od platby předem zde vývozce projevuje plnou důvěru svému obchodnímu partnerovi. Do této kategorie spadá rovněž metoda financování krátkodobých, primárně domácích, úvěrů neboli faktoring (David, 2013; Machková et al., 2014).

## **Dokumentární akreditiv**

Dokumentární akreditiv neboli *letter of credit* (L/C) je zajišťovací platební instrument sloužící jako závazek banky poskytnout prodávajícímu finanční plnění, pokud včas předloží požadované dokumenty a splní stanovené podmínky. V praxi to znamená, že kupující na základě uzavření smlouvy žádá svou banku o vystavení akreditivu, která následně informuje prodávajícího prostřednictvím jeho banky. Pokud podmínky akreditivu odpovídají těm sjednaným, prodávající odesílá zboží a s využitím své banky odesílá potřebné dokumenty bance dovozce, která po kontrole uvolňuje platbu (David, 2013; Machková et al., 2014).

## **Dokumentární inkaso**

Obdobnou a rovněž často využívanou platební podmínkou je tzv. dokumentární inkaso (*documentary collection*), které je v porovnání s akreditivem výhodnější pro stranu kupujícího. Vývozce v tomto případě nejprve odesílá zboží a předkládá potřebné dokumenty (např. *bill of lading* – viz kapitola 2.3.4) své bance. Zároveň žádá o jejich předání kupujícímu, a to buď proti zaplacení kupní ceny (*documents against payment* – D/P), nebo proti akceptaci směnky (*documents against acceptance* – D/A). Po celou dobu zároveň čelí riziku, že kupující odmítne dokumenty převzít a zaplatit sjednanou cenu. V takovém případě však zůstává zboží ve vlastnictví vývozce (David, 2013; Machková et al., 2014).

Využit lze celou řadu dalších platebních podmínek, jako např. výše zmíněnou směnku, která je na rozdíl od šeku zajišťovacím nástrojem, nebo bankovní záruky či obdobu faktoringu určenou pro dlouhodobější zahraniční pohledávky zvanou *forfaiting* (David, 2013; Machková et al., 2014).

Závěrem kapitoly lze shrnout, že zatímco globalizace je makroekonomickým jevem způsobeným primárně masivním vývojem ekonomiky po 2. světové válce, tak internacionalizace se váže na konkrétní podniky a představuje jakýsi souhrn veškerých jejich přeshraničních aktivit. V literatuře existuje celá řada odlišných přístupů a s tím spojených internacionalizačních modelů, které se neustále vyvíjí. Nejznámějšími z nich je Stopfordův model a jemu velice blízký model Uppsala, který představila dvojice švédských profesorů na základě zkoumání čtyř tamních firem. Poté, co se firma rozhodla k expanzi do zahraničí má několik variant, které může dle svých možností a schopností zvažovat. V případě omezených možností a znalostí se využívá zpravidla klasických vývozních operací, mezi něž patří mj. využití prostředníků či zprostředkovatelů. Ze speciálních forem lze uvést poskytování licencí či franchising a samostatnou skupinu tvoří kapitálově náročné vstupy.

V konkrétních obchodních vztazích je pak zásadním dokumentem kupní smlouva, která se v mezinárodním prostředí potýká hned s řadou specifik a neobejde se především bez stanovení kupní ceny či dodacích podmínek a platebních podmínek. Právě tyto podmínky pak mohou zásadně ovlivnit celkové výsledky mezinárodních operací, a proto mnohdy bývají předmětem dlouhých a náročných vyjednávání.

## 2 Mezinárodní logistika

Tato kapitola pojednává o mezinárodní logistice a tématech s ní úzce souvisejících. V úvodu autor stručně zmiňuje její historický vývoj, vymezuje rozdíl mezi dopravou a přepravou a definuje pojmy jako logistika či mezinárodní logistika. Následně podrobně charakterizuje jednotlivé typy dopravy, včetně jejich právního zajištění, kde klade důraz především na přepravu námořní a leteckou, jež později využívá v praktické části této práce. Druhá část kapitoly je zaměřena na obchodní podmínky Incoterms či problematiku cel a v závěru pak autor zmiňuje možná rizika v mezinárodním obchodě, včetně vlivu kulturních odlišností, a definuje způsoby jejich řízení a krytí.

### 2.1 Vývoj logistiky

Na úvod je nezbytné zmínit, že význam logistiky se v průběhu let rapidně vyvíjel. Její počátky lze datovat již do římských dob v souvislosti s obchodem s kořením, který následně rozkvétal ve středověku. Obchod mezi jednotlivými národy tehdy závisel na odvážných obchodnících, kteří se vydávali do vzdálených míst s nadějí, že si vydělají dostatek peněz na živobytí. Zboží bylo tehdy převáženo především po moři či pomocí tažných zvířat a úkolem logistiků této doby bylo určit, kolik zboží si vzít s sebou na cestu pro směnu za zboží, které chtěli získat, vyjednávání s cizinci, kteří mluvili jiným jazykem, či obstarání přepravy a zajištění daného zboží během jejího průběhu (David, 2013).

Pojem „logistika“ pochází z řeckého slova „*logistike*“, jehož význam lze volně přeložit jako „umění počítání“ (angl. „*the art of calculating*“). Tehdejší obchodníci totiž počítali, kolik jejich lodě či zvířata mohou uvést, kolik si s sebou mají vzít jídla a jak nejlépe zabalit zboží pro transport, v čemž lze zpozorovat jasnou paralelu s náplní práce dnešních logistických manažerů, kteří kalkulují, kolik jednotek naložit do kontejneru, jak rovnoměrně rozložit jejich zátěž a jak ochránit zboží během cesty (David, 2013).

Během posledních 40 let prošla logistika značným vývojem, neboť až do 80. let 20. století bylo hlavním cílem doručit zboží na místo určení zejména v dobrém stavu a s co nejnižšími náklady. Uvažovalo se sice o kratších přepravních časech, avšak pouze v případě naléhavé potřeby či kazících se položek. Zásadním milníkem pak byly výše zmíněné kontejnery, které sice byly poprvé představeny již v roce 1956, ale výraznějšího využití dosáhly až během 70. let. Do té doby byla přeprava přes oceán velmi fyzicky i časově náročná, neboť bylo nezbytné náklad nejprve naložit do nákladního auta či železničního vagónu, dovézt jej do přístavu, vyložit, následně za využití jeřábů



naložit na loď, převézt přes oceán, opět vyložit v přístavu a naložit do nákladního auta či železničního vagónu a až poté konečně dovézt do finální destinace. Celý proces byl tak velice náročný a vyžadoval velké množství pracovníků. Bylo zapotřebí, aby balíky byly dostatečně malé a lehké, aby s nimi mohli lidé manipulovat, nicméně ne vždy tomu tak bylo, např. pytle s banány, které se vykládaly přes lávku na boku lodi, vážily zhruba 80 kg a není tak divu, že každoročně byl zhruba každý šestý pracovník přístavu zraněn. S příchodem kontejnerů začala být přeprava výrazně efektivnější. Místo několikanásobného přesouvání se zbožím pouze naložilo do kontejneru v místě odesílatele a vyložilo se až u zákazníka. Celá přeprava tak byla zřetelně rychlejší a zároveň méně nákladná, neboť nebylo zapotřebí takové množství pracovní síly jako doposud (David, 2013).

Na přelomu 70. a 80. let pak došlo k rozmachu letecké přepravy. Přestože logistická společnost *DHL* byla založena již v roce 1969, tak až do roku 1974 pokrývala pouze trasu San Francisco – Honolulu a konkurenční *Federal Express* (později *FedEx*), založena v roce 1974 ve Spojených státech amerických, pokrývala během svých prvních 5 let působnosti pouze 25 domácích destinací. Nicméně právě v 70. a 80. letech postupně docházelo k deregulaci leteckého odvětví a následným dohodám o otevřeném nebi, což letectví učinilo nákladově i časově konkurenceschopnější alternativou pozemní přepravy. Druhá ze zmíněných společností se do roku 1983 stala dolarovou miliardovou společností, hned o rok později zahájila své mezinárodní aktivity a do několika let se proslavila po celém světě (David, 2013).

Během 90. let se zvýšená rychlost oceánské přepravy a dostupnost cenově přijatelné letecké přepravy promítly do změny zaměření logistiky. Manažeři začali zvažovat nejkratší smysluplný transport v reakci na požadavky zákazníků o co nejrychlejší dodávky. Přestože bylo stále stěžejní doručit zboží v dobrém stavu za nejnižší náklady, zaměření manažerů se přesunulo z postupů na uspokojení zákazníka. Hlavní příčinou této změny byla, dle Davida (2013), zvýšená orientace velkých výrobců na snížení zásob (David, 2013).

## **2.2 Základní terminologie, pojmy a definice**

Před hlubším proniknutím do tématu mezinárodní logistiky je nezbytné porozumět základním pojmům s tématem úzce souvisejícím. Jaký je rozdíl mezi dopravou a přepravou? Jak se liší dopravce, přepravce a speditér? A čím je specifická mezinárodní logistika v porovnání s vnitrostátní? Nejen na tyto otázky odpovídá autor v nadcházející podkapitole.

## **Doprava a přeprava**

Hned na úvod je důležité si ujasnit rozdíl mezi dopravou a přepravou, neboť právě tyto dva termíny bývají často zaměňovány. Ačkoliv by se mohlo zdát, že se jedná o identický význam, tak opak je pravdou, přestože spolu oba pojmy úzce souvisí. Zatímco doprava je dle Poláčka s Novákem (2019): „*proces charakterizovaný pohybem dopravních prostředků po dopravní cestě*“, tedy přemísťování zboží v technickém slova smyslu, tak přepravu tato dvojice autorů definuje jako: „*označení souhrnu všech aktivit zahrnujícího vlastní přemísťovací (dopravní) proces, ale i služby s tímto procesem související (např. nakládka, vykládka, překládka, kompletace, kontejnerizace, paletizace, pojištění, celní formality, fyto/rostlinolékařská kontrola, meziskladování)*“. Lze tedy konstatovat, že přeprava je výrazně širší pojem zahrnující několik aktivit, a to právě včetně dopravy.

## **Dopravce, přepravce a speditér**

Dopravce je pak subjektem realizujícím vlastní přemísťovací činnost v prostoru a čase, který je zpravidla vlastníkem dopravního prostředku, avšak může být i jeho nájemcem – např. v podobě finančního leasingu. Zjednodušeně jej lze označit za provozovatele dopravy. Oproti tomu přepravce je jeho zákazníkem, který v přepravní smlouvě bývá nejčastěji označován za odesílatele či příjemce. Jedná se o spotřebitele dopravních, resp. přepravních služeb, který je většinou vlastníkem daného hmotného zboží. Může zahrnovat několik subjektů jako např. výrobce, obchodníky, prodávající, kupující, exportéry či v neposlední řadě importéry. Zásílatel neboli speditér je poté dle slov Poláčka s Novákem (2019): „*subjekt, který svým jménem, na účet a v zájmu příkazce (přepravce) obstarává (zajišťuje) pro jeho potřeby přepravu*“. Ve speciálních případech může speditér dopravu realizovat i sám – v takových situacích pak zároveň vystupuje jako dopravce (Poláček a Novák, 2019).

## **Logistika**

Z úvodu kapitoly je již známo, že logistika se v průběhu let značně vyvíjela. Dnes ji lze rovněž definovat několika různými způsoby, avšak většina autorů se shoduje, že se jedná o proces, který je součástí dodavatelského řetězce, a zahrnuje plánování, implementaci a řízení efektivního toku zboží, služeb a patřičných informací, včetně jejich skladování, mezi místem původu a místem spotřeby s cílem uspokojit požadavky zákazníka. Konkrétně se nejčastěji zabývá přepravou, balením, skladováním, zabezpečením a manipulací se zbožím, které daná firma nakupuje či prodává. Logisticy jsou zároveň v neustálém kontaktu se svými kolegy z oddělení úzce souvisejících, jako je např. výroba, obchod, marketing, finance atp. Všechny tyto činnosti jsou součástí výše zmíněného řízení dodavatelského řetězce, který tedy kromě logistiky zahrnuje

koordinaci vztahů s obchodními partnery, jimiž mohou být dodavatelé, zprostředkovatelé, třetí strany poskytující služby či zákazníci (CSCMP, 2023; David, 2013).

## **Mezinárodní logistika**

Definici logistiky lze pak jednoduše přenést na mezinárodní logistiku, která je navíc obohacena o mezinárodní prvek. Jedná se tedy o součást globálního dodavatelského řetězce, která zahrnuje veškeré výše zmíněné aktivity související s pohybem zboží, služeb či informací mezi různými státy. Tyto činnosti jsou základem pro vývozní a dovozní operace neboli export a import. Vzhledem k faktu, že existuje pouze pár aktivit, které by byly unikátní výhradně pro mezinárodní logistiku, tak by se mohlo na první pohled zdát, že se jedná o bezproblémovou disciplínu, avšak i tradiční logistické činnosti jsou v mezinárodním prostředí řízeny odlišně než v domácím. Mezi stěžejní rozdíly se dle Davida (2013) řadí:

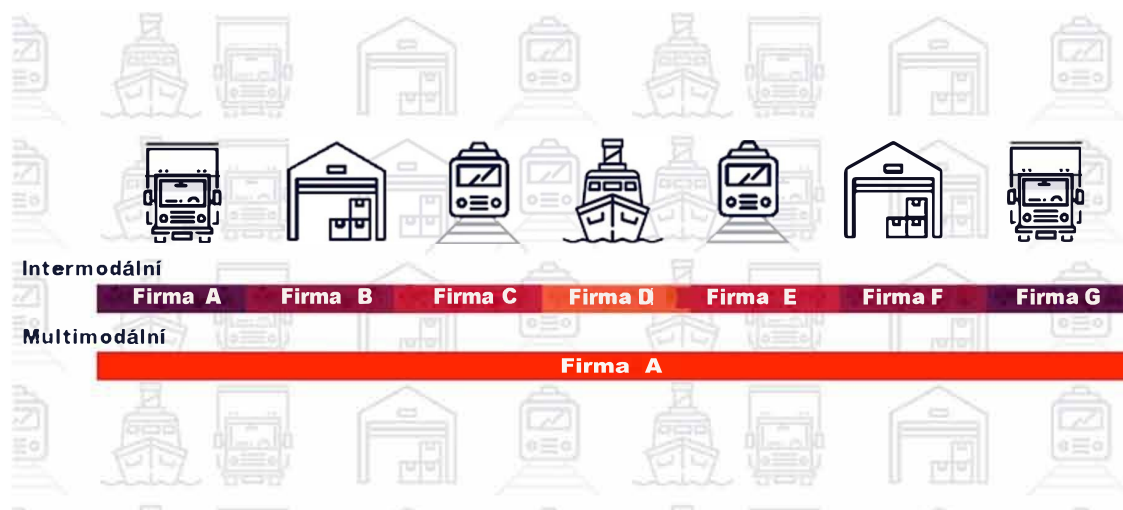
- **Jazyk a kultura** – ani jeden z těchto elementů by neměl být podceňován
- **Infrastruktura** – různé šířky kolejí, délky přistávacích drah atp.
- **Větší vzdálenosti** – více typů přepravy, odlišní dopravci a dokumenty i výrazně delší přepravní doba
- **Větší počet zprostředkovatelů/prostředníků** – banky, pojišťovny, speditéři, vláda importující i exportující země a další, z nichž každý má jiné požadavky na dokumentaci
- **Přirozené riziko a nebezpečí** – nutnost kvalitního balení
- **Pojištění** – odlišnosti v užitém jazyce a terminologii každého státu
- **Platební podmínky** – riziko nezaplacení či fluktuace měnových kurzů
- **Obchodní podmínky** – přechod odpovědnosti a vlastnictví (Incoterms)
- **Clo** – překročení hranic států
- **Udržitelnost** – trend volby ekologických řešení (snižování zdrojů na výrobu, balení, přepravu atp.)

Těmto zásadním odlišnostem, které jsou specifické pro mezinárodní logistiku, se autor detailněji věnuje v nadcházejících podkapitolách. Nejprve jsou představeny jednotlivé typy přepravy, následně autor charakterizuje dodací podmínky Incoterms a celní problematiku a v závěru definuje potenciální rizika, se kterými se lze v mezinárodním obchodě setkat a možné způsoby jejich krytí.

## 2.3 Jednotlivé typy dopravy a přepravy

Dopravu i přepravu lze členit několika různými způsoby. Co se samotné dopravy týče, je možné ji rozlišovat např. dle kapacity na individuální a hromadnou, dle přístupnosti na veřejnou a neveřejnou nebo dle konkrétního typu pohonu na motorovou, elektrickou, větrnou a další.

V případě přepravy je dělení poněkud komplikovanější, přičemž nejčastějším způsobem je rozdělení na přepravu intermodální, multimodální a kombinovanou. První dva zmíněné typy jsou si velice podobné a bývají mnohdy zaměňované. V obou případech se totiž jedná o přepravu z místa původu na místo určení pomocí dvou či více dopravních oborů a zároveň každý úsek může být pokrýván jiným dopravcem. Rozhodujícím je zde totiž kontrakt. Zatímco v případě multimodální přepravy je uzavírána pouze jedna smlouva vztahující se na celou cestu zajištěnou zpravidla pouze jedním dopravcem plně zodpovídajícím za celý její průběh, tak v případě intermodální přepravy se pro každý úsek uzavírá separátní kontrakt, a odpovědnost je tak rozložena mezi několik subjektů (viz obrázek č. 4). V tomto případě také zboží zůstává po celou dobu v jedné unifikované přepravní jednotce. Výhodou intermodální přepravy může být možnost individuálního vyjednávání cen a podmínek s každým dopravcem, avšak tato varianta může přinést řadu starostí, např. v případě zpoždění na jednom z úseků. Kombinovanou dopravu pak Poláček s Novákem (2019) definují jako speciální typ přepravy intermodální, při které převažuje železniční, říční, námořní či letecká doprava, zatímco počáteční a konečná silniční část dopravy je snížena na minimum (Containerships, 2020; Poláček a Novák, 2019; David, 2013).



Obrázek 4: Srovnání intermodální a multimodální přepravy

Zdroj: vlastní zpracování dle (Containerships 2020)

Následující podkapitoly se věnují především rozdělení dopravy, resp. přepravy dle jejího oboru dopravy neboli dopravního módu – tedy konkrétně přepravě železniční, silniční, letecké, vodní a v závěru stručně také přepravě poštovní a kurýrní. Primární důraz je však kladen především na teoretická východiska námořní, letecké a omezeně také silniční přepravy, která jsou zásadní pro praktickou část této diplomové práce.

### **Železniční přeprava**

Železniční přeprava je provozována železničními dopravními prostředky po železničních tratích, které Gašparík (2017) charakterizuje jako dráhy určené k pohybu drážních vozidel, včetně pevných zařízení potřebných k zajištění bezpečnosti a plynulosti dopravy. Souhrn všech železničních dopravních cest na určitém území je pak nazýván železniční sítí. Dle Eurostatu (2023) každoročně zprostředkovává zhruba 17 % nákladní pozemní přepravy v EU, kdy např. v roce 2021 přepravila téměř 400 miliard tkm<sup>3</sup>.

Nejvýznamnějším legislativním ustanovením upravujícím mezinárodní železniční přepravu je Úmluva o mezinárodní železniční přepravě (*fr. Convention relative aux transports internationaux ferroviaires*) neboli COTIF, která byla podepsána v roce 1980 ve švýcarském Bernu a následně ratifikována o tři roky později. Toto ustanovení přijaly všechny evropské země, včetně České republiky, s výjimkou některých členů Společenství nezávislých států a rovněž několika zemí Blízkého východu a severní Afriky. Cílem této úmluvy je podpora a rozvoj mezinárodní železniční přepravy a z konkrétních bodů, kterými se zabývá, lze uvést kupříkladu mezinárodní přepravu cestujících a zboží, používání vozů jako dopravních prostředků, užívání infrastruktury, přepravu nebezpečného zboží či odstraňování překážek týkajících se přechodu hranic. Přípojka upravující přepravu zboží se nazývá CIM (EUR-LEX, 2023; Machková et al., 2014; MDČR, 2016; Poláček a Novák, 2019).

Jedním z nejdůležitějších dokumentů každého dopravního módu je bezesporu doklad o převzetí zboží k přepravě. V případě železniční přepravy se jedná o nákladní list CIM, který se u vozových zásilek vystavuje separátně na každý vůz a u kusových zásilek či spěšin pak na každou zásilku. Nákladní list však neplní funkci náložního listu (Machková et al., 2014; Poláček a Novák, 2019).

---

<sup>3</sup> Tunokilometr, zkráceně tkm, je měrná jednotka nákladní přepravy představující přepravu jedné tuny zboží (včetně obalů) na vzdálenost jednoho kilometru. (Eurostat, 2021)

Mezi nejvýznamnější železniční spojení se řadí Transsibiřská magistrála spojující Moskvu s Vladivostokem, Transkontinentální železnice propojující východ a západ USA, japonská vysokorychlostní síť Šinkansen, čínská obdoba spojující Peking s Šanghají či evropská železnice propojující Londýn a Paříž skrze Eurotunel. Gašparík (2017) dodává, že právě v Evropě v současnosti probíhají snahy o vytvoření transevropské železniční sítě, která by sdružovala hlavní osobní i nákladní přepravní cesty.

### **Silniční přeprava**

Silniční přeprava je vysoce rozšířený a stále se rozvíjející přepravní typ používaný především na kratší a střední vzdálenosti. Lze ji vykonávat pomocí automobilů, kamionů, autobusů, motocyklů a dalších dopravních prostředků s využitím silnic a dálnic. Mezi její přednosti se řadí vysoká rychlost, mobilita či dostupnost. Je však zároveň tou nejproblematictější formou, kdy za stěžejní úskalí je považován např. její negativní vliv na životní prostředí, nedostatečná průchodnost cest a s tím spojená vysoká nehodovost, množství regulací a v neposlední řadě také vysoké konkurenční prostředí mezi dopravci. I přes všechna tato negativa představuje dle údajů Eurostatu (2023) zhruba 77 % celkové vnitrozemní nákladní přepravy v EU. Zajímavostí je, že až 85 % zboží přepravovaného nákladní dopravou uvnitř EU míří přes hranice států nakládky (David, 2013; Machková et al., 2014).

Hlavním právním rámcem silniční přepravy je Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní přepravě (*fr. Convention relative au contrat de transport international de marchandises par route*) známá pod označením CMR, která byla uzavřena roku 1956 v Ženevě. Tato úmluva vymezuje povinné náležitosti stejnojmenného nákladního listu osvědčujícího převzetí zboží k přepravě a uzavření přepravní smlouvy. Nákladní list CMR se vždy vystavuje ve 3 původních vyhotoveních podepsaných odesílatelem a dopravcem, z nichž první zůstává odesílateli, druhý doprovází zásilku a třetí si ponechává dopravce. V případě, že je nezbytné naložit zásilku na více vozidel, mají odesílatel i dopravce právo zažádat o vystavení nákladního listu ke každému z nich (Machková et al., 2014; Poláček a Novák, 2019).

### **Letecká přeprava**

Nejrychlejší formou přepravy na střední a dlouhé vzdálenosti je bezpochyby letecká přeprava, která je zároveň relativně bezpečná a spolehlivá. Na druhou stranu je však také poměrně nákladná, a i proto je její podíl na světové nákladní přepravě víceméně zanedbatelný. Její celkový objem se dle Světové banky (2020) každoročně pohybuje okolo hranice 200 milionů tkm a používá

se mj. pro přepravu náhradních dílů, rychle se kazících potravin, živých zvířat, léků, uměleckých děl či starožitností (Machková et al., 2014; The World Bank, 2020).

Letecká může být provozována 2 různými způsoby. Prvním z nich je pravidelná linková doprava, při níž je kusové zboží přepravováno jako součást běžných leteckých linek určených pro přepravu osob. Druhým způsobem je nepravidelná neboli charterová doprava, která je charakteristická pronájmem celého ložného prostoru daného letadla. Zatímco v prvním zmíněném typu závisí výše dopravného na stanovených přepravních tarifech, tak u charterové dopravy se obvykle jedná o ceny smluvní. Letecká nákladní doprava vyžaduje speciální kontejnery zvané ULD – *Unit Load Devices*, kterých existuje více než 20 typů, neboť jsou speciálně navrhovány pro konkrétní letadla tak, aby zajistily efektivní využití nákladních prostorů (David, 2013; Machková et al., 2014).

Legislativa vztahující se k letecké přepravě je poněkud komplikovanější, než tomu bylo v předchozích dvou případech. Prvním významným ujednáním v této oblasti byla Úmluva o sjednocení některých pravidel o mezinárodní letecké dopravě z roku 1929 neboli původní Varšavská úmluva. Tato Úmluva byla základním stavebním kamenem pro vznik tzv. Varšavského systému, který se sestává právě z Varšavské úmluvy a z dokumentů na ní navazujících. Mezi tyto dokumenty se řadí Haagský protokol (1955), Guadalajarská úmluva (1961), Montrealské ujednání, IATA (1966), Guatemalský protokol (1971), Montrealské protokoly 1 až 4 (1975), IATA (1995) a závěrem nejnovější Montrealská úmluva z roku 1999, která v ČR vstoupila v platnost v r. 2003 a v současnosti je již používána řadou států. Celý její název zní Úmluva o sjednocení některých pravidel o mezinárodní letecké přepravě a obsahuje řadu změn, především v oblasti vymezení, obsahu a limitů odpovědnosti leteckého dopravce (Poláček a Novák, 2019).

Nejpoužívanějším nákladním listem letecké dopravy je tzv. *Air Waybill*, zkráceně AWB, který není cenným ani obchodovatelným papírem a odesílatel jej vystavuje ve třech prvopisech. V praxi se však zpravidla vydává ve čtrnácti výtiscích, z nichž právě pouze tři jsou originály. Ty jsou určeny pro dopravce, odesílatele a příjemce. Zbylé kopie pak slouží pro celní odbavení, případného dalšího dopravce, potvrzení příjmu zásilky a podobně. Dokument AWB musí dle Poláčka s Novákem (2019) obsahovat:

- název a adresu dopravce, odesílatele a příjemce
- vyznačení místa odletu a místa určení
- druh a hmotnost nákladu

V případě, že místo odletu a místo určení se nachází na území jedné smluvní strany a byla dohodnuta jedna nebo více zastávek na území jiného státu, pak musí být vyznačena také alespoň jedna z těchto zastávek. Dále se mnohdy uvádí kupříkladu informace ohledně druhu obalu, platební měně či způsobu placení přepravného (Poláček a Novák, 2019).

Významnou organizací sdružující světové letecké společnosti je mezinárodní organizace IATA – *International Air Transportation Association*, která slučuje zhruba 300 aerolinek představujících asi 83 % z celkové letecké dopravy. Cílem této nevládní organizace je zajistit růst bezpečného a udržitelného letectví a svým členům napomáhá k prosazování společných zájmů, snižování nákladů a poskytuje různá školení či konzultace ohledně stanovování cen (IATA, 2023; Machková et al., 2014).

### **Vodní přeprava**

Nejrozšířenějším a pravděpodobně i nejstarším způsobem přemístování je přeprava vodní, která se dělí na dvě základní skupiny – námořní a vnitrozemskou. Právě námořní přeprava je totiž nejvýznamnější součástí mezinárodního obchodu a světové ekonomiky, neboť představuje zhruba 80 % světového obchodu z pohledu objemu a více než 70 % co se hodnoty zboží týče. V EU je pak s využitím vodní dopravy realizováno asi 80 % zahraničního a přibližně 40 % vnitrouijního obchodu. Vodní doprava se používá převážně na delší vzdálenosti (Machková et al., 2014; Poláček a Novák, 2019; UNCTAD, 2018).

Samotnou námořní přepravu lze následně rozčlenit na tři základní typy – konkrétně na přepravu liniovou, trampovou a tzv. *short-sea shipping*. V prvním zmíněném případě se lodě pohybují mezi určenými námořními přístavy dle pevně stanoveného lodního řádu a slouží primárně k přepravě kusových zásilek či kontejnerů. K určení cen přepravného se zde využívají přepravní tarify. Trampová přeprava je nejstarší formou námořních přeprav a využívá se zejména k transportu surovin a hromadných substrátů. Předmět jejich převozu nebývá pevně stanoven, avšak v současnosti se čím dál více projevuje jejich úzká specializace např. na ropu či zemní plyn (Machková et al., 2014).



K zajištění tohoto typu přepravy se používají tzv. *chartery* neboli smluvní ujednání umožňující nájem daného dopravního prostředku nebo jeho části za smluvně stanovených podmínek. Dokument prokazující uzavření smlouvy mezi pronajímatelem a nájemcem o nájmu plavidla, který zpravidla obsahuje veškeré sjednané podmínky a další náležitosti se nazývá *Charter Party* – zkráceně C/P (Machková et al., 2014).

Co se právní úpravy námořní přepravy týče, je nezbytné zmínit, že vzhledem k její dlouholeté historii, zapojení mnoha států, rozdílným tradicím a mnoha dalším aspektům je tato legislativa velice nepřehledná a komplikovaná. Prvním významným dokumentem byla dosud používaná Mezinárodní úmluva o sjednocení některých pravidel ve věci konosamentů, která byla podepsána v roce 1924 v Bruselu a je známa pod označením Haagská pravidla. Tato úmluva vymezující především pravidla pro odpovědnost rejdařů byla následně v roce 1968 upravena tzv. Haagsko-Visbyskými pravidly, jež vešly v platnost až o devět let později (Machková et al., 2014; Poláček a Novák, 2019).

Jedním z nejdůležitějších ustanovení v oblasti mezinárodní přepravy zboží po moři je Úmluva OSN o námořní přepravě zboží, která byla přijata roku 1978 v Hamburku, a proto je v praxi známá jako Hamburská pravidla. Tato úmluva představuje snahu o vytvoření uceleného právního základu pro přepravu zboží přes oceán (Machková et al., 2014; Poláček a Novák, 2019).

Osvědčením o převzetí zásilky k námořní přepravě a uzavření smlouvy o přepravě věci může být námořní nákladní list (*sea waybill / ocean waybill*), který plní stejné funkce jako u předchozích druhů přepravy. Námořní přeprava je však jediným oborem, v němž má dominantní roli list náložný neboli konosament (*Bill of Lading – B/L*). Tento dokument může plnit několik funkcí. Může sloužit např. jako potvrzení o převzetí zboží rejdařem, důkaz o existenci smlouvy, jako cenný a v případě převoditelného konosamentu i jako obchodovatelný papír a v některých případech jej lze využít i jako dokumentární akreditiv (viz kapitola 1.4.1). Převoditelný konosament je možné dále dělit na konosament na řad, který je v praxi nejrozšířenější, neboť je plně obchodovatelný a převoditelný pouze pomocí rubopisu.

Dalším typem je konosament na jméno, který je používán zřídka, a to zejména v případech vysoce hodnotných zásilek. Poslední z možností je rovněž nepříliš využívaný konosament na doručitele. Všeobecně se vyžaduje, aby tyto dokumenty obsahovaly několik informací, jako např. jméno lodi a rejdaře, přístavy nalodění a určení či název a zjevný stav zásilky, avšak Poláček s Novákem (2019) uvádí, že v praxi mnohdy stačí, pokud mají písemnou formu, z níž bude zřejmé potvrzení příjmu zboží na loď, jasně stanovená cesta a přístav určení a kdo je oprávněným příjemcem, resp. jak se určí (Machková et al., 2014; Poláček a Novák, 2019).

Tabulka č. 1 zachycuje nejvýznamnější přístavy nákladní přepravy z pohledu objemu kontejnerových jednotek TEU<sup>4</sup>. Je evidentní, že statistice dominuje Asie v čele s Čínou, avšak pozoruhodné je také 2. místo obsazené Singapurem, který je tak ne nadarmo přezdíván bránou do Asie. V druhé desítce tohoto žebříčku se následně umístily mj. přístavy v Dubaji, Antverpách, Los Angeles či Hamburku.

*Tabulka 1: Největší přístavy dle objemu přepravy TEU k roku 2020 v mil.*

1.	Šanghaj, Čína	43,50	6.	Čching-ťao, Čína	22,00
2.	Singapur	36,60	7.	Pusan, Jižní Korea	21,59
3.	Ning-po-Čou-šan, Čína	28,72	8.	Tchien-ťin, Čína	18,35
4.	Šen-čen, Čína	26,55	9.	Hong Kong, HK	18,00
5.	Guanzhou, Čína	23,19	10.	Rotterdam, Nizozemsko	14,35

Zdroj: vlastní zpracování dle (World Shipping Council, 2020)

### **Poštovní a kurýrní přeprava**

Za zmínku stojí také přepravy poštovní a kurýrní. V případě prvního zmíněného typu přepravy se provozovatel služby odesílateli poštovní smlouvou zavazuje doručit zásilku označené osobě za předem stanovených podmínek, za což mu náleží odměna stanovená dle tarifů poštovního. Smlouva je uzavřena tzv. podáním, které je zpravidla osvědčeno potvrzením poštovního podacího lístku. Tyto služby upravuje poštovní zákon a je možné je provozovat pouze s udělením poštovní licence (Machková et al., 2014)

Oproti tomu služby kurýrní, které se používají především pro expresní doručení dokumentů či zásilek malého objemu a váhy, jsou právně vymezeny zasílatelskou nebo komisionářskou smlouvou, v níž se provozovatel zavazuje příkazci za úplatu obstarat přepravu svěřené věci z místa odeslání do místa určení, a to vlastním jménem, ale na účet a rizika a příkazce. Základním

<sup>4</sup> TEU je kontejnerová jednotka o velikosti 20 stop.

dokumentem tohoto oboru je nákladový list (*tracking list*) prokazující uzavření smlouvy a převzetí zboží. Kromě vysoké rychlosti je výhodou těchto služeb rovněž pokrytí celého přepravního úseku a řada doprovodných služeb, mezi které lze zmínit kupříkladu celní odbavení, balení zásilek, osobní doručení a další. Hlavní nevýhodou kurýrní přepravy je naopak poměrně vysoká cenová náročnost (Machková et al., 2014).

Tabulka č. 2 stručně a přehledně zachycuje základní právní úpravu hlavních přepravních oborů – tedy železničního, silničního, leteckého a vodního, a to včetně jednotlivých stěžejních dokumentů osvědčujících uzavření přepravní smlouvy a převzetí zboží.

Tabulka 2: Přehled nejvýznamnějších dokumentů jednotlivých typů přepravy

Typ přepravy	Úmluva	Osvědčení o převzetí zásilky
Železniční	COTIF	CIM
Silniční	CMR	CMR
Letecká	Montrealská úmluva a další	AWB – Air Waybill
Vodní	Hamburská pravidla a další	Nákladní list / Konosament (B/L)

Zdroj: vlastní zpracování

## 2.4 Dodací podmínky Incoterms

Nedílnou součástí přepravy a každé kupní smlouvy jsou dodací podmínky. Tyto podmínky lze sice stanovit individuálně, avšak v praxi jsou téměř vždy využívány soubory standardizovaných obchodních podmínek, z nichž nejrozšířenější jsou bezesporu dodací podmínky Incoterms.

Označení Incoterms vychází z anglického názvu *International Commercial Terms* čili mezinárodní obchodní podmínky. Jedná se tak o soubor jedenácti celosvětově využívaných obchodních pravidel, který vydala Mezinárodní obchodní komora (*International Chamber of Commerce – ICC*) poprvé v roce 1936. Následně byly tyto podmínky několikrát upraveny a od roku 1980 jsou pravidelně aktualizovány každých 10 let. Je proto nutné při jejich užití vždy uvést rok vydání. Nejnovější vydanou verzí jsou Incoterms 2020 (David, 2013; Grath, 2016; ICC, 2020; TNT, 2020).

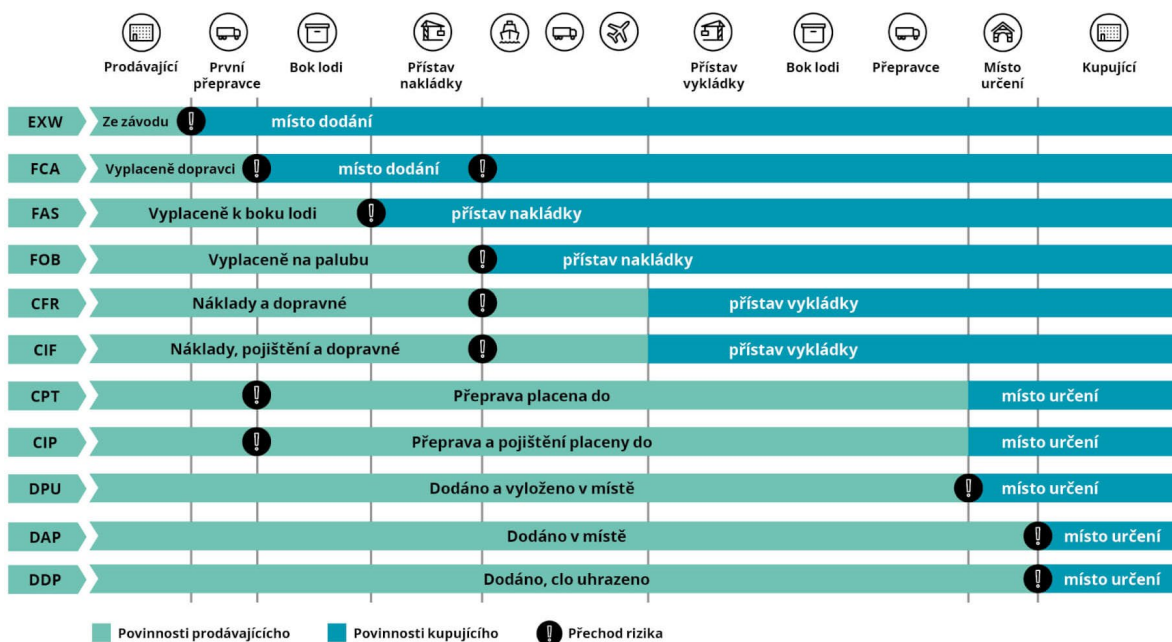
Dodací podmínky Incoterms především jednoznačně vymezují povinnosti na stranách kupujícího a prodávajícího, rozdělují náklady mezi jednotlivé smluvní strany a určují okamžik přechodu vlastnictví a rizik z prodávajícího na kupujícího, díky čemuž mohou obě strany předejít potenciálním nedorozuměním a vysokým finančním ztrátám. Pro jejich využití je nezbytné se na podmínky

Incoterms odkázat vždy přímo v kupní smlouvě a zároveň uvést konkrétní místo k podmínkám se vztahující (David, 2013; Deloitte, 2020; TNT, 2020).

Doložky Incoterms se označují velkými tiskacími písmeny a lze je rozdělit do čtyř kategorií dle jejich počátečního písmena. ICC tedy rozlišuje jedenáct následujících pravidel:

- **E** – doložka přímého odebrání ze závodu
  - **EXW** (*Ex-works*) – ze závodu
- **F** – dodání zboží dopravci, kterého vybírá kupující
  - **FCA** (*Free Carrier*) – vyplaceně dopravci
  - **FAS** (*Free Alongside Ship*) – vyplaceně k boku lodi
  - **FOB** (*Free On Board*) – vyplaceně na palubu
- **C** – rozdílné místo přechodu nákladů a rizik
  - **CFR** (*Cost And Freight*) – náklady a přepravné
  - **CIF** (*Cost, Insurance And Freight*) – náklady, pojištění a přepravné
  - **CPT** (*Carriage Paid To*) – přeprava placena do
  - **CIP** (*Carriage And Insurance Paid To*) – přeprava a pojištění placeno do
- **D** – prodávající nese rizika po celou dobu přepravy
  - **DPU** (*Delivered At Place Unloaded*) – dodáno a vyloženo v místě (dříve DAT)
  - **DAP** (*Delivered At Place*) – s dodáním na místo
  - **DDP** (*Delivered Duty Paid*) – dodáno clo placeno (Deloitte, 2020; TNT, 2020)

Každá z těchto doložek je vhodná v odlišných případech a váže se k různým dopravním prostředkům, avšak obecně jsou v praxi nejpoužívanější doložky EXW, DAP a DDP. V případě doložky EXW zodpovídá kupující téměř za všechny náklady a rizika. Jedinou povinností prodávajícího je umožnit kupujícímu přístup k odběru zboží. U doložky DAP naopak zodpovídá za všechny náklady a rizika spojená s přepravou prodávající, který je povinen doručit zboží na místo určení a připravit jej k vykládce. DDP je pak velmi obdobným pravidlem, kdy prodávající přebírá víceméně všechny povinnosti a zodpovědnost, zodpovídá také za všechny náklady a rizika spojená s přepravou zboží na danou adresu, kde je povinen připravit zboží k vyložení, a navíc je zavázán platit veškeré celní poplatky. Rozdíly mezi všemi jedenácti doložkami obchodních podmínek Incoterms 2020 názorně zachycuje obrázek č. 5 (Grath, 2016; TNT, 2020).



Obrázek 5: Komparace jednotlivých doložek Incoterms 2020

Zdroj: (Deloitte, 2020)

## 2.5 Celní problematika

Zásadním specifickým mezinárodní přepravy je problematika cel, která jsou základním tarifním opatřením obchodní politiky každého státu. Lze je zjednodušeně definovat jako peněžitou daň vybíranou státem při přechodu celních hranic. Tyto hranice však nejsou totožné s hranicemi geografickými a mohou se nacházet i ve vnitrozemí – např. na letišti. Hlavní funkcí celních poplatků dle Krugmana (2023) je příjem do státního rozpočtu (fiskální funkce) a ochrana domácího trhu navýšením cen zahraničních produktů (protektionistická funkce). Dále mohou být využita mj. k regulaci komoditní a teritoriální struktury dovozu, uvalení vyšších sazeb na zboží s negativním vlivem na životní prostředí nebo k odvetnému kroku vůči vybranému státu (David et al., 2022; Machková, 2014; Štěrbová, 2013).

Z pohledu Evropské unie je nezbytné rozlišovat dva základní typy obchodních operací. Ty, které se uskutečňují uvnitř jejich hranic lze označit za obchod intrakomunitární, naopak pokud dochází k obchodu mezi členským a nečlenským státem, a zboží tak překračuje celní hranice, jedná se o obchod extrakomunitární.

Při přechodu celních hranic se zboží stává předmětem celního řízení, jehož cílem je rozhodnout o jeho propuštění do navrženého celního režimu a aplikaci příslušných opatření. Mezi celní režimy patří kupříkladu volný oběh, tranzit, uskladnění v celním skladu, zušlechťovací styk, dočasné použití, vývoz a další. V minulosti se cla dle směru přechodu dělila na vývozní a dovozní, avšak první zmíněná se dnes vyskytují již pouze vzácně. Celní hodnotu lze vypočítat několika způsoby, dle nichž Štěrbová (2013) rozlišuje následující typy cel:

- valorická – procentuální vyjádření z hodnoty
- specifická – vyměření fixní částkou stanovenou za jednotku zboží
- kombinovaná – kombinace prvních dvou způsobů
- smíšená – vybere se vyšší z prvních dvou zmíněných

V praxi jsou nejpoužívanější cla valorická, naopak s kombinovanými cly se lze setkat takřka výjimečně. V případě extrakomunitárního obchodu je nezbytné kromě cla dále vyměřovat a vybírat například dovozní poplatky zavedené v rámci společné zemědělské politiky, daň z přidané hodnoty – DPH (*angl. value added tax – VAT*), spotřební daň či další nepřímé daně (Machková, 2014; Štěrbová, 2013).

Z první kapitoly této diplomové práce je již známo, že v některých případech se lze setkat s jednostranným či vzájemným snížením celních sazeb, jejich úplným odstraněním, nebo dokonce se společným sladěním celní politiky vůči třetím zemím. Společný trh v podobě Evropské unie následně umožňuje i volný pohyb zboží, služeb a kapitálu. Proto při realizaci obchodu v rámci hranic EU neboli intrakomunitárním obchodu nedochází k výběru žádných celních poplatků. Důležité je však zmínit, že i zde musí dojít k vyměření a výběru DPH, a to konkrétně stranou prodávajícího, který jej následně odvádí ve své domácí zemi. Zároveň má povinnost transakci zaznamenat v unijním evidenčním systému Intrastat, který vede statistiku veškerého pohybu zboží. Společný celní sazebník Evropské unie vůči třetím zemím se pak nazývá TARIC.

Kromě těchto tarifních opatření se lze v mezinárodním obchodě setkat také s řadou opatření netarifních. Mezi nejčastější z nich se řadí kupříkladu kvóty aneb stanovení maximálního povoleného množství, které smí být importováno či exportováno v určitém časovém období nebo také různá certifikační a licenční omezení, jimž je nezbytné dané produkty přizpůsobit.

## 2.6 Rizika a pojištění v mezinárodním obchodě

K obchodování na mezinárodní úrovni se pojí také celá řada rizik, která mohou být spojena např. s nedostatkem informací, fluktuací měnových kurzů, politickou situací na zahraničním trhu apod. Zatímco některá rizika působí výhradně negativně, tak mnohá z nich mohou mít i vliv pozitivní. V minulosti bylo jednoznačným cílem všechna rizika eliminovat, avšak dnes firmy preferují převážně jejich zvažování a aktivní řízení neboli *risk management* (Grath, 2016; Machková et al., 2014).

Rizika lze členit několika různými způsoby dle odlišných kritérií, a to například dle jejich měřitelnosti, vlivu na výsledek, příčiny vzniku apod. Jednotlivé druhy jsou mezi sebou vzájemně provázány, a je proto nezbytné na tuto problematiku nahlížet komplexně. V nadcházející části této podkapitoly jsou charakterizovány hlavní typy rizik, se kterými se lze v oblasti mezinárodního obchodu setkat a možné způsoby, jak jim lze předcházet. Konkrétně jsou zmíněna rizika tržní, komerční, přepravní, teritoriální a měnová, ale v závěru pak také vliv kulturních odlišností, které rovněž není radno podceňovat (Machková et al., 2014).

### Tržní rizika

Jak už z názvu vyplývá, tržní rizika jsou spojena s vývojem na jednotlivých trzích, který pro firmu může být jak pozitivní, tak samozřejmě i negativní. Příčinou změny vývoje může být celá řada faktorů, mezi něž lze uvést např. změnu celkové situace v určité zemi či regionu, změnu vztahu nabídky a poptávky po daném produktu, vývoj v postavení hlavních dodavatelů a odběratelů nebo také důsledky změny obchodní politiky firmy či sezónní výkyvy. Všechny tyto aspekty mohou následně vést ke změnám cenových relací, růstu nákladů, nebo dokonce i k úplné neprodejnosti určitých produktů (Machková et al., 2014).

Existuje hned několik variant, jak těmto negativním vlivům předcházet. U určitých druhů zboží lze ve smlouvě stanovit pohyblivou cenu reflektující vývoj trhu. V případě dlouhodobých kontraktů, nejen na dodávku surovin, lze sjednat cenu flexibilní, která se odvíjí dle pohybů na vybrané burze v době dodávky. Pro případ výrazného růstu výrobních nákladů slouží tzv. klouzavá cenová doložka modifikující cenu právě na základě ceny nákladů (Machková et al., 2014).

## **Komerční rizika**

Tento typ rizik vyplývá z neplnění předem stanovených závazků, a to nejen z pohledu importéra a exportéra, ale také dalších zúčastněných stran, jako jsou přepravci, dopravci, pojišťovny apod. Neplněním se rozumí úplné neuskutečnění předpokládané transakce, či její neuspokojivá realizace ve vztahu k očekávání. Komerční rizika se objevují i na vnitřním trhu, avšak v mezinárodní oblasti je nezbytné být obezřetnější, neboť se k nim pojí odlišnosti v právních a ekonomických podmínkách, obchodní a kulturní zvyklosti a další významné faktory. V praxi se toto riziko může nejčastěji projevit odstoupením obchodního partnera od smlouvy, nesplněním či vadným plněním smlouvy dodavatelem, bezdůvodným nepřevzetím zboží odběratelem či platební nevůli nebo neschopností dlužníka (Grath, 2016; Machková et al., 2014).

Základním způsobem, jak těmto rizikům předcházet je bezesporu prevence, a to především v podobě neustálého získávání informací a utváření si uceleného obrazu o jednotlivých obchodních partnerech. Konkrétně se lze zaměřit např. na jejich profesní zdatnost, zkušenosti, finanční situaci, dosavadní vzájemné vztahy, hodnocení spolehlivosti nebo jejich úvěruschopnost. Mezi další možnosti se řadí mj. platba předem či jiné platební podmínky, které již byly detailně představeny v kapitole 1.4.1 (Grath, 2016; Machková et al., 2014).

## **Přepravní rizika**

Přepravní rizika se váží na obchodní operace s hmotným zbožím, kdy během transportu může dojít k jeho poškození nebo úplné ztrátě. Škodu pak utrpí ten, jenž v daném okamžiku nesl za riziko odpovědnost. Přejít konkrétních rizik v kupní smlouvě jednoznačně definují dodací podmínky Incoterms, které jsou detailněji specifikované výše a plní zároveň prevenční funkci. Dalšími možnostmi v oblasti předcházení přepravním rizikům je výběr spolehlivého dopravce, či sjednání pojistné smlouvy (Grath, 2016; Machková et al., 2014).

## **Teritoriální rizika**

Negativní vliv na mezinárodní obchodní činnosti mohou mít rovněž rizika teritoriální, tedy spojená s určitou zemí, respektive její politickou, sociální a ekonomickou stabilitou. Politickou (ne)stabilitou se rozumí politická struktura a ideologie státu ve spojení s jeho zahraničními vztahy a lze ji vyjádřit jako pravděpodobnost, že daná země bude cílem teroristických útoků, zapojena do války, ohrožena vnitrostátními nepokoji nebo že bude jakkoliv sankciována ze strany jiných států. Sociální stabilita představuje rovnoměrné rozdělení příjmů a harmonické vztahy jednotlivých etnických a náboženských skupin. Mezi hlavní indikátory ekonomické stability se následně řadí vyspělá



infrastruktura, nízké dluhové zatížení, dostatek surovin nebo také skutečnost, že země není závislá na jediném dovozním či vývozním produktu (Grath, 2016; Machková et al., 2014).

I v tomto případě je nejjednodušší a neúčinnější ochranou právě prevence. Informace o jednotlivých státech lze získávat mj. ze zpráv národních a mezinárodních organizací, statistických podkladů nebo přímo od tzv. ratingových agentur, které na základě mnoha faktorů sestavují hodnocení rizikovosti takřka všech světových zemí. Mezi nejznámější agentury tohoto odvětví se řadí *Standard and Poor's*, *Fitch* či *Moody's* (Grath, 2016; Machková et al., 2014).

### Měnová rizika

Dalším, neméně důležitým typem rizik, kterým se autor v této diplomové práci věnuje jsou rizika měnová. Tato rizika vyplývají kupříkladu z fluktuace měnových kurzů, vývoje úrokových sazeb, inflačního vývoje, omezení transferu úhrad do zahraničí či případně z omezení měnové směnitelnosti (Machková et al., 2014).

V obchodních vztazích realizovaných v jiné měně, než ve které vznikají prodejci náklady vstupují do hry rizika kurzová. Efekty způsobené změnou kurzu mohou být jak negativní, tak i pozitivní a jsou typické především pro úvěrové obchody a obchody s dlouhými dodacími lhůtami. Je několik způsobů, jak tato rizika omezit, avšak není možné je úplně eliminovat. Jedním ze základních kroků je volba měny, ve které vznikají závazky a ve které dochází z platbám. Mezi další varianty se řadí zavedení měnové doložky do kupní smlouvy, operace na devizových trzích, odprodej dané pohledávky nebo efektivní diverzifikace firemních pohledávek a závazků mezi jednotlivé měny (Grath, 2016; Machková et al., 2014).

Tabulka č. 3 níže graficky zobrazuje žebříček nejvyužívanějších světových měn a jejich zastoupení dle celkového objemu obchodovaného na SWIFTU k lednu roku 2023 podle internetového portálu Statista (2023b).

Tabulka 3: Nejvyužívanější světové měny dle objemu na SWIFTU k lednu 2023

1.	americký dolar (USD)	45,40 %	6.	švýcarský frank (CHF)	1,57 %
2.	euro (EUR)	33,34 %	7.	australský dolar (AUD)	1,37 %
3.	britská libra (GBP)	4,46 %	8.	čínský juan (CNY)	1,33 %
4.	japonská jen (JPY)	4,26 %	9.	hongkongský dolar (HKD)	0,83 %
5.	kanadský dolar (CAD)	2,23 %	10.	švédská koruna (SEK)	0,65 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (Statista, 2023b)

## Interkulturní komunikace a její vliv na mezinárodní obchod

Neodmyslitelnou součástí každé mezinárodní operace je bezpochyby interkulturní komunikace. Riziko však nepředstavuje komunikace jako taková, nýbrž neznalost a nerespektování konkrétních odlišností mezi jednotlivými kulturami, které nejenže může vyvolat tzv. *faux-pas*, ale mnohdy může také partnera urazit, a dokonce i zhatit dané obchodní jednání a poškodit vzájemné vztahy.

Pro definování kultury využívá Čeněk et al. (2016) slov Hofstedeho (2007), který se problematice interkulturní komunikace důkladně věnoval a vymezil kulturu jako: „*kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých.*“ Mezi společně znaky jednotlivých kultur lze řadit např. jazyk, náboženství, filozofii, hodnoty, zákony, zvyklosti, potřeby a nespočet dalších aspektů, které hrají v interkulturní komunikaci významnou roli (Berry et al., 2022; Čeněk, 2016).

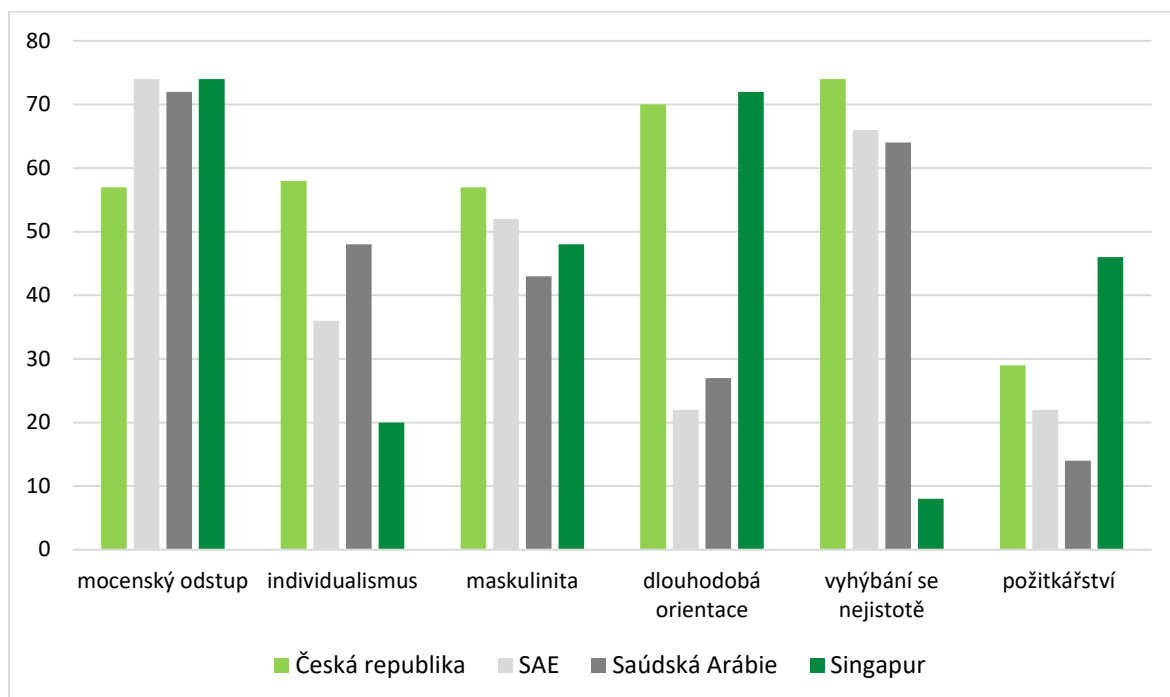
Právě Hofstede, na základě dotazníků pro více než 116 tisíc zaměstnanců společnosti IBM v 74 zemích po celém světě, vyvinul teorii typologie národních kultur charakterizující jednotlivé národy dle 6 následujících dimenzí:

- mocenský odstup
- individualismus vs. kolektivismus
- maskulinita vs. feminita
- dlouhodobá vs. krátkodobá orientace
- vyhýbání se nejistotě
- požitkářství vs. zdrženlivost (Hofstede Insights, 2022b; Kozák, 2021)

První z dimenzí popisuje, do jaké míry příslušníci dané země akceptují nerovnoměrné rozložení moci a zatímco vysoké hodnoty jsou charakteristické především pro Asii v čele s Malajsií, tak Skandinávie je typickým představitelem nízkých hodnot mocenského odstupu. Za individualistické se poté považují vyspělé západní země a příkladem kolektivismu jsou země rozvojové. S maskulinitou značící výrazné odlišení rolí mužů a žen se lze setkat především v Japonsku či Rakousku, oproti tomu feminita dominuje ve Skandinávii. Dlouhodobě orientované jsou zejména státy východní Asie, což se rozhodně nedá tvrdit o USA či jihoamerických zemích a co se vyhýbání se nejistotě týče, tak vysokých hodnot nabývají především státy na jihu Evropy či v Jižní Americe a naopak pozitivní vztah k riziku lze zaznamenat ve Skandinávii, Velké Británii či Singapuru. Poslední z dimenzí představuje jakýsi přístup k užívání si života, přičemž požitkářství je typické pro USA a státy Jižní

Ameriky či západní Evropy, oproti tomu výrazně zdrženlivé jsou mj. asijské a arabské národy (Hofstede Insights, 2022b; Kozák, 2021)

Obrázek č. 6 níže názorně demonstruje charakterizovanou komparaci jednotlivých národů dle Hofstedeho dimenzí, a to konkrétně na třech vybraných zemích stěžejních pro praktickou část této diplomové práce, tedy na SAE, Saúdské Arábii a Singapur, v porovnání v Českou republikou.



Obrázek 6: Komparace vybraných států dle Hofstedeho dimenzí

Zdroj: vlastní zpracování dle (Hofstede Insights, 2022a)

Výzkum tak veřejnosti umožňuje zachytit, popsat a prakticky uchopit odlišnosti mezi jednotlivými národy, přičemž je důležité zdůraznit, že dimenze charakterizují národy jako celky, a nemusí tak odpovídat každému jednotlivci. Obdobným výzkumem se zabýval také například Alfonsus Trompenaars, jenž se v některých dimenzích shoduje se svým krajanem, avšak v jiných oblastech postoupil o poznání hlouběji a identifikoval takové odlišnosti, které lze zaznamenat již během krátkého kontaktu s cizinci (Hofstede Insights, 2022b; Kozák, 2021; Nový, Schroll-Machl, 2015)

Kromě základních kulturních odlišností, by se obchodníci přicházející se zahraničními partnery do styku, ať už osobně či online, měli předem seznámit s hlavními principy tamní komunikační etikety a následně usilovat o jejich maximální respektování, neboť její (ne)znalost a (ne)dodržování může mít zásadní vliv na výsledek každého jednání v interkulturním prostředí. Mezi konkrétní oblasti, v nichž lze pozorovat zásadní odlišnosti napříč světovými kulturami se řadí kupříkladu pozdravy a oslovování, vnímání času, způsob myšlení a vyjadřování se, styl vyjednávání, postavení

ve společnosti, plnění závazků, ale rovněž stolování, oblečení či neméně důležitá nonverbální komunikace a celá řada dalších důležitých aspektů, kterým je třeba věnovat náležitou pozornost (Gullová, 2013; Kozák, 2021; Průcha, 2010)

## Pojištění

Výše již bylo naznačeno, že jedním z možných způsobů krytí rizik v mezinárodním obchodě je pojištění. Úlohou pojištění je poskytnout finanční kompenzace za ztráty vzniklé během obchodní a logistické činnosti způsobené nahodilými událostmi. Mezi nejčastější typy pojištění v mezinárodním obchodě patří pojištění přepravních rizik, na které se zaměřuje tato podkapitola, dále pak pojištění úvěrových a investičních rizik včetně platebních nástrojů, odpovědnosti za škodu a pojištění veletrhů a výstav.

Celý koncept je založen na pojistné smlouvě, ve které se pojistitel zavazuje poskytnout oprávněné osobě plnění v předem sjednaném rozsahu, pokud nastane ve smlouvě stanovená nahodilá událost. Na druhé straně se pojistník zavazuje hradit pojistiteli sjednaným způsobem pojistné, které vychází z individuálních pojistných sazeb každé pojišťovny (Machková et al., 2014).

Přepravní operace v mezinárodním obchodě jsou relativně rizikovým odvětvím, neboť může dojít k poškození jak nákladu, tak i dopravního prostředku. Mezi nejčastější příčiny škod se řadí působení přírodních jevů, důsledky lidské činnosti jako např. havárie, neodborné zacházení s nákladem nebo nevhodné podmínky pro jeho uložení, krádeže a další nespécifikované vlivy katastrofického charakteru. Pojištění odpovědnosti kryje škody, za které jsou odpovědní dopravci a zasílatelé dle příslušných smluv. Jejich odpovědnosti jsou však na základě mezinárodních úmluv značně omezeny, a proto existuje i pojištění přepravy zboží neboli karga, které je určeno pro případ poškození nebo úplného zničení či pohřešování zásilky v důsledku libovolné nahodilé události, která není smlouvou vyloučena. Tento typ pojištění lze realizovat jednorázovou i rámcovou formou (David, 2013; Grath, 2016; Machková et al., 2014).

Poměrně často užívaný je systém pojistného krytí s názvem *Institute Cargo Clauses* rozdělený do třech základních typů dle rozsahu krytí. Skupina A představuje nejširší možný rozsah krytí, *Institute Cargo Clauses B* následně kryjí pouze taxativně vymezená rizika a cenově nejdostupnější pojistné podmínky jsou označené písmenem C a vztahují se pouze na ztráty nebo poškození celých zásilek (David, 2013; Grath, 2016; Machková et al., 2014).

Závěrem kapitoly lze konstatovat, že logistika prošla od svého počátku nepatrným vývojem. V současnosti se jedná o komplexní proces zahrnující širokou škálu aktivit od plánování po přepravu, skladování a řadu dalších doprovodných činností spojených s přesunem zboží. K mezinárodnímu prostředí se pak pojí celá řada specifik a úskalí, mezi něž se řadí mj. odlišnosti v jazycích, kulturách, infrastruktuře, měnách, právních systémech a mnoha dalších aspektech, které je nezbytné brát v potaz, neboť přináší několik potenciálních rizik. K přepravě lze využít několik dopravních módů, z nichž nejvyužívanější je přeprava námořní, následovaná přepravou silniční, železniční a leteckou. Samostatnou kapitolou je problematika cel, kterou upravují, společně s pojištěním a přechodem rizik a vlastnictví, dodací podmínkami Incoterms pravidelně vydávané Mezinárodní obchodní komorou.

### 3 Představení vybrané společnosti

Pro praktickou část této diplomové práce byla autorem zvolena česká světoznámá progresivní společnost LASVIT s. r. o. (dále jen LASVIT), která získala celou řadu významných ocenění, spolupracovala s mnoha významnými osobnostmi a jejíž díla lze zaznamenat na těch nejluxusnějších místech a nejvýznamnějších událostech po celém světě.

Úvod kapitoly je věnován stručnému představení společnosti, její historii, sídlu a působení na světových trzích. Následně je detailně charakterizováno firemní portfolio a závěr kapitoly prezentuje vybrané projekty, získaná ocenění a zajímavé spolupráce, které firma během svého působení realizovala.

#### 3.1 Základní informace o společnosti

LASVIT je česká sklářská a designerská společnost, která se zaměřuje nejen na světelné instalace na zakázku, ale rovněž na kolekce svítidel, nápojové a dekorativní sklo a relativně nově také na sklo pro architekturu. Firma má v současné době kanceláře po celém světě, zaměstnává více než 300 zaměstnanců a své produkty dodává do těch nejluxusnějších světových hotelů, obchodních center, privátních rezidencí, jachet a dalších pozoruhodných míst (LASVIT, 2023; LASVIT s. r. o., 2023).

Společnost založil v roce 2007 liberecký rodák se srbskými kořeny Leon Jakimič, čímž navázal na dlouholetou historii sklářství na severu Čech, kde se toto řemeslo předává z generace na generaci. Jinak tomu nebylo ani v rodině Jakimičů, která v sobě nese geny pěti sklářských generací, a to včetně slavné rodiny Swarovski. Vykoukal (2023) uvádí, že firemní sídlo bylo až do roku 2019, kdy bylo oficiálně převedeno do České republiky, vedeno v asijském Hong Kongu, kde se nyní nachází jedna ze zahraničních kanceláří (Ekonom, 2022; LASVIT s. r. o., 2023).

Severočeský rodák s bohatými zkušenostmi ze zahraničí založil společnost s jasnou vizí – stát se nejúspěšnějšími a nejinspirativnějšími skláři na celém světě. Misí společnosti pak od počátku bylo učinit svět šťastnějším místem k životu skrze krásná díla ze skla. LASVIT se zprvu zaměřoval především na skleněné instalace na míru, postupem času však rozšířil své portfolio o výše zmíněná kolekcová svítidla, nápojové a dekorativní sklo či sklo pro architekturu (LASVIT s. r. o., 2023).

Stejně jako portfolio se postupně vyvíjela i firemní mentalita a její principy. V současnosti má společnost jedinou misi a cíl, a to „*doslova povznést každého vytvářením dechberoucích a úchvatných prostorových zážitků, které pohladí duši každého, kdo se v prostoru ocitne.*“ (LASVIT s. r. o., 2023), neboť věří, že prostředí, v němž žijeme, ovlivňuje nejen charakter člověka, ale rovněž kvalitu jeho života (LASVIT s. r. o., 2023).

Název LASVIT vychází ze spojení českých slov láska a svit, přičemž zajímavé je, že každé z písmen zároveň představuje některé ze základních firemních hodnot. Písmeno L symbolizuje lásku a pokoru, A znázorňuje akčnost a odvahu, S představuje svobodu a zodpovědnost, pod písmenem V se skrývá vášeň a výkon, I připomíná inovace a T je spojeno s týmovým duchem. Pojmy láska a svit jsou také graficky znázorněny v logu společnosti, které prezentuje obrázek č. 7 níže (LASVIT s. r. o., 2023).



*Obrázek 7: Logo společnosti LASVIT*

Zdroj: (LASVIT s. r. o., 2023)

Nedílnou součástí firemní kultury je rovněž tzv. „Bohemian perfection“. Tímto slovním spojením se rozumí nekonvenční a neformální přístup spojený s precizností a dokonalostí. Pojem bohemian konkrétně symbolizuje pozitivní přístup, otevřené a neformální vztahy, kreativitu, vysokou flexibilitu, optimismus a maximální snahu o rozvíjení potenciálu. Výraz perfection pak odráží nadstandardní pracovní nasazení, profesionalitu, kvalitu a ambice srovnávat se s nejlepšími na světě (LASVIT s. r. o., 2023).

Vrcholní představitelé tak řídí firmu s úctou k tradici, ale zároveň vždy s citem pro odvážný design. LASVIT spojuje znalosti zkušených řemeslníků s inovativním přístupem a moderními technologiemi, čímž je schopen vytvářet dechberoucí a inovativní dynamické či kinetické instalace, které dokáží kupříkladu měnit barvu, či reagovat na hudbu i pohyb (LASVIT s. r. o., 2023).

### 3.2 Sídlo společnosti a její působení ve světě

Přestože české obchodní zastoupení lze nalézt společně s marketingovým oddělením v pražských Holešovicích, kde se nachází také firemní showroom, v němž si návštěvníci mohou prohlédnout nejrůznější designová svítidla, umělecké předměty, nápojové sklo či trofeje pro *Tour de France*, tak hlavní sídlo společnosti, zachycené na obrázku č. 7, se relativně nově nachází v severočeském Novém Boru. Zde na Palackého náměstí, kde před dvěma sty lety v roubenkách sídlili mistři sklářského řemesla, LASVIT odkoupil a zrenovoval dvě památkově chráněné roubenky z roku 1790, jež následně doplnil o dvě novostavby, a vytvořil tak pozoruhodný komplex, ve kterém firma od r. 2019 oficiálně sídlí. Svě kanceláře zde kromě top managementu mají také zaměstnanci v oblasti účetnictví, IT, HR či projektoví manažeři (Česká cena za architekturu, 2020; Forbes, 2019; LASVIT s. r. o., 2023).



Obrázek 8: sídlo společnosti LASVIT s. r. o.  
Zdroj: (Archiweb, 2019)



Areál se tedy skládá ze čtyř vzájemně propojených budov, z nichž dvě jsou zrenovované a dvě nově přistavené – skleněný dům, který lze vidět na obrázku č. 8 výše, a tzv. černý dům. Zatímco historické roubenky zrcadlí silnou historickou tradici sklářského řemesla, tak nové budovy symbolizují technologie a inovace. Za zdůraznění stojí, že fasádu skleněného domu, inspirovanou tradičním břidlicovým obkladem vyvinul a zrealizoval sám LASVIT. V případě černého domu se jedná o třípatrovou cementovou budovu sloužící jako klíčové místo pro testování náročných uměleckých instalací a jejich následnému předvádění klientům. Tyto instalace mohou dosahovat i desítek metrů a vážit několik tun. Celý areál je tak plný kontrastů, přičemž skleněný a černý dům jsou zároveň symbolickou metaforou pro světlo a tmu (Česká cena za architekturu, 2020; Designmag, 2020; Forbes, 2019; LASVIT s. r. o., 2023).

*„Mohli jsme postavit něco na zelené louce, bylo by to levnější a rychlejší. My jsme ale chtěli být tady, v centru evropského sklářství, kde to všechno začalo.“* uvedl během slavnostního otevření Leon Jakimič pro časopis Forbes (2019) a následně dodal: *„Naše nové sídlo není jen klasickou kancelář, je ukázkou naší vize inspirovat svět a symbolem naší lásky ke světlu.“* Tento výrok stvrdila i skutečnost, že budova získala hned několik ocenění. V roce 2020 například obdržela Českou cenu za architekturu nebo titul v soutěži Stavba roku (Česká cena za architekturu, 2020; Stavba roku, 2020).

V Lindavě, nedaleko Nového Boru, má LASVIT také svou vlastní sklárnu s názvem Ajeto. Sklárna byla založena roku 1994 a jejím spoluzakladatelem byl mj. i známý český architekt Bořek Šípek. Reindl (2023) uvádí, že přestože LASVIT se sklárnou spolupracoval již od založení a vznikla zde většina významných projektů, tak jejím vlastníkem se firma oficiálně stala až v roce 2017. Na konci roku 2022 se společnost navíc rozhodla investovat do největší spékací pece v Evropě a pravděpodobně i ve světovém měřítku. Reindl (2023) potvrzuje, že pec, která se nachází v areálu sklářské firmy TGK v Novém Boru, dává firmě velkou konkurenční výhodu, neboť jí otevírá zcela nové možnosti v oblasti architektury. Kromě své vlastní sklárny tak firma využívá i některé externí dodavatele v tomto regionu. Výrobní hala společnosti se nachází v České Lípě, kde probíhá montování produktů, kontrola kvality, řada mock-upů, balení a další neopomenutelné činnosti. Zajímavostí je, že obdobná hala se nachází rovněž v čínské Šanghaji, ta však slouží výhradně pro lokální projekty, což Černý (2023) společně se Správkovou (2023) odůvodňují extrémně vysokými celními a certifikačními sazbami pro dovoz veškerých kovových částí na území této asijské velmoci (Ajeto, 2023; Czechcrunch, 2022).

Již bylo zmíněno, že společnost byla založena v roce 2007 s původním oficiálním sídlem v Hong Kongu. Zde se i po přenesení sídla na sever Čech stále nachází zahraniční kancelář, která má od počátku na starosti především projekty v Číně, Hong Kongu a východní Asii. Hned o rok později, tedy v roce 2008, LASVIT vstoupil na arabský trh, když založil pobočku v Dubaji, a přiblížil se tak klientům v regionu Blízkého východu. Z pohledu internacionalizačních strategií charakterizovaných v úvodu této práce tak lze LASVIT jednoznačně označit za podnik typu *Born Globals*, neboť od úplného začátku operuje ve světovém měřítku a během prvních dvou let svého působení založil hned několik zahraničních kanceláří. Následně totiž rozšířil své působení o další zahraniční kanceláře, které v současnosti pokrývají celý svět. Pro oblast jihovýchodní Asie byla v roce 2009 založena kancelář v Singapuru, Ameriku pokrývají obchodníci se sídlem v New Yorku a pro evropské klienty byla, kromě zmíněné pražské kanceláře, zřízena také pobočka v Londýně, která je určena především projektům ve Velké Británii. Pro Francii a další frankofonní země má firma své obchodníky také v Paříži, kde se však již nenachází oficiální kancelář. Obdobně tomu je odněkdy také v saudskoarabském Rijádu nebo v kazašské Astaně, kam se po ruské invazi na Ukrajině přesunuli obchodníci z kanceláře v Moskvě. V minulosti měla společnost pobočky také mj. v Miláně či kalifornském Los Angeles (Českolipský deník, 2015; Černý, 2023; LASVIT, 2023; LASVIT s. r. o., 2023).

Kanceláře a jejich oblasti působnosti jsou rozděleny do čtyř divizí – evropská, americká, asijsko-pacifická a v poslední řadě pak divize pokrývající Blízký východ společně s jihovýchodní Asií, která je stěžejní pro nadcházející část této práce. V čele každé z buněk pak stojí její regionální generální manažer neboli *Regional General Manager* (LASVIT s. r. o., 2023)

### **3.3 Portfolio a vybrané projekty**

Společnost LASVIT se dlouhodobě zaměřovala výhradně na výrobu skleněných instalací na zakázku – neboli *Bespoke*, které dodnes představují stěžejní část jejího exportu. V relativně nedávné době však své portfolio rozšířila hned o dvě další kategorie, a to o standardizované kolekce (*Collections*) a tzv. G4A aneb *Glass for Architecture* čili sklo pro architekturu. Speciálním odvětvím jsou pak tzv. *Icons* nebo skleněné trofeje určené pro nejrůznější světoznámé soutěže či sportovní turnaje.

### 3.3.1 Bepoke

Bepoke instalace neboli customizované do detailu přesně tak, aby odpovídaly představám klienta, jsou od založení společnosti jejím primárním zaměřením a produkují klíčový tok příjmů. Cílem těchto světelných instalací je daný prostor nejen osvětlit, ale především jej obohatit o emoce, povznést jeho atmosféru a vytvořit tak unikátní příběh, který je vždy úzce spjatý s daným místem (LASVIT s. r. o., 2023).

Za zmínku stojí, že LASVIT poskytuje veškeré nezbytné služby první konzultací a návrhem počínaje až po finální instalaci a následnou údržbu. Celý proces začíná tím, že klient, resp. jeho architekt či interiérový designer, komunikuje s obchodníkem z příslušné buňky, jemuž sdělí své představy a požadavky. Zde je důležité, aby obchodník důkladně porozuměl daným požadavkům, neboť je následně předává týmu designerů, jejichž úkolem je připravit návrhy co nejvíce odpovídající klientovým představám. Celý vývoj zároveň zaštiťují projektoví manažeři. Po schválení konkrétního návrhu následuje tvorba technické dokumentace, které nadchází již samotná výroba. Před konečnou instalací vždy nastává proces tzv. před-instalace, která se odehrává s černém domě v Novém Boru a slouží k již zmíněnému testování. Zde je možná osobní účast strany klienta, případně firma vše zdokumentuje pomocí fotografií a videí, které klientovi poskytne ke schválení. Posledním krokem je už pouze finální instalace v určeném místě, kterou provádí tým vyškolených techniků. LASVIT i nadále zůstává s klienty v kontaktu pro případ další údržby, jako je čištění či výměna dílů.

Lze říci, že možnosti a nápady LASVITu jsou skutečně téměř bez limitů, neboť kromě klasických statických instalací produkuje také velmi oblíbené dynamické instalace, které představují významnou část firemních projektů a jejichž podstatou jsou světelné efekty, které díky vyvinutým technologiím umí reagovat na hudbu či pohyb. Dalším typem jsou pak instalace kinetické, které se dokonce samy dokáží pohybovat.

Ceny za instalace na míru se pohybují v řádech milionů korun, a jsou tak určeny především pro hotely, obchodní centra a luxusní obchody, kancelářské budovy, kasina, jachty, ale také např. pro soukromé rezidence majetných vlastníků. Aktuálně zdobí více než 2 200 míst po celém světě, z nichž některé jsou detailněji představeny v následující části práce (LASVIT s. r. o., 2023).

Dříve než budou představeny autorem vybrané zahraniční projekty, nabízí se zmínit největší český projekt LASVITu, který je zároveň jejím největším dílem v Evropě. Na první pohled zaznamenaná instalace významného českého designera a kreativního ředitele společnosti Maxima Velčovského nese název *The Iceberg* a doslova se vznáší nad vstupní halou ředitelství investiční společnosti KKCG v pražské Bořislavce. Skleněný ledovec vychází z dřevěného povrchu symbolizujícího moře a rozkládá se na téměř 500 metrech čtverečních. Instalace, kterou lze spatřit na obrázku č. 9, se skládá ze 110 skleněných komponentů a 1503 lisovaných dřevěných desek různé délky a šířky. Každá z nich je jedinečná a vytváří tak vlnový efekt. Zajímavostí je, že pokud by se desky poskládaly jedna vedle druhé, vytvořily by řadu dlouhou 1,2 km (LASVIT, 2023; LASVIT s. r. o., 2023)



Obrázek 9: *The Iceberg* – Bořislavka Centrum, Praha  
Zdroj: (LASVIT, 2023)

První zahraniční instalace, která bezesporu stojí za zmínku je zachycena na obrázku č. 10 a nese název *Dragonborn*. Tato dynamická instalace, jejíž designerkou je Táňa Dvořáková, se nachází v lobby hotelového resortu *Imperial Palace* ležícího v srdci ostrova Saipan. Jedná se o spojení dvou gigantických draků bojujících o planoucí perlu, tedy symbol, který lze nalézt v čínské mytologii, knihách i legendách. Instalace je specifická v první řadě svou velikostí, neboť její rozsah činí 60 metrů a váží neuvěřitelných 40 tun. Další zajímavostí je skutečnost, že povrch draků pokrývá 2,5 milionu osvětlených krystalů, které dokáží měnit barvu. Jedná se tak nejen o největší instalaci v historii LASVITu, ale zároveň i o největší šperk na celém světě. Během plánování bylo nezbytné

dodržet veškeré přísné stavební protokoly, jelikož Saipan leží v aktivní seismické lokalitě, což celý průběh výrazně zkomplikovalo. Dle slov Jakimiče firma tímto projektem, jehož uskutečnění trvalo déle než tři roky a podílely se na něm stovky zaměstnanců, dosáhla hranic technických i fyzických možností (LASVIT, 2023; Urdesignmag, 2020).



Obrázek 10: *Dragonborn – Imperial Palace, Saipan*  
Zdroj: (LASVIT, 2023)

LASVIT se také podílel na budování dubajské čtvrti *Design District*, do které dodal instalace za více než 100 milionů korun. Konkrétně se jednalo o výzdobu dvou významných stanic metra, *Burjuman* (na obrázku č. 11 vlevo) a *Al Rigga* (vpravo), které byly otevřeny v roce 2009. Od té doby jimi denně prochází nespočet turistů, politiků, obchodníků a dalších osob. Zatímco výzdoba jedné ze zastávek symbolizuje vodu, druhá naopak připomíná oheň. Návrhy pro tato dvě díla zpracovaly Jitka Kamencová Skuhřavá a Katarína Kudějová Fulínová, které zprvu odmítly pracovat na výkresech již schválených samotným šejkem Muhammadem, načež se firmě podařilo prosadit jejich vlastní návrh a dotáhnout projekt do úspěšného konce (Hospodářské noviny, 2015; LASVIT, 2023).



*Obrázek 11: The Elements – The Dubai Metro, Dubaj*

Zdroj: vlastní zpracování dle (LASVIT, 2023)

V úvodu bylo avizováno, že některé instalace umí reagovat na hudbu. Jednou z nich je instalace nazývaná *Neurons* od Jany Růžičkové povznášející lobby v koncertní hale *Mahidol University* v thajském Bangkoku. Tato budova výrazně připomíná lidskou kostru a v jejím středu se nachází neuronová síť, jež symbolizuje mozek celé budovy a dokáže právě reagovat na hudbu vystupujících muzikantů. Detailnější představu o koncertní hale přináší obrázek č. 12 níže (LASVIT s. r. o., 2023).



*Obrázek 12: Neurons – Mahidol University, Bangkok*

Zdroj: (LASVIT, 2023)

Naopak za nejvýznamnější kinetickou instalaci lze považovat *Art Therapy* v privátním zdravotním centru *Burjeel Medical City* v Abú Dhabí. Jak již název naznačuje, toto technologické umělecké dílo, jehož designerkou je Wanda Walihračová, má poněkud hlubší podstatu. Jedná se totiž o 16 m vysoký kolos, který je schopen nakreslit libovolné obrázky do písečného bazénku umístěného pod ním, jak lze vidět na obrázku č. 13. Tento objekt připomínající pero lze jednoduše ovládat pomocí tabletu, a slouží tak návštěvníkům nemocnice jako uklidňující terapie. Objekt obsahuje tři sta skleněných trubiček, z nichž každá má svůj vlastní světelný zdroj zajišťující kompletní osvětlení celé instalace, včetně písečného bazénku (LASVIT s. r. o., 2023).



Obrázek 13: *Art Therapy* – *Burjeel Medical City*, Abú Dhabí  
Zdroj: (LASVIT, 2023)

Je více než zřejmé, že zajímavých projektů této společnosti je opravdu nespočet, a je tak doslova nemožné představit každý z nich. Z dalších impozantních instalací lze zmínit kupříkladu *Magical Abyss* v pekingském hotelu *Éclat*, *Golden Breeze* v dubajském hotelu *Palazzo Versace*, luxusní butiky jako *Graff* ve slavném monackém kasinu, prodejny značky *Rolex* a mnoho dalších (LASVIT, 2023; LASVIT s. r. o., 2023).

### 3.3.2 Standardizované kolekce

Standardizované kolekce se dělí na dvě základní skupiny – kolekce svítidla a nápojové či dekorativní sklo. V obou případech se však jedná o originální produkty navržené nejznámějšími a nejtalentovanějšími českými i světovými designery jakými jsou např. Yabu Pushelberg či Zaha Hadid. Tyto produkty lze zakoupit na firemním e-shopu či v síti luxusních retailových obchodů po celém světě.

Jedním z bestsellerů kolekce svítidel je *Neverending Glory* navržené dvojicí českých talentovaných designerů – Janem Plecháčem a Henrym Wielgusem. Návrháři se inspirovali některými ze světoznámých lustrů, když nejprve načrtli jejich obrys a poté jej nechali rotovat kolem své osy. Tím vzniklo 5 různých provedení, z nichž pro každé bylo předlohou jiné místo – konkrétně Metropolitní opera v New Yorku, pražské Stavovské divadlo, *La Scala* v italském Miláně, *Palais Garnier* v hlavní město Francie či moskevské Velké divadlo. Jednotlivé varianty jsou zobrazeny na obrázku č. 14, a to v identickém pořadí. Každá z nich je zároveň k dispozici ve dvou velikostech a několika barevných provedeních.



Obrázek 14: *Neverending Glory*  
Zdroj: (LASVIT, 2023)

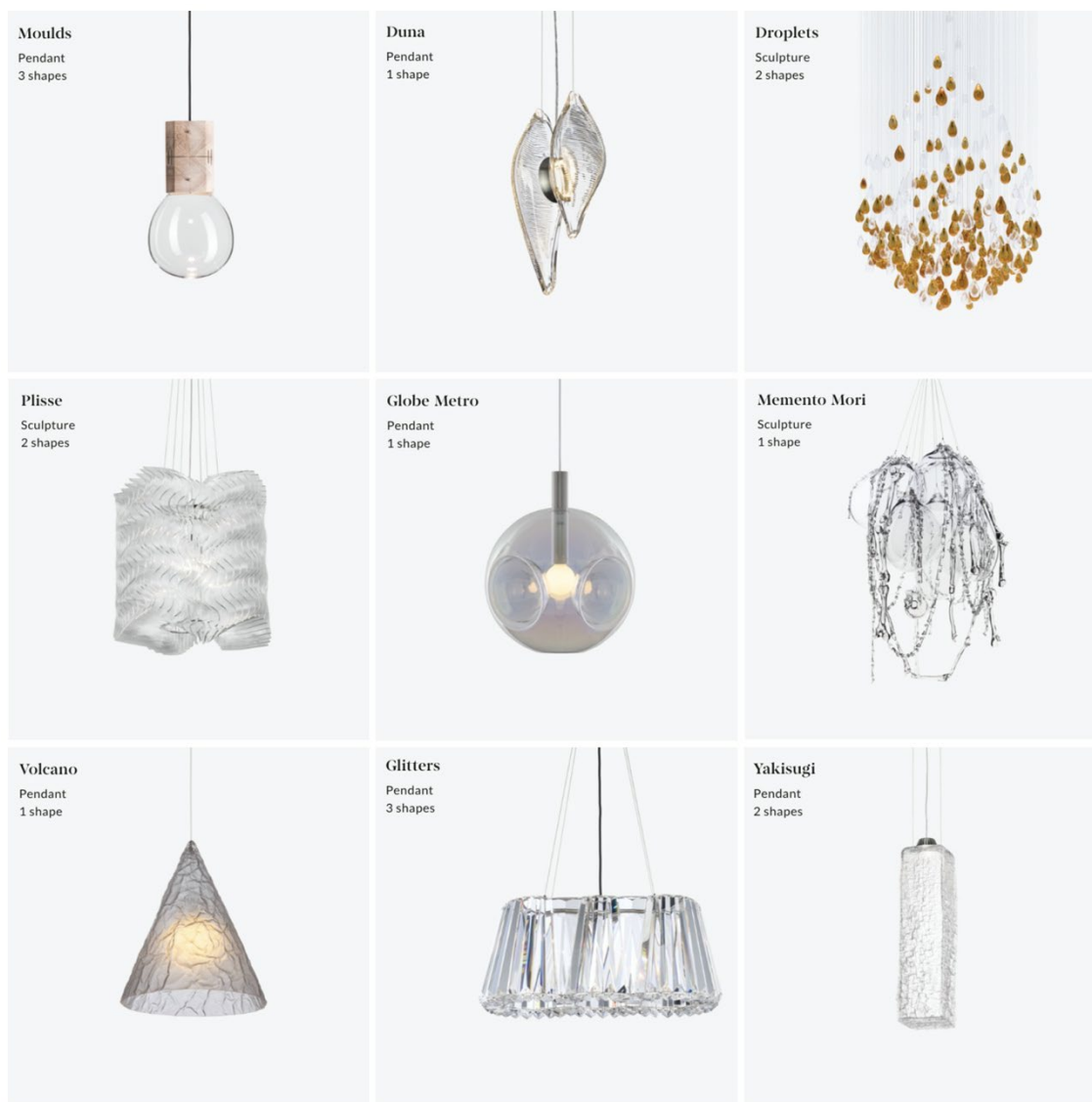


Obrázek č. 15 poté ilustruje další z velice populárních designů – tzv. *Crystal Rocks*, jejichž autorem je izraelský umělec Arik Levy. Toto dílo, připomínající budoucnost, která propojuje člověka, přírodu, světlo a transparentnost, je k dispozici v různých barevných variantách a několika provedeních, neboť po prvotním úspěchu závěsných svítidel jsou součástí nabídky také vázy či stolní lampy (LASVIT, 2023)



Obrázek 15: *Crystal Rocks*  
Zdroj: (Designisthis, 2014)

V portfoliu LASVITu se nachází nespočet dalších zajímavých kolekce svítidel stojících za zmínku. Souhrn některých z nich zachycuje obrázek č. 16, na němž se nachází mj. *Moulds* či *Droplets* od výše zmíněné dvojice Plecháč-Wielgus, *Duna* od světoznámé Zahy Hadid, *Volcano* a *Memento Mori* od kreativního ředitele firmy Maxima Velčovského či *Globe Metro* navržené, vycházející hvězdou českého designu, Cyrilem Dunděrou.



*Obrázek 16: Ukázka kolekce svítidel*

Zdroj: vlastní zpracování dle (LASVIT, 2023)

Kategorie *glassware* neboli nápojového a dekorativního skla, pak obsahuje nejrůznější produkty od designových sklenic, přes netradiční karafy a vázy, až po luxusní nádoby na chlazení šampaňského. Již bylo naznačeno, že některé produkty jsou nabízeny jak ve variantě svítidel, tak v podobě sklenic, či dekorativního skla a ukázkovým příkladem toho jsou *Yakisugi*, navržené japonským architektem Kengo Kumou.

### 3.3.3 Icons

Alternativní variantou mezi instalacemi na míru a kolekcemi jsou tzv. *Icons* čili ikonické projekty, které byly původně vytvořeny v rámci projektů *Bespoke*, nicméně zaujaly klienty po celém světě natolik, že se LASVIT rozhodl k jejich standardizaci. Díky standardizovaným tvarům a stanovenému spektru několika barevných provedení jsou tyto instalace oproti klasickým projektům na míru výrazně cenově i časově dostupnější. Jedná se tak o ideální řešení např. pro soukromé rezidence. *Icons* představují nejen pět odlišných produktů, ale zároveň pět rozdílných autorů, designových přístupů a sklářských technik. Konkrétně se jedná o instalace *Dancing Leaves*, *Alice*, *Cipher*, *Midsummer* a *Herbarium*.

Instalace *Dancing Leaves* od designera Ludka Hrocha, jež patří mezi ty nejslavnější designy společnosti, byla poprvé představena v roce 2014 v rámci projektu pro lobby luxusního pařížského hotelu *The Peninsula*, který je zachycen na obrázku č. 17.



Obrázek 17: *Dancing Leaves* – *The Peninsula Hotel*, Paříž  
Zdroj: (LASVIT, 2023)

Na obrázku č. 18 jsou následně prezentovány čtyři zbylé ikonické designy, které autor zároveň podrobněji popisuje níže. V levém horním rohu se nachází *Alice*, vedle které lze zpozorovat *Cipher*. Vpravo dole je vyobrazen *Midsummer* a poslednímu z designů, *Herbariu*, patří levý dolní roh.



*Obrázek 18: Alice, Cipher, Midsummer a Herbarium*  
 Zdroj: vlastní zpracování dle (LASVIT, 2023)

Inspirací pro květinu *Alice* bylo nalézt propojení skla a přírody, neboť oba elementy jsou dle slov autorky Petry Sošťákové (LASVIT, 2023) organické a nepředvídatelné. Při výrobě nejsou používány žádné formy, díky čemuž je každý prvek organický a unikátní. Koncept tohoto designu byl poprvé představen v roce 2014 na tradičním milánském veletrhu *Salone del Mobile* a od té doby se stal oblíbeným po celém světě.

Nejflexibilnější a zároveň jednou z nejpobulárnějších instalací je *Cipher* navržený světoznámým designovým studiem Yabu Pushelberg. Toto dílo symbolizuje Morseovu abecedu, a umožňuje tak klientům sestavit si libovolnou šifru pomocí teček a čárek. Představeno bylo rovněž na italském veletrhu, a to o tři roky později než zmíněná *Alice*. S postupem času byl design rozšířen o stolní a stojací lampy (LASVIT, 2023)

Jana Růžičková a zmíněné studio Yabu Pushelberg se společně snažili pomocí skla zachytit teplo letní noci, čímž vznikl *Midsummer*. Jedná se o dokonalou symbiózu plnou kontrastů, neboť propojuje věncovitý kov s křehkým sklem, teplé odstíny se studenými povrchy, a temné větve s jasnými květy. Projekt byl původně určen pro rezidenční projekt v Hongkongu, kde byl představen v roce 2019 (LASVIT, 2023).

Posledním, ale neméně zajímavým designem z řady *Icons*, je *Herbarium*. Autorce Márii Čulenové se podařilo propojit veškeré rysy společnosti, tedy českou sklářskou tradici, lokální přírodu a estetický styl. Jejím cílem bylo umožnit klientům po celém světě odnést si kus krajiny nejen do svých obývacích pokojů. Výroba začíná tak, že se roztavené sklo nalije na sušené květiny, bylinky či drobné větvičky stromu, čímž sice dojde k jejich proměně v popel, nicméně ve skle zanechají výrazné stopy. Koncept byl poprvé představen v roce 2020 jako součást firemní kampaně *Nature of Glass* a sklídlil úspěch v České republice i za hranicemi (LASVIT, 2023).

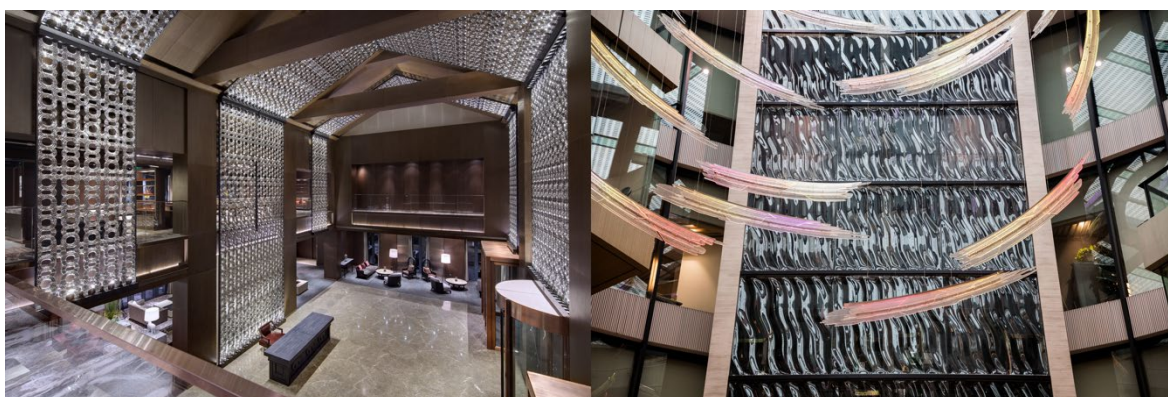
### **3.3.4 G4A – Glass for Architecture**

G4A neboli sklo pro architekturu je určené jak pro interiéry (tzv. *Art Walls*), tak i pro venkovní fasády budov (tzv. *Art Facades*) a cílí především na interiérové designery, architektky a developery. Tento typ produktů nabývá v posledních letech na popularitě, a to zejména u luxusních retailových butiků. Za významného průkopníka exteriérových fasád lze bezesporu pokládat ředitelství společnosti v Novém Boru, jež získalo mnohá ocenění, jak je již známo z úvodu kapitoly (LASVIT s. r. o., 2023).

Interiérové stěny poskytují propojení designu a funkčnosti, neboť do vnitřních prostorů vnášejí jedinečnou atmosféru, osobitost, ale také soukromí. Tyto stěny jsou nabízeny v nepřeberném množství stylů, velikostí, vzorů a barev, které lze navzájem kombinovat, a vytvářet tak vhodná řešení pro hotely, restaurace, kancelářské prostory a další zajímavá místa. Jsou ideální variantou pro využití v roli předělových příček či dekorativních stěn (LASVIT, 2023)

Mezi nejpopulárnější designy z řady *Art Walls* patří tzv. *LASVIT Crystal Wall (LCW)* a *LASVIT Liquidkristal (LLK)*. V případě prvně zmiňovaného se jedná o soubor velice estetických křišťálových komponentů, který lze využít jako stěnu procházející několika patry v lobby hotelového atria, či dekorativnímu rozdělení vnitřních prostorů. Ze zmíněných komponentů je možné sestavit zhruba dvacet odlišných vzorů, a to od čistě geometrických struktur, až po vysoce dekorativní vzory v orientálním stylu (LASVIT, 2023).

Volit lze rovněž z několika barevných provedení – od průsvitných až po elegantní pokování. Na vývoji druhého z uvedených designů spolupracoval LASVIT s renomovaným britským umělcem Rossem Lovegrovem déle než rok, aby společně vytvořili inovativní dynamický povrch připomínající optické efekty zpozorovatelné při pohledu na vodu. LASVIT tento design označuje za jakýsi most do světa architektury, neboť jej lze využít jak v interiérových prostorech, tak i jako izolační sklo pro venkovní fasády. Nejčastěji se využívá ve formě dekorativních příček ve veřejných prostorách či luxusních buticích, nebo jako velkolepá okna proměňující celé budovy. Vlevo na obrázku č. 19 níže je zobrazena *LCW* umístěna v multifunkčním prostoru v Pekingu, naopak vpravo lze vidět *LLK* pro moderní obchodní centrum *Pacific Century Place*, nacházející se rovněž v čínském hlavním městě (LASVIT, 2023).



*Obrázek 19: LASVIT Crystal Wall a LASVIT Liquidkristal*

Zdroj: (LASVIT, 2023)

Kromě vlastních produktů firma samozřejmě také nabízí architektonické sklo na míru. Jako typický příklad lze uvést projekt pro vlajkovou loď světoznámé značky *Cartier* situovaný ve švýcarské Ženevě. LASVIT tento luxusní butik vybavil kromě světelných instalací i ledovou jeskyní, která je dle slov autorky Wandy Walihrachové inspirována ledem na vrcholcích švýcarských Alp a pokrývá téměř 55 m<sup>2</sup>. Bližší pohled na toto impozantní dílo přináší obrázek č. 20 (LASVIT, 2023).



Obrázek 20: LASVIT pro Cartier v Ženevě

Zdroj: (LASVIT, 2023)

### 3.3.5 Trofeje

Posledním typem produktů, které LASVIT nabízí, jsou umělecké trofeje, jež v minulosti zdvihlo nad hlavu několik českých i světově známých osobností z mnoha odvětví, především pak z oblasti sportu či kultury.

*„Naše trofeje nejsou žádné vázy ani poháry, jsou to umělecká díla. Nejvíc mě baví, když je dostanou naši sportovci.“* uvádí pro iSport (2022) zakladatel Leon Jakimič, který se netají svým kladným vztahem k tenisu, neboť sám byl jeho nadějným hráčem. Nikoho tak nepřekvapí, že první trofej společnosti byla spojena právě s tímto sportem. Konkrétně se jednalo o první ročník tenisové exhibice *Mubadala World Tennis Championship* v Abú Dhabí. Zadáním bylo vytvořit inovativní a originální trofeje, které by je odlišily od ostatních turnajů, a tak se designeři inspirovali vlnami oceánu omývajícího břeh hlavního města Spojených arabských emirátů. Pozoruhodný je bezesporu fakt, že hned z úvodního ročníku turnaje si tuto trofej odvezli tenisoví velikáni Rafael Nadal a Roger Federer, což přilákalo značné množství dalších zájemců (iSport, 2022).

Od té doby LASVIT vytvořil hned několik unikátních trofejí pro ty nejvýznamnější světové události. Jednou z nejzajímavějších je bezesporu tradiční cyklistický závod *Tour de France*, pro jehož vítěze firma, ve spolupráci s designerem Škody Peterem Olahem, již od roku 2011 každoročně připravuje charakteristické trofeje představené na obrázku č. 21. Mezi další zajímavá díla se řadí kupříkladu trofeje pro věhlasný tenisový turnaj *Miami Open*, vítěze britské hudební soutěže *Brit Pop Awards*, *World SuperYachts Awards*, české ceny Thálie či cena pro vítěze Českého lva. Jakimič si však poměrně překvapivě nejvíce cení drobných skleněných trofejí, které jeho firma pravidelně vyrábí pro české olympijské medailisty (Ajeto, 2023; CzechDesign, 2019; Forbes, 2022; iSport, 2022; LASVIT s. r. o., 2023).



Obrázek 21: Trofeje pro Tour de France  
Zdroj: (Škoda, 2017)

### 3.4 Ocenění a spolupráce

Po přečtení této kapitoly nikoho jistě nepřekvapí, že společnost LASVIT od svého založení spolupracovala s mnoha zajímavými osobnostmi a získala nejedno světově uznávané ocenění. Na vývoji firemních produktů se podílela celá řada zahraničních i místních umělců, a to jak světově uznávaných, tak i mladých vycházejících hvězd.

Mezi nejvýznamnější světové osobnosti, se kterými firma spolupracovala nepochybně patří britský umělec Ross Lovegrove, japonská architektka Oki Sato alias Nendo a Kengo Kuma, britská architektka iráckého původu Zaha Hadid, izraelský designer Arik Levy, brazilští návrháři *The Campana Brothers* či italský architekt Fabio Novembre. Z českých hvězd pak nelze opomenout především sklářské výtvarníky Reného Roubíčka, který pro firmu navrhl kolekce svítidel *And Why Not!* a Stanislava



Libenského se svým dílem pojmenovaným po hlavním městě České republiky. LASVIT se stal také pomyslným odrazovým můstkem pro nadějně talenty českého designu, jakými jsou mj. Jan Plecháč, Henry Wielgus či Cyril Dunděra (LASVIT s. r. o., 2023).

Kromě již opakovaně zmiňované České ceny za architekturu a ocenění v soutěži Stavba roku získal LASVIT mnoho dalších zajímavých cen. V roce 2011 byl v rámci soutěže *Czech Grand Awards* označen za výrobce roku a o 7 let později pak obdržel prestižní ocenění v největší designové soutěži *Milano Design Award*, kde za doprovodu velkolepé kabaretní show, představil svou kolekci *Monsters*. Tímto představením společnost předčila více než 1500 konkurenčních výstav a získala hlavní cenu. V roce 2022 se LASVIT díky instalaci *Assima Pearls* pro obchodní centrum *Assima Mall* v Kuvajtu dokonce zapsal do Guinnessovy knihy rekordů, neboť s rozměry 47,7 m x 29,2 m x 28,3 m se jedná o největší závěsný lustr na světě (Czech Design, 2018; Designmag, 2012; Guinness World Records, 2023; LASVIT s. r. o., 2023).

LASVIT se také pravidelně účastní řady významných událostí po celém světě. Každoročně je součástí významného veletrhu *Downtown Design* v Dubaji, či největší designové přehlídky ve střední Evropě *Designblok*, která se odehrává v Praze. Firemní produkty byly v minulosti k vidění rovněž například na mezinárodní *Monaco Yacht Show* a instalace *Golden Rain* pak byla jednou z hlavních atrakcí českého pavilonu na světové výstavě *Expo 2020* v Dubaji (Designblok, 2023; LASVIT s. r. o., 2023).

Souhrnně lze konstatovat, že LASVIT je úspěšná, progresivní a velice ambiciózní sklářská a designerská společnost typu *Born Globals* s novým pozoruhodným sídlem na severu Čech, která chová úctu ke sklářskému řemeslu v tomto regionu. Svým klientům nabízí především unikátní instalace na míru, nicméně součástí jejího portfolia jsou také kolekce svítidla, nápojové a dekorativní sklo či sklo pro architekturu. Operuje tedy jak na trhu B2B, tak i v oblasti B2C. Důležité je zmínit, že se jedná o výhradně exportující firmu, přičemž Vykoukal (2023) uvádí, že území České republiky nepředstavuje více než 5 % obrátu, což letmo přirovnává k Jižní Koreji. Zároveň dodává, že zbylá procenta jsou zhruba rovnoměrně rozložena mezi čtyři výše definované buňky zajišťující export po celém světě. Firemní produkty lze zaznamenat v těch nejluxusnějších hotelech, obchodních centrech, kancelářských budovách, jachtách, privátních rezidencích a na mnoha dalších zajímavých místech ve všech koutech světa. Během svého působení získala tato inovativní firma řadu významných ocenění, spolupracovala s několika světově uznávanými osobnostmi a účastnila se nejméně prestižní události.

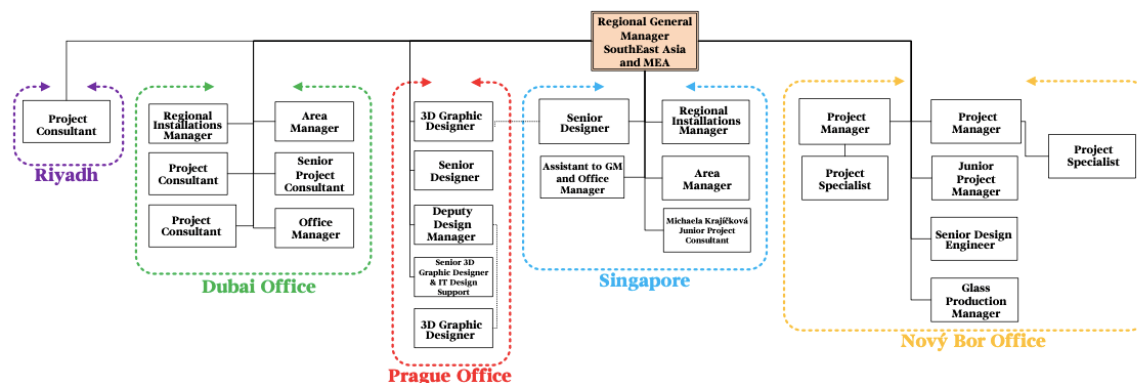
## 4 Komparace trhů Blízkého východu a jihovýchodní Asie

Nadcházející kapitola vychází z teoretické části této práce a zabývá se detailní komparací dvou vybraných trhů, konkrétně tedy oblastí Blízkého východu a jihovýchodní Asie, z pohledu výše představené společnosti LASVIT. Porovnání se opírá primárně o praktické poznatky získané během osobního rozhovoru s Ing. Lukášem Černým, generálním manažerem společnosti pro daný region, a dalšími jeho kolegy, kteří mají s vybraným teritoriem rovněž dlouholeté zkušenosti. Autor čtenáře postupně provází celým procesem firemních projektů a upozorňuje na lokální specifika během jeho jednotlivých fází, což následně demonstruje na konkrétním projektu realizovaném společností.

### 4.1 Úvodní představení buňky

Z předchozí kapitoly je již známo, že pro obchodní příležitosti v oblasti Blízkého východu a jihovýchodní Asie má firma zřízenou kancelář v Dubaji, respektive Singapur. Obě pobočky následně spadají do jedné buňky, která pokrývá celý tento region a v jejímž čele stojí zmíněný generální manažer Lukáš Černý. Vykoukal (2023) odhaduje, že buňka každoročně představuje zhruba 25 % firemního obratu, avšak dodává, že konkrétní hodnoty se pochopitelně vždy liší v závislosti na počtu projektů a jejich hodnotách.

Buňka, vyjma generálního manažera, dále čítá celkem sedm obchodníků, z nichž čtyři se nachází v Dubaji, dva v Singapur a poslední, relativně nově, sídlí také v saúdskoarabském Rijádu. Obě kanceláře mají společný tým designerů a projektových manažerů, kteří jsou, až na výjimky, usazeni v České republice. Každá zvláště má naopak svého lokálního manažera instalací a *office* manažera. Pozoruhodné bezesporu je, že v drtivé většině se jedná o zaměstnance české národnosti. Detailní rozložení zaměstnanců této buňky a jednotlivé vazby mezi nimi znázorňuje, na žádost firmy anonymizovaná, organizační struktura na obrázku č. 22.



Obrázek 22: Organizační struktura buňky k 1. 3. 2023

Zdroj: (LASVIT s. r. o., 2023).

Přestože buňka teoreticky pokrývá poptávky napříč celým regionem, tak stěžejním je pro firmu zejména výběr několika zemí, v nichž realizuje své projekty nejčastěji. Zatímco dubajská kancelář v minulosti uzavřela projekty např. ve Spojených arabských emirátech, Saúdské Arábii, Kataru, Kuvajtu, Izraeli, Bahrajnu, Ománu, Egyptě, Jordánsku, Íránu, Iráku či v Jihoafrické republice, tak mezi nejvýznamnější partnery z pohledu kanceláře v jihovýchodní Asii Černý (2023) řadí Singapur, Indonésii, Malajsii, Thajsko, Vietnam, Laos, Myanmar, Kambodžu, Brunej, ale rovněž Indii a Bangladéš.

Tabulka č. 4 prezentuje základní makroekonomický přehled Spojených arabských emirátů, Saúdské Arábie a Singapur, tedy států, které Černý (2023) považuje z pohledu buňky za nejzásadnější. Potvrzují se zde předpoklady autora, že Singapur se řadí mezi státy s nejvyšším HDP na obyvatele, a ne nadarmo tak patří do čtveřice tzv. asijských tygrů vyznačujících se rapidně rostoucí ekonomikou. Za zmínku stojí také uskupení ASEAN, sdružující státy jihovýchodní Asie, jež by dle předpokladů Suder et al. (2021) mělo do roku 2030 představovat čtvrtou největší ekonomiku světa. Další zajímavostí je, že zhruba 90 % HDP Spojených arabských emirátů je produkováno na území Abú Dhabí (55 %) a Dubaje (35 %). V případě Saúdské Arábie pak více než 25 % státního HDP tvoří ropný sektor (Businessinfo, 2022b; Businessinfo, 2022d)

Tabulka 4: Makroekonomický přehled SAE, Saúdské Arábie a Singapuru k roku 2022

	SAE	SA	Singapur
Počet obyvatel (mil.)	10,3	35,8	5,6
Růst HDP (%)	5,3	5	3,8
HDP/obyv. (USD/PPP)	75 450	52 250	121 190
Giniho index	26	45,9	45,9
Inflace (%)	4,4	1,8	3,1
Nezaměstnanost (%)	3,9	10,8	2,3
Export zboží (mld. USD)	431,2	294,7	506,6
Import zboží (mld. USD)	359,6	180,6	466,1
Saldo obchodní bilance (mld. USD)	118	130,3	116,4
Veřejný dluh (% HDP)	30,74 <sup>5</sup>	35,7	167,8
S&P rating	AA	A	AAA

Zdroj: vlastní zpracování dle (Businessinfo, 2022b; Businessinfo, 2022c; Businessinfo, 2022d; CEIC Data, 2022; Statista, 2022; Take Profit, 2022; Trading Economics, 2023; Wisevoter, 2022)

Při pohledu na tabulku č. 4 je evidentní, že ve všech třech případech se jedná o exportně orientované a ekonomicky velice vyspělé země. V případě Saúdské Arábie je zde evidentní vliv výrazně většího počtu obyvatel, kdy v porovnání se SAE se jedná o více než trojnásobek a ve vztahu k Singapuru dokonce o hodnotu zhruba šestkrát vyšší. K tomu se váže skutečnost, že právě oproti této jihoasijské zemi, jež se řadí k úplné světové ekonomické špičce, je HDP na obyvatele v Saúdské Arábii více než dvakrát nižší, avšak i přesto je srovnatelné např. s Německem a dvojnásobné oproti České republice.

SAE se pak v tomto ohledu řadí o poznání výše než Saúdská Arábie, avšak ani zdaleka nedosahuje úrovně Singapuru. Vycházejíc z Giniho indexu je zde zároveň zajímavé zmínit, že i bohatství SAE je výrazně rovnoměrněji rozloženo než v případě Saúdské Arábie. Pro někoho překvapivá se pak může zdát skutečnost, že Spojené arabské emiráty se dokonce, mj. společně s Českou republikou a Slovenskem, řadí mezi 10 zemí nabývajících nejnižší hodnoty na celém světě, což definuje právě vysoce rovnoměrné rozložení bohatství.

V případě všech popisovaných ekonomik lze zaznamenat na současné poměry až nezvykle nízkou míru inflace, což autor připisuje především jejich nezávislosti na dovozu nerostných surovin z Ruska. Kromě relativně vysoké míry nezaměstnanosti v Saúdské Arábii stojí za zmínku také veřejný dluh

<sup>5</sup> Jedná se o odhadované hodnoty dle portálu (Statista, 2022)

Singapuru, který v poměru k HDP patří mezi největší na světě a dle portálu Times of India (2023) je zapříčiněný zejména masivními investicemi, především pak do infrastruktury. Všechny tři státy řadí v úvodu práce představený S&P rating z pohledu investic mezi atraktivní trhy s nízkou mírou rizika. Přestože z této charakteristiky nejhůře vychází Saúdská Arábie, tak se jedná o rapidně rostoucí ekonomiku s enormním potenciálem, čímž se autor detailněji zabývá v podkapitole 4.4.

Z pohledu autora se v oblasti nenachází téměř žádné konkurenční firmy, které by měly srovnatelné dovednosti a nabízely rovnocenné produkty jako LASVIT, avšak co se např. cenové dostupnosti týče, lze zmínit hned několik konkurentů. Pro Blízký východ uvádí Huzil (2023) společnosti jako Preciosa, Sans Souci, Kolektiv, MOLS či Šípek & Špalek. Mičáková (2023) se následně pro jihovýchodní Asii ztotožňuje s prvními dvěma zmíněnými a doplňuje společnost Ricardo Lighting. Za zdůraznění nepochybně stojí, že vyjma poslední zmiňované firmy pocházející z Hong Kongu se jedná výhradně o české společnosti, které tak tvoří jakýsi monopol indikující nenapodobitelnou kvalitu českého sklářství.

## **4.2 Proces vstupu na zahraniční trh**

LASVIT historicky získával nové projekty především tak, že prezentoval své portfolio, reference a dovednosti interiérovým designerům či architektům, kteří jej následně doporučovali jednotlivým klientům. Černý (2023) potvrzuje, že tento postup platí do jisté míry i dnes, avšak vlivem času, kulturních odlišností a změnou struktury projektů dle konkrétních segmentů se lze nyní setkat s mnoha dalšími způsoby. Dříve totiž dle jeho slov až 90 % firemních projektů představovaly hotely a obdobné prostory v oblasti služeb, kdežto v současnosti je rozložení výrazně pestřejší.

### **Formy vstupu na zahraniční trh**

Až polovinu celkových projektů dnes tvoří privátní rezidence, jejichž majitelé rovněž využívají služeb svého architekta či interiérového designera. Dále se firma mnohdy podílí také na výzdobách komerčních budov, jakými jsou kupříkladu nákupní centra, operní sály nebo kancelářské budovy, a proto se snaží představovat a dostávat do povědomí také developerským firmám. Typickým příkladem je singapurská developerská společnost *OUE*, jež si LASVIT velice oblíbila, a vybavila tak jejími instalacemi nejen luxusní obchodní centrum, ale také vlastní ředitelství či honosné rezidence svých majitelů (Černý, 2023).

Významným segmentem i nadále zůstávají hotely, avšak dnes jsou v tomto ohledu pro firmu hlavním cílem hoteloví operátoři, kteří sice nemají finální slovo, ale mají významný vliv. Jsou totiž obeznámeni s plány, kolik hotelů se chystá daná značka otevřít v následujících letech, mají své preference ohledně architektů a interiérových designerů a jsou schopni zajistit představení klientovi čili investorovi, který má rozhodující slovo (Černý, 2023).

Specifickým a velice náročným je pro firmu v tomto ohledu trh v Kataru, který je označován jako kontraktorský, což potvrzuje Černý (2023), který následně doplňuje, že v tomto arabském státě existuje zhruba 5-6 kontraktorských firem pokrývajících všechny významné projekty v zemi. Oproti ostatním trhům tak neexistuje možnost, že si majitel zamiluje české instalace a přikáže vzájemnou spolupráci, neboť jedinou možností, jak se na projektech podílet je skrze tendr. Tato skutečnost je pro LASVIT znatelnou nevýhodou, neboť v porovnání s konkurenčními společnostmi patří jejich ceny bezesporu k nejvyšším. Černý (2023) dále uvádí zajímavost, že při odůvodňování vyšších cen přirovnávají své instalace k automobilům a vysvětlují, že veškeré vozy také mají čtyři kola, avšak požitek z jízdy je u každého výrobce značně odlišný (Businessinfo, 2022a)

Obdobným případem je také indický trh, kde hoteloví investoři rovněž kladou velký důraz na cenu, a proto zde firma není v rámci tohoto segmentu příliš úspěšná. Kde oproti tomu firma úspěšná je, je oblast soukromých rezidencí a paláců. V Indii má totiž každá rodina svého osobního architekta či designera, kterému bezmezně důvěřuje. Obchodní strategií LASVITu je tak poskytovat co nejlepší servis právě těmto osobám, které mohou zastupovat několik rodin a následně jim české instalace doporučovat. LASVIT má na indickém trhu navázané úzké vazby s architekty v Bombaji, Novém Dillí, Čenaji a mnoha dalších významných oblastech (Černý, 2023)

Bednář (2021) a Černý (2023) se shodují, že v Singapuru a dalších asijských zemích je stěžejní se svými obchodními partnery neustále prohlubovat vzájemnou důvěru a budovat dlouhodobé vztahy. K tomu se mnohdy využívá neformálních schůzek v podobě společných obědů či večeří, načež Bednář (2021) doplňuje, že není neobvyklé, pokud Singapurčané na tato setkání pozvou své přátele či jiné obchodní partnery, aby jim umožnili nabýt nebo naopak sdílet své znalosti a navázat nové obchodní kontakty.

Zajímavým je z pohledu LASVITU také trh v sousední Malajsii, který sice v minulosti nebyl příliš atraktivní, nicméně v současnosti zažívá dle slov Černého (2023) enormní hotelový rozmach, a je tak jedním z mála trhů, kde segment hotelů dominuje nad privátními rezidencemi.

Co se tedy konkrétních forem vstupů na zahraniční trhy týče, z výše uvedeného jednoznačně vyplývá, že v rámci obchodních činností LASVITu lze upozorovat hned několik z v úvodu práce představených variant, konkrétně tedy různé typy klasických vývozních a dovozních operací (např. prostředník, zprostředkovatel a komisionář) či kapitálové investice. V první řadě nelze opomenout několik zahraničních kanceláří, jež firma zřídila např. v Londýně, Dubaji, New Yorku, Singapuru a dalších světových metropolích, jak je již známo z předchozí kapitoly. Tyto kanceláře slouží primárně k přiblížení se klientům a následnému budování vzájemných vztahů, vyhledávání obchodních příležitostí či k zajištění snadnějšího přístupu k informacím ohledně daného trhu.

Pro distribuci kolekčových produktů jsou využívány především důkladně proškolené retailové obchody, které plní roli prostředníků, neboť obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a na vlastní riziko, kdy jejich odměnou je cenová marže. Firma tímto sice ztrácí přímý kontakt se zákazníkem a kontrolu nad cenovou politikou, avšak právě z tohoto důvodu těmto obchodníkům poskytuje komplexní školení a detailní informace ohledně firemní vize, kultury a jednotlivých produktů. Hlavním důvodem pro využívání retailových prostředníků je, aby společnost mohla efektivněji využívat kapacitu svých zaměstnanců, a to výhradně pro instalace na zakázku, které tvoří stěžejní část jejich příjmů.

LASVIT se setkává i s dalšími z klasických operací, avšak naopak ze strany klientů, kteří, především v případě instalací na zakázku, ale mnohdy také ve spojení s kolekčovými produkty, spolupracují s interiérovými designery, architekty, developery a dalšími partnery. Ti totiž v obchodních vztazích vystupují jako zprostředkovatelé obchodující na cizí jméno, účet i riziko, kdy jejich odměnou je provize z prodeje nebo jako komisionáři za úplatu obstarávající vlastním jménem, avšak na účet a riziko komitenta určitý obchod.

V případě projektů Bespoke se pak z pohledu LASVITu jedná zejména o přímé vývozní operace, neboť je nezbytná jejich osobní přítomnost mj. z důvodu instalace daných svítidel, jež svým klientům bez výjimky vždy poskytují, aby zajistili hladké a správné provedení. Tyto operace firma od počátku realizuje téměř po celém světě, poněvadž se řadí do kategorie zvané **Born Globals** charakteristické přeskočením jednotlivých fází internacionalizačních modelů, neboť dané společnosti cílí na světové trhy již od svého založení, jak autor podrobněji vysvětloval v předchozích kapitolách.

## Adaptace produktů dle specifík regionů

LASVIT je unikátní mj. tím, že jeho specializací jsou primárně customizované projekty na míru, tudíž své produkty adaptuje nejen na konkrétní trh či zemi, ale dokonce je přizpůsobuje každému zákazníkovi individuálně dle jeho vkusu, možností a preferencí. Uvnitř každého regionu však lze nalézt určité společné znaky, které mohou být ovlivněny například podnebím, kulturou, náboženstvím a mnoha dalšími faktory (Černý, 2023).

Obecně lze konstatovat, že preference konkrétních architektonických stylů a designů se postupně mění směrem ze západu na východ. Zatímco v Severní Americe a evropských zemích je velice oblíbený minimalismus charakteristický svou jednoduchostí, elegancí, čistotou a funkčností, kdy místnost má fungovat jako celek a cílem skleněných instalací je plnit roli nenápadného detailu definujícího luxus, tak východ je toho pravým opakem. V oblasti Blízkého východu hraje významnou roli kultura, náboženství a historie. Populární jsou zde především zdobné, opulentní a honosné barevné designy s cílem vyvolat u lidí obdiv. Vyhýbat se designeři naopak musí jakýmkoliv motivům kříže symbolizujícím křesťanství. Tamní architektura a design jsou také do značné míry ovlivněny zeměpisnou šířkou, neboť interiéry musí být přizpůsobeny skutečnosti, že se nachází uprostřed pouště. V Indii jsou rovněž populární zdobné strakaté designy a jinak tomu není ani s postupem na Dálný východ. Zde se mísí čínské, indické a malajské kultury, což se promítá nejen do složení obyvatelstva, ale také do architektury a dalších odvětví. Jako zajímavost Černý (2023) uvádí čínský koncept *feng-šuej* popisující vztah člověka a prostoru, což v praxi znamená, že udává např. jak má být nasměrovaný nábytek či jeho správné uspořádání v domě. Stejně tak jako se LASVIT v arabském světě vyhýbá motivům kříže, tak v oblasti Dálného východu jsou zcela nepřijatelné jakékoliv špičaté či ostré předměty (Černý, 2023; The Spruce, 2022).

Bespoke tvoří až 85 % z celkových projektů společnosti, a proto jim je věnována podstatná část této práce. Nejvýznamnější projekty na míru historicky vznikaly především v Asii, což potvrzuje výše představený projekt *Dragonborn* na ostrově Saipan. Zde totiž dle slov Černého (2023) platí, že pokud se klient pro daný design nadchne, je ochoten uvolnit astronomické finanční částky pro jeho realizaci. V minulosti dokonce designeři z jiných buněk byli nejednou nuceni vypomoci svým kolegům uspokojit co největší množství poptávek na asijském trhu.

V posledních letech nabývá na významnosti také Severní Amerika, a to zejména díky luxusním výletním lodím obsahujícím kasina, divadla, tenisové kurty a mnoho dalších vybavení. Neopomenutelná jsou rovněž kasina jako taková, která jsou populární zejména v USA, Austrálii, Filipínách, Macau a částečně i v Singapuru, kde jsou však zákonem povolena pouze dvě.



Zbýlých zhruba 15 % se skládá téměř výhradně z kolekce produktů příležitostně doplněných o postupně se rozvíjející G4A. Kolekce jsou úspěšné pouze na vyspělých retailových trzích, mezi něž se řadí kupříkladu Spojené státy americké či Evropa, naopak na Blízkém východě je retail zatím ve fázi budování. Co se skla pro architekturu týče, tak zatímco interiérové příčky jsou již poměrně oblíbené, opět zejména ve vyspělých západních zemích udávajících trendy a relativně také v Asii, tak venkovní fasády jsou stále teprve v počátcích, nicméně Černý (2023) věří, že mají značný potenciál (Černý, 2023; Singapore Legal Advice, 2022).

### **4.3 Náležitosti mezinárodní kupní smlouvy a jejich negociace**

V úvodu této diplomové práce byly definovány jednotlivé náležitosti mezinárodní kupní smlouvy. V této podkapitole se autor věnuje jejím odlišnostem napříč vybraným regionem a některým specifikům během jejich vyjednávání. Konkrétně pojednává o kupní ceně, platebních a dodacích podmínkách, dodací lhůtě nebo také o způsobech, jakými bývá dohody dosaženo.

#### **Kupní cena**

První a zpravidla nejzásadnější položkou, kterou je nezbytné v rámci mezinárodní kupní smlouvy sjednat je kupní cena. Ta je totiž vždy předmětem dlouhého vyjednávání, neboť cílem obchodníka je získat pro firmu co největší přidanou hodnotu, naopak klient chce samozřejmě zaplatit co nejmenší částku. I v této oblasti se však projevují značné kulturní rozdíly. Obecně lze říci, že čím východněji se země nachází, tím delší a tvrdší vyjednávání se předpokládá. Obchodníci z východních kultur jsou tradičně nemilosrdní vyjednavací, kteří od protistrany vždy očekávají značné slevy. Huzil (2023) na základě vlastních zkušeností uvádí, že vyjednávání o ceně v arabských zemích může trvat měsíce a v ojedinělých případech dokonce i roky a doplňuje, že LASVIT s tím proto již dopředu počítá, a od začátku přichází s nadsazenými částkami, aby měl prostor pro následné ústupky.

To potvrzují také slova Černého (2023), který dodává, že výjimkou, co se smlouvání o cenách týče, jsou Singapur a Austrálie, neboť se jedná o země ovlivněné západními kulturami. Právě např. v USA se totiž tradičně hned v úvodu jednání přichází s rozumnou cenou, kterou klient mnohdy ihned přijme. Značná část transakcí v popisovaném teritoriu pak probíhá v amerických dolarech, avšak na přání klienta přijímá LASVIT také singapurské dolary či ve Spojených arabských emirátech tamní dirhamy. V případě kolekce produktů se používá totožný ceník v rámci celé buňky, a nabídka jednotlivých produktů i jejich ceny jsou tak pro každou zemi napříč regionem Blízkého východu a jihovýchodní Asie identické.

## **Platební podmínky**

S cenou pak úzce souvisí platební podmínky, o kterých se rovněž velice dlouze a tvrdě vyjednává, neboť v zájmu klienta není jen zaplatit co nejméně, ale také co možná nejpozději. Firemním standardem jsou takové platební podmínky, že klient nejprve uhradí 50 % ceny po potvrzení objednávky, následně 20 % po schválení technické dokumentace a finálních 30 % pak po dokončení výroby čili před odesláním. Právě z důvodu smlouvání se však ne vždy povede tyto podmínky vyjednat. Zatímco ve vyspělých západních zemích je zvyklostí si v obchodních vztazích důvěřovat, a není tak obvykle problém zaplatit i 50% zálohu, či dokonce celou částku před odesláním zboží, tak na Blízkém východě i v jihovýchodní Asii bývá téměř každá platba předem zajišťována bankovními nástroji. Nejčastěji je využíván dokumentární akreditiv, který se LASVIT snaží sjednávat proti vystavení náložního listu (*Bill of Lading*), jak podrobněji popisuje kapitola 1.4.1. Černý (2023) uvádí, že kromě smlouvání o ceně patří vyjednávání platebních podmínek v Asii i na Blízkém východě k tomu nejnáročnějšímu.

LASVIT vždy usiluje o sjednání alespoň částečné platby předem, nastavení výhodné bankovní záruky a dokumentárního akreditivu, případně pak o domluvení přijatelných podmínek plateb po dokončení. V Asii totiž, na rozdíl od západu, je téměř nemožné platby po dokončení vymáhat a velice často se jich firma už nikdy nedočká. To potvrzuje i Horvátová (2022) z pohledu Blízkého východu, která doplňuje, že co v tamním prostředí není uvedeno ve smluvních podmínkách, jako by vůbec neexistovalo (Černý, 2023).

## **Dodací podmínky**

Velice důležité jsou také dodací podmínky, které vymezují povinnosti jednotlivých stran, rozdělují náklady a jednoznačně určují okamžik přechodu vlastnictví a rizika. Zahraniční klienti po severočeské sklářské firmě zpravidla požadují podmínky DDP čili obstarání veškerých povinností a doručení až na místo určení, čemuž se firma pochopitelně snaží vyhýbat. Pro oblast Blízkého východu a jihovýchodní Asie LASVIT naopak prosazuje dodací podmínky CIF pro přepravu námořní, případně pak CIP pro přepravu leteckou. To znamená, že uhradí pojištění a zajistí doručení zboží do přístavu, respektive na letiště určení, kde už ale přechází veškeré náklady i zodpovědnost na klienta, který je následně nucen si lokálně obstarat proclení, přepravu i případné skladování. Černý (2023) dodává, že se firma snaží klientům vysvětlovat, že její specializací je dodávka luxusního uměleckého skla a nasvícení, nikoliv clenění. Pokud klient i nadále trvá na jeho obstarání, najímá si LASVIT lokálního kontraktora, který jej zprostředkuje, což se samozřejmě následně promítá do finální ceny za dodávku instalace (Černý, 2023).

Celní sazby se pochopitelně v každé zemi znatelně různí. Zatímco ve Spojených arabských emirátech se jedná o hodnotu 5 % z celkové částky, tak v jiných státech popisovaného regionu se sazba odvíjí od mnoha faktorů, přičemž Huzil (2023) zmiňuje, že záleží např. na tom, jestli se instalace přepravují dohromady či po částech nebo jestli jsou součástí různé elektro-komponenty či kabely.

Výjimkou je například Singapur, kde jsou importní cla, díky dohodě o volném obchodu s EU (*EU-Singapore Free Trade Agreement*), nulová, avšak v případě dodacích podmínek DDP je i zde, stejně jako ve většině ostatních zemí, nezbytné do cenové nabídky zahrnout také daň z přidané hodnoty neboli DPH (angl. VAT), jejíž hodnota se v každém státě méně či více liší. Při stanovení podmínek CIF či CIP přechází tato povinnost na subjekt zařizující clo. Konkrétně v Singapuru se pak hodnota DPH v současnosti zvýšila na 8 % a Černý (2023) upozorňuje, že v nadcházejícím roce by měla vzrůst o další procentní bod. Hodnoty některých vybraných zemí z oblasti, kterou se zabývá tato práce prezentuje tabulka č. 5.

Tabulka 5: Přehled DPH ve vybraných zemích regionu

Izrael	17 %	Indie	až 28 %
Saúdská Arábie	15 %	Indonésie	11 %
Egypt	14 %	Malajsie, Vietnam	10 %
SAE, Omán	5 %	Singapur	8 %
Katar, Irák	0 %	Thajsko	7 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (Černý, 2023; Global VAT Compliance, 2023)

### Dodací lhůta

Dodací lhůta se různí dle vzdálenosti konkrétní země a sjednaného typu přepravy. Černý (2023) zmiňuje, že v rámci jihovýchodní Asie se pro námořní přepravu zpravidla udává dodací lhůta v délce šesti týdnů počínaje okamžikem uhrazení veškerých faktur splatných před odesláním. Jeden týden se pak uvádí v případě přepravy letecké, což platí i pro oblast Blízkého východu, avšak pro přepravu po moři se zde již bere v potaz kratší vzdálenost, a dodací lhůta se tak stanovuje o dva týdny kratší.

Všechny tyto náležitosti, společně s cenou za přepravu, instalaci a dalšími údaji, jsou součástí cenové nabídky, kterou obchodníci LASVITu předkládají straně klienta společně s navrhovaným designem. Pro eliminaci nejen měnových, ale i dalších potenciálních rizik (viz kapitola 2.6) je obecným standardem společnosti stanovovat platnost této nabídky na dobu tří měsíců, avšak Černý (2023) poznamenává, že v současné době vysoké inflace a turbulentního růstu cen energií se mnohdy uvádí platnost pouze 1 měsíc.

## 4.4 Saúdská Arábie

Celosvětovým fenoménem poslední doby, který si bezesporu zaslouží dostatek pozornosti v samostatné podkapitole, je největší stát Arabského poloostrova – Saúdská Arábie. Tato absolutní monarchie, která je známá především jako kolébka islámu a naleziště ropy, totiž zažívá nevídaný růst zapříčiněný masivními investicemi do vývoje, inovací, technologií a ekonomiky založené na znalostech (Britannica, 2023; Černý, 2023; Statista, 2023a).

Korunní princ *Mohammad bin Salman* vypracoval a v roce 2016 poprvé představil ambiciózní rozvojový plán s názvem *Vision 2030*, který má využít strategickou polohu země, její investiční sílu a v neposlední řadě také pozici v centru arabského a islámského světa k dosažení svého potenciálu a naplnění ambicí v podobě vybudování světové velmoci. Součástí tohoto projektu je výstavba několika mimořádných urbanistických oblastí, z nichž Černý (2023) zmiňuje kupříkladu futuristická města *NEOM* a *THE LINE*, luxusní turistické destinace *RedSea*, *Mukaab*, *Masar* či *Amaala* nebo koncept na obnovu historického města *Diriyah* nazývaný *Diriyah Gate* (Vision 2030, 2022b).

*NEOM*, město budoucnosti téměř o velikosti Belgie (26 500 km<sup>2</sup>), které podle plánu vytvoří až 380 tisíc pracovních příležitostí, se bude nacházet na severozápadě země u Rudého moře a jeho cílem je dosáhnout výjimečných podmínek pro život, budování prosperujících podniků a ochranu životního prostředí. Se zbytkem země jej bude spojoovat 200 m široké a 170 km dlouhé město *The Line*, které pojme až 9 milionů lidí, bude plně autonomní, bez silnic a automobilů, tudíž i bez emisí, a bude fungovat na 100% obnovitelných zdrojích. Obyvatelé budou mít přístup ke všem zařízením v dosahu 5 minut chůze a vysokorychlostní železnici umožňující přesun z jednoho konce na druhý během pouhých 20 minut (NEOM, 2023; Vision 2030, 2022a).

Zejména díky těmto skutečnostem Saúdská Arábie zaznamenává enormní růst atraktivity z pohledu zahraničních investorů. Přímé zahraniční investice v této arabské zemi dosáhly v roce 2021 hodnoty 19,3 miliard USD, což představuje oproti předchozímu roku nárůst o více než neuvěřitelných 157 %. Tyto údaje jsou kvůli smlouvě o pronájmu ropné infrastruktury v hodnotě 12,4 miliard USD poněkud zkreslené, avšak i bez této masivní investice by navýšení představovalo pozoruhodných 27 % (Businessinfo, 2022b)

V současnosti se do této oblasti přesouvá řada světových firem, a to především do hlavního města – Rijádu, a správního a náboženského centra – Džiddy, přes kterou muslimové zpravidla putují do Mekky. LASVIT se zde momentálně setkává s mnoha uznávanými interiérovými designery,

architekty a kontraktorskými či developerskými firmami, včetně těch největších světových expertů, kteří se v minulosti podíleli na výstavbě Dubaje či Singapurů a nyní spolupracují na budování zdejších ambiciózních projektů (Černý, 2023)

Právě z pohledu LASVITu tato země popírá veškeré statistiky, neboť zde vybavují nespočet hotelů, paláců, privátních rezidencí a dalších impozantních developerských projektů, na jaké dosud nebyli zvyklí. Černý (2023) očekává, že v krátkodobém horizontu bude tato oblast představovat až 75 % projektů buňky a dokonce 30-40 % z pohledu celé firmy. Jenom zmíněný koncept *RedSea* zde má totiž v plánu během nadcházejících 5 let otevřít neuvěřitelných 80 hotelů. Přestože Saúdskou Arábii i nadále spravuje obchodnice z dubajské kanceláře, tak do firmy v nedávné době, jak je již známo, nastoupila nová posila sídlící v Rijádu, aby byla blíže místu dění, což potvrzuje již prezentovaný obrázek č. 22. Černý (2023) dokonce nevyklučuje budoucí rozšiřování týmu a potenciální otevření nové kanceláře.

#### **4.5 Fáze výroby – certifikace**

V cenových nabídkách se v případě designových instalací na míru obvykle počítá se 16týdenním výrobním obdobím. Produkty se zpravidla skládají především ze skleněných částí vyráběných ve vlastní sklárně AJETO, či u jiných partnerů v regionu, a z kovových komponentů, které je LASVIT nucen odebírat od externích dodavatelů. Vzhledem k faktu, že se většinou jedná o svítidla, tak tyto prvky pochopitelně musí být doplněny o elektro komponenty a další materiály. I během výrobní fáze musí mít firma neustále na paměti, pro jakou zemi je daný produkt určen, jelikož každý stát má svá vlastní specifika a rozdílné požadavky např. v oblasti certifikací, které je nezbytné zahrnout již do technické dokumentace. Certifikace sice dle slov Správkové (2023) neřeší problematiku skla jako takového, pokud se nejedná o sklo nápojové, ale upravují nejrůznější komponenty, a to včetně řídicích jednotek neboli *driverů*, výrobních štítků, kabelů, plastových součástí či manuálů. Velice důležitá je také elektrotechnická bezpečnost, a všechna svítidla tak musí podléhat teplotním zkouškám.

Správková (2023) dále zjednodušeně vysvětluje, že existují různé mezinárodní standardy, které jsou akceptovány v řadě zemí, k nimž si však zároveň každý stát může doplnit své vlastní národní normy. Zmiňuje zde Mezinárodní elektrotechnickou komisi IEC (*International Electrotechnical Commission*) vydávající normy v oblasti elektrotechniky a poskytující konkrétní certifikace, včetně řady doprovodných služeb, aby napomohla firmám k jejich dosažení.

V Evropské unii je v oblasti elektrotechnických komponentů užívaným standardem mezinárodní schéma CB (*Certification Body*) vydávané právě zmíněnou komisí IEC, které je akceptováno ve více než 50 světových zemích. Mezi země, které nejsou členem EU, avšak i přesto tyto normy respektují se řadí mj. Spojené arabské emiráty, Katar, Omán, Egypt, Singapur, Malajsie, Vietnam a další (Správková, 2023; TÜV SÜD, 2023).

Naopak velmi obtížné je z pohledu LASVITU vyvážit své instalace zejména do asijských zemí, kde kromě zvláštních certifikačních regulací přibývají přísnější kritéria pro oblasti s vysokým rizikem zemětřesení. Speciálním požadavkům je nezbytné se přizpůsobit např. v Thajsku, kde ctí regulace TISI, Indie následně dodržuje standardy BIS, Kuvajt pak normy TIR a v Indonésii se jedná o systém SNI. Mezi ty nejnáročnější státy však Správková (2023) zmiňuje Japonsko uznávající bezpečnostní normy PSE, Jižní Koreu respektující certifikace KC a samozřejmě také Čínu a její detailní systém CCC (Správková, 2023)

Právě Čína totiž představuje jeden z nejsložitějších trhů, a to nejen z důvodu certifikací vyžadujících osvědčení k nejrůznějším materiálům včetně kabelů, ale také z kvůli enormním importním clům na kovové komponenty. I proto se LASVIT rozhodl pro čínské projekty zřídit v Šanghaji vlastní montážní halu, kde kompletují produkty sestávající ze skleněných částí importovaných ze severu Čech a kovových dílů, které získávají již přizpůsobené tamnímu trhu od lokálních partnerů. Firma zde zároveň využívá speciálního agenta, který jí zajišťuje veškeré požadované testování, což je dle slov Správkové (2023) ekonomicky velice náročné, avšak nezbytné. Černý (2023) dodává, že v minulosti se tato hala několikrát využila i pro projekty v jihovýchodní Asii, a to například v případě tlaku na cenu ze strany klienta, jemuž to však vždy bylo transparentně komunikováno (Černý, 2023; Správková, 2023).

V oblasti Blízkého východu je opět specifická Saúdská Arábie, kde sice ještě donedávna byly akceptovány evropské certifikáty, avšak poté se zde zavedly speciální normy s názvem SASO, které výrazně omezily trh svítidel. Požadují totiž jejich povinné testování, a to po dobu tří měsíců, což se může jevit jako zanedbatelná doba pro retailové produkty, avšak Správková (2023) zdůrazňuje, že pro instalace na zakázku se jedná o výraznou komplikaci (Správková, 2023)

Právě v oblasti *Bespoke* se LASVIT potýká s řadou komplikací. Pokud firma vyžaduje pouze pár konkrétních dílů z důvodu specifické certifikace pro vybraný projekt, setkává se mnohdy např. s řadou množstevních omezení ze strany dodavatelů, což značně zvyšuje její náklady. Testování jednotlivých komponentů probíhá zpravidla na základě vzorků, což je rovněž extrémně

finančně náročná záležitost. Pro kolekčové produkty je na druhou stranu složitější požadované certifikace získat, neboť jsou udělovány na delší časový interval, nikoliv jeden projekt, a příslušné organizace dokonce příležitostně posílají do výrobních prostorů své kontrolory, aby ověřili, zda se vše řídí dle stanovených regulí. V případě G4A dále přibývají nejrůznější stavební a bezpečnostní normy, které je nezbytné mít na paměti (Správková, 2023)

## 4.6 Distribuce a instalace

Na rozdíl od kolekčových produktů, které LASVIT distribuuje pomocí vyškolených retailových obchodů a designových studií, si firma v případě instalací na míru musí obstarat kompletní proces přepravy na místo určení sama, k čemuž samozřejmě využívá speditérských služeb. Zodpovědnost za realizaci celého distribučního procesu nese logistické oddělení sídlící ve výrobním závodě v České Lípě.

Černý (2023) uvádí, že pro projekty v rámci buňky Blízkého východu a jihovýchodní Asie se využívá výhradně námořní a letecké přepravy, přičemž odhaduje zhruba 70% zastoupení dopravy po moři a 30% využití leteckých prostředků. Právě letecká přeprava se využívá zejména v případě, že klient naléhá na co nejvčasnější doručení do takové míry, že je ochoten si za tento typ přepravy připlatit, neboť, jak je známo z úvodu této kapitoly, dodací lhůta se v případě námořní přepravy pro popisovaný region obecně uvádí v rozmezí 4-6 týdnů v závislosti na konkrétní zemi, oproti tomu u přepravy letecké se předpokládá dodání během pouhého týdne. Pro transport zboží do příslušného přístavu či letiště je pochopitelně nezbytné využít rovněž silničních dopravních prostředků. Všechny přepravní náležitosti podléhají dodacím podmínkám Incoterms uvedeným v kupní smlouvě. Pokud je LASVIT na jejich základě povinen obstarat pojištění, nechává si jej sjednat od dané zasílatelské společnosti.

Kromě výše zmíněných je příležitostně využívána také přeprava kurýrní, a to především pro zasílání nejrůznějších vzorků, ať už ve spojení s certifikacemi, či pro odsouhlasení zvolené varianty stranou klienta. Dále může sloužit rovněž k doručování dárkových předmětů určených k prohlubování vzájemných vztahů a mnoha dalším účelům.

Po doručení zásilky na místo, kde se daná instalace bude nacházet, nezbyvá než ji nainstalovat. Zatímco u kolekčových svítidel nabízí LASVIT zajištění instalace pouze jako doplňkovou službu, neboť by toho klienti měli být většinou schopni docílit sami, tak v případě projektů na zakázku se jedná o jejich povinnou součást zahrnutou již v cenové nabídce. Instalace těchto unikátních

uměleckých děl je totiž velice náročný proces vyžadující odborné znalosti a bohaté zkušenosti, a to z toho důvodu, aby vše, do posledního detailu, odpovídalo zadání. Již bylo zmíněno, že obě kanceláře, v Dubaji i v Singapuru, mají každá svého manažera instalací, a právě ti jsou za jejich zajištění a celý průběh zodpovědní. Černý (2023) uvádí, že většinou se na místo posílají firmou vyškolení technici z České republiky, kteří pracují jako živnostníci, avšak v některých případech je nejen finančně výhodnější využít lokální kontraktory v konkrétní zemi.

Ke každému projektu firma poskytuje následný servis a další doprovodné služby pro případné opravy, úpravy, dodávky náhradních dílů či potřebné čištění. Právě tyto služby jsou z pohledu autora velice důležité zejména v asijských zemích, kde mohou hrát významnou roli a napomoci k prohloubení vzájemné důvěry a budování dlouholetých obchodních vztahů vedoucích k dalším obchodním příležitostem.

#### **4.7 Rizika z pohledu popisované buňky společnosti**

Vycházejíc z teoretického vymezení rizik spojených s mezinárodním obchodem zmíněného v první části této práce lze konstatovat, že LASVIT se během své činnosti setkává se všemi z představených typů, které je nucen řídit a předcházet jim. Konkrétně se tedy setkává jak s rizikem tržním a teritoriálním, tak i s komerčním, měnovým či přepravním.

S **tržním** rizikem se společnost setkává prakticky neustále, neboť poptávka po firemních instalacích je v každém teritoriu z mnoha důvodů pochopitelně velice proměnlivá, a je tak zodpovědností každého obchodníka, případně pak regionálního manažera, aby neustále vyhledával nové obchodní příležitosti, a zajistil tak stabilní chod příslušného trhu a následně i celé firmy. K limitování negativních dopadů vycházejících z případných výkyvů poptávek na jednotlivých trzích napomáhá společnosti rozsáhlá diverzifikace mezi jednotlivé buňky, kanceláře a trhy.

Diverzifikace je rovněž stěžejní prevencí rizik **teritoriálních**, tedy spojených s politickou, sociální a ekonomickou stabilitou vybraného státu. Příkladem lze uvést uzavření zahraniční kanceláře v Moskvě a následné přerušení působnosti na tamním trhu po ruské invazi na Ukrajinu začátkem roku 2022, což mělo na firemní příjmy bezesporu značný vliv, avšak právě díky diverzifikaci nebyl tento dopad likvidačním. Přestože firma v historii realizovala projekty i v zemích s relativně vysokým rizikem, např. z důvodu možnosti výskytu ozbrojených konfliktů či napjatých politických vztahů nejen s Čínou, tak pro své zahraniční kanceláře se samozřejmě vždy snaží volit maximálně bezpečné země, což potvrzují i výše zmíněné makroekonomické indikátory, konkrétně pak S&P rating.



Výrazným neočekávaným faktorem, nejen pro LASVIT, byla také tzv. černá labuť v podobě pandemie spojená s covidem-19, jež započala koncem roku 2019 v čínském Wu-chanu a do Evropy se dostala na jaře následujícího roku. Na první pohled by člověk jednoznačně předpokládal, že tato skutečnost měla na firmu primárně negativní vliv, neboť tomuto riziku bylo nemožné jakkoliv předcházet, došlo k uzavření mezinárodních hranic, provoz hotelů, kasin, restaurací, kancelářských budov a dalších potenciálních prostorů pro skleněné instalace byl pozastaven a celý svět byl ekonomicky výrazně omezen. To však není tak úplně pravdou, jelikož firma, i přes všechny zmíněné komplikace, během tohoto období získala hned několik nových projektů, poněvadž mnozí hoteloví operátoři, developeři a další partneři chtěli právě tuto odstávku využít k rekonstrukcím, modernizacím či výstavbám kompletně nových nemovitostí.

Co na české sklářství ale naopak mělo velice nežádoucí dopad, jsou inflační tlaky vyvolané mnohými faktory a s tím spojený enormní růst cen plynu a dalších materiálů nezbytných pro výrobu instalací. Nikoho jistě nepřekvapí skutečnost, že právě plyn je pro provoz skláren více než zásadní.

Mezi další **měnová** rizika můžeme kromě inflačního vývoje řadit také fluktuaci měnových kurzů, které se LASVIT snaží bránit krátkodobou platností cenových nabídek, jak již bylo vysvětleno výše, a diverzifikací své obchodní činnosti mezi jednotlivé měny napříč celým světem. Zde je vhodné zmínit, že většina dodavatelů, zejména externích skláren, působí na území České republiky, čímž je toto riziko ve vztahu k dodavatelům eliminováno. Totožným principem je toto aplikováno i pro šanghajskou montovnu a její lokální dodavatele veškerých materiálů, vyjma skla.

Obrázek č. 23 zobrazuje vývoj české koruny ve vztahu ke třem nejvyužívanějším měnám popisované buňky během posledních pěti let, konkrétně tedy k americkému dolaru (USD), singapurskému dolaru (SGD) a dirhamu užívaného ve Spojených arabských emirátech (AED).

Z grafů je na první pohled zřejmé, že vývoj všech třech měnových kurzů je téměř identický a během popisovaného období i relativně stabilní. Prudký pád zaznamenala česká koruna pouze s počátkem koronavirové pandemie na jaře 2020. Jinak se kurz od dubna 2018 ve všech případech vychýlil v průměru pouze o zhruba 3 % s tím, že na jaře minulého roku započal pozvolný pád koruny, který však dosáhl dna v září téhož roku, od něhož naopak opět dochází s mírnými výkyvy k pozvolné apreciaci české měny.

### CZK to USD Chart -3.39% (5Y)

1 CZK = 0.0467411 USD Apr 21, 2023, 18:22 UTC

Czech Koruna to US Dollar



### CZK to AED Chart -3.39% (5Y)

1 CZK = 0.171662 AED Apr 21, 2023, 18:21 UTC

Czech Koruna to Emirati Dirham



### CZK to SGD Chart -2.14% (5Y)

1 CZK = 0.0623695 SGD Apr 21, 2023, 18:22 UTC

Czech Koruna to Singapore Dollar



Obrázek 23: Vývoj měnového kurzu CZK vůči USD, AED a SGD

Zdroj: vlastní zpracování dle (Xe, 2023)

**Komerčním** rizikům vyplývajícím z neplnění předem stanovených závazků jedné ze zúčastněných stran se LASVIT snaží předcházet výběrem důvěryhodných a ověřených dodavatelů, s nimiž následně spolupracuje dlouhodobě a vkládá v ně svou plnou důvěru. S klienty se naopak vždy snaží vyjednat platební podmínky dle výše představených firemních standardů, jejichž cílem je obdržet 50 % z ceny ihned po potvrzení objednávky, dalších 20 % po schválení technické dokumentace a kompletní částku ještě před odesláním zboží, což platí především pro charakterizovanou buňku,

neboť zejména v oblasti jihovýchodní Asie je, jak je již známo, velice náročné vymáhat od klientů platby po doručení. Dalším využívaným nástrojem v boji s komerčními riziky je aplikace bankovních záruk, přičemž konkrétně LASVIT v této oblasti využívá k ochraně primárně dokumentárního akreditivu vystaveného proti náložnému listu.

V neposlední řadě je důležité brát v potaz také riziko **přepravní**, a o to více v případě přepravování křehkých produktů, jakými skleněné instalace bezesporu jsou. Každý komponent bývá vždy velice důkladně zabalen, avšak i přesto příležitostně dochází k poškození. Tomu LASVIT předchází hned několika způsoby. Kromě zmíněného důkladného balení si samozřejmě hradí vhodné pojištění. Dále usiluje o sjednání dodacích podmínek s minimální zodpovědností, kdy v případě Blízkého východu a jihovýchodní Asie se jedná zejména o CIF a CIP. Možná nejdůležitější prevencí je, že při výrobě rozsáhlých instalací na zakázku firma obvykle vyrábí několik náhradních kusů právě pro případ poničení, a to ať už ještě během přepravy či až při finální instalaci. Podstatný je také vhodný výběr ověřených a profesionálních speditérských agentur, čemuž firma rovněž věnuje dostatek pozornosti a vybírá pouze ty, s nimiž má dobré zkušenosti.

Kromě výše představených typů rizik může nejedno obchodní jednání zhatit také neznalost lokální kultury a zvyklostí v zemi obchodního partnera. Aby nedošlo k nedopatření, které by vyvolalo nežádoucí situaci potenciálně vedoucí až ke ztrátě obchodní příležitosti, je nezbytné se s kulturními zvyky svého partnera před obchodním jednáním vždy seznámit. Proto autor některá z nejzásadnějších kulturních specifik v regionu Blízkého východu a jihovýchodní Asie stručně představuje v nadcházející podkapitole.

#### **4.8 Kulturní odlišnosti**

Napříč celým regionem lze v obchodním prostředí zpozorovat mnoho kulturních odlišností, z nichž některé již byly zmíněny v předchozí části této kapitoly. Kromě rozdílů v konkrétních preferencích či rozlišných přístupech k vyjednávání je nezbytné zohledňovat jednotlivá náboženství. V islámských zemích, tedy především na Blízkém východě, je největším svátkem *ramadán*, který z pohledu Černého (2023) výrazně zasahuje do obchodního prostředí, a to nejen z důvodu, že se pracovní hodiny zkracují zhruba o polovinu, tedy z obvyklého schématu 9-18 na 9-13 hodin. V případě stavebních prací se pak začíná standardně v 6 hodin, avšak pracovní doba končí již s úderem poledne. Černý (2023) doplňuje, že přestože před několika lety byla tato změna výrazně dramatičtější, tak i dnes se jedná o výrazné zpomalení obchodu. Jako období *ramadánu* pro oblast jihovýchodní Asie, kde se však tento islámský svátek v některých oblastech rovněž ctí, uvádí čínský

Nový rok aneb období největšího stěhování populace. K tomuto tématu se váže také skutečnost, že pátek je v islámských zemích považován za posvátný, a proto ve většině zemí Blízkého východu připadá víkend právě na pátek a následnou sobotu, to však neplatí mj. pro Spojené arabské emiráty, kde víkend odpovídá sobotě a neděli (Global Negotiator, 2020; Independent, 2021)

Dalším důležitým faktorem, který není vhodné podceňovat, je odlišné vnímání času. Zatímco v arabském světě je zcela běžné, pokud má protistrana třeba i hodinové zpoždění, a v některých případech se daná schůzka dokonce ani neuskuteční, což potvrzují slova Černého (2023) i osobní zkušenosti autora, tak ve většině asijských zemí je přesnost velice důležitá, neboť tím člověk dává najevo svůj respekt, na čemž se Černý (2023) i Bednář (2021) jednomyslně shodují. Mezi výjimky potvrzující pravidlo lze, kromě států Arabského poloostrova, uvést Indi či islámem výrazně ovlivněnou Malajsii (Global Negotiator, 2020)

Asijské kultury bývají tradičně více kolektivistické a před dosažením finálního rozhodnutí preferují rozsáhlé porady se svými kolegy, během nichž se snaží shodnout na ideálním řešení. Vyjma Singapuru a Hong Kongu mají také relativně záporný vztah k riziku, což platí rovněž pro většinu zemí Blízkého východu. Rozdílný je také přístup k práci v jednotlivých zemích. Indové jsou kupříkladu vysoce orientováni na konkrétní data, Indonésané jsou, stejně jako Indové a Číňané, velice soutěživí a rádi respektují pravidla, Thajci jsou pak relativně flexibilní a v Singapuru či Hong Kongu se zřetelně projevují západní vlivy (Hofstede Insights, 2022a; Suder et al., 2021)

Pozornost si zaslouží také postavení žen ve společnosti. Přestože ve Spojených arabských emirátech se jejich vysoké postavení v obchodním prostředí považuje za zcela běžné, což potvrzuje i fakt, že dva ze čtyř obchodníků sedících v dubajské kanceláři LASVITU jsou ženy, tak např. v Saúdské Arábii byly ještě donedávna značně limitovány. Nejenže nemohly řídit auto, ale dokonce nemohly ani chodit samy na veřejnosti a pro ubytování párů v hotelu pak bylo nezbytné předložit oddací list. To se však naštěstí velice rychle změnilo a v současnosti je tato intenzivně se rozvíjející země na srovnatelné úrovni se SAE a výrazně dále než řada menších arabských zemí (Černý, 2023)

Mezi těmito dvěma světovými oblastmi existuje celá řada dalších kulturních odlišností. Zaměřit se lze dále kupříkladu na oslovování, pozdravy, předávání vizitek, úvodní rozhovory, stolování, řešení konfliktů, nonverbální komunikaci, předávání darů, významy barev a symbolů, dresscode, legislativu a mnoho dalších aspektů, kterým se věnuje mnoho speciálně zaměřených publikací či příruček.

## 4.9 Konkrétní příklad – St. Regis Jakarta

V této podkapitole autor demonstruje výše představená specifika popisované buňky na konkrétním příkladu z praxe, a to na luxusním hotelu *St. Regis Jakarta*, který se nachází v hlavním městě Indonésie a patří pod světoznámý řetězec *Marriott*.

LASVIT zde skrze indonéskou kontraktorskou společnost *PT Rajawali* spolupracoval s britskými designery *GA Design* a americkým renomovaným studiem *Champalimaud Design* na výzdobě tohoto impozantního hotelu. Zatímco s prvními zmiňovanými umělci realizoval instalaci do společenského sálu, tak s americkým partnerem pracoval na výzdobě hotelového lobby a jednoho z barů. Právě hotelové lobby zachycuje obrázek č. 24 na konci této podkapitoly, který zároveň potvrzuje oblibu honosných opulentních designů, jejichž cílem je primárně zaujmout (LASVIT s. r. o., 2023).

Specifikum asijského trhu v podobě zdlouhavého vyjednávání lze nepochybně prokázat hned v úvodu, neboť přestože k oficiálnímu podpisu smlouvy a následnému zahájení došlo až v březnu roku 2020, tak Černý (2023) upozorňuje, že prvotní negociace byly zahájeny již v roce 2013. Celý projekt byl poté dokončen na jaře roku 2022 (LASVIT s. r. o., 2023).

Severočeská sklářská firma se tak ve smlouvě s indonéskou společností zavázala k výrobě, dodání a instalaci dekorativních svítidel pro tři zmíněné oblasti v celkové hodnotě neuvěřitelných **1 500 000 USD**. Po náročném vyjednávání byl LASVIT nucen upustit od svých standardně požadovaných platebních podmínek a sjednal následující:

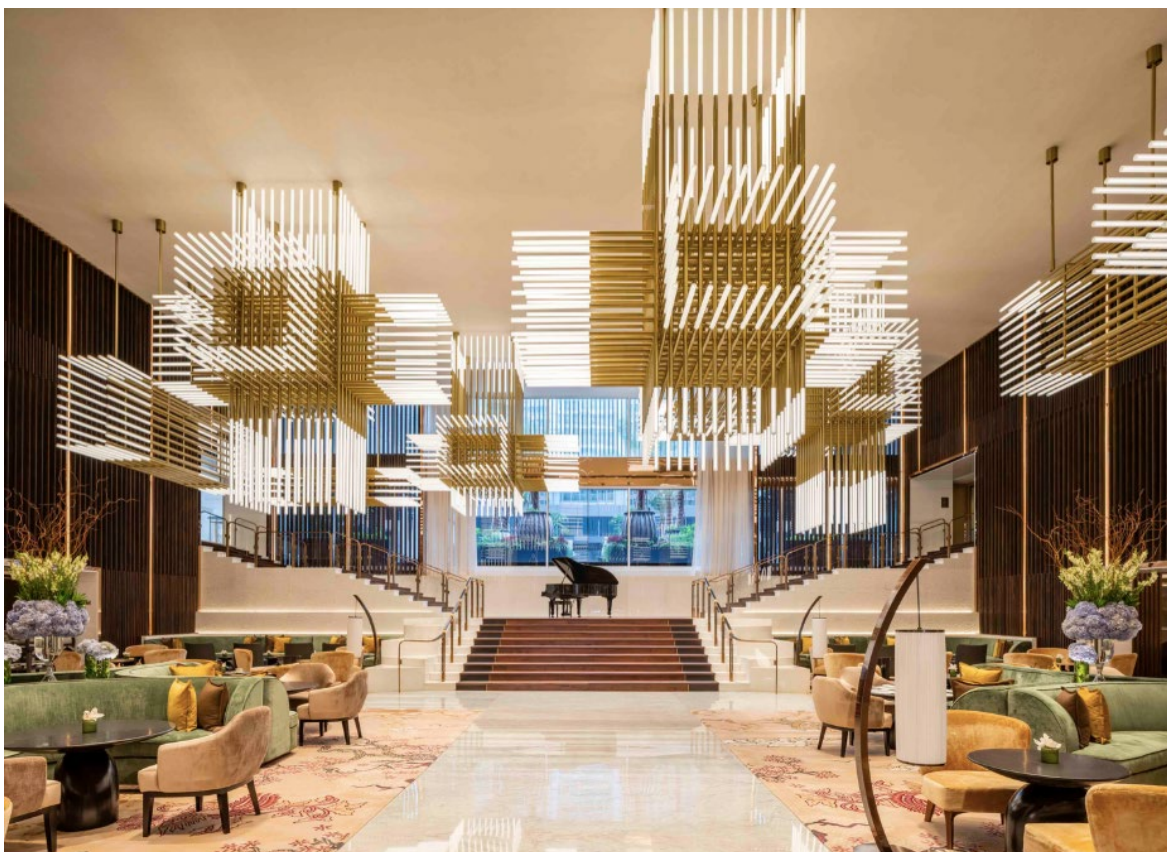
- **10 %** zálohová platba (vč. bankovní záruky)
- **10 %** po schválení designových návrhů interiérovým designerem
- **10 %** po schválení technických výkresů interiérovým designerem
- **20 %** po schválení vzorků a mock-upu interiérovým designerem
- **10 %** před odesláním – proti náložnému listu
- **35 %** po doručení do hotelu
- **5 %** po vystavení konečného schvalovacího dokumentu (1 rok po vystavení provizorního schvalovacího dokumentu)

V případě zálohové platby byla sjednána bankovní záruka platná až do vystavení provizorního schvalovacího dokumentu. Ve smlouvě bylo rovněž stanoveno, že kupní cena je fixní a nesmí být jakkoliv upravována, a to ani v závislosti na změnu cen materiálů či jiných faktorů (LASVIT s. r. o., 2023).

Přestože se tomu LASVIT snaží obvykle vyhýbat, tak v tomto případě mimořádně akceptoval dodací podmínky **DDP Jakarta**, čímž byl odpovědný za zajištění přepravy až do hotelu, a to včetně proclení. K celému procesu využil tradičně služeb odborné speditérské služby, která, primárně s využitím námořní přepravy, zprostředkovala doručení až do místa určení a zajistila veškeré doprovodné náležitosti, což bylo pochopitelně zohledněno při sjednávání kupní ceny. Součástí firemních povinností bylo také obstarání pojištění, avšak výjimkou bylo mj. pojištění odpovědnosti vůči třetím osobám, které v tomto případě uhradila protistrana (LASVIT s. r. o., 2023).

Jako zajímavost lze uvést, že v rámci smlouvy se LASVIT rovněž zavázal k zajištění dvou cest do České republiky pro tři osoby ze strany kontraktora či designových studií určených k návštěvě firemního sídla, sklárny a schválení mock-upů, a to včetně uhrazení nákladů na letenky a ubytování (LASVIT s. r. o., 2023).

Smluvně stanoveny byly také různé záruční lhůty zahájené dnem vystavení zmíněného provizorního schvalovacího dokumentu. Konkrétně se jednalo o dobu 2 let pro veškeré kovové a hardwarové komponenty či výrobní vady, 5 let pro skleněné části a období 1 roku pro žárovky a světelné zdroje. V případě zpoždění dodávky by byl LASVIT povinen hradit 0,1 % z finální kupní ceny za každý den prodlení, kdy maximální možná částka by potenciálně činila 10 %. Smlouva a řešení případných sporů následně podléhá právním předpisům Indonésie (LASVIT s. r. o., 2023).



*Obrázek 24: Lobby hotelu St. Regis Jakarta*

Zdroj: (LASVIT, 2023)

Po přečtení této kapitoly je tedy více než zřejmé, že oblastí, v nichž se projevují odlišnosti, a to nejen kulturní, je z pohledu vybrané mezinárodní společnosti opravdu nespočet. V této kapitole autor nejprve představil charakterizovanou buňku a následně čtenáře postupně provedl jednotlivými kroky projektů, kde podrobně definoval stěžejní diference a specifika, se kterými se lze během obchodování na Blízkém východě a v jihovýchodní Asii setkat. Zabýval se konkrétně procesem vstupu na zahraniční trhy a získáváním nových projektů, odlišnostmi v preferencích z pohledu jednotlivých zemí, náležitostmi mezinárodní kupní smlouvy, potenciálním rizikům, kulturním odlišnostem a mnoha dalším aspektům, které v závěru názorně demonstroval na konkrétním projektu realizovaném v indonéské Jakarta. V následující a zároveň poslední kapitole pak autor vychází z této detailní analýzy a na základě vlastního uvážení se vrací k těm nejzásadnějším bodům.

## 5 Identifikace stěžejních rozdílů

Jak již bylo naznačeno výše, v závěrečné kapitole autor vychází z praktických poznatků získaných během osobních rozhovorů se zkušenými odborníky uvedených v předchozí kapitole a mnoha dalších informací nabytých v průběhu detailního analyzování vybraných trhů. Vycházejíc z těchto informací následně na základě vlastních znalostí, zkušeností a subjektivního vyhodnocení představuje své vlastní desatero stěžejních bodů sumarizující odlišnosti charakteristické pro obchodní činnosti společnosti LASVIT v rámci oblastí Blízkého východu a jihovýchodní Asie, jež tvoří jednu ze čtyř samostatných buněk firmy.

Na úvod je třeba zmínit, že toto desatero, které je nejprve graficky představeno v tabulce č. 6 a následně autorem detailněji charakterizováno níže, představuje 10 zásadních bodů, jež jsou pro vybranou buňku specifické, a to ať už z pohledu diferencí mezi jednotlivými zeměmi napříč regionem, mezi samostatnými sub-regiony neboli Blízkým východem a jihovýchodní Asií, z nichž každý má svou vlastní zahraniční kancelář, či dokonce mezi buňkou jako takovou v komparaci se zbytkem světových trhů.

*Tabulka 6: Souhrn deseti specifických bodů z pohledu popisované buňky*

1.	Způsob vstupu na jednotlivé trhy
2.	Úspěšnost v rámci zákaznických segmentů
3.	Adaptace produktu dle specifik regionů
4.	Struktura exportu
5.	Logistika
6.	Mezinárodní kupní smlouva
7.	Význam negociace
8.	Certifikace
9.	Obchodní rizika
10.	Kulturní odlišnosti

Zdroj: vlastní zpracování

### 1. Způsob vstupu na jednotlivé trhy

Jako první na seznamu autor uvádí způsoby získávání projektů na jednotlivých trzích, které se napříč jednotlivými zeměmi v porovnání s minulostí velice různí. V zemích s dominantním zastoupením hotelů, jako je např. Malajsie, je stěžejní kontakt s hotelovými operátory. V Indii je kladen velký důraz na cenu a je zde nezbytné vyvíjet maximální úsilí pro budování vztahů s rodinnými architekty



či interiérovými designery, kteří mají na klientovo rozhodování značný vliv. Právě vzájemné vztahy a důvěra, mnohdy prohlubovaná neformálními schůzkami, jsou především v Asii pro obchodní vztahy zásadní, a je tak velice důležité je neustále rozvíjet. Zajímavým specifikem analyzované oblasti je bezesporu Katar, kde nelze získat projekt jiným způsobem než skrze veřejné zakázky. Představa, že se zde např. developerská společnost zamiluje do firemních produktů a doporučí ji na několik svých dalších projektů, jako se tomu děje např. v Singapuru, je zde utopická. V rámci buňky tak existuje hned několik odlišných způsobů, jak lze projekt získat, z nichž každý je typický pro jinou zemi.

## **2. Úspěšnost v rámci zákaznických segmentů**

Jak již bylo naznačeno v rámci prvního bodu tohoto seznamu, zastoupení jednotlivých segmentů na firemních projektech se v každé zemi více či méně liší. Zatímco souhrnně lze říci, že až polovinu zakázek tvoří privátní rezidence, tak z pohledu konkrétních států existuje celá řada výjimek. Kromě zmíněné Malajsie, zažívající enormní hotelový rozmach, lze uvést také Indii, která je jejím přesným opakem, neboť zde vévodí paláce a soukromé rezidence právě na úkor hotelů, pro něž se obvykle volí cenově dostupnější alternativy. Pro SAE jsou rovněž charakteristické především luxusní rezidence, vily a paláce. Specifickou zemí je Saúdská Arábie, která má enormní potenciál a z pohledu společnosti popírá veškeré statistiky. Významný podíl této buňky zastupují rovněž obchodní centra, kancelářské budovy, kasina či operní sály.

## **3. Adaptace produktu dle specifik regionů**

Oblast architektury a designu je pravděpodobně tou nejvýraznější, neboť i laik zde může na první pohled spatřit zásadní rozdíly mezi západními zeměmi a asijskou kulturou. Oproti západnímu světu preferujícímu nenápadné minimalistické prvky a nadčasovou eleganci jsou v Asii i v oblasti Blízkého východu populární především honosné, opulentní a velmi barevné designy s jednoznačným cílem vyvolat u lidí obdiv. V rámci celé buňky lze hovořit o značném vlivu náboženství a kultury, kdy v arabském světě je zcela nemyslitelné např. jakkoliv znázorňovat symboly kříže. V Asii se k tomu následně přidává zákaz užívání veškerých ostrých či špičatých předmětů a za zmínku stojí také čínský koncept *feng-šuej* definující mj. správné uspořádání nábytku v prostoru.

#### 4. Struktura exportu

Primární specializací společnosti LASVIT jsou bezesporu instalace na zakázku neboli *Bespoke* tvořící až 85 % veškerých projektů. Opomenout však nelze ani kolektové produkty a sklo určené pro architekturu. Projekty z řady *Bespoke* jsou v zemích pokrývaných vybranou buňkou nesmírně populární, a i proto zejména v Asii vznikaly historicky ty nejvýznamnější z nich. Vyzdvihnout lze kupříkladu instalaci *Dragonborn* na ostrově Saipan aneb největší projekt firmou kdy realizovaný či dynamické *Neurony* v thajském Bangkoku. V oblasti Blízkého východu poté nelze opomenout *The Elements* zdobící dvě z vysoce frekventovaných stanic dubajského metra, *Burjuman* a *Al Rigga*, či kinetickou instalaci *Art Therapy*, která je součástí zdravotního centra uprostřed Abú Dhabí. Oproti tomu kolektové produkty sklízí úspěch převážně v západních zemích s již rozvinutým retailovým trhem, což se o regionu Blízkého a Dálného východu prozatím říci nedá. Jinak tomu není ani v případě skla pro architekturu, které má pozoruhodný potenciál, nicméně se na trhu nachází teprve velice čerstvě.

#### 5. Logistika

Zatímco v rámci EU je nejrozšířenější bezesporu doprava silniční, tak v případě charakterizované buňky je využívána zhruba v 70 % přeprava námořní. Ve zbylých případech, kdy klient naléhá na co nejrychlejší doručení, za které je ochoten si připlatit, se pak využívá přeprava letecká. Mezi další specifika ve vztahu k evropskému trhu, jimž je nezbytné věnovat náležitou pozornost, patří DPH, jejíž hodnota se v každé zemi podstatně liší, a neméně komplikovaná problematika cel. Právě člení se LASVIT obvykle snaží přenést na stranu klienta, a to pomocí sjednávání dodacích podmínek CIF, respektive CIP. Obecně lze konstatovat, že z pohledu logistiky je buňka Blízkého východu a jihovýchodní Asie relativně homogenní, avšak v komparaci např. s EU se jedná o dvě výrazně odlišná prostředí.

#### 6. Mezinárodní kupní smlouva

V rámci náležitostí kupní smlouvy lze zaznamenat největší odlišnosti především v platebních a dodacích podmínkách, a to zejména v komparaci s ostatními buňkami. Zatímco v západních zemích se v obchodních vztazích projevuje vzájemná důvěra, tak v asijském světě bývá prakticky každá platba předem zajišťována bankovními nástroji, nejčastěji pak dokumentárním akreditivem vystaveným proti náložnému listu. Naopak nezajištěné platby splatné po doručení je zde téměř nemožné vymáhat. LASVIT zde prosazuje, již zmíněné, dodací podmínky CIF pro přepravu námořní a CIP pro přepravu leteckou, oproti tomu v EU je nejrozšířenější doložkou DDP. Kupní cenu

Lze v rámci této buňky sjednat v amerických či singapurských dolarech a v případě SAE pak i v tamních dirhamech. Diferenci mezi jednotlivými kanceláři této buňky lze spatřit v oblasti dodací lhůty, kdy u letecké přepravy se sice v obou případech jedná o rozmezí jednoho týdne, avšak v případě přepravy po moři se pro Blízký východ zpravidla stanovuje lhůta v délce čtyř týdnů čili v porovnání s oblastí jihovýchodní Asie o dva týdny kratší. Všechny tyto náležitosti kupní smlouvy nicméně bývají předmětem tvrdého vyjednávání a je důležité mít na paměti, že co zde není uvedeno ve smlouvě, jako by neexistovalo.

## **7. Význam negociace**

Negociace neboli vyjednávání je součástí kulturních zvyků a je typické především právě pro arabské a asijské národy. Předmětem rozsáhlého a nemilosrdného vyjednávání bývá zejména kupní cena a platební podmínky, výjimkou však nejsou ani dodací podmínky či další zmíněné elementy mezinárodní kupní smlouvy. Aby se předešlo dlouhému a náročnému smlouvání, jež může probíhat i po dobu několika měsíců, přichází obchodníci zpravidla hned v úvodu s nadsazenou cenovou nabídkou, která již počítá s následnými slevami a ústupky. Za výjimku v popisovaném regionu lze označit Singapur a jeho ovlivnění západní kulturou, neboť např. v USA se naopak očekává rozumná cena hned v úvodu jednání a není výjimkou, pokud ji klient neprodleně akceptuje.

## **8. Certifikace**

Výraznou komplikací při exportu svítidel, především pak do Asie, jsou certifikační normy. Přestože řada světových zemí akceptuje evropské standardy, tak existuje mnoho zemí, v jejichž případě je třeba dané produkty přizpůsobit lokálním požadavkům. Spíše než o samotné sklo se jedná o řídicí jednotky, výrobní štítky, kabely, plastové součástky, manuály a mnoho dalších komponentů. Z popisovaného regionu vyžaduje specifické certifikáty např. Saúdská Arábie, Indie, Thajsko, Indonésie či Kuvajt. Evropské standardy naopak akceptují SAE, Katar, Omán, Egypt, Singapur, Malajsie, Vietnam a několik dalších států. Dříve bylo toto schéma uznáváno také Saúdskou Arábií, avšak i zde byly relativně nedávno zavedeny nové regulace, čímž došlo k zásadnímu omezení trhu svítidel.

## **9. Obchodní rizika**

Společnost LASVIT se v rámci své obchodní činnosti setkává se všemi v úvodu práce představenými typy rizik, a to nejen z pohledu popisované buňky. Z tržních rizik lze zmínit velice proměnlivou a téměř nepředvídatelnou poptávku po instalacích na míru, což se však relativně úspěšně daří

eliminovat rozsáhlou diverzifikací mezi jednotlivé trhy. Názorným příkladem rizik teritoriálních může být nucené uzavření zahraniční kanceláře v Moskvě způsobené ruskou invází na Ukrajině. Oblast Blízkého východu bývá také často spojována s hrozbou ozbrojených konfliktů a v Asii pak nelze opomenout nepředvídatelné vztahy s Čínou. Nicméně trhy, na nichž firma operuje nejčastěji jsou považovány za bezpečné, což potvrzuje i uznávaný rating S&P. V Asii se dále zdůrazňují rizika komerční, konkrétně v podobě velice náročného získávání plateb po dokončení instalací, čemuž firma předchází sjednáváním bankovních záruk. Kolísání měnových kurzů, dalším z možných rizik, je rovněž předcházeno výraznou diverzifikací, avšak měny akceptované analyzovanou buňkou jsou ve vztahu k české koruně poměrně stabilní. Přepravní rizika, stejně jako ostatní typy, společnost limituje volbou ověřených obchodních partnerů a sjednáním adekvátních podmínek mezinárodní kupní smlouvy. I přes zmíněnou diverzifikaci by pro firmu mohl představovat zásadní hrozbu kolaps jednoho z jejich stěžejních trhů, mezi něž lze dnes zahrnout i Saúdskou Arábii, ve kterou LASVIT vkládá až enormní potenciál. Existuje celá řada dalších možných rizik, z nichž za zdůraznění stojí kulturní odlišnosti, jimž autor věnuje poslední bod svého desatera.

## **10. Kulturní odlišnosti**

Posledním, avšak neméně důležitým bodem tohoto desatera jsou neustále omílané kulturní odlišnosti, které doprovází každý obchodní styk v mezinárodním prostředí. Vyjma zmíněných odlišností v designových preferencích, obchodních zvyklostech či stylu vyjednávání je třeba se rovněž zaměřit na náboženství a s tím spojené státní svátky, kdy bezesporu největšími z nich jsou islámský *ramadán* a čínský Nový rok, jež nezanedbatelně zpomalují obchodní prostředí. Právě vnímání času může také způsobit řadu nedorozumění, neboť zatímco v Asii je dochvilnost zásadní, tak v arabském světě není nezvyklé mít třeba i hodinové zpoždění. Vzhledem ke skutečnosti, že v případě Blízkého východu a jihovýchodní Asie se jedná o velice pestrý region sestávající z několika různých etnických skupin, náboženství a kultur, tak zde lze zaznamenat nespočet odlišností, a to kupříkladu v oblasti oslovování, pozdravů, stolování, nonverbální komunikace, předávání darů, oblečení a v řadě dalších aspektů, s nimiž se autor doporučuje před každým obchodním jednáním důkladně seznámit.

Závěrem lze shrnout, že z pohledu LASVITu neexistuje příliš odlišností, které by bylo možné vymezit v pouze rámci komparace Blízkého východu a jihovýchodní Asie jako celků, a i proto společně tvoří jednu ze čtyř firemních buněk sdílící téže designery či projektové manažery pro celou oblast. Lze však uvést hned několik rozdílů mezi jednotlivými státy napříč regionem, neboť se jedná o velice pestré a různorodé teritorium, či při srovnání této buňky se třemi dalšími. Zároveň je důležité

zdůraznit, že každý projekt společnosti je naprostý unikát, a může tak v každé z jeho fází přinášet řadu nových úskalí a specifik, ať už je řeč o obchodních zvyklostech, architektonických stylech, certifikacích, logistice či následném servisu. Přehled těch nejzásadnějších z již definovaných specifik v rámci oblastí Blízkého východu a jihovýchodní Asie graficky shrnuje tabulka č. 7.

Tabulka 7: Shrnutí komparace trhů Blízkého východu a jihovýchodní Asie

	<b>Blízký východ</b>	<b>jihovýchodní Asie</b>
<b>Zahraniční kanceláře</b>	Dubaj + obchodnice v Rijádu	Singapur
<b>Významné trhy</b>	SAE, Saúdská Arábie	Singapur, Malajsie, Indonésie
<b>Formy vstupu</b>	zahraniční kanceláře, přímý vývoz prostředníci, zprostředkovatelé, komisionáři, přímý vývoz	
<b>Specifika vstupu</b>	Katar – kontraktorský trh	budování dlouhodobých vztahů
<b>Zákaznické segmenty</b>	rezidence, paláce, hotely Saúdská Arábie – všestranný potenciál	rezidence, kasina, hotely Indie – soukromé paláce Malajsie – hotely
<b>Adaptace produktu</b>	honosné a opulentní designy vliv kultury a náboženství cílem vyvolat obdiv	honosné a opulentní designy koncept <i>feng-šuej</i> žádné ostré předměty
<b>Struktura exportu</b>	výhradně projekty <i>Bespoke</i>	historicky nejvýznamnější <i>Bespoke</i> projekty + počátky G4A
<b>Logistika</b>	70 % námořní př. (4 týdny) 30 % letecká př. (1 týden)	70 % námořní př. (6 týdny) 30 % letecká př. (1 týden)
<b>Mezinárodní KS</b>	v rámci buňky homogenní – bankovní záruky, CIF/CIP	
<b>Význam negociace</b>	dlouhé a nemilosrdné vyjednávání nadsazené prvotní ceny Singapur – vliv západu	
<b>Certifikace</b>	Problematický Kuvajt a Saúdská Arábie	Problematické Thajsko, Indie a Indonésie
<b>Obchodní rizika</b>	ozbrojené konflikty	vztahy s Čínou platby po dokončení
<b>Kulturní odlišnosti</b>	ramadán pátek posvátným dnem postavení žen nedochvilnost	čínský Nový rok kolektivismus respekt k pravidlům dochvilnost

Zdroj: vlastní zpracování

## Závěr

Internacionalizace, jež bývá mnohdy zaměňována s globalizací, byla definována jako souhrn všech přeshraničních činností podniku zahrnující veškeré transakce, a to včetně prodeje, investic a dopravy. Cílem práce bylo analyzovat internacionalizační proces a obchodní aktivity autorem zvolené společnosti LASVIT s. r. o. a následně identifikovat specifika trhů Blízkého východu a jihovýchodní Asie tvořících jednu ze čtyř buněk společnosti.

Motivem k zahájení zahraničních aktivit může být kupříkladu zvýšení objemu prodeje, zisk nových zdrojů či diverzifikace rizika mezi různé trhy. Za nejvýznamnější internacionalizační modely lze označit Stopfordův model či švédský model Uppsala, z nichž oba došly k obdobným závěrům v podobě strategie postupného pronikání na zahraniční trh. Výjimkou jsou společnosti typu *Born Globals*, které od úplného počátku operují ve světovém měřítku.

K obchodním aktivitám, včetně logistických operací, jež jsou jejich nedílnou součástí a během posledních desítek let prošly markantním vývojem, se však v mezinárodním prostředí pojí celá řada zvláštností. Vyjma odlišností v jazycích, měnách, platebních a dodacích podmínkách, legislativě či dalších náležitostech mezinárodní kupní smlouvy nelze opomenout také kulturní a obchodní zvyklosti, celní problematiku a řadu dalších rizikových faktorů, jimiž se autor podrobně zabýval v teoretické části této diplomové práce.

V praktické části naopak aplikoval nabyté znalosti na zmíněnou českou společnost LASVIT s. r. o., kterou nejprve detailně představil ve třetí kapitole. Specializací této ambiciózní sklářské firmy jsou především světelné instalace na míru, jež představují až 85 % z jejího celkového obrátu a nachází se v těch nejluxusnějších místech po celém světě. Součástí portfolia jsou rovněž standardizované kolekce produkty a relativně nově také sklo pro architekturu, jehož průkopníkem bylo nepochybně dechberoucí firemní sídlo nacházející se v Novém Boru.

Přestože LASVIT s. r. o. od roku 2019 oficiálně sídlí právě v tradiční sklářské oblasti na severu Čech, tak své původní sídlo založil v asijském Hong Kongu, čímž přeskočil veškeré fáze zmíněných internacionalizačních modelů, a zařadil se tak právě do kategorie *Born Globals*. To prokazuje i skutečnost, že během prvních dvou let svého působení založil zahraniční kanceláře kromě České republiky také v Dubaji, Singapuru a dalších světových metropolích, z nichž momentálně pokrývá poptávky z celého světa.

Jedná se tedy o výhradně exportně orientovanou společnost, přičemž na území České republiky každoročně nezůstává více než 5 % souhrnné hodnoty firemních projektů. Tyto projekty jsou zhruba rovnoměrně rozloženy mezi čtyři obchodní buňky společně pokrývající světový trh, z nichž stěžejní pro tuto diplomovou práci byla buňka zaměřující se na zvolenou oblast Blízkého východu a jihovýchodní Asie.

Po úvodním představení buňky, vymezení tohoto rozmanitého a obchodně mimořádně atraktivního trhu a ekonomické charakteristice nejvýznamnějších obchodních partnerů čili Spojených arabských emirátů, Saúdské Arábie a Singapuru, přešel autor k již samotné analýze stěžejních rozdílů, kterou rozčlenil dle jednotlivých kroků firemních projektů. Analýza vycházela především z osobního rozhovoru s Lukášem Černým, generálním manažerem buňky, doplněným o rozpravy s několika jeho zkušenými kolegy a celou řadu přínosných interních materiálů. Důraz není kladen pouze na odlišnosti napříč regionem, ale rovněž na komparaci popisované buňky s ostatními světovými trhy.

Autor tak postupně provedl čtenáře celým procesem realizace projektů, kdy hned ve fázi jejich získávání a vstupu na zahraniční trh uvedl několik zajímavých specifik. Vyjma zahraničních kanceláří zde vystupují také prostředníci, zprostředkovatelé či komisionáři a za zdůraznění stojí např. katarský trh, na který se nelze dostat jinak než skrze veřejné zakázky. Dostatečnou pozornost věnoval autor rovněž adaptaci produktů, kde hlavním specifikem oproti západním zemím je popularita honosných designů s jednoznačným cílem zaujmout. Přestože v obecném měřítku jsou dominantním segmentem privátní rezidence, tak kupříkladu Malajsie momentálně zažívá enormní hotelový rozmach, v Indii naopak převládají luxusní paláce a samostatnou kapitolu tvoří Saúdská Arábie, jež popírá veškeré statistiky a v dohledné době by mohla představovat až 40 % obratu buňky.

Významnou roli hrají také náležitosti mezinárodní kupní smlouvy a jejich vyjednávání, které je pro arabský i asijský svět typické. Smlouvá se zde především o kupní ceně či platebních podmínkách, které lze především v Asii označit za zcela zásadní. Dále byla zmíněna rovněž velice komplikovaná problematika certifikací a následně se autor podrobněji zabýval distribucí a logistickými operacemi. Ty jsou však napříč regionem relativně homogenní. Až 70 % zde tvoří přeprava námořní, nicméně v některých případech se využívá i přeprava letecká, která je sice výrazně dražší, avšak o poznání rychlejší. Z dodacích podmínek jsou firmou obvykle prosazovány podmínky CIF, respektive CIP, a to z důvodu snahy o přesunutí náročného procesu clenění na stranu dovozce.

V neposlední řadě byla představena také celá řada potenciálních rizik, kterým musí společnost čelit. Součástí jsou rovněž velice rozmanité kulturní odlišnosti, jejichž znalost může mít na obchodní vztahy zásadní vliv. Důležitou roli zde hraje především náboženství a s tím spojené svátky, kdy zatímco v arabském světě je nejrozšířenější ramadán, tak v Asii dominuje čínský Nový rok.

Závěrem kapitoly autor demonstroval jednotlivá specifika definovaná v průběhu analýzy na konkrétním projektu realizovaném popisovanou společností, a to na impozantním hotelu *St. Regis Jakarta* nacházejícím se v hlavním městě Indonésie, který firma v nedávné době vybavila několika skleněnými instalacemi v celkové hodnotě neuvěřitelných 1 500 000 USD.

V poslední kapitole pak autor, vycházejíc z předchozí analýzy, na základě vlastních znalostí a subjektivního uvážení identifikoval a sumarizoval stěžejní specifika obchodních aktivit v oblasti Blízkého východu a jihovýchodní Asie perspektivou úspěšné společnosti LASVIT s. r. o., která v oblasti působí již řadu let.

Souhrnně lze konstatovat, že vzhledem k unikátní povaze firemních produktů a extrémní rozmanitosti popisované oblasti lze difference zaznamenat prakticky v každé z jednotlivých fází projektů. Trh Blízkého východu a jihovýchodní Asie však zároveň představuje enormní potenciál, což potvrzuje skutečnost, že zde společnost v minulosti realizovala své historicky nejvýznamnější instalace.



## Seznam použité literatury

- AJETO. 2023. *O nás* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.ajetoglass.com/o-nas>
- ARAB NEWS. 2023. *Riyadh exhibition showcases NEOM's futuristic city THE LINE* [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.arabnews.com/node/2232971/saudi-arabia>
- ARCHIWEB. 2019. *Nové sídlo společnosti Lasvit v Novém Boru* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.archiweb.cz/b/nove-sidlo-spolecnosti-lasvit-v-novem-boru>
- AZUAYI, Robert, 2016. *Internationalization Strategies for Global Companies: A Case Study of Arla Foods, Denmark. Journal of Accounting & Marketing* [online]. 05(04) [cit. 2023-03-19]. ISSN 21689601. Dostupné z: doi:10.4172/2168-9601.1000191
- BALASSA, Bela. 2011. *The Theory of Economic Integration*. Routledge Revivals. Abingdon: Routledge. ISBN 978-0-203-80518-3.
- BEDNÁŘ, Marcel, prezident Česko-singapurské obchodní komory [ústní sdělení]. Praha, 26. 4. 2021.
- BERRY, John W., Ype H. POORTINGA, Seger M. BREUGELMANS, Athanasios CHASIOTIS a David L. SAM. 2002. *Cross-Cultural Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN: 978-0-521-65152-4
- BRITANNICA. 2023. *Saudi Arabia* [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/place/Saudi-Arabia>
- BUSINESSINFO. 2022a. *Katar* [online]. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/katar-souhrnna-teritorialni-informace/2/#4-kultura-obchodniho-jednani>
- BUSINESSINFO. 2022b. *Saúdská Arábie* [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/saudska-arabie-souhrnna-teritorialni-informace/2#3-obchod-a-investice>
- BUSINESSINFO. 2022c. *Singapur* [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/singapur-souhrnna-teritorialni-informace/2/#2-ekonomika>

- BUSINESSINFO. 2022d. *Spojené arabské emiráty* [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/spojene-arabske-emiraty-souhrnna-teritorialni-informace/2/#2-ekonomika>
- CEIC DATA. 2022. *Singapore Government Debt: % of GDP* [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.ceicdata.com/en/indicator/singapore/government-debt--of-nominal-gdp>
- CIHELKOVÁ, Eva, Jana KŘÍŽKOVÁ, Hana KUNEŠOVÁ a David MARTINČÍK, 2009. *Světová ekonomika. Obecné trendy rozvoje*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-155-0.
- CIT. 2019. *Freight Traffic CIM/SMGS* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: [https://www.cit-rail.org/media/files/documentation/freight/scopes/scope\\_of\\_application\\_of\\_cim-smgs\\_2019-05-01.pdf?cid=311289](https://www.cit-rail.org/media/files/documentation/freight/scopes/scope_of_application_of_cim-smgs_2019-05-01.pdf?cid=311289)
- CONTAINERSHIPS. 2020. *Intermodal vs. Multimodal: What is the Difference?* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.containerships.eu/news/intermodal-vs-multimodal-what-is-the-difference>
- CSCMP. 2023. *CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: [https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx](https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx)
- CZECHCRUNCH. 2022. *Lasvit investoval do největší spékací pece v Evropě. Může díky ní posouvat hranice architektury* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://cc.cz/lasvit-investoval-do-nejvetsi-spekaci-pece-v-evrope-muze-diky-ni-posouvat-hranice-architektury/>
- CZECHDESIGN. 2018. *LASVIT vyhrál v Miláně "designového oskara." Kabaret Monster získal ocenění Milano Design Award 2018.* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/lasvit-vyhral-v-milane-designoveho-oskara-kabaret-monster-ziskal-oceneni-milano-design-award-2018>
- CZECHDESIGN. 2019. *Cena pro nejlepší hudebníky bude z českého skla. Lasvit vyrobil prestižní trofeje BRIT Awards* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/cena-pro-nejlepsi-hudebniky-bude-z-ceskeho-skla-lasvit-vyrobil-prestizni-trofeje-brit-awards>
- ČENĚK, Jiří, Josef SMOLÍK a Zdeňka VYKOUKALOVÁ. 2016. *Interkulturní psychologie: vybrané kapitoly*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5414-7.

- ČERNÝ, Lukáš, Regional General Manager South-East Asia and MEA ve spol. LASVIT s. r. o. [ústní sdělení]. online, 24. 3. 2023.
- ČESKÁ CENA ZA ARCHITEKTURU. 2020. *Sídlo firmy Lasvit* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://ceskacenaarchitekturu.cz/rocniky/2020/sidlo-firmy-lasvit>
- ČESKOLIPSKÝ DENÍK. 2015. *Lasvit postaví továrnu a dá práci až dvěma stovkám lidí* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: [https://ceskolipsky.denik.cz/zpravy\\_region/lasvit-postavi-tovarnu-a-da-praci-az-dvema-stovkam-lidi-20151114.html](https://ceskolipsky.denik.cz/zpravy_region/lasvit-postavi-tovarnu-a-da-praci-az-dvema-stovkam-lidi-20151114.html)
- DANIELS, John. D., Lee H. RADEBAUGH, Daniel P. SULLIVAN a Reid W. CLICK, 2022. *International Business: Environment & Operations*. 17th ed. Essex: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-40327-4.
- DAVID, Pierre A., 2013. *International Logistics: The Management of International Trade Operations*. 4<sup>th</sup> Edition. Berea: Cicero Books. ISBN 978-0-9894906-0-3.
- DELOITTE. 2020. *Nové obchodní podmínky INCOTERMS® 2020 a jejich vliv na účetnictví* [online]. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/nove-obchodni-podminky-incoterms-2020-a-jejich-vliv-na-ucetnictvi/>
- DESIGNBLOK. 2023. *O Designbloku* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.designblok.cz/cz/designblok#o-designbloku>
- DESIGNISTHIS. 2014. *Crystal Rock Lights by Arik Levy for Lasvit*. [online]. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.designisthis.com/blog/en/post/crystal-rock-lights-arik-levy-lasvit>
- DESIGNMAG. 2012. *Czech Grand Designéry 2011 se stali Vacek a Pošta* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.designmag.cz/udalosti/31115-czech-grand-designery-2011-se-stali-vacek-a-posta.html>
- DESIGNMAG. 2020. *Lasvit má v Novém Boru nové sídlo s unikátním skleněným domem* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.designmag.cz/architektura/86576-lasvit-ma-v-novem-boru-nove-sidlo-s-unikatnim-sklenenym-domem.html>
- EKONOM. 2022. *Leon Jakimič: Pokud nebude plyn, koupíme sklárnu v Polsku. Mají ho tam dost a je levnější* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-67097550-leon-jakimic-pokud-nebude-plyn-koupime-sklarnu-v-polsku-maji-ho-tam-dost-a-je-levnejsi>

- EUROSTAT. 2021. *Glossary: Tonne-kilometre (tkm)* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Tonne-kilometre\\_\(tkm\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Tonne-kilometre_(tkm))
- EUROSTAT. 2023. *Freight transport statistics – modal split* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Freight\\_transport\\_statistics\\_-\\_modal\\_split](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Freight_transport_statistics_-_modal_split)
- EUR-LEX. 2023. *Mezivládní organizace pro mezinárodní železniční přepravu (OTIF)* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:tr0051>
- FOJTÍKOVÁ, Lenka, Kateřina DVOROKOVÁ, Radomír KAŇA, Monika MRLINOVÁ, Eva KOVÁŘOVÁ, Jana KOVÁŘOVÁ, Lukáš MELECKÝ, Michaela STANÍČKOVÁ, Boris NAVRÁTIL a Eva POLEDNÍKOVÁ, 2014. *Postavení Evropské unie v podmínkách globalizované světové ekonomiky*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-3333-0
- FORBES. 2019. *Skleněný dům mezi roubenkami. Nové sídlo Lasvitu rozzářilo Nový Bor* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://forbes.cz/skleneny-dum-mezi-roubenkami-nove-sidlo-lasvitu-rozzarilo-novy-bor/>
- FORBES. 2022. *Chtěl jsem, aby byl cirkusák, říká Rony Plesl o sošce Českého lva* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://forbes.cz/chtel-jsem-aby-byl-cirkusak-rika-rony-plesl-o-soskach-ceskeho-lva/>
- GAŠPARÍK, Jozef a Jiří KOLÁŘ, 2017. *Železniční doprava: technologie, řízení, grafiky a dalších 100 zajímavostí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0058-3.
- GHAURI, Pervez N. a Philip CATEORA, 2014. *International Marketing*. 4th ed. Berkshire: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0077148157.
- GLOBAL NEGOTIATOR. 2020. *Etiquette And Business Culture In Arab Countries* [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: [https://www.globalnegotiator.com/blog\\_en/etiquette-business-culture-arab-muslim-countries-and-business-culture-in-arab-countries/](https://www.globalnegotiator.com/blog_en/etiquette-business-culture-arab-muslim-countries-and-business-culture-in-arab-countries/)
- GLOBAL VAT COMPLIANCE. 2023. *WORLD: VAT RATES PER COUNTRY – 2023* [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.globalvatcompliance.com/globalvatnews/world-countries-vat-rates-2020/>

- GRATH, Anders, 2016. *The handbook of international trade and finance: the complete guide for international sales, finance, shipping and administration*. 4<sup>th</sup> ed. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7598-7.
- GUINNESS WORLD RECORDS. 2023. *Largest chandelier – dimensions* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.guinnessworldrecords.com/world-records/110600-largest-chandelier-dimensions>
- GULLOVÁ, Soňa. 2013. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4418-6.
- HOFSTEDE INSIGHTS. 2022a. *COUNTRY COMPARISON* [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>
- HOFSTEDE INSIGHTS. 2022b. *The 6 dimensions of national culture* [online]. [cit. 2023-05-03]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
- HORVÁTOVÁ, Jana, Office Manager ve spol. LASVIT s. r. o. [ústní sdělení]. Nový Bor, 2. 8. 2022.
- HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. 2015. *V Dubaji vzniká nová čtvrť za miliardu dolarů. Na stavbě se podílí i česká firma* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-63969410-v-dubaji-vznika-nova-ctvrt-za-miliardu-dolaru-na-stavbe-se-podili-i-ceska-firma>
- HUZIL, Oldřich, Project Consultant ve spol. LASVIT s. r. o. [ústní sdělení]. Praha, 2. 4. 2023.
- IATA. 2023. *About us* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.iata.org/en/about/>
- ICC. 2020. *Incoterms® 2020* [online]. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/>
- INDEPENDENT. 2021. *UAE to move its weekends to Saturday and Sunday from next year* [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.independent.co.uk/news/world/middle-east/uae-weekends-saturday-sunday-2022-b1971166.html>
- ISPORT. 2022. *Z Nového Boru k Nadalovi: jak Češi vyrábí slavné sportovní trofeje* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://isport.bleesk.cz/clanek/isport-life/424792/z-noveho-boru-k-nadalovi-jak-cesi-vyrabi-slavne-sportovni-trofeje.html>
- JOHANSON, Jan a Jan-Erik VAHLNE, 1977. *The Internationalization Process of the Firm — A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. Journal of

- International Business Studies [online]. 8(1), 23–32. ISSN 0047-2506, 1478-6990. [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490676
- KOZÁK, Albert. 2021. *Kulturní rozdíly Singapuru perspektivou české mezinárodní firmy*. Liberec. Bakalářská práce. Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce Ing. Renata ČUHLOVÁ, Ph.D.
- KRUGMAN, Paul R., Maurice OBSTFELD a Marc J. MELITZ, 2023. *International Economics: Theory and Policy*. 12th ed. Essex: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-40971-9.
- LASVIT. 2023. [online]. Praha [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.lasvit.com>
- LASVIT s. r. o., 2023. [interní dokumentace].
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.
- MINISTERSTVO DOPRAVY ČR. 2016. *Úmluva COTIF ve znění Vilniuského protokolu* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Dokumenty/Drazni-doprava/Legislativa-v-drazni-doprave/Umluva-COTIF-ve-zneni-Vilniuskeho-protokolu>
- MLČÁKOVÁ, Nikola, Area Manager ve spol. LASVIT s. r. o. [ústní sdělení]. online, 13. 4. 2023.
- NEOM. 2023. *WHAT IS NEOM?* [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.neom.com/en-us>
- POLÁČEK, Bohumil a Radek NOVÁK, 2019. *Mezinárodní přepravní doklady*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-639-9.
- POTUŽÁKOVÁ, Zuzana, 2014. *EU a mezinárodní obchod*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-105-4.
- PRŮCHA, Jan. 2010a. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3069-1.
- REINDL, Michael, Project Manager ve spol. LASVIT s. r. o. [ústní sdělení]. Nový Bor, 29. 3. 2023.
- RUZZIER, Mitja, Robert D. HISRICH a Bostjan ANTONCIC, 2006. *SME internationalization research: past, present, and future*. *Journal of Small Business and Enterprise Development* [online]. 13(4), 476–497. ISSN 1462-6004. [cit. 2023-04-14]. Dostupné z: doi:10.1108/14626000610705705

- SINGAPORE LEGAL ADVICE. 2022. *Gambling Legally (at Home, in Public or Online) in Singapore* [online]. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://singaporelegaladvice.com/law-articles/gambling-legally-home-public-online-singapore/>
- SPRÁVKOVÁ, Markéta, Senior Certification Manager ve spol. LASVIT s. r. o. [ústní sdělení]. Nový Bor, 27. 3. 2023.
- STATISTA. 2022. *United Arab Emirates: National debt from 2017 to 2027 in relation to GDP* [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/297818/uae-national-debt-in-relation-to-gdp/>
- STATISTA. 2023a. *Climbing the Ladder in the Global Innovation Race* [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.statista.com/chart/29656/biggest-movers-in-the-global-innovation-index/>
- STATISTA. 2023b. *Most used currency in the world for international payments in SWIFT from January 2019 to January 2023, based on share in total transaction value* [online]. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1189498/share-of-global-payments-by-currency/#main-content>
- STAVBA ROKU. 2020. *Firemní sídlo LASVIT Nový Bor* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.stavbaroku.cz/printDetail.do?Dispatch=ShowDetail&siid=1907>
- SUBASAT, Turan. 2008. *What is globalisation and what is not?: A political economy perspective* [online]. St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis. [cit. 2023-04-14]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/working-papers/what-is-globalisation-not-political-economy/docview/1698637039/se-2>
- SUDER, Gabriele, Terence TSAI a Sumati VARMA, 2021. *Doing Business in Asia*. London: SAGE Publications. ISBN 978-1-5264-9449-8.
- ŠKODA. 2017. *Crystal Gems of Tour de France* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/en/lifestyle/sports/cycling/crystal-gems-of-tour-de-france/>
- ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.
- ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.

- TAKE PROFIT. 2022. *UNEMPLOYMENT RATE AND EMPLOYMENT DATA IN UNITED ARAB EMIRATES* [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://take-profit.org/en/statistics/unemployment-rate/united-arab-emirates/>
- THE SPRUCE. 2022. *What Is Minimalist Design?* [online]. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.thespruce.com/what-is-minimalist-design-4796583>
- THE WORLD BANK. 2020. *Air transport, freight (million ton-km)* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: [https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.GOOD.MT.K1?end=2021&most\\_recent\\_year\\_desc=false&start=1995&view=chart](https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.GOOD.MT.K1?end=2021&most_recent_year_desc=false&start=1995&view=chart)
- TIMES OF INDIA. 2023. *12 Countries With the Highest Debt to GDP Ratio* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://timesofindia.indiatimes.com/business/web-stories/12-countries-with-the-highest-debt-to-gdp-ratio/photostory/98385012.cms>
- TNT. *Podmínky Incoterms* [online]. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: [https://www.tnt.com/express/cs\\_cz/site/how-to/understand-incoterms.html](https://www.tnt.com/express/cs_cz/site/how-to/understand-incoterms.html)
- TRADING ECONOMICS. 2023. *Credit Rating* [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/country-list/rating>
- TRAVEL TRIANGLE. 2019. *Airports In Singapore: 4 Popular Airports In The Country That You Must Know About* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://traveltriangle.com/blog/airports-in-singapore/>
- TÜV SÜD. 2023. *IECEE CB SCHEME* [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.tuvsud.com/en/services/product-certification/iecee-cb-scheme>
- UNCTAD. 2018. *Review of Maritime Transport 2018* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2018>
- URDESIGNMAG. 2020. *LASVIT REVEALS THE LARGEST PIECE OF JEWELRY EVER MADE IN THE LOBBY OF THE IMPERIAL PALACE IN SAIPAN* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.urdesignmag.com/design/2020/04/06/lasvit-golden-dragons-imperial-palace-saipan/>
- VISION 2030. 2022a. *NEOM* [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.vision2030.gov.sa/v2030/v2030-projects/neom/>



- VISION 2030. 2022b. *Vision 2030 Overview* [online]. [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.vision2030.gov.sa/v2030/overview/>
- VYKOUKAL, Jakub, HR Director ve spol. LASVIT s. r. o. [ústní sdělení]. Praha, 12. 4. 2023.
- WACH, Krzysztof, 2021. *The evolution of the Uppsala model: Towards non-linearity of internationalization of firms*. *International Entrepreneurship Review*, 7(2), 7-19. [cit. 2023-03-26]. Dostupné z: [doi.org/10.15678/IER.2021.0702.01](https://doi.org/10.15678/IER.2021.0702.01)
- WISEVOTER. 2022. *Gini Coefficient by Country* [online]. [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://wisevoter.com/country-rankings/gini-coefficient-by-country/>
- WORLD SHIPPING COUNCIL. 2020. *The Top 50 Container Ports*. [online]. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://www.worldshipping.org/top-50-ports>
- XE. 2023. *Xe Currency Converter* [online]. [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.xe.com/currencyconverter/>