



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Proces internacionalizace vybrané české společnosti

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Podnik v mezinárodním prostředí

Autor práce: **Bc. Kevin Vojco**
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kevin Vojco**
Osobní číslo: **E15000534**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika - Podnik v mezinárodním prostředí**
Název tématu: **Proces internacionalizace vybrané české společnosti**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Proces internacionalizace podniků
2. Nadnárodní společnosti a jejich vývoj
3. Vybraný podnik, jeho vznik a vývoj z pohledu internacionalizace
4. Prověření podoby a úrovně internacionalizace vybraného podniku
5. Doporučení pro další internacionalizační vývoj podniku

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KUBÍČKOVÁ, Lea, Martina TOULOVÁ, Marcela TUZOVÁ a Lucie VESELÁ. The Internationalization Motives of SMEs from the Czech Republic in the Context of EU Accession. Society and Economy. 2016, 38(3): 375-386. ISSN 15889726.

MUSTEEN, Martina, John FRANCIS a Deepak K. DATTA. 2010. The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. Journal of World Business. 2010, 45(3): 197-205. ISSN 1090-9516.

WRIGHT, Mike, Paul WESTHEAD a Deniz UCBASARAN. Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications. Regional Studies. 2010, 41(7): 1013-1029. ISSN 00343404.

ZAPLETALOVÁ, Šárka. 2012. Přístupy k internacionalizaci podnikatelských aktivit českých podniků. E+M Ekonomie a Management. 2012 15(4): 84-96.

ZAPLETALOVÁ, Šárka. Models of Czech companies' internationalization. Journal of International Entrepreneurship. 2012, 13(2): 153-168. ISSN 1570-7385.

Elektronická databáze článků ProQuest

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce: **Jiří Fiala**

personální ředitel, společnost Lasvit s.r.o.

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2018**



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2016

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, 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 (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 4. května 2018

Podpis:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Kojec', written in a cursive style.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá procesem internacionalizace vybrané české společnosti, kterou je Lasvit specializující se na produkci skleněných svítidel a produktů ze skla všeobecně. Teoretická část rozebírá internacionalizaci, jednotlivé přístupy, pohledy jiných autorů, možnosti hodnocení jejího rozsahu a úrovně. Pozornost je také věnována českému podnikatelskému prostředí. V analytické části je nejprve představena společnost Lasvit včetně popisu jejího internacionalizačního vývoje. Následně je analyzován internacionalizační proces této společnosti za pomoci vybraného modelu a ustanovených podmínek, za kterých lze podnik označit za born global. Cílem práce bylo, na základě poznatků získaných důkladnou literární rešerší a následným umístěním problému do konkrétního českého prostředí a podrobné kvantitativní a kvalitativní analýzy společnosti, nabídnout řešení v podobě doporučení pro další internacionalizační vývoj. Výsledky prokázaly, že Lasvit je možno považovat za úspěšný příklad born global společnosti.

Klíčová slova

Born global, born globals, internacionalizace, internacionalizace podniku, Lasvit, proces internacionalizace.

Annotation

Internationalization of a Chosen Czech Company

This diploma thesis deals with the process of internationalization of a chosen Czech company, which is Lasvit specializing in a production of glass lights and glass products in general. The theoretical part discusses internationalization, individual approaches, views of other authors, possibilities of evaluation of its scope and level. Attention is also paid to the Czech business environment. In the analytical part, firstly Lasvit is introduced, including a description of its internationalization development. Subsequently, the internationalization process of this company is analyzed using the selected model and the conditions under which the company can be marked as a born global. A target of the work was, based on the knowledge gained by thorough literary research and the subsequent placement of the problem in a specific Czech environment and a detailed qualitative and quantitative analysis of the company, to offer a solution in the form of recommendations for a further international development. Results have shown, that Lasvit could be considered as a successful example of born global company.

Keywords

Born global, born globals, internationalization, business internationalization, Lasvit, internationalization process.

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D. za užitečné rady, předané vědomosti, trpělivost, pochopení, a především profesionální vedení v průběhu celého mého vysokoškolského studia. Dále chci poděkovat mému konzultantovi Mgr. Jiřímu Fialovi, MBA a celé společnosti Lasvit za ochotu, nápomocnost, a zejména poskytnutí informací nezbytných k vypracování této diplomové práce.

V neposlední řadě děkuji také všem svým blízkým za jejich podporu, důvěru a trpělivost, čímž mi usnadnili celou cestu mým dosavadním studiem.

Obsah

Obsah	8
Seznam obrázků	9
Seznam tabulek	10
Seznam zkratk	11
Úvod	12
1. Teoretická východiska práce – internacionalizace podniku	14
1.1 Různé pohledy na internacionalizaci	16
1.1.1 Vybrané teorie mezinárodního obchodu a přímých zahraničních investic	18
1.2 Motivy k internacionalizaci a její možné výhody a nevýhody	21
1.3 Internacionalizace jako proces	25
1.3.1 Krokové přístupy k internacionalizaci	26
1.3.2 Globální přístup k internacionalizaci	33
1.4 Nadnárodní společnosti	34
1.5 Born globals	37
1.6 Měření internacionalizace	41
2. Internacionalizace v českém podnikovém prostředí	46
2.1 Charakteristika českého prostředí	46
2.2 Internacionalizace českých podniků	48
2.3 České born globals	51
3. Představení společnosti Lasvit	54
3.1 O společnosti	54
3.2 Historie společnosti	56
3.3 Internacionalizační vývoj společnosti	58
4. Analýza internacionalizace společnosti Lasvit	61
4.1 Metodologie práce	61
4.2 Předpoklady	64
4.3 Prověření internacionalizace	66
4.4 Budoucí výzvy	72
4.5 Doporučení pro další internacionalizační vývoj	73
Závěr	75
Seznam použité literatury	76

Seznam obrázků

Obrázek 1: Internacionalizovaný potenciál podniku	44
Obrázek 2: Ukázka vyobrazení modelu internacionalizace potenciálu podniku	63
Obrázek 3: Vyhodnocení internacionalizace podniku pomocí pentagonů	67
Obrázek 4: Graf složení zaměstnanců společnosti Lasvit.....	70

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vybrané teorie mezinárodního obchodu a přímých zahraničních investic	19
Tabulka 2: Internacionalizace společnosti, krokový přístup	29
Tabulka 3: Výsledky jednotlivých ukazatelů FETE, FOTO, FATA, FIPTIP, FSTS	67

Seznam zkratek

ČNB	Česká národní banka
DOI	Stupeň internacionalizace (Degree of Internationalization)
DOI _{INTS}	Stupeň mezinárodního rozsahu (Degree of International Scale)
FATA	Podíl zahraničních aktiv na celkových aktivech (Foreign Assets/Total Assets)
FETE	Podíl zahraničních pracovníků na celkovém počtu všech zaměstnanců podniku (Foreign Employees/Total Employees)
FIPTIP	Poměr duševních práv uplatněných v zahraničí vůči všem duševním právům, které daný podnik vlastní (Foreign Intellectual Property/Total Intellectual Property)
FOTO	Podíl zahraničních kanceláří na celkovém počtu všech kanceláří (Foreign Offices/Total Offices)
FSTS	Podíl zahraničních prodejů na celkových prodejích (Foreign Sales/Total Sales)
HDP	Hrubý domácí produkt
M/P	Výkon společnosti v rámci internacionalizace (multinationality versus performance)
OSTS	Podíl zahraničních dceřiných společností na celkovém počtu dceřiných společností (Overseas Subsidiaries/Total Subsidiaries)
PDIO	Psychická vzdálenost či rozptyl mezinárodních operací podniku (Psychic Dispersion of International Operations)
TMIE	Ukazatel mezinárodních zkušeností vrcholných manažerů firmy (Top Managers' International Experience)
WTO	Světová obchodní organizace (World Trade Organization)

Úvod

Svět nebyl nikdy více propojen, co se týče obchodu, komunikace a cestování, než je tomu dnes. Devadesátá léta dvacátého století se dají považovat za jakýsi rozbřesk globalizace, avšak během uplynulého čtvrtstoletí se globalizace sama značně vyvíjí a mění. Zpočátku dominoval obchod s hmotnými statky a byl především určen pro vyspělé ekonomiky a jejich velké nadnárodně působící společnosti. Postupně se začalo obchodovat i se službami, s penězi a v neposlední řadě došlo i na pohyb osob mezi jednotlivými státy. Ovšem v dnešní době neustále narůstající celosvětový tok dat a informací a rozvoj digitálních platforem umožňuje zapojení do globalizace mnohem více zemím, a dokonce i menším podnikům. Díky tomuto faktu je svět každým dnem více a více globalizován.

Tématem této diplomové práce je proces internacionalizace vybrané české společnosti. Zvolena byla společnost Lasvit, která se specializuje na produkci skleněných svítidel a produktů ze skla všeobecně. Konkrétněji se tato firma zabývá výrobou uměleckých děl ze skla zahrnující skleněné instalace, na zakázku vyráběná světla z foukaného skla, nadčasové kolekce svítidel a skleněných plastik či zapojení skla do architektury. Jak již název práce napovídá, na internacionalizaci je v tomto případě pohlíženo jako na proces. Právě proces zapojování do mezinárodních aktivit z pohledu vybraného podniku je analyzován.

Práce se v úvodu zaměřuje na shromáždění pohledů a tvrzení různých autorů ohledně internacionalizace. Tato teoretická východiska práce jsou podstatná pro uvedení do tématu a následné jednodušší pochopení. Jsou představeny základní dva přístupy k internacionalizačnímu procesu, krokový a globální. Pozornost je věnována nadnárodním společnostem a born globals, které by se daly považovat právě za výsledek jednotlivých přístupů k procesu internacionalizace. Prezentovány jsou také možnosti, jak internacionalizaci měřit v podobě různých ukazatelů či indexů.

Internationalizace je zkoumána také v českém podnikovém prostředí. Opět jsou uvedeny výsledky zkoumání jiných autorů, kteří se zabývali internacionalizací právě v českém prostředí. Charakteristika českého prostředí, trhu a ekonomiky všeobecně společně s popisem sklářského průmyslu v České republice se snaží blíže přiblížit zkoumanou problematiku.

V analytické části je představena společnost Lasvit. Kromě všeobecných informací je vylíčena také historie, a především popsán internacionalizační vývoj, které společně hrají podstatnou roli vzhledem k tématu práce. Tyto informace jsou poté využity během analýzy a jejího vyhodnocení, jelikož mohou být často klíčem k pochopení výsledku.

Analýza internacionalizace společnosti Lasvit je provedena s pomocí vybraného modelu internacionalizace a jeho podmínek. Podnik se na první pohled jeví jako typický born global podnik, na druhou stranu ale disponuje také charakteristikami typickými pro klasický krokový Uppsala model. Proces internacionalizace se zdá býti kombinací globálního a tradičního uppsalského modelu. Z tohoto důvodu se práce soustředí na prověření podoby internacionalizace, konkrétně na ověření, zda je Lasvit born global společností.

Cílem této práce je na základě poznatků získaných literární rešerší a na základě umístění problému do konkrétního prostředí a analýzy tohoto problému v daném prostředí nabídnout řešení tohoto problému. Problémem je myšlena míra či fáze internacionalizace vybrané společnosti. Po zanalyzování internacionalizačního procesu by následně mělo být představeno řešení v podobě doporučení pro další internacionalizační vývoj. Tento návrh je odvozen od výsledku analýzy a je jím podpořen.

1. Teoretická východiska práce – internacionalizace podniku

Tato kapitola je věnována internacionalizaci podniku. Jsou zde stanoveny teoretická východiska práce vztahující se právě k internacionalizaci a globalizaci, jak už ve všeobecné rovině, tak i v rovině konkrétní. Nejprve jsou všeobecně představeny různé přístupy k internacionalizaci. Podrobněji je později v kapitole 1.3 přiblížen jeden z nich, kterým je přístup k internacionalizaci jako procesu. Ten se dělí na základní dva pohledy, prvním je tradiční krokový pohled a druhým je poměrně nový globální pohled na internacionalizaci. Dále jsou zmíněny motivy podniků k internacionalizaci a její možné výhody a nevýhody.

Pozornost je věnována také nadnárodním společnostem, které ve většině případů vznikly právě krokovým přístupem, když se postupně více a více internacionalizovaly. Následně jsou hlouběji rozebrány born global společnosti.

Další důležitou částí této kapitoly je určování rozsahu, stupně či jiné „měření“ internacionalizace. Jsou zde představeny různé metody, ukazatele, či indexy, pomocí kterých se dá určit zapojení podniku do mezinárodních aktivit a získat tak lepší přehled o tom, na jakém stupni či v jaké fázi internacionalizace se právě nachází.

Pro začátek je nezbytné si vymezit několik základních pojmů, kterými jsou globalizace, internacionalizace či multinacionalizace. Tyto pojmy často bývají nezávisle na kontextu zaměňovány, především v anglicky psaných textech, jelikož jejich definice nejsou zcela jednoznačně stanovené. Pro některé autory jsou tyto pojmy rovnocennými synonymy a na druhou stranu někteří autoři tyto pojmy rozlišují a každý pojem je pro ně trochu odlišný.

Pod pojmem globalizace se rozumí celosvětová ekonomická integrace doposud pouze národních ekonomik do jedné globální ekonomiky. Této integrace je dosaženo především volným obchodem, volným pohybem kapitálu, ale také snadnou či dokonce nekontrolovanou migrací. Dalo by se říci, že se jedná o pomyslné efektivní odstranění národních hranic pro ekonomické účely. Globalizace je považována za nevyhnutelnou součást budoucnosti (Daly, 1999). Globalizace, jak už z názvu vyplývá, bývá nejčastěji spojována s celou naší planetou, všemi pohyby na ní a jejím celkovým vývojem.

Levitt (1983) ve své práci tvrdí, že svět je homogenní globální vesnicí. Společné preference vedou nevyhnutelně ke standardizaci produktů, výrobních procesů či institucí. Malé trhy se v rámci globalizace přetvářejí a rozrůstají. Úspěch v celosvětové konkurenci závisí na efektivnosti v produkci, distribuci, marketingu i managementu a svou roli samozřejmě hraje také cena.

Globalizace prošla několika fázemi. Zpočátku se jednalo pouze o obchod s hmotnými statky, který byl především určen pro vyspělé ekonomiky a velké společnosti zapojující se do mezinárodních transakcí. Poté započalo také obchodování se službami, s penězi a v neposlední řadě došlo i k pohybu osob mezi jednotlivými národy. Tyto základní pohyby patřící ke globalizaci však dnes začínají být pomalu zastíňovány neustále narůstajícím celosvětovým tokem dat a informací a rozvojem digitálních platforem (Manyika et al., 2016). Tok dat a informací umožňuje zapojení do globalizace i menším subjektům, čímž se svět každým dnem stává více a více globalizovaným.

Na druhé straně, internacionalizace může být chápána několika způsoby, které jsou přiblíženy v následující kapitole 1.1. Všeobecně se dá ovšem internacionalizace neboli zmezinárodnění vysvětlit jako narůstající důležitost mezinárodního obchodu, mezinárodních vztahů, dohod, aliancí a podobně (Daly, 1999). Z pohledu podniku se tudíž jedná o rostoucí zapojení do mezinárodních operací v jakékoliv podobě.

Cihelková a kol. (2007) ve své knize rozdělují globalizaci do tří vln. První etapou je podle nich internacionalizace, kdy dochází ke zvýšení významu mezinárodních transakcí v důsledku liberalizace. Tato poválečná globalizační vlna je charakterizována především internacionalizací produkce. Druhou vlnou je poté zmiňovaná multinacionalizace, která je spjata s přímými zahraničními investicemi, a tudíž růstem multinacionálních společností. Růst produktivity je charakteristickým rysem pro obě zmíněné etapy. Třetí vlna se vyznačuje vývozem kapitálu, jelikož “investice rostou rychleji než obchod“ (Cihelková a kol., 2007). Hlavními motory této vlny byly geopolitické změny ve střední a východní Evropě, různé deregulace, rozvoj nových finančních nástrojů, technologií a inovací. Dále také podniková globalizace spojená s fragmentací výrobního procesu a následný rozkvět nadnárodních společností.

Podobný pohled na problematiku internacionalizace má také Petralla (1996), který tvrdí, že internacionalizace ekonomiky a společnosti je charakterizována výměnou surovin, polotovarů, výrobků, služeb, peněz, nápadů a lidí mezi dvěma a více státy. Na druhou stranu, multinacionalizace ekonomiky a společnosti je charakterizována zásadně přesunem zdrojů, především kapitálu, a také mnohem menším přesunem práce z jedné ekonomiky do druhé. Typickou formou multinacionalizace je tudíž vytvoření nových výrobních kapacit společnosti v cizí zemi například díky pobočkám, akvizicím či jiným typům spolupráce. Ačkoliv se multinacionalizace může jevit pozitivně, například Levitt (1983) v ní vidí ztrátu potenciálu standardizace produktu.

Odlišením internacionalizace od globalizace se také zabývali Luostarinen a Gabrielson (2004), kteří si poradili spojením internacionalizace s výší exportu a na druhou stranu globalizaci spojují s počtem kontinentů, kam společnost vyváží.

1.1 Různé pohledy na internacionalizaci

Jak už bylo zmíněno výše, internacionalizace neboli česky zmezinárodnění, je všeobecně z ekonomického hlediska považována za jakýsi proces zintenzivnění zapojení podniků do mezinárodního obchodu či jednoduše do mezinárodních operací (Daly, 1999). Internacionalizace jako taková v dnešní době zasahuje prakticky do všech sfér. Dochází k internacionalizaci obchodních činností, produktů a služeb, pracovních postupů a tak dále. Na internacionalizaci se dá pohlížet různými způsoby, tedy existuje několik teorií, které se pokouší vysvětlit mezinárodní aktivity internacionalizovaných podniků.

Různé pohledy na internacionalizaci budou představeny v této kapitole. Dále zde budou krátce rozebrány vybrané teorie mezinárodního obchodu a přímých zahraničních investic v kapitole 1.1.1.

Mezi dva nejelementárnější, a tudíž nejčastější pohledy, se dá jednoznačně zařadit internacionalizace jakožto všeobecné zapojování podniku do mezinárodních operací a internacionalizace jako proces, kdy zapojování je postupné a graduálně sílí. Při tomto procesu se existující společnosti postupně vyvíjejí do nadnárodních společností anebo dokonce nově vzniklé společnosti se rovnou stávají nadnárodními společnostmi od úplného

začátku. Tyto dva nejčastější pohledy budou představeny v této kapitole. Internacionalizace jako proces je později více popsána v kapitole 1.3.

První pohled se pojí s mezinárodním obchodem, zvolenou formou vstupu na zahraniční trh a obchodní metodou. Ke zmezinárodnění dochází právě při vstupu na jiný než domácí trh. Toho může být docíleno buď přímou obchodní metodou, kde dochází k přímé interakci výrobce s konečným spotřebitelem, či nepřímou obchodní metodou, kde do obchodního řetězce mezi výrobcem a spotřebitelem vstupuje více mezičlánků. Těmito mezičlánky mohou být například tzv. zprostředkovatelé, prostředníci, obchodní zástupci, výhradní distributoři či prodejci atp.

Přímá obchodní metoda neboli přímý vývoz, je nejpřímochařejší cestou mezi výrobcem a zákazníkem či přímo spotřebitelem. Je charakterizována pouze jednou kupní smlouvou. Na druhou stranu pro nepřímou obchodní metodu je typické uzavření více kupních smluv a vytvoření řetězce prodávajících a kupujících. Při volbě obchodní metody je potřeba zvážit různá kritéria jako například co je předmětem obchodu, jaké má vyvážející společnost postavení či jaká je situace na cílovém trhu. Zvolená metoda distribuce poté charakterizuje cestu výrobku či služby na cílový zahraniční trh (Machková a kol., 2014).

Co se týče forem pronikání na zahraniční trhy, daly by se rozlišit v zásadě tyto tři základní vstupy: klasické vývozní a dovozní operace, speciální formy vstupu nenáročné na investice, a kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.

Prvním nejzákladnějším vstupem jsou klasické vývozní a dovozní operace, kde dochází k běžnému exportu a importu. Tento vstup by se dal označit za klasický mezinárodní obchod. Tento obchod je uskutečňován skrze prostředníky či zprostředkovatele apod. V případě tohoto vstupu je tedy internacionalizován především produkt a proces jeho prodeje (Demel, 2014). Výhodami tohoto vstupu jsou především nižší nákladovost a rychlý vstup na trh. Na druhé straně, nevýhodami jsou ztráta kontaktu se zákazníkem, nižší prodejní cena a potenciální hrozba nekvalitního přístupu prostředníka či konečného prodejce. Ten může v nejhorším případě způsobit pošpinění dobrého jména prodáváného produktu či dokonce celé společnosti.

Druhou variantou jsou speciální formy vstupu nenáročné na investice, které je možno považovat za jakýsi další stupeň internacionalizace. Jak z názvu vyplývá, dochází zde pouze k finančně méně náročným investicím. Dle Machkové a kol. (2014) sem spadají například licence, franchising, mezinárodní výrobní kooperace atd.

Poslední, třetí možností jsou kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy, které jsou finančně náročné a spočívají v zahraničních investicích. Machková a kol. (2014) rozlišují dvě formy investičních vstupů. První formou jsou tzv. portfoliové investice, kde dochází k nákupu akcií či jiných cenných papírů a vyznačují se především diverzifikací a tím pádem snížením možného investičního rizika. Druhou formou jsou přímé zahraniční investice. Ty mohou být uskutečňovány např. v podobě akvizic, fúzí, greenfieldů či brownfieldů, společného podniku neboli joint venture, nebo formou strategických aliancí či společného podnikání (Morgan and Katsikeas, 1997). Kapitálové vstupy na zahraniční trhy mohou být vysoce výnosné a poskytnout potřebný impuls k dalšímu růstu společnosti. Každé pro má ale i své proti a v tomto případě se jedná o poměrně vysoké investiční riziko u zahraničních investic. Je proto velice důležité každý krok pečlivě zvážit a důkladně analyzovat a zhodnotit prostředí, do kterého se firma rozhoduje vstoupit. Důležitými faktory jsou například ekonomická a politická stabilita země, dále tržní stabilita či odhadovaný budoucí ekonomický a tržní růst (Razin and Sadka, 2012).

Na úrovni kapitálových vstupů podniků na zahraniční trhy již dochází nejen k internacionalizaci financí ale také lidí. Majitelé, manažeři, zaměstnanci, všichni tito zmínění se určitým způsobem podílejí právě na těchto vstupech.

Mezi finančně méně náročné formy kapitálových vstupů lze nakonec zařadit například zakládání menších dceřiných společností, filiálek či poboček. Ty poté slouží především jako podpora obchodní činnosti (Machková a kol., 2014).

1.1.1 Vybrané teorie mezinárodního obchodu a přímých zahraničních investic

Existuje řada teorií věnujících se mezinárodnímu obchodu a také problematice přímých zahraničních investic. Některé teorie spolu souvisí či na sebe navazují, nebo dokonce jsou jakousi inovací teorií předešlých. Naproti tomu jsou i teorie pohlížející na problematiku z úplně jiného úhlu, a proto spolu prakticky vůbec nesouvisí. Vybrané teorie

mezinárodního obchodu a přímých zahraničních investic zobrazuje tabulka 1 (Morgan and Katsikeas, 1997).

Tabulka 1: Vybrané teorie mezinárodního obchodu a přímých zahraničních investic

Teorie	Teoretický důraz	Představitelé
<i>Teorie mezinárodního obchodu</i>		
Klasická teorie obchodu	Země získávají v případě, že každá vyčlení zdroje na výrobu zboží a služeb, ve kterých mají výhodu	Ricardo (1817) Smith (1776)
Teorie vybavenosti výrobními faktory	Země budou mít tendenci se specializovat na výrobu zboží a služeb náročných na zdroje, kterými je země hojně vybavená.	Heckscher a Ohlin (1933)
Teorie životního cyklu výrobku (v rámci mezinárodního obchodu)	Cyklus vychází z toho, že: exportní síla země roste, začíná zahraniční výroba, zahraniční výroba se stává konkurenceschopnou na vývozních trzích, začíná se objevovat dovozní konkurence na domácím trhu.	Vernon (1966, 1971) Wells (1968, 1969)
<i>Teorie přímých zahraničních investic</i>		
Teorie nedokonalostí trhu	Rozhodnutí firmy investovat do zahraničí je vysvětlováno jako strategie využívající určité schopnosti, kterými nedisponuje konkurence na zahraničním trhu.	Hymer (1970)
Teorie mezinárodní produkce	Sklon firmy k zahájení zahraniční výroby bude záviset na specifických atraktivnostech domácí země v porovnání s dopadem zdrojů a výhodami získanými díky lokalizaci v jiné zemi.	Dunning (1980) Fayerweather (1982)
Teorie internalizace	Internalizace se týká rozšíření přímých operací firmy a uvedení do společného vlastnictví a kontroly aktivit prováděných na trzích, které propojují firmu se zákazníky. Společnosti získávají vytvářením vlastního vnitřního trhu tak, že transakce mohou být prováděny za nižší náklady uvnitř firmy.	Buckley (1982, 1988) Buckley a Casson (1976, 1985)

Zdroj: vlastní podle (Morgan and Katsikeas, 1997)

Co se týče teorií mezinárodního obchodu, jednou z nejstarších a nejzákladnějších je klasická teorie obchodu, která obsahuje teorii absolutních a komparativních výhod. Autorem teorie absolutní výhody je Adam Smith (1776), který ji představil ve svém stěžejním díle *Bohatství národů* (celý název *Pojednání o původu a příčinách bohatství národů*). Princip absolutní výhody spočívá v tom, že je neefektivní, aby země vyráběla výrobky či služby, které je schopna jiná země vyprodukovat levněji. Smith (1776) ve své knize uvádí příklad, že krejčí se nesnaží vyrobit si boty, ale kupuje je od obuvníka, a naopak obuvník se nesnaží ušít si šaty, ale rovněž je nakupuje od krejčího. Země by se tak měly soustředit na produkci určitých výrobků či služeb, které jsou schopny vyprodukovat levněji. To znamená, že dosahují takzvané absolutní výhody. Vyrobenou produkci poté prostřednictvím peněz směňují se zahraničím a zároveň nakupují výrobky a služby, u kterých dosahují takzvané absolutní nevýhody oproti zahraničí.

Na začátku devatenáctého století přichází David Ricardo, který navazuje na Smithovu teorii absolutní výhody. Ve své knize *Zásady politické ekonomie a zdanění* (1817) představuje svou teorii komparativních výhod. Ricardo tvrdí, že mezinárodní obchod může obohacovat doslova všechny národy i přes to, že jeden stát dosahuje absolutní výhody u více komodit. Podstata této teorie spočívá v zaměření se na produkci té komodity, kde dosahuje země komparativní výhody. Ricardo (1817) ve své knize tuto teorii vysvětluje na příkladu produkce oděvů a vína v Anglii a Portugalsku. Dále svou teorii objasňuje na případu výroby bot a klobouků, kde oba muži jsou schopni vyrábět oba produkty, ale jeden z nich je schopen vyrobit větší množství obou komodit za stejný čas či vyrobit určitý daný počet komodit za kratší čas než druhý muž. Ovšem ve výrobě klobouků je výkonnější pouze o jednu pětinu, či 20 %. Ricardo tento exemplární příklad zakončuje rétorickou otázkou, zdali nebude výhodnější pro oba muže, aby se výkonnější výrobce zaměřil čistě a pouze na výrobu bot a méně výkonný výrobce na výrobu klobouků, což dostatečně vysvětluje celou podstatu a základní princip teorie komparativních výhod.

Neoklasické teorie později zahrnují do modelu i kapitál. Za zmínku rozhodně stojí teorie vybavenosti výrobními faktory, se kterou přišli v roce 1933 pánové Eli Heckscher a Bertil Ohlin. Myšlenka této teorie tkví v tom, že země se budou specializovat na produkci takových výrobků či služeb, které jsou náročnější na ten výrobní faktor, kterým je právě daná země hojněji vybavena. Samozřejmě za jistých předpokladů, jako například, že se produkce dá rozdělit na kapitálově náročnou a pracovní náročnou, vybavenost zemí výrobními faktory je relativně odlišná a jedná se o dokonalou konkurenci.

Teorii životního cyklu výrobku v rámci mezinárodního obchodu se ve svých pracích věnovali Vernon a Wells. Vernon rozděluje životní cyklus výrobku do tří fází (Morgan and Katsikeas, 1997). První fází je fáze nového výrobku, během níž se produkt vyvíjí a následně vyrábí. V rámci druhé fáze se výrobek stává zralým a dochází k jeho exportu a rovněž jeho cena může pomalu začít klesat. Konečnou fází je standardizovaný výrobek, kdy již dochází k masové výrobě i v méně vyspělých regionech a následnému exportu právě odtamtud díky nižším nákladům. Více podrobností k této teorii lze nalézt v podkapitole 1.3.1 o krokových přístupech k internacionalizaci.

Dalším významným proudem myšlení jsou takzvané teorie přímých zahraničních investic, které vysvětlují různé přístupy a vysvětlení, proč se podniky uchylují právě ke zmíněným

přímým zahraničním investicím. S jednou z prvních teorií přišel Hymer v roce 1970, kdy představil teorii nedokonalostí trhu. Ta vysvětluje rozhodnutí se pro investice do zahraničí tím, že podniky využívají určité výhody či schopnosti, čímž převyšují konkurenci (Hembera, 2006). Další teorie se týká mezinárodní produkce, která říká, že sklon firmy k započítí výroby v zahraničí je spojen se zájmy a preferencemi domácí země. Země se uchylují k mezinárodní produkci, pouze v případě, že dokáží zahraniční produkcí uspokojit potřeby na domácím trhu. Zároveň realizují výhodu pomocí lokalizace výroby v této zahraniční zemi. Může se jednat o výhodu v podobě získání vzácných zdrojů či zdrojů levnějších či například o úsporu na nákladech.

V neposlední řadě je zde teorie internalizace. Tento pojem všeobecně značí jakési osvojení či přivlastnění. V tomto konkrétním případě znamená rozšíření přímých operací firmy, tudíž dalo by se říci opak outsourcingu. Firma se pomocí svých přímých zahraničních investic neboli uvedení většiny jejích operací do společného vlastnictví stává lépe kontrolovatelnou a dochází zde k lepší zpětné vazbě a propojení se zákazníky. Pozdější transakce mezi jednotlivými dceřinými společnostmi jsou poté jednodušší v porovnání s transakcemi s cizími podniky a samozřejmě také přináší značné úspory díky nižším nákladům.

Naproti pohledu na internacionalizaci jakožto zapojení podniku do mezinárodních operací, stojí druhý přístup, který pohlíží na internacionalizaci jako na určitý proces vývoje podniku. Ten se postupným zapojováním do mezinárodních aktivit stává více a více internacionalizovaným a postupně se tak může vyvinout až v nadnárodní společnost. Tomuto přístupu je věnována kapitola 1.3.

1.2 Motivy k internacionalizaci a její možné výhody a nevýhody

Motivy či důvody podniků k internacionalizaci mohou být různé. Nejčastější otázkou, která se nabízí je, zda podniky přistupují k internacionalizaci dobrovolně, nebo jsou k tomuto kroku de facto nuceny. Globalizace na počátku jednadvacátého století stále sílí, s čímž se pojí také specifická výzva pro všechny podniky. Tou výzvou je schopnost podniků čelit mezinárodní konkurenci a tím pádem býti mezinárodně konkurenceschopným podnikatelským subjektem, ať už na trhu domácím či globálním

(Kubíčková a kol., 2016). Volný obchod a otevřenost ekonomik neustále zjednodušuje vstup nových zahraničních subjektů na trh.

Generování zisku je esenciálním cílem prakticky každého podniku. Dalšími podstatnými dílčími poslánými podniku je například spokojenost zákazníků, zaměstnanců, akcionářů či majitelů a podobně. Velmi důležitou je také společenská odpovědnost firem neboli anglicky Corporate Social Responsibility, která se pojí se sociálním a ekologickým přístupem firmy (Boulouta and Pitelis, 2014). Trendem je například šetrná produkce a celkově ekologická politika. Ze sociálních hledisek například vřelý přístup k zaměstnancům a zákazníkům. Také inovační progres a celková vyspělost společnosti z velké míry závisí na podnicích, tudíž je zřejmé, že podniky musí plnit mnohem více úkolů než jen generovat zisky.

Je tudíž jasné, že ať podnik chce nebo nechce, je dříve či později nucen přistoupit alespoň k určité formě internacionalizace. Wright, Westhead a Ucbasaran (2007) ve své práci vznášejí otázku, kterou by si měl každý podnik před započítím jakékoliv formy internacionalizace položit. Tou otázkou je, zda je internacionalizace výhodná. Touto otázkou se také zabýval Contractor (2007). Společnost musí zvážit, jestli plánovaná internacionalizace koresponduje se strategií a cílem podniku, nebo zda je výhodnější a efektivnější zaměřit se raději pečlivěji na domácí trh. K internacionalizaci je potřeba disponovat určitými zdroji. Finanční zdroje jsou samozřejmostí, ale mnohem důležitější jsou zdroje lidské v podobě kvalifikovaného a zkušeného personálu.

Od internacionalizace si společnosti slibují neodmyslitelně vyšší výkon, tudíž vyšší ziskovost a efektivnost. Výkon společnosti v rámci internacionalizace je často zkoumanou problematikou, tento vztah se anglicky nazývá multinationality versus performance, či pouze zkratkou M/P (dále jen M/P). Hennart (2007) popisuje dvě základní predikce podle M/P literatury. Zaprvé, čím více je podnik mezinárodně diverzifikován, tím menší je investiční riziko. Zadruhé, čím více je podnik zapojen do mezinárodních operací, tím vyšší jsou jeho zisky.

Nejčastějším a nejběžněji zmiňovaným motivem je dle řady odborníků tudíž možnost dosažení vyššího výkonu. Toho je dosaženo díky rozšíření pole působnosti neboli získání nových zákazníků na nových trzích (Daly, 1999; Cihelková a kol., 2007; Demel, 2014;

Kubičková a kol., 2016). Nejjednodušším vysvětlením internacionalizace podniků jsou tudíž vyšší prodeje a s nimi spojené vyšší zisky. Vyšší prodeje se následně pojí se snižováním nákladů například díky úsporám z rozsahu, anglicky tzv. Economies of Scale nebo úsporám ze škály produkce, anglicky tzv. Economies of Scope. Vyšší produkce snižuje jednotkové fixní náklady, a proto při nezměněné prodejní ceně vede k větším ziskům. Motiv snižování nákladů, a tudíž zvyšování výnosů, je zmiňován celou řadou autorů (Hitt, Hoskinson, and Kim, 1997; Contractor, Kundu, and Hsu, 2003; Lu and Beamish, 2004; Cihelková a kol., 2007; Fisch and Zschoche, 2011; Demel, 2014; Kubičková a kol., 2016)

Interakce se zvýšenou konkurencí podnik přirozeně nutí produkovat výrobky či poskytovat služby ve zvýšené kvalitě, při nižší ceně. Úspory v podobě snižování nákladů, nových zdrojů a tak dále může společnost najít právě skrze svou internacionalizaci. Zapojení do mezinárodních operací nemusí tedy například znamenat jen export domácí produkce, ale může vést k získání cenných konexí, které mohou v důsledku vést k určité spolupráci nebo například k získání kvalitnějších, levnějších či dokonce výjimečnějších zdrojů.

Jak již bylo zmíněno, redukce rizika je důležitým motivem k internacionalizaci. Operování na více trzích sebou sice zpravidla nese více starostí, administrativy a různých nákladů, ale na druhou stranu především přináší benefit v podobě snížení rizika (Kubičková a kol., 2016). Pokud například dojde k propadu prodeje na jednom z trhů, druhý trh může tento propad naopak vybalancovat svým nárůstem. Hennart (2007) ovšem toto tvrzení kritizuje a přistupuje k němu ne příliš optimisticky. Argumentuje, že společnosti v drtivé většině případů uskutečňují internacionalizaci na geograficky a kulturně blízkých trzích. Z toho vyplývá, že diverzifikace není většinou až tak hluboká. Hennart je toho názoru, že aby internacionalizace vedla ke snížení investičního rizika, musí společnost uskutečnit mezinárodní expanzi na vzdálenější trhy, které nejsou tolik příbuzné k domácímu trhu.

Yang a Driffield (2012) se zabývali vztahem M/P v závislosti na velikosti domácího trhu. Porovnávali a zkoumali americké a neamerické společnosti a jejich návratnost zahraničních investic. Dospěli k závěru, že neamerické společnosti dosahují vyšší návratnosti, ale na druhou stranu čelí vyšším ztrátám v počátečních fázích internacionalizace. Vysvětlení je prosté, americký trh je rozsáhlý a není zde taková nouze o zdroje, díky čemuž americké firmy dosahují vyšší návratnosti na tuzemském trhu.

Další nepochybnou výhodou internacionalizace je tzv. offshoring. Jedná se o přesun určitých podnikových aktivit do zahraničí (Lewin and Peeters, 2006; Doh, Bunyaratavej, and Hahn, 2009). Tento přesun využívají jak velké nadnárodní společnosti, tak i malé a střední podniky. Offshoring může nabývat dvou podob. První podoba se pojí se zakládáním vlastních zahraničních poboček či filiálek a v literatuře bývá označována jako captive offshoring. Druhou podobou je tzv. offshore outsourcing, ve kterém společnost využívá možnost přesunutí určitých aktivit na cizí společnost působící v jiné zemi.

Offshoring je velice populární metodou s řadou benefitů. Přináší společnosti zpravidla úsporu nákladů. Jedná se například o levnou pracovní sílu, nižší zdanění, levnější ceny základních surovin, materiálů, energií atd. Offshoring jako takový přináší stejné výhody jako offshore outsourcing, s tím rozdílem, že v případě offshoringu společnost může benefitovat ještě více. Populární je celkový přesun výroby do zemí s levnou pracovní sílou, ale zároveň také přístup k získání vysoce kvalifikovaných profesionálů (Agrawal, Farrel, and Remes, 2003; Dutta and Roy, 2005; Levy, 2005). Společnosti si přednostně vybírají země s nízkým daňovým zatížením, díky kterému tak mohou dosáhnout velmi nízkého nebo dokonce i nulového zdanění. Většinou jsou to rozvíjející se země, které se stávají cílem společností, které chtějí využít offshoringu (Manning, Massini, and Lewin., 2008).

Dalším faktorem je také zjednodušení mezinárodních operací. Offshoring může také poskytnout osvobození od regulací státu, ve kterém mateřská společnost působí. Jednou z výhod také může být disponování bankovními účty v mnoha světových měnách. Někteří autoři (Maskell et al., 2007; Angeli and Grimaldi, 2010) tvrdí, že offshoring vysoce hodnotných aktivit podniku není zapříčiněn pouze vidinou úspory nákladů. Důvodem takového offshoringu totiž také je globální hledání znalostí a zkušeností. Tento trend je považován za novodobou podobu internacionalizace.

Stejně tak jako každá mince má dvě strany, tak i internacionalizace se sebou přináší krom výhod také možné nevýhody. Jak již bylo zmíněno výše, operování na několika trzích najednou je spojeno s více starostmi. Jedná se především o větší nároky na administrativu a také o zvýšené náklady. Podniky se mohou také potýkat s možnými ztrátami v počátcích jejich mezinárodního působení.

Wright, Westhead a Ucbasaran (2007) hovoří o důležitosti zhodnocení výhodnosti internacionalizace pro společnost. Zdůrazňují, že je nezbytné zvážit, zda podnik disponuje kvalitními zdroji. Je velmi důležité promyslet, jestli je produkt či služba mezinárodně obchodovatelná, zda bude o tento produkt či službu v zahraničí opravdu zájem a kolik úsilí a peněz bude například stát jeho uzpůsobení do mezinárodní podoby. Velmi podstatným faktorem podle nich také jsou zkušenosti a kvalifikovaní zaměstnanci, kteří jsou základem společnosti. Namítají také, že internacionalizace může mít velice nepříznivé dopady na malé a střední podniky kvůli přímé konfrontaci s velkými nadnárodními společnostmi.

Co se týče lidského faktoru, vedle zkušených a kvalifikovaných zaměstnanců je také velmi podstatný způsob jejich řízení. Další možnou nevýhodou tudíž může právě být složitost řízení společnosti. Lidé, kteří se zabývali touto problematikou (Galbraith, 1973; Richter, 2014) poukazují ve svých výzkumech na to, že decentralizace organizační struktury je ve většině případů časově náročnější a také přináší zvýšení nákladů. Decentralizované organizační struktury jsou tudíž mnohem obtížnější na koordinaci a kontrolu (Galbraith, 1973).

1.3 Internacionalizace jako proces

Jak již bylo výše zmíněno, druhý přístup pohlíží na internacionalizaci jako na určitý proces vývoje podniku, který se díky zapojování do mezinárodních aktivit postupně stává více a více internacionalizovaným a může se krok po kroku vyvinout až v nadnárodní společnost. Proces internacionalizace může mít zpravidla dvě základní podoby. Jedním je přístup krokový a druhým přístup globální. Oba tyto přístupy jsou popsány v kapitolách.

Navzdory novým a nově vznikajícím teoriím, internacionalizační proces lze jednoduše rozdělit na dva základní přístupy (Zapletalová, 2012). Prvním je přístup krokový a druhým přístup globální.

V případě krokového přístupu se jedná o dlouhodobý proces, kdy se postupně podnik zapojuje do mezinárodních operací. Tento proces zpravidla trvá řadu let. Krokové modely internacionalizace jsou považovány za tradiční a dají klasifikovat na dva typy. Prvním typem jsou takzvané procesní modely jako je například Uppsalský model, Druhým typem krokových modelů jsou modely inovační neboli internacionalizační modely spjaté

s inovacemi, zkráceně označované jako takzvané I-modely. Tyto jednotlivé přístupy k internacionalizačnímu procesu jsou podrobněji popsány v kapitole 1.3.1.

Naproti tomu se setkáváme s relativně novým přístupem, kterým je přístup globální. Ten je typický pro společnosti, které vstupují do mezinárodních aktivit mnohem rychleji, než je tomu u modelů krokových. Zahraniční vstupy se uskutečňují prakticky okamžitě po jejich vzniku či do pár let od jejich založení. Tomuto globálnímu přístupu je věnována kapitola 1.3.2.

Nově se rozvíjející přístupy a teorie většinou vycházejí ze dvou zmíněných přístupů, které se tak staly jakýmsi odrazovými můstky pro další možnou modifikaci a inovaci (Zapletalová, 2015).

Jones a Coviello (2005) podotýkají, že zatímco současné chápání internacionalizace je utvořeno integrací několika teoretických perspektiv, je stále nutné začlenit podnikatelské rozhodování do modelů internacionalizace. Tento model poté může vysvětlovat rozhodování firem, jejich činnost a dynamický vývoj. V současné době literatura věnující se mezinárodnímu obchodu často zmiňuje dva modely. Již zmíněný krokový model, v angličtině takzvaný stage model, a model brzké internacionalizace.

1.3.1 Krokové přístupy k internacionalizaci

Jak již z názvu vyplývá, krokový přístup je postupný proces. Tento přístup se snaží popsat jednotlivé fáze procesu internacionalizace, které na sebe navazují. Společnost krok po kroku podstupuje fáze zapojování do mezinárodních aktivit a stává se tak v horizontu řady let více a více internacionalizovanou. Morgan a Katsikeas (1997) tvrdí, že se společnost během těchto let snaží zajistit zdroje potřebné k přistoupení k dalšímu kroku internacionalizace.

Většina společností na celém světě se přiklání ke krokovému přístupu internacionalizace, jelikož se zprvu snaží dobýt domácí trh, získat určitou základnu zákazníků, a tak zvýšit svůj kapitál. Postupem času, jak společnost bohatne, si může dovolit expanzi a přejít k mezinárodním aktivitám nejčastěji v podobě vývozu. Společnosti se uchylují k exportu

také v případě, kdy jim domácí trh začne být tzv. malý, například v důsledku nasycení tohoto trhu.

První vývozy se většinou uskutečňují do blízkých zemí, ať už z pohledu geografického či kulturního. Obchodování se sousedními zeměmi nebývá totiž tak nákladné díky kratším vzdálenostem a obvykle se skýtá i výhodu kulturní blízkosti, která znamená určitou podobnost preferencí zákazníků. Pokud je nalezen zahraniční trh, kde se zákazníci podobají zákazníkům tuzemským, nemusí se nabízený výrobek či služba tolik obměňovat pro vývoz do této země. Čím více se liší preference konečného zákazníka od domácího, tím je export nákladnější kvůli změnám, které jsou nezbytné pro atraktivnost produktu či služby a poté pro následný možný prodej.

Mezi krokové přístupy k procesu internacionalizace lze především zařadit teorii mezinárodního životního cyklu produktu dle Vernona (1966, 1971), dále model uppsalské školy, často označovaný pouze jako U-model, a v neposlední řadě modely internacionalizace spojené s inovacemi, takzvané I-modely.

Teorie výrobních cyklů byla představena již v roce 1966 americkým ekonomem Raymondem Vernonem. Věnuje se problematice mezinárodního životního cyklu produktu. Vychází ze základní teorie životního cyklu produktu, kde je nový produkt nejdříve představen a následně roste, respektive rostou jeho prodeje. Poté postupně dozrává, až nakonec prodeje začínají pomalu upadat. Vernon tvrdí, že každé výrobě odpovídá odlišná lokalita právě na základě toho, v jakém životním cyklu (fáze nového výrobku, zralého výrobku a standardizovaného výrobku) se výrobek nachází (Blažek, 1999).

Vernon, jak již bylo zmíněno, nadefinoval tři jednotlivé fáze výrobního cyklu reflektující zralost produktu (Blažek a Uhlíř, 2011). Fáze nového výrobku je charakterizována výrobou v nejprogresivnějších regionech s dostatečnými technologiemi a také vysoce kvalifikovanými pracovníky. Je typické, že v těchto oblastech jsou nové výrobky snadno přijímány. Ve druhé fázi je výrobek již zralý, jelikož pronikl na trh a postupně roste poptávka po něm. Dochází k vývozům za hranice daného regionu. Cena výrobku je tlačena dolů rostoucí konkurencí. V poslední, třetí, fázi se produkt stává standardizovaným a je již vyráběn sériově (Morgan and Katsikeas, 1997). Jeho výroba je postupně přesunována do méně vyspělých oblastí, kde lze snadno dosahovat nižších výrobních nákladů.

Přestože existují určité produkty, u kterých průběh životního cyklu odpovídá teorii výrobních cyklů, je platnost této teorie pouze omezená. Kritické teorie výrobních cyklů poukazují zejména na nesprávné pojetí vzniku nového výrobku, který je v této teorii považován za jednorázový jev. Ve skutečnosti ale dochází k neustálým postupným zlepšením a inovacím jednotlivých výrobků a pouze výjimečně se v dnešní době setkáváme se skutečně novým revolučním výrobkem (Blažek a Uhlíř, 2011).

Jedním z nejtradičnějších krokových přístupů je model uppsalské školy, označovaný jako Uppsala model či také často zkráceně pouze jako U-model. Byl vytvořen švédskými vědci na uppsalské Univerzitě koncem sedmdesátých let dvacátého století (Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson and Vahlne, 1977).

Ve vytvořeném modelu vysvětlují posloupnost jednotlivých kroků směřujících k vyšší zahraniční oddanosti. Uppsalští vědci se zabývali studiem internacionalizace švédských výrobních podniků. Tento výzkum dal vzniknout modelu určujícímu volbu trhu a formy vstupu při rozšíření transakcí firmy za hranice domovského státu. Tento model vznikl jako reakce na předešlé modely, které zmírňovaly problémy kulturních rozdílů a ignorovaly vnitřní základy potřebné ke zvládnutí mezinárodních aktivit (Zohari, 2012).

Hlavní myšlenkou uppsalského internacionalizačního modelu je, že firma má tendenci zesilovat vazbu na zahraniční trhy s jejími rostoucími zkušenostmi (Hollensen, 2014). Jednotlivé další vstupy jsou zpravidla uskutečňovány po krůčkách. Těmito krůčky jsou zvolení geograficky a také duševně blízkého trhu a dále zvolení obvykle ne příliš riskantní vstupní metody.

Johanson a Wiedersheim-Paul (1975) rozlišují čtyři různé druhy vstupů na mezinárodní trhy, kde jednotlivé po sobě jdoucí fáze vždy reprezentují vyšší stupeň zapojení do mezinárodních aktivit či vyšší stupeň angažovanosti na specifickém trhu. Jedná se o tyto čtyři fáze:

- První fáze: nepravidelné exportní aktivity (sporadický export)
- Druhá fáze: export skrze nezávislé zástupce/reprezentanty (exportní metoda)
- Třetí fáze: založení zahraniční prodejní dceřiné společnosti
- Čtvrtá fáze: zahraniční produkce/výroba

Předpoklad, že internacionalizace firem probíhá postupně krok po kroku, pramení z případové studie čtyř švédských firem. Sled jednotlivých fází byl omezen na trh určité země. Schéma průběhu internacionalizace podniku v rámci této teorie neboli angažovanosti podniku na zahraničních trzích, je možno vidět níže v tabulce 2.

Tabulka 2: Internacionalizace společnosti, krokový přístup

Trh (země)	Typ operace	Nepravidelné exportní aktivity	Export skrze nezávislé zástupce	Přímé zahraniční investice	
				Zahraniční prodejní pobočka	Zahraniční produkční a prodejní pobočka
Trh A			Posílení angažovanosti na trhu →		
Trh B		Posílení geografické diverzifikace ↓			
Trh C					
Trh D					
...					
Trh N					

↘ Posílení internacionalizace ↘

Zdroj: vlastní zpracování podle Forsgrena a Johansona (1975)

Koncept angažovanosti na trhu zahrnuje dva faktory. Těmito faktory jsou množství použitých zdrojů a stupeň angažovanosti či oddanosti. Množství zdrojů může být vyjádřeno například velikostí investice na trhu (marketing, organizace, personál atd.). Stupeň angažovanosti poté reprezentuje složitost nalezení alternativního využití zdrojů a jejich přemístění právě na tuto novou alternativní příležitost (Hollensen, 2014).

Mezinárodní aktivity vyžadují jak všeobecné znalosti, tak i specifické znalosti jednotlivých trhů. Znalosti jednotlivých trhů mohou být nabyty zpravidla díky zkušenostem na daném trhu. Zatímco znalosti běžných operací mohou být většinou přenášeny mezi jednotlivými státy, což ulehčuje geografickou diverzifikaci. Logicky je předpokládána přímá závislost mezi znalostí daného trhu a angažovaností právě na něm.

Jak je možno vidět v tabulce 2, firmy vstupují na nové trhy, které jsou postupně více a více duševně vzdálené. Duševní či psychická vzdálenost se týká například rozdílů v jazyce, kultuře a politickém systému jednotlivých zemí. To může narušovat tok informací mezi

firmou a novým trhem. Z tohoto důvodu se firmy uchylují zpočátku k internacionalizaci v podobě vstupů na jim podobné trhy. Nemusí se jednat o geograficky blízké trhy, jedná se o psychickou blízkost či podobnost, ale většinou sousední země mají podobnou kulturu či politický systém, i když to není pravidlem. Firmy na psychicky blízkých trzích vidí příležitost a jejich vnímaná nejistota je nízká (Brewer, 2007). Z tabulky 2 je také zřejmé, že firmy nejčastěji uskutečňují jejich vstupy na nové zahraniční trhy nejprve skrze export před založením prodejní či dokonce výrobní pobočky.

Zásadní předpoklad uppsalského modelu je, že internacionalizace probíhá pomalu, zabírá mnoho času a je opakujícím se procesem. Tento předpoklad potvrdil Vahlne, Ivarsson a Johanson (2011) ve své případové studii věnující se těžkým nákladním automobilům značky Volvo. Došli k závěru, že pokud je průmyslové odvětví vysoce komplexní a nejistoty jsou enormní, příliš rychlé, unáhlené a troufalé internacionalizační rozhodnutí sebou nese vážné riziko selhání s potenciálními rozsáhlými a negativními důsledky. Globalizační proces těžkého nákladního automobilového průmyslu značky Volvo ukázal, že osvojování si vědomostí hraje významnou roli a že tvorba nových struktur, systémů, vztahů a tak dále je vyžadována. Management společnosti musí přijmout fakt, že tento proces může probíhat pomalým tempem, aby umožnil postupné učení a přizpůsobení.

Přestože uppsalský model přispěl k porozumění internacionalizačního procesu firem, nemá pouze své příznivce, ba naopak za svou dobu existence čelí různorodé kritice. Původním záměrem tohoto modelu bylo vysvětlit celkový internacionalizační proces. Poslední čtvrtstoletí však ukázalo nedostatky tohoto modelu zapříčiněné nezahrnutými možnými změnami podnikatelského prostředí, ke kterým došlo, a jejich dopadem na vývoj původní teorie (Zohari, 2012). Reid (1983) a Turnbull (1987) ve svých pracích kritizovali právě příliš pevné ustanovení U-modelu, které ho postupem času samozřejmě limituje. Johanson a Mattson (1986) argumentují, že model nebere v úvahu vzájemné závislosti mezi určitými trhy různých zemí, ale předpokládá, že jednotlivé trhy jsou vzájemně nezávislé. Tento předpoklad tudíž limituje tento model. Sharma a Johanson (1987) přišli s dalším zajímavým závěrem po jejich zkoumání internacionalizace v rámci poskytování služeb. Výsledky popřeli posílení angažovanosti na zahraničním trhu, které je předpokládáno v určité fázi U-modelu.

Kritika U-modelu byla v poslední době také podpořena faktem, že internacionalizační proces některých firem je opravdu velkolepý. Společnosti se totiž poslední dobou občas uchylují k přeskočení určitých fází klasického krokového modelu. Dochází například ke vstupům na psychicky vzdálené trhy již v časných fázích. Celkové tempo internacionalizace se tak výrazně zrychlilo. Některé firmy zase přeskakují metody vstupu a mají sklon s brzkým zahraničním investicím. Tento argument potvrzuje Nordström (1990) svou studií, kde výsledky jasně dokazují, že švédské firmy se snažili více o založení prodejní pobočky ve Spojeném království, Německu či dokonce ve Spojených státech amerických než v sousedních skandinávských zemích.

Model je označován za neplatný také v souvislosti, s již vysoce internacionalizovanými společnostmi a odvětvími. V těchto případech konkurenceschopnost a konkurenční faktory absolutně potlačují předpoklad, že bude mít firma tendenci vstupovat na psychicky blízké trhy. Psychická a kulturní odlišnost se velkým firmám s širokými zahraničními zkušenostmi jeví jako malá oproti menším ne tolik zkušeným firmám. Nordström (1990) také tvrdí, že s pokročilou globalizací se svět stává stále více jednotvárným, což zmenšuje psychickou odlišnost jednotlivých trhů. Rychlejší a jednodušší přístup ke znalostem a informacím pomáhá v rychlejší internacionalizaci podniků.

Navzdory zmíněné kritice, U-modelu se také dostává silné podpory ze studií různých zemí a situací. Cumberland (2006) ve svém výzkumu potvrzuje, že oddanost a zkušenosti jsou významnými faktory vysvětlujícími mezinárodní chování firem. Jeho práce potvrdila pravdivost modelu v rámci exportu a také důležitost psychické či kulturní podobnosti

Švédští autoři uppsalského modelu Johanson a Vahlne ve svém současnějším článku (2009) zaktualizovali jejich model za pomoci nových zjištění týkajících se internacionalizace firem. V tomto novém modelu kladou více důrazu na vazby či propojení a rozpoznání příležitostí v rámci internacionalizačního procesu. Problémy a příležitosti firem se stávají méně otázkou znalosti určitých exportních zemí, a daleko více jsou spojovány se vztahy a konexemi. Uvědomují si také, že znalosti jsou především nabývány skrze vzájemné vazby a již ne tolik přímo na daných mezinárodních trzích.

Zohari (2012) se zabýval uppsalským modelem v nové globální éře. Poukazuje například na to, že model nebere v úvahu motivy managementu a jejich dopad na rozhodování. Dále

model ignoruje některé formy vstupů na nové trhy, jako je například franchising, který je považován za méně riskantní a má hojný potenciál vybudovat skvělé pokrytí a kontrolu trhu (Doole and Lowe, 2008). Dalším takovým vstupem je licencování, které vyžaduje pouze menší investice, ale zároveň poskytuje značnou kontrolu trhu či strategických aliancí a dalších tržních operací.

Nedostatkem modelu je také chybějící vysvětlení, proč by měly být zrovna přímé zahraniční investice žádoucím konečným krokem internacionalizace. Zohari (2012) vznáší otázku, proč například export nemůže být posledním krokem internacionalizace společnosti, což v současné době u českých firem není výjimečné, ba naopak.

Neposledním nedostatkem podle Zohariho (2012) je fakt, že U-model je věnován primárně internacionalizaci produktu. Poukazuje na to, že odvětví služeb činí až 70 % celkové ekonomické aktivity Spojených států amerických a zhruba 60 % členů Evropské unie. Jedná se tak o jedno z nejrychleji se rozvíjejících odvětví. Tudíž U-model je nedostatečný pro vysvětlení internacionalizačního procesu v současném světě.

Práce švédských výzkumníků Johansona a Wiedersheim-Paula byla pravděpodobně hlavním zdrojem inspirace pro vznik několika inovačních modelů, někdy zkráceně nazývaných I-modely (Zapletalová, 2012).

Jedním z nich je například model, který se snaží vysvětlit internacionalizační proces z perspektivy inovací. Internacionalizační rozhodnutí je v tomto případě považováno za sérii inovačních rozhodnutí pro podnik. Podnětem inovačních modelů (Bilkey and Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982; Reid, 1981) pro započetí mezinárodních operací, většinou exportu, je inovace operací na domácím trhu.

Tato kapitola byla věnována krokovým přístupům k internacionalizaci. Byly zmíněny tři základní teorie. První byla teorie výrobních cyklů dle Vernona, která se věnuje problematice mezinárodního životního cyklu produktu. Celý cyklus je rozdělen na tři fáze, během kterých produkt postupně zraje. Těmito fázemi jsou fáze nového výrobku, zralého výrobku, a nakonec standardizovaného výrobku. Teorie popisuje vývoj výrobku od jeho počátku, přes export a následné přemístění výroby do zahraničí až po konečný import do země původu. Podstatou mezinárodního životního cyklu výrobku jsou technologické

inovace a expanze trhu. Technologie jsou klíčovým faktorem ve vývoji nových výrobků a velikost trhu a jeho struktura ovlivňují rozsah a způsob mezinárodního obchodu (Morgan and Katsikeas, 1997).

Druhou teorií byl uppsalský model, který se snaží vysvětlit, jak firmy postupně zesilují jejich aktivity na zahraničních trzích. Tento model se drží zásady, že podniky zprvu získávají zkušenosti a zdroje na domácích trzích a postupně se přesunují k zahraničním operacím. Jejich první zahraniční vstupy jsou směřovány většinou na psychicky či kulturně a geograficky blízké trhy. S postupně rostoucími nabytými zkušenostmi se firmy odhodlávají ke vzdálenějším vstupům. Prvním zahraničním vstupem bývá klasický export, dále dochází k otevření zahraniční prodejní pobočky, a nakonec také k zahájení zahraniční výroby (Hollensen, 2014). Poté, co byl model revidován původními švédskými tvůrci, firma je chápána jako subjekt s vazbami (Zapletalová, 2012). Tato revize vedla k lepšímu vysvětlení procesu internacionalizace firem.

Poslední, třetí teorií byly modely spojené s inovací, které vysvětlují internacionalizační proces z jiného úhlu pohledu, a to z pohledu inovací. Tvrdí, že hnacím motorem internacionalizace jsou v případě těchto modelů žádoucí inovace.

Výsledkem úspěšného krokového internacionalizačního procesu je postupný vývoj společnosti až do nadnárodní korporace. Těmto korporacím je věnována kapitola 1.4.

1.3.2 Globální přístup k internacionalizaci

Výsledky moderních empirických studií z celého světa (Knight and Cavusgil, 1996; Oviatt and McDougall, 1997; Yip, Biscarri, and Monti, 2000) ukazují, že mnoho podnikatelských subjektů se rozhodně nedrží krokového modelu internacionalizace. Ba naopak, často se uchylují k zahájení mezinárodních aktivit mnohem rychleji. Rychlá internacionalizace podniků, se výrazně liší od dřívějších přístupů, a tudíž může být jen s těžší vysvětlena pomocí klasických krokových modelů (Zapletalová, 2012).

Devadesátá léta minulého století přinesla nový pohled na internacionalizaci podniku. Setkáváme se s novým přístupem, týkajícím se rychlé internacionalizace podnikatelských

aktivit. Tento přístup bývá označován jako globální a bude mu věnována právě tato kapitola.

V posledním čtvrtstoletí došlo k enormnímu pokroku v oblasti telekomunikací, transportu a výrobních technologií. Vývoj technologií byl pravděpodobně nejvíce ovlivněným faktorem v procesu globalizace a zásadně změnil současné podnikatelské prostředí. Technologický vývoj také dodal důležitosti pohotovému přizpůsobování se a reagování na neustálý vývoj v rámci globalizace (Doole and Lowe, 2008). Z vyvíjejících se ekonomik jako byla například Čína, Indie, Brazílie, či Rusko se postupně stávají přední hráči v mezinárodním obchodě. Došlo také ke zmírnění bariér v celosvětovém obchodě díky Světové obchodní organizaci (WTO), Mezinárodnímu měnovému fondu a dalším obchodním uskupením, mezinárodním organizacím a dohodám. Všechny tyto zmíněné faktory se podílely na vzniku globálního přístupu k internacionalizaci.

Vzniknul nový model, tzv. model brzké internacionalizace, který je úzce spjatý s takzvanými born globals společnostmi. Born global by se do češtiny dalo volně přeložit jako globálně narozený. Jak již z názvu vyplývá, tento model se věnuje podnikům zapojujícím se do mezinárodních aktivit prakticky již od jejich založení. Těmto born globals je věnována kapitola 1.5, kde jsou podrobněji popsány.

1.4 Nadnárodní společnosti

Nejvyššího stupně internacionalizace dosahují nadnárodní společnosti či korporace, často také nazývané transnacionální či multinacionální. V literatuře se s těmito korporacemi dá setkat nejčastěji pod zkratkou MNC, z anglického Multinational Corporation či MNE, z anglického Multinational Enterprises.

Právě těmto nadnárodním společnostem je věnována tato kapitola. Budou zde popsány základní charakteristiky, historický vývoj, dále bude zmíněna i kritika korporací, a nakonec příklady nejznámějších nadnárodních korporací.

Co se týče přesné definice multinacionálních, transnacionálních, či nadnárodních korporací, názory ekonomů jsou v nesouladu a často se rozcházejí. Ačkoliv se tyto tři jednotlivé názvy v literatuře běžně zaměňují, jejich významy se lehce liší. Jedním

z důvodů je fakt, že existuje mnoho perspektiv, ze kterých se dá na problematiku pohlížet. Nadnárodní firmy mohou být definovány z pohledu vlastnictví, řízení, strategie, struktury a tak dále. V českém jazyce se nejběžněji setkáváme s pojmem nadnárodní korporace či společnost.

Nadnárodní korporace by se dala všeobecně definovat jako společnost vlastníci zahraniční podniky a další aktiva v nejméně jedné zahraniční zemi (Dunning and Lundan, 2008). Takovéto korporace mají kanceláře, prodejny, či dokonce výrobní pobočky v různých zemích světa a jejich řízení je většinou centralizované.

Nadnárodní společnosti ve většině případů vznikly postupným zesilováním internacionalizace v rámci krokového přístupu. Tyto korporace podnikají v řadě zemí, kde mají pobočky specializované jak na mezinárodní obchodní operace, obchod, tak i na výrobu, na poskytování služeb a další činnosti.

Ke vzniku nadnárodních korporací dochází především z důvodu mobility kapitálu, která je mnohem větší než mobilita práce. K přímým zahraničním investicím v podobě zakládání dceřiných společností dochází hlavně z důvodu levnějších zdrojů, jako je například levná pracovní síla či suroviny a materiál (Dunning and Lundan, 2008). Často dochází ke kritice těchto firem a jsou označovány za uprchlické.

Nadnárodní firmy jsou považovány za velmi silné podnikatelské subjekty působící na zahraničních trzích prostřednictvím velkého množství dceřiných a sesterských firem. Mnohokrát dochází také k utváření různých aliancí s dalšími podnikatelskými subjekty v hostitelských zemích. Podnikatelská strategie těchto firem je vytvářena globálně (Machková a kol., 2014).

Dalo by se říci, že korporace operující na nadnárodní úrovni využívají absolutních a komparativních výhod v podobě působení v mnoha zemích světa. Na rozdíl od jednotlivých států mají tyto společnosti výhodu spočívající v prakticky neomezené volnosti, kde tržby či zisk vyprodukují. Není pro ně tolik důležité, v jaké zemi bohatnou, pokud bohatne celá korporace jako taková. Ba naopak mohou ještě ovlivňovat, kde největší částí zisku přiznají a následně zdaní.

Fitzgerald (2015) rozlišuje čtyři historické fáze, během kterých se nadnárodní korporace postupně měnily, vyvíjely a formovaly od počátku moderního světa v druhé polovině devatenáctého století až do současnosti.

První fáze vývoje nadnárodních korporací je datována mezi roky 1870 a začátek první světové války, tj. 1914. Je pro ni charakteristický silící konkurenční boj. Na tuto dobu byly korporace poměrně dobře vybavené, co se týče zdrojů a stále se vyvíjející infrastruktury. To napomohlo k velké podpoře zahraničního obchodu a přímých zahraničních investic a položilo základ pro budoucí integraci celé globální ekonomiky.

Druhá fáze se datuje až do poválečné doby v roce 1948. Přestože v těchto fázích došlo ke dvěma světovým válkám, pokles v mezinárodní ekonomice byl pouze částečný. Mnohem více byla tato fáze zasažena velkou hospodářskou krizí započatou v roce 1929. Tato krize spojená s přísnější vládní kontrolou a konfiskováním majetku zavedla nadnárodní korporace do mrtvého bodu ve směru rozvoje nových obchodních příležitostí v zahraničí.

Třetí fáze trvala až do roku 1980 a je charakterizována postupným opakovaným vývojem mezinárodní ekonomiky, který byl způsoben díky dlouhodobému snižování daňového zatížení a investičních kontrol pod silnou nadvládou Spojených států amerických (Fitzgerald, 2015). Došlo k velkému rozmachu v oblasti výroby ve vyspělých zemích. Ghemawat a Pisani (2013) tvrdí, že počet nadnárodních korporací během třetí fáze stabilně rostl.

Naproti tomu, čtvrtá fáze trvající od roku 1980 až do roku 2012, zaznamenala raketový nárůst nadnárodních korporací (Dörrenbächer and Geppert, 2017). Tento prudký nárůst reflektuje silnou expanzi mezinárodního obchodu. Hlavní vliv na tuto expanzi měla liberalizace většiny odvětví služeb pro zahraniční kapitál, dále pád berlínské zdi a s tím spojené opětovné sjednocení světové ekonomiky během devadesátých let minulého století. Ekonomický růst na rozvíjejících se trzích, především v Číně, Indii a Brazílii, od počátku nového milénia byl také jedním z vlivů. V neposlední řadě je potřeba zmínit také prudký rozvoj digitálního světa, a tudíž takzvané digitální ekonomiky.

Zajímavostí je, že největší nadnárodní korporace mají rozpočty větší než mnoho menších zemí. Zastánci multinacionalizace tvrdí, že korporace přinášejí do slabších zemí dobře

placená pracovní místa a možnost vyrábět technologicky vyspělé výrobky, což by bez jejich existence nebylo možné. Na druhou stranu, kritikové tvrdí že korporace mají přehnaně velký politický vliv na vlády, zneužívají svého silného postavení k vykořisťování rozvíjejících se zemí a způsobují úbytek pracovních příležitostí v jejich domovských zemích. Nadnárodní korporace jsou také často obviňovány za jejich vypočítavé strategie se záměrem snížit své odváděné daně a také s přesunováním částí zisků z hostitelské země (Investopedia, 2016).

Prakticky skoro všechny přední nadnárodní korporace jsou buď amerického, japonského, či západoevropského původu. K těm se řadí například Nike, Coca-Cola, Walmart, Unilever, Honda nebo BMW. Největšími nadnárodními korporacemi za rok 2015 podle obrátu (Investopedia, 2016) byly Walmart, Royal Dutch Shell, Toyota Motors, či Volkswagen.

Walmart v roce 2015 dosáhl tržeb o velikosti skoro půl bilionu amerických dolarů. V té době působil v osmadvaceti zemích světa, kde měl více než jedenáct a půl tisíce obchodů, které zaměstnávali skoro dva a půl milionu zaměstnanců. Korporace mají tendenci vstupovat na trhy, kde jejich kapitál dosahuje největší efektivity nebo kde jsou mzdy nejnižší. Produkce stejně kvalitních výrobků za nižší ceny dovoluje korporacím snižovat ceny, a tak zároveň celosvětově zvyšovat kupní sílu spotřebitelů.

1.5 Born globals

Jedním specifickým typem nadnárodních korporací jsou i již zmíněné born globals. Těm je věnována speciálně právě tato kapitola, která se snaží přiblížit problematiku tohoto poměrně nově vzniklého internacionalizačního trendu.

Pojem “born global“ není úplně jednoznačně definován. Ačkoliv je tento pojem již celosvětově docela dobře znám, odborníci se ve svých definicích více či méně liší, a proto je určení born global společnosti občas nejednoznačné. K odlišnostem dochází především u číselně orientovaných definic, jako například časové období prvního vstupu na zahraniční trh, počet těchto zahraničních trhů, či například poměr zahraničních prodejů k prodejům celkovým apod.

Jak již bylo zmíněno výše, v posledních letech byla zaznamenána zvyšující se tendence společností uchýlovat se k zahraničním aktivitám od jejich úplného počátku. Tyto born global společnosti, či jen born globals, by se daly definovat jako firmy, které již od svého založení mají vizi stát se globálními za účelem získání konkurenční výhody pramenící z využití zdrojů a prodejů výstupů ve více zemích, a to rychle bez žádných předcházejících zdoluhavých domácích či internacionalizačních období (Oviatt and McDougall, 1994; Gabrielsson and Kirpalani, 2004).

Dle Knighta a Cavusgila (1996) by mohly být born globals většinou charakterizovány jako malé a střední podniky s méně než 500 zaměstnanci a s ročními tržbami pod sto milionů amerických dolarů. Born globals se spoléhají na špičkové technologie při vývoji relativně unikátních produktů či procesních inovací.

Knight, Madsen a Servais (2004) definovali born global jako firmu mladší dvaceti let, která se internacionalizovala do tří let od jejího vzniku a generuje nejméně 25 % tržeb skrze export. S názorem čtvrtiny zahraničních prodejů se tyto autoři shodují s Knightem a Cavusgilem (1996). Chetty a Campbell-Hunt (2004) tvrdí, že k internacionalizaci může dojít klidně i později, a to mezi druhým až osmým rokem existence takové společnosti. Co se týče procentuálního podílů zahraničních prodejů na celkových, tak názory jiných autorů přinášejí vyšší poměry. Gabrielsson a Gabrielsson (2003) uvádí 50 %, Rennie (1993) uvádí minimální zahraniční prodeje ve výši alespoň 12 milionů australských dolarů dosahující 75% podílu. Nakonec Cavusgil (1994) uvádí dokonce více než tři čtvrtiny, konkrétně 76 %.

Zatímco se autoři nemusí shodovat v rozsahu faktorů vypovídajících o určení born global společnosti, je jasné, že některá kritéria musí být rozhodně splněna. Těmito kritérii jsou například fakta, že firma operuje nejméně na jednom zahraničním trhu, prodává nejméně jeden produkt či službu, a v neposlední řadě započala vývoz brzy po svém vzniku.

Problematikou nejasnosti definice born global společnosti se zabývali Bader a Mazzarol (2009), kteří po analýze mnoha definic přišli se závěrem v podobě návrhu na ustanovení jedné výstižné definice. Podle nich by se dala born global firma definovat jako firma, která uskuteční alespoň jeden mezinárodní vstup na jakýkoliv nový trh během dvou let od jejího

založení. Podíl zahraničních prodejí je z definice úmyslně vynechán, jelikož jak již bylo zmíněno, názory autorů se dosti odlišují a pohybují se mezi 25 až 76 %.

Saarenketo a kol. (2004) tvrdí, že na rozdíl od klasického U-modelu, který předpokládá nabytí zkušeností a znalostí trhu skrze realizované aktivity na daném trhu, born globals se internacionalizují rychle a kombinují experimentální učení s dalšími druhy získávání znalostí jako je například přebírání, imitování či zkoumání již existujících společností, událostí a skutečností.

Podle Oviatta a McDougalla (1994) jsou odlišujícím znakem born globals (či nových mezinárodních podniků, jak je nazývají) jejich mezinárodní počátky a značné využívání zdrojů (materiál, lidé, finance) z více než jednoho státu. Hlavní důraz je zde kladen na stáří firem v době jejich internacionalizace. Nepohlíží se na jejich velikost, jako je tomu v případě velkých multinacionálních korporací, které se postupně vyvíjí z malých domácích firem. Oviatt a McDougall (1994) opět zmiňují proaktivní mezinárodní strategii od samého počátku nově vzniklých mezinárodních podniků.

Nejvýraznějším rysem born global společností je však to, že jsou zpravidla spravovány podnikatelskými vizionáři, kteří pohlížejí na svět jako jeden velký trh bez hranic již od samého založení. Tyto, většinou malé či střední, technologicky orientované společnosti působí na mezinárodních trzích od nejčasnějších dnů jejich zřízení. Statistiky ukazují, že se born globals začínají objevovat ve větším počtu v mnoha vyspělých zemích (Hollensen, 2014).

S technologiemi je úzce spjatý samozřejmě internet. Z tohoto důvodu většina born globals má dnes virtuální podobu a konkrétně tyto společnosti jsou v současné době na vzestupu. Ve prospěch těchto born globals hrají především vyspělé komunikační technologie, které urychlují tok informací (Hollensen, 2014). Odzvonilo dnům, kdy tok informací ve velkých vertikálně orientovaných společnostech byl velmi nákladný a zabral spoustu času. Díky internetu, e-mailům, a dalším komunikačním vymoženostem jako jsou smartphony, tablety a další technologie, mohou dokonce i manažeři malých firem spravovat a řídit efektivně zahraniční operace a aktivity. Informace jsou v současné době snadno a rychle přístupné.

Další výhodou internetu pro malé a střední podniky je možnost založení globální prodejní platformy díky internetovým obchodům, takzvaným e-shopům. Gabrielsson a Gabrielsson (2011) ve své studii tvrdí, že born globals se relativně rychle adaptují v internetovém prodeji a často využívají tohoto mezinárodního prodejního kanálu. Internet je také hojně využíván k reklamě a k podpoře prodeje.

Born globals svým způsobem zpochybňují či dokonce popírají tradiční teorie. Jejich internacionalizační proces je mnohem rychlejší, nadto může postrádat i určité fáze klasického krokového modelu. Hollensen (2014) tvrdí, že inovativní produkty nemají problém se rychle šířit na nové trhy po celém světě, což je zapříčiněno také tím, že potřeby a chutě zákazníků jsou více a více homogenní. V neposlední řadě, finanční trhy se staly mezinárodními, což umožňuje podnikům hledat finanční zdroje po celém světě.

Dle Freemana a Cavusgila (2007) minulost a zkušenosti zakladatele či manažera společnosti mají značný vliv na internacionalizační proces. Znalost trhu, osobní konexe a kontakty z předchozích pozic, vztahů či vzdělávání mohou být základními příklady mezinárodních zkušeností, které vedou k založení firmy. Faktory jako vzdělávání, žití v zahraničí, či předchozí pracovní zkušenost v mezinárodně orientovaném prostředí a podobně formují mysl zakladatele a snižují psychickou vzdálenost od určitých trhů. Dle Madsena a Servaise (1997) všechny tyto mezinárodní zkušenosti značně rozšiřují síť a otevírají možnosti pro vznik nových společností.

Hollensen (2014) uvádí, že born globals často spravují své prodejní a marketingové aktivity skrze specializované sítě, ve kterých hledají obchodní partnery, kteří doplňují jejich schopnosti. Born globals takto bojují se svými limitovanými zdroji a posilují svou pozici.

Zatímco v rámci klasického krokového přístupu se společnosti vyvíjejí samy, v případě born globals je akcelerace internacionalizačního procesu uskutečněna pomocí spolupráce a partnerství, které jsou velkým usnadněním. Přestože se krokový a globální přístup zdají naprosto odlišnými, lze najít i společné vlastnosti. Jednou z nich je, že na internacionalizaci je pohlíženo jako proces, kde znalosti a učení jdou ruku v ruce, bez ohledu na rychlost.

Nedostatkem born global společností můžou být limitované zdroje. Hollensen (2014) tvrdí, že born globals musejí často volit odvětví se stejnorodými a minimálními úpravami marketingového mixu. Nemohou si dovolit uchýlit se ke krokům jako velké nadnárodní společnosti. Born global společnosti jsou většinou velmi zranitelné, jelikož vsázejí vše na jednu kartu, spoléhají na jeden produkt. Další nevýhodou v případě inovativního produktu či služby jsou pravděpodobně poměrně vysoké náklady na výzkum a vývoj. Tyto prostředky jsou vynaloženy samozřejmě ještě předtím, než je vůbec dosaženo nějakých tržeb, jelikož se jedná o nově vznikající společnost. Neposlední stinnou stránkou je konkurence, která je velmi intenzivní a produkt se může stát velmi rychle zastaralým, především v oblasti softwaru.

Jak již bylo zmíněno, většina born global společností v dnešní době jsou většinou virtuální byznysy, jako třeba internetové start-upy, aplikace, programy a tak podobně. Hlavním důvodem je snadná distribuce těchto produktů a poměrně nízké náklady na rozdíl od fyzických produktů či služeb. Zohari (2012) uvádí jako příklad takového born global společnost Skype, která umožňuje svým uživatelům volat si, psát si, či dokonce volat si i s přenosem videa. Tato společnost byla založena dánskými inženýry a již od raného věku začala využívat mezinárodních útočišť v podobě registrování firmy v Lucembursku, užívání amerických bank, či zaměstnávání softwarových vývojářů z Estonska. Zároveň během několika měsíců došlo k expanzi jejich služeb na globální trh.

1.6 Měření internacionalizace

S postupně zesilujícím zapojováním podniků do mezinárodních operací se začaly vést diskuze na téma určení míry či stupně internacionalizace. Míra internacionalizace je zajímavým ukazatelem vypovídajícím o společnosti, ať už pro samotné majitele či akcionáře, nebo pro veřejnost. Tato podkapitola se zabývá právě jakýmsi měřením internacionalizace. V první části jsou představeny vybrané modely a indexy sloužící k měření internacionalizace. V druhé části je také představen model internacionalizace potenciálu podniku (Potužáková a kol. 2016).

Existuje několik pohledů, jak lze internacionalizaci měřit. Autoři uvádějí různé parametry a proměnné, podle kterých může být internacionalizace měřena a následně stanoven její stupeň. S měřením vyvstala také otázka prospěšnosti rostoucí internacionalizace.

Jedním z nejvýznamnějších autorů, který přispěl k tématu měření internacionalizace je bez pochyb Sullivan (1994), který navázal na tradiční model DOI neboli degree of internationalization (dále jen DOI), česky stupeň internacionalizace. Model DOI s indexem FSTS (Foreign Sales/Total Sales) je počítán pouze jako poměr zahraničních prodejů k prodejům celkovým, což je z pohledu komplexní analýzy naprosto nedostačující, a tudíž nemá ani dostatečnou vypovídací schopnost.

Podle Sullivana (1994) se stupeň internacionalizace dá měřit pomocí tří atributů. Těmi jsou atributy výkonnostní, strukturální, a subjektivní. Již zmiňovaný poměr zahraničních prodejů k celkovým neboli FSTS se dá zařadit právě mezi výkonnostní atributy. Dále sem lze zařadit intenzitu výzkumu a vývoje, intenzitu reklamních činností, podíl exportu na celkových prodejích, a také podíl zahraničních zisků na celkových ziscích.

Strukturálními atributy jsou podíl zahraničních aktiv na celkových aktivech neboli FATA (Foreign Assets/Total Assets) a podíl zahraničních dceřiných společností na celkovém počtu dceřiných společností neboli OSTTS (Overseas Subsidiaries/Total Subsidiaries). Posledními jsou subjektivní atributy, které jsou jen obtížně měřitelné z důvodu nedostatečných historických dat o firmách. Sullivan (1994) navrhuje zahrnout ukazatel mezinárodních zkušeností vrcholných manažerů firmy neboli TMIE (Top Managers' International Experience). Tento údaj je poměrně lehce dohledatelný za předpokladu spolupráce manažerů. Dále chce zahrnout psychickou vzdálenost či rozptýl mezinárodních operací podniku neboli ukazatel PDIO (Psychic Dispersion of International Operations), který vyjadřuje jak kulturně a psychicky jsou zahraniční trhy, na kterých společnost operuje, vzdálené.

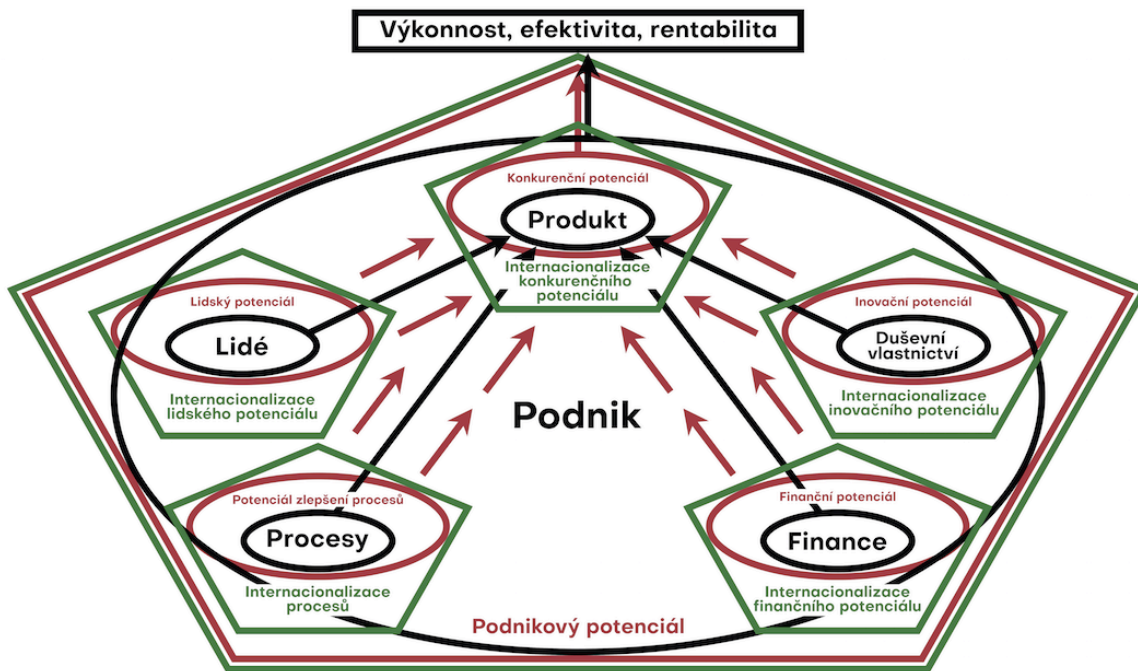
Sullivan (1994) ve své práci analyzoval jednotlivé ukazatele na vzorku 74 amerických firem, které byly různorodé. Počítal s tříletým průměrem pro zvýšení vypovídací hodnoty této analýzy. Podle výsledku Sullivan poté vybral nejvhodnější a nejspolehlivější ukazatele. Těmito ukazateli byli FSTS, FATA, OSTTS, TMIE a PDIO. Následně byl sestaven souhrnný ukazatel DOI_{INTS} , který Sullivan nazval stupněm mezinárodního

rozsahu (Degree of International Scale). DOI_{INTS} je počítán jako součet výše zmíněných pěti atributů. Maximální hodnota ukazatele je tudíž 5 za předpokladů stoprocentní internacionalizace a nejnižší hodnota je 0 při nulovém zapojení do zahraničních operací.

Netrvalo dlouho a Sullivanův ukazatel DOI_{INTS} se setkal s kritikou. Ramaswamy, Kroeck a Renforth (1996), sice souhlasili s rozšířením původního DOI na sofistikovanější ukazatel, ovšem poukazují na stále nedostatečnou spolehlivost a vypovídající schopnost modelu. Pouhý součet pěti atributů bez jakýchkoliv přiřazených vah může vést k tomu, že se na takzvaně stejném stupni (stejná hodnota ukazatele DOI_{INTS}) ocitnou dvě naprosto odlišné firmy s naprosto odlišným reálným stupněm zapojení do mezinárodních aktivit. Zpochybňují také subjektivní atributy. Poukazují na fakt, že například mezinárodní zkušenosti vrcholných manažerů nejsou jasným důkazem mezinárodní orientace společnosti, ve které působí v současné době.

Problematikou měření internacionalizace se také zabýval Demel (2014). Ve své práci široce zanalyzoval dostupnou literaturu, názory a přístupy mnoha odborníků. Svou pozornost konkrétně upíral na internacionalizaci jako významnou oblast k využití potenciálu podniku.

Potenciál jakožto určitý souhrn schopností neboli celková možnost něco udělat či něčeho dosáhnout, je stěží určitelný. Dá se pouze změřit jeho využití. Výsledkem Demelovi analýzy bylo sestavení modelu internacionalizace potenciálu podniku, který je možno vidět na obrázku 1.



Obrázek 1: Internacionalizovaný potenciál podniku

Zdroj: vlastní zpracování podle Demela (2014)

Podnikový potenciál je chápán, jakou synergický potenciál neboli souhrn jednotlivých potenciálů z více oblastí. Model se zaměřuje na zdroje podniku, které by se daly rozdělit do čtyř skupin. Měřen je potenciál lidský, procesní, finanční a inovační. Podnikový potenciál je v tomto případě charakterizován jako možnost efektivní transformace zdrojů do produktu, který následně vede k větší výkonnosti, efektivitě a také rentabilitě, jak je možno vidět na obrázku 1.

Jednotlivé potenciály podniku většinou nejsou internacionalizovány najednou, což vyplývá i z teorie mezinárodního obchodu. Přestože mohou existovat výjimky, internacionalizace podniku je započata vždy uplatněním produktu na zahraničním trhu, tudíž u internacionalizace produktu samotného.

Konkurenceschopný produkt je dalo by se říci základním stavebním kamenem pro započnutí internacionalizace, je jakýmsi konkurenčním potenciálem podniku. Konkurenční výhoda produktu či služby se projeví postupným nárůstem zahraničních prodejů. Tudíž, pro stanovení výše internacionalizace konkurenčního potenciálu byl vybrán právě poměr zahraničních prodejů k celkovým prodejem podniku, také nazývaný index FSTS (Foreign Sales/Total Sales).

S narůstajícími zahraničními prodeji v rámci exportu se pojí také postupné uchylování se k internacionalizaci procesního potenciálu. Dochází k tomu v podobě zmezinárodnění procesů, jako například v podobě přímých zahraničních investic v zájmu snížení nákladů. Určité procesy jsou přesunuty do zahraničí a ulehčují tím působení podniku na zahraničních trzích. Pro zhodnocení internacionalizace procesního potenciálu byl vybrán index FOTO (Foreign Offices/Total Offices), neboli poměr zahraničních kanceláří k celkovému počtu všech kanceláří dané společnosti. Pod pojmem kancelář se rozumí jednak dceřiné společnosti a také přidružené společnosti, tedy filiálky i pobočky.

Aby se společnost mohla snadněji internacionalizovat, je většinou nevyhnutelný příliv zahraničního kapitálu či dochází k akvizici zahraničního majetku. Jako ukazatel internacionalizace finančního potenciálu podniku byl vybrán poměr zahraničních aktiv vůči celkovým, který je vyjádřen indexem FATA (Foreign Assets/Total Assets)

Pokud je podnik ve fázi, kdy už disponuje zahraničními kanceláři a aktivy je naprosto logickým krokem internacionalizace lidského potenciálu. Dochází k přijímání zahraničních zaměstnanců, kteří mohou být pro podnik přínosem buď v podobě levné pracovní síly nebo v podobě zkušeností, kterými tito kvalifikovaní lidé disponují. Společnost obohacují jak kulturně, tak především svými znalostmi zahraničních, pro ně často domácích, trhů. Lidé jsou všeobecně základním zdrojem podniku, utváří ho. Jako ukazatel pro vyhodnocení internacionalizace lidského potenciálu byl vybrán index FETE (Foreign Employees/Total Employees), který udává poměr zahraničních pracovníků vůči všem zaměstnancům podniku.

S lidským potenciálem je úzce spjat i poslední potenciál tohoto modelu a tím je potenciál inovační. Zkušení pracovníci s inovačním myšlením jsou nesmírným přínosem pro podnik a mohou podniku přinášet obrovskou konkurenční výhodu na trzích, pokud přijdou s revoluční inovací. Tento inovační potenciál se týká především výzkumu a vývoje, dále také technologického rozvoje a podobně. Jinak řečeno jde o možnost internacionalizace duševního vlastnictví. Jako ukazatel internacionalizace inovačního potenciálu byl zvolen index FIPTIP (Foreign Intellectual Property/Total Intellectual Property), který vyjádřen jako poměr duševních práv uplatněných v zahraničí vůči všem duševním právům, které daný podnik vlastní.

2. Internacionalizace v českém podnikovém prostředí

Jelikož se tato diplomová práce zabývá procesem internacionalizace české společnosti, je tato kapitola zaměřena na internacionalizaci v českém prostředí. Nejprve je pozornost věnována charakteristice českého prostředí, trhu a ekonomiky všeobecně. Společnost vybraná pro tuto diplomovou práci se zabývá výrobou skleněných svítidel a produktů ze skla všeobecně. Z tohoto důvodu je součástí této kapitoly také popis sklářského průmyslu v České republice.

Kapitola 2.1 poté prezentuje výsledky zkoumání jiných autorů, kteří se zabývali internacionalizací právě v českém prostředí. Je nastíněna internacionalizace českých podniků.

Nakonec je pozornost věnována také českým born global společnostem. Jsou zde uvedeny charakteristiky českých born global společností a také konkrétní příklady českých podniků, které lze považovat za born globals.

2.1 Charakteristika českého prostředí

Česká republika je prosperující tržní ekonomikou. Míra růstu hrubého domácího produktu (dále jen HDP) je jednou z nejvyšších a míra nezaměstnanosti naopak jednou z nejnižších v celé Evropské unii (Central Intelligence Agency, 2017). Jedná se o exportní ekonomiku, tudíž její vysoká závislost na vývozu může činit ekonomiku zranitelnou. Až 80 % HDP je tvořeno právě exportem, na kterém se nejvíce podílí automobilový průmysl, jenž je největším průmyslovým odvětvím v zemi vůbec (Santander, 2017).

Základem české ekonomiky jsou služby, které se podílejí zhruba 60 %, a průmysl, který dosahuje necelých 40 % (Central Intelligence Agency, 2017). Účast zemědělství na české ekonomice je nepatrná. Největším obchodním partnerem je bezkonkurenčně sousední Spolková republika Německo. Dále jsou velmi významnými partnery Slovensko, Polsko a také Rakousko.

Přestože Česká republika vstoupila do Evropské unie již v roce 2004, stále nevstoupila do eurozóny. Flexibilní koruna pomáhá čelit externím šokům. Od listopadu 2013 až do dubna

2017 probíhaly intervence (Kurzy.cz, 2017) České národní banky (dále jen ČNB). Devizový kurz byl používán jako další nástroj uvolňování měnových podmínek. Docházelo k oslabení kurzu koruny tak, aby se kurz koruny vůči euru držel poblíž hladiny 27 CZK/EUR. Toto rozhodnutí je známé pod pojmem “kurzový závazek ČNB“. Tento nástroj byl využíván za účelem podpory vývozu a také dosažení inflačního cíle na úrovni 2 % (Santander, 2017). Od té doby, co byly intervence ČNB ukončeny, je možné sledovat postupné posilování české koruny.

Česká republika byla ještě do nedávna řazena do skupiny vyspělých zemí. Její ekonomika byla dokonce považována za jednu z nejrozvinutějších na světě. Počátkem roku 2017 ovšem dospěla banka JPMorgan k rozhodnutí o vyloučení ze skupiny vyspělých zemí a došlo tak k přeřazení do skupiny rozvíjejících se trhů, takzvaných emerging markets. Došlo k tomu z důvodu nedostatečného příjmu na hlavu, který se v posledních třech letech pohybuje neustále pod stanovenou úrovní pro vyspělé země (Němeček, 2017). Toto nelichotivé přeřazení ovšem může být pro Českou republiku přínosem, jelikož přitáhne investory a zvýší tak poptávku po českých dluhopisech.

Přestože byla Česká republika vyřazena ze skupiny vyspělých zemí kvůli nízkému průměrnému příjmu, tak se vyznačuje velmi nízkou nezaměstnaností. V srpnu 2017 dosahovala nezaměstnanost České republiky pouhých 2,9 % a byla tak nejnižší v celé Evropské unii. Nízká míra nezaměstnanosti vede ke stálému meziročnímu nárůstu mezd o velikosti zhruba 4-5 % (Central Intelligence Agency, 2017). Vláda čelí nátlaku podniků, kteří požadují povolení vyšší migrace kvalifikovaných pracovníků alespoň z Ukrajiny a z okolních států Evropské unie.

Dlouhodobými výzvami pro Českou republiku rozhodně bude vypořádání se s rychle stárnoucí populací, nedostatkem zkušených a kvalifikovaných pracovníků, zaostávajícím vzdělávacím systémem, neudržitelným financováním důchodů a systému zdravotní péče. V neposlední řadě bude také důležitá diverzifikace a odklon od prosté výrobní ekonomiky k více vyspělým technologiím, a tudíž ke znalostní ekonomice založené na službách.

Sklářský průmysl, patřící do zpracovatelského průmyslu, je tradičním průmyslovým odvětvím na území České republiky, dokonce se řadí k nejstarším. V současné době sklářství není již tak běžným oborem činnosti jako v dobách minulých. Export sklářských

výrobních či polotovary je nezbytně nutný pro udržení a další vývoj sklářství. Citlivost exportu na ekonomickou situaci významně postihla české sklářství po světové finanční krizi mezi roky 2007 a 2008 (Stará, 2011). Výroba skla, a tudíž i tržeb, poté prudce klesla. Studie Rydvalové a Hotaře (2012) ukázala, že receptem na zahnání krize mohou být inovace. Krizové období může být ve sklářském odvětví ba naopak přínosem, jelikož toto odvětví je na krize zvyklé a krize jsou hnacím motorem k inovačním změnám.

České sklářské firmy od doby krize bojovaly o holé přežití i přes vysokou kvalitu a dlouholetou tradici českého skla. Masivní výroba a úspory z rozsahu velkých především asijských konkurentů je neustále hlavní hrozbou. Spousta skláren se stala pouze subdodavateli. Sklářský průmysl v jednadvacátém století zažívá všeobecně revoluci. Přicházejí nové technologie a vývoj skla je především spjat s informačními technologiemi. Například LCD displeje pro mobilní telefony, tablety, monitory, laptopy atd.

Budoucnost českého sklářství je závislá na vlastnících skláren a jejich ochotě investovat do výzkumu a vývoje. Stará (2011) tvrdí, že ačkoliv je tradice zajímavým argumentem, není dostatečnou konkurenční výhodou, která by pomohla porazit například levnější masivní asijskou výrobu. Výhodou sklářského průmyslu v České republice je vzdělávací systém, který disponuje středními a vysokými školami specializovanými právě na tento obor. Problémem ovšem je přesvědčit mladé lidi ke studiu jakéhokoliv řemesla a o to více právě toho sklářského.

2.2 Internacionalizace českých podniků

Jednadvacáté století přineslo výzvu pro všechny podniky, co se týče konkurenceschopnosti. Globalizace a internacionalizace zvýšila tlak na domácí firmy v podobě silné zahraniční konkurence. Pro udržení postavení na trhu je nezbytné býtí mezinárodně konkurenceschopnou jednotkou. Výhody, které přináší internacionalizace, jednoznačně převažují nad nevýhodami (Kubičková a kol., 2016). Je také zřejmé, že silnější zapojení do internacionalizace přináší vyšší výkony. Hlavními motivy podniků k odhodlání se k mezinárodním operacím, jsou podle Kubičkové a kol. (2016) noví zákazníci neboli získání nových trhů. Dále diverzifikace přinášející snížení risku v podobě

rozložení na více trhů. V neposlední řadě jsou to klesající náklady z rozsahu a s tím spojené vyšší prodeje, a tudíž i zisky.

Kubíčková a kol. zkoumali motivy podniků v závislosti na vstupu České republiky do Evropské unie. Nepodařilo se jim potvrdit, že by historický milník, měl nějaký podstatný dopad na motivy českých podniků. Na druhou stranu, i když vstup do Evropské unie není přímým motivem k internacionalizaci, je zřejmé, že zintenzivňuje ostatní motivy. Nejvýznamnějšími motivy byly vyšší zisky, klesající tuzemská poptávka, rostoucí poptávka na zahraničních trzích. Mezi dalšími motivy se objevuje například zesílení image značky či předešlé zkušenosti s mezinárodním obchodem. Nepříliš pozitivním zjištěním je, že podniky jsou toho názoru, že nevýhody členství v Evropské unii převládají nad benefity. Evropská komise dokonce ve svém reportu zveřejnila, že 44 % evropských malých a středních podniků považuje podnikání v Evropské unii za nadměrně regulované, což je značnou komplikací (The Gallup Organization, 2007).

Na druhou stranu výsledky zkoumání Kubíčkové a kol. do určité míry korespondují s tvrzením Rattena a kol. (2007). Jimi bylo konstatováno, že odstranění obchodních bariér mezi členy Evropské unie činí obchod pro střední a malé podniky v rámci Evropské unie výhodnějším. Toto tvrzení je podpořeno výsledky, které dokazují, že po vstupu České republiky do Evropské unie prudce stoupl podíl malých a středních podniků na celkovém exportu. Podniky také začaly být více motivovány k účasti na mezinárodních operacích. Většina nových zahraničních obchodů se pochopitelně uskutečnila především v rámci Evropské unie (Kubíčková a kol., 2016).

Další zajímavý pohled přináší studie na téma vlivu mezinárodních konexí na rychlost internacionalizace a výkon (Musteen, Francis, and Datta, 2010). Do studie bylo zapojeno více jak 150 podniků z různých průmyslových odvětví. Mezi nejfrekventovanějšími zahraničními trhy, co se týče vstupů českých podniků, patří Německo (40%), Slovensko (12%) a Polsko (11%). Tyto výsledky nejsou z kulturního, a hlavně geografického hlediska vůbec překvapující. První vstup na zahraniční trh zkoumané firmy v průměru uskutečnily s ročními prodeji ve výši 7,2 milionu korun českých a 52 zaměstnanci. Podíl zahraničních prodejů na celkových v době šetření činil v průměru něco málo přes třetinu. Ředitelé v průměru disponovali 2,5 mezinárodními vazbami, z čehož pouze 20 % tvořily vazby osobní. V průběhu výzkumu podniky operovaly průměrně na šesti zahraničních trzích.

Nebyl prokázán vliv osobních vztahů ani geografické diverzifikace na rychlost internacionalizace. Zeměpisná diverzifikace mezinárodních vazeb ovšem může v budoucnosti pozitivně ovlivnit výkon a počínání první zahraniční pobočky podniku. Sdílení společného jazyka dokáže značně zrychlit proces internacionalizace, ale není pravidlem, že by vedlo k vyššímu výkonu. Osobní kontakty mají negativní vliv na výkon, proto je doporučeno zaměřit se na profesionální kontakty a kontakty ze stejného či obdobného odvětví.

Další studie týkající se českých podniků zkoumala přístupy k internacionalizaci podnikatelských aktivit (Zapletalová, 2012). Většina českých firem využívá klasický krokový přístup k internacionalizaci. Jednotný model pro české podniky neexistuje, ale dá se říci, že každý podnik realizuje své mezinárodní aktivity na základě míry znalostí cílových zahraničních trhu a jejich finančních možností. Zmíněné faktory patří mezi nejvýznamnější v rozhodovacím procesu firem. Závislost mezi oborem činnosti a stupněm mezinárodních podnikatelských aktivit se nepodařilo prokázat. Ovšem omezená znalost může limitovat internacionalizaci, jelikož může vést k obavám a neochotě prohlubování mezinárodních aktivit.

Zapletalová se věnovala české internacionalizaci i ve své další studii, kde prověřovala modely internacionalizace podniků (2015). Její práci lze považovat v tomto směru za průkopnickou, jelikož měla za cíl identifikovat základní internacionalizační modely českých podniků. Celkem bylo identifikováno pět modelů. Do studie bylo zapojeno bezmála na tři sta podniků. Práce zkoumala rychlost a geografický rozsah internacionalizace, význam zahraničních prodejů a také metody vstupů na nové trhy. Vstup na zahraniční trh v prvních třech letech od založení podnikla více jak půlka podniků, konkrétně 56 %. Naproti tomu, průměrný potřebný čas od vzniku podniku k prvnímu zahraničnímu vstupu činí osm let. Co se týče zeměpisného rozsahu, jeden trh, jeden region, či jeden kulturní klastr je nejtypičtější variantou.

Výsledky studie Zapletalové (2015) dále ukázaly, že české podniky ve velké většině vyznávají diverzifikační strategii v podobě koncentrační strategie, což znamená intenzivní zaměření právě pouze na jeden trh, region či kulturní klastr. Nejčastější metodou vstupu na zahraniční trh je náhodný přímý vývoz s 51 %. Režimy smluvního či investičního vstupu patří k méně oblíbeným kvůli jejich větší rizikovosti. Celý výzkum potvrzuje, že míra

a úroveň zapojení českých podniků do internacionalizace jsou stále výrazně nízké (Zapletalová, 2015).

Průměrný podíl zahraničních prodejů českých podniků na celkových činí 20,78 %. Zapletalová (2015) pro svou studii zvolila nejpřísnější variantu podílu zahraničních prodejů po vzoru Rennieho (1993) ve výši alespoň 75 %. Podmínku toho podílu splnilo pouhých 6 % firem, které lze považovat za tzv. born globals, Právě českým born globals je věnována následující kapitola.

2.3 České born globals

Problematicke českých born globals se v posledních letech věnovala řada autorů (Šimberová a Reková, 2016; Zapletalová, 2015; Mejstřík, 2013).

Šimberová a Reková (2016) ve své práci citují několik tvrzení různých autorů (Madsen and Servais, 1997; Freeman et al., 2010) ohledně born globals, která jsou výstižná pro české prostředí. Za born global společnostmi většinou stojí jeden či více silných podnikatelských osobností s bohatými mezinárodními zkušenostmi, a ještě silnějším produktem či službou. Na rozdíl od běžných exportéru, born globals jsou více specializovány a zaměřují se na mezery na trzích. Lokace internacionalizace je často spjata právě s mezinárodními zkušenostmi zakladatelé, partnerů či vrcholných manažerů. Růst born global společností je úzce spjat s inovačními dovednostmi, výzkumem a vývojem a také s dobrými distribučními kanály. Podniky ze zemí s malým domácím trhem jako je například Česká republika mají větší tendenci stát se born globals ve srovnání s podniky ze zemí s velkým domácím trhem. Vyšší míra imigrantů je většinou spjata i s vyšším počtem born global společností a naopak.

Podle Lopeze a kol. (2008) je evoluční přístup k internacionalizaci tím nejběžnějším. Společnost nejprve začne ve své zemi a poté expanduje do zahraničí. Lopezovo tvrzení, že born global společnosti jsou v menších zemích jako je Česká republika vzácností potvrzují ve svých pracích Zapletalová (2015) a Mejstřík (2013).

Jak již bylo zmíněno, Zapletalová (2015) ve své studii, kde zkoumala skoro 300 českých podniků, došla k závěru, že pouhých 6 % z nich bylo možné označit za born globals. Mejstřík (2013) kvantifikoval podíl českých born globals také na 6 %.

České born global společnosti jsou podporovány ministerstvem průmyslu a obchodu (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014), které potvrdilo proexportně orientovanou strategii podporující až zdvojnásobení počtu inovativních exportéru neboli born globals, do roku 2020.

Na druhé straně jsou zde také ovšem i bariéry, které mohou české exportéry limitovat. Toulová, Votoupalová a Kubíčková (2015) vidí jako největší překážky v České republice především nedostatečnou jazykovou vybavenost a také nedostatek zkušeností, co se zahraničního prostředí týče. Třetí největší bariérou jsou poté vysoké náklady vstupu na zahraniční trh v podobě investic do marketingu a reklamy. Dalšími překážkami jsou například administrativní záležitosti, kulturní rozdíly, geografická vzdálenost a v neposlední řadě nalezení lokálního partnera.

Pozoruhodné výsledky přinesla ve své studii Reková (2016). Ani ne třetina ze 125 dotázaných podniků měla vůbec povědomí o pojmu born globals. Všechny tyto malé či střední podniky přitom disponují zkušeností s mezinárodním obchodem, konkrétně exportem na zahraniční trhy. Respondenti byli dotázáni, aby identifikovali největší bariéry z pohledu vstupu na zahraniční trh. Více jak polovina podniků uvedla jako největší překážku vysoké počáteční náklady. Pětina poté uvedla jako překážku obavu z chování české vlády, například z politické situace, legislativních změn, intervencí ČNB a podobně. Dotázané firmy také uvedli obavu z nalezení kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců a především manažerů.

Mejstřík (2013) rozděluje české exportující firmy do čtyř odlišných kategorií: pobočky zahraničních společností, tradiční exportéři, experimentující exportéři a born globals. Born globals se diferencují právě v tom, že u nich dochází k velmi rychlému nárůstu zahraničních prodejů a vysokému zapojení do mezinárodních operací od začátku působení. Současné vstupy na více zahraničních trhů nejsou výjimkou, dokonce i za hranice Evropské unie. Nejčastěji se jedná o produkty či služby s vysokou přidanou hodnotou.

Rozhodujícím faktorem úspěchu je samozřejmě zahraniční poptávka. Mejtřík uvádí jako příklad následující úspěšné české born global společnosti: Linet, Avast, či Lasvit.

Linet je původně česká společnost, která se z rodinného start-upu založeného v roce 1990 vypracovala mezi pět nejlepších globálních společností v produkci nemocničních a pečovatelských lůžek. Co se týče technologií, Linet je dokonce celosvětovým lídrem. Firma je známá svými neustálými inovacemi. Funkce a vlastnosti jejich lůžek významně pomáhají, jak pečujícímu personálu, tak také zvyšují komfort pacienta. Roční produkce se pohybuje okolo čtyřiceti tisíc lůžek a prakticky všechny jsou určeny na export do více jak sto zemí po celém světě. Společnost má v současné době okolo 900 zaměstnanců (Linet, 2017).

Avast je česká nadnárodní společnost působící v oblasti výpočetní techniky, konkrétně se jedná o poskytovatele zabezpečení (Avast, 2017). V současné době po akvizici konkurenční společnosti AVG pokrývá zhruba třetinu celosvětového antivirového trhu, což ze společnosti dělá absolutní jedničku na trhu. Počet zaměstnanců je necelých 700. Avast je typickým příkladem born global společnosti také díky tomu, že jejich obchodní činnost spočívá v prodeji softwaru. Tato oblast působení je podle Zohariho (2012) typická pro born global společnosti.

O třetí zmíněné společnosti pojednává následující kapitola. Zda je Lasvit opravdu možno považovat za born global je následně ověřeno v kapitole 4.3.

3. Představení společnosti Lasvit

Tato kapitola je věnována vybrané společnosti pro tuto diplomovou práci, kterou je společnost Lasvit. Kromě všeobecného představení společnosti je také zmíněn její příběh a historie. V neposlední řadě kapitola nastiňuje rovněž její internacionalizační vývoj, který je následně prověřován v další kapitole.

3.1 O společnosti

Lasvit je nadnárodní společnost, která byla založena libereckým rodákem Leonem Jakimičem v květnu roku 2007. Zajímavostí je, že společnost byla založena v České republice a zároveň také v Hong Kongu. Její sídlo se nachází na severu Čech v Novém Boru. Holdingová společnost a centrála pro Asii a Pacifik se poté nachází v Hong Kongu. V současné době společnost působí již na třech kontinentech, a to v Evropě, Americe a v již zmíněné a velmi podstatné Asii.

Společnost Lasvit se zabývá výrobou uměleckých děl ze skla zahrnující skleněné instalace, na zakázku vyráběná světla z foukaného skla, nadčasové kolekce svítidel a skleněných plastik, či zapojení skla do architektury. Instalace na míru tvoří zhruba 70 % z celkového objemu zakázek.

Název Lasvit vznikl zkombinováním dvou slov, kterými jsou láska a svit. Toto spojení má tudíž vyjadřovat jakousi lásku k světlu. Presentovanou misí Lasvitu je transformování skla do dech beroucích světelných a designových zážitků (Lasvit, 2018).

České sklo je proslulé svou unikátností a výjimečností. Ve světě je známé také pod názvem Bohemian Glass, což by se do češtiny dalo přeložit jako české sklo, podle starého názvu Bohemia pro Čechy, ale také jako sklo bohémské.

Lasvit si zakládá na Bohemian Perfection neboli na bohémské dokonalosti (Jakimič, 2014). Podstata tohoto spojení tkví v propojení precizního řemesla s něčím bohémským, čímž je v tomto případě především kreativita. Dochází k propojení umění s technologií.

Společnost Lasvit dbá na to, aby její produkty nebyly jen pouhopouhými skly či svítidly. Jakimič tvrdí (2014), že společnost se snaží dodávat zákazníkům umělecká díla ze skla, čímž se zároveň odlišuje od konkurence. Důraz je kladen také na detail, jelikož společnost dodávající designové skleněné kousky spolupracující se světoznámými designéry se chce vyvarovat jakýmkoliv nedokonalostem.

Co se týče výroby, tak Lasvit si zakládá na tradici českého sklářství, a tudíž veškeré sklo se vyrábí právě v Čechách. Několik skláren společnost vlastní a některé skleněné části jsou vyráběny externími sklárnami, které jsou většinou plně vytíženy zakázkami právě od Lasvitu. Kovové a elektronické části produktů pocházejí většinou z Číny, už z toho důvodu, že Lasvit působí především v Asii, tudíž je to logisticky výhodným řešením.

Cesta technologie je další součástí strategie Lasvitu. Jakimič (2014) nazývá severní Čechy, kde Lasvit působí, jakýmsi sklářským Silicon Valley. To je proslulé vysokou koncentrací firem zabývajících se technologiemi. Právě na severu Čech je taktéž vysoká koncentrace technologicky orientovaných firem, ovšem působících ve sklářském odvětví. Je zde možnost setkat se s širokou škálou používaných technologií při výrobě skla.

Další přidaná hodnota Lasvitu oproti konkurenci tkví v zapojení kinetiky. Lasvit je první společností na světě, která je schopna na zakázku vyrobit uskupení skleněných svítidel pohybující se například i v závislosti na hudbě, přesněji řečeno na tempu hudby (Jakimič, 2014). To je jen jedním z důkazů, že Lasvit opravdu dbá na diferenciaci a že se neustále snaží být napřed před konkurencí.

Důležité jsou taktéž samozřejmě lidské zdroje, kterými Lasvit disponuje či by disponovat mohl. V tomto regionu jsou tři sklářské střední školy. V Železném Boru, Kamenickém Šenově a také v Novém Boru. Tyto školy zajišťují pravidelný přísun kvalifikovaných sklářů. Toto řemeslo v dnešní době dělají tudíž i mladí lidé, kteří přinášejí nový úhel pohledu a jsou často iniciátory různých inovací či studnicí nových nápadů.

Firemní kultura společnosti je, dalo by se říci, poměrně nadčasová, čímž se Lasvit diferencuje v očích zaměstnanců od konkurenčních zaměstnavatelů. Jednou ročně se koná summit, kde dochází k otevřenému sdílení informací. Prezentuje se, co se povedlo či nepovedlo, jaké byly výsledky a podobně. Od zaměstnanců Lasvitu je vyžadováno hledání

kreativního řešení a předvídání konsekvencí, což je velmi důležité v tomto oboru. Nekorektní chování je nepřijatelné. Podpora přátelské atmosféry například v povinném tykání napříč celou firmou je jednou z netradičních forem firemní kultury.

V roce 2017 Lasvit odkoupil zbývající podíl v lindavské sklárně Ajeto, čímž se celkový počet zaměstnanců navýšil již na 440. Z toho 149 zaměstnanců pracuje pro Lasvit v zahraničí a 97 z nich jsou cizinci. Ředitelé všech kanceláří jsou Češi či Slováci. Cizinci se na těchto strategických postech neosvědčili vysvětluje Jakimič (2014). Bylo to zapříčiněno tím, že cizincům chyběl vztah k českým tradicím, na kterých si Lasvit pečlivě zakládá. Lasvit se snaží prodávat českou tradici a zážitek z ní.

Co se týče finančních ukazatelů, hodnota všech aktiv společnosti se pohybuje okolo 25 milionů amerických dolarů, tj. cca 500 milionů českých korun. Celosvětové prodeje za rok 2017 dosáhly hranice 50 milionů dolarů, tj. cca jedné miliardy českých korun. Celkový účetní zisk poté činil 1,5 milionu dolarů, tj. cca 30 milionů českých korun.

3.2 Historie společnosti

Tato kapitola je věnována historii společnosti. Jednotlivé fáze vývoje jsou popsány a vysvětleny. Společnost byla založena na know-how a vizi zakladatele Leona Jakimiče, který po dokončení studií na univerzitě v Los Angeles, pracoval skoro celou dekádu jako ředitel oddělení svítidel v Hong Kongu pro společnost Preciosa, která se zabývá taktéž výrobou skleněných produktů. Během práce v Hong Kongu Jakimič nasbíral cenné zkušenosti především o asijském trhu. Nabyté know-how bylo později klíčovým faktorem úspěchu.

Leon Jakimič (2014) sám říká, že sklo mu je blízké. Prastrýc byl brusičem skla, oba rodiče pracovali v libereckém Skloexportu. Zakládá si na tradici, prezentaci Česka, spojení designu a řemesla, bohémství a preciznosti.

Společnost byla založena v době celosvětové ekonomické krize v roce 2007. V první fázi se Lasvit rozvíjel zhruba tři roky od jeho založení, tj. do roku 2010. Krize, která postihla taktéž sklářský průmysl, napomohla společnosti ke startu, který byl doslova raketovým, stejně tak jako následný růst společnosti. Díky krizi byly mnohem snadnější a levnější

akvizice lokálních skláren na severu Čech. Lasvit přispěl k udržení českého sklářství, když dal práci sklárnám, a tak jim pomohl přečkat a dostat se z krize.

Prvním projektem Lasvitu byla zakázka v hodnotě jednoho milionu amerických dolarů právě v Hong Kongu. Celý zisk byl obratem investován a firma se postupně začala rozjíždět. Jedná se o jednu z mála firem v dnešní době, která nepotřebovala bankovní půjčku. Druhým projektem bylo MGM Grand Casino v Macau a „od té doby se zakázky začaly samy jen hrnout a nabalovat, jak sněhová koule, že firma nevěděla, co dělat dříve“ (Jakimič 2014).

Firma se postupně učila a navazovala kontakty. Základní procesy byly ustáleny s přibývajícím praxí. Přestože měl Lasvit nedostatek zdrojů v začátcích, neustále měl jasnou vizi. Jak Jakimič (2014) sám prohlašuje, Lasvit se chtěl stát nejlepší sklářskou firmou na celém světě za pomoci propojení českosti s designem, řemeslem, podnikáním, marketingem apod.

Druhá fáze podniku trvala další tři roky, tj. až do roku 2013. Tato fáze je spojena především s již zmiňovanou bohémskou dokonalostí neboli Bohemian Perfection. Lasvit stále rychle rostl a strategický rámec společnosti byl pomalu budován. Byly definovány nové produkty. Kolekce a sklo pro architekturu se zařadily do portfolia Lasvitu. Kreativní bohémský perfekcionismus je zejména spjat s kreativními designéry, kteří jsou duší všech výsledných uměleckých děl, které Lasvit prodává. V této fázi Lasvit začíná spolupracovat s předními designéry z celého světa, jako například s bratry Campanovými, Martenem Bassem či Danielem Liebeskindem (Jakimič, 2014). To bylo obrovskou investicí do budování značky a do vztahů s veřejností.

Třetí fáze se datuje mezi roky 2013 a 2016. Je charakterizována cestou za bohémským luxusem. Rapidní růst společnosti se zpomaluje a Lasvit se porozhlíží po nových obchodních příležitostech. Nové kanály pro prodej kolekcí jsou budovány. Lasvit se transformuje do globální středně velké společnosti. Opět dochází k velkým investicím, tentokrát do výroby, do nových technologií a také do výzkumu a vývoje. Nové luxusní strategie jsou definovány a implementovány. Vize a mise Lasvitu je opět ještě jasnější.

Poslední fáze vývoje společnosti trvá od roku 2016 až do dnes. Tato fáze je dosažením právě již zmiňovaného bohémského luxusu. Luxus je v tomto případě zkrácenou verzí pro spojení unikátnosti, krásy a kvality. Reprezentuje sen a touhu, sen pro uživatele a touhu ostatních. Tyto ručně vyráběné produkty, které mají kořeny v kultuře, jsou luxusními produkty, kde jejich cena vysoce přesahuje jejich hodnotu. Zákazník zakoupením těchto produktů nekupuje pouze jakýsi kus skla, ale zároveň kousek české historie a tradice. Kupuje autentický produkt.

V posledních letech dochází k rozšiřování značky, Lasvit přichází neustále s novými produkty, vytváří nové kanály a snaží se získat si nová zeměpisná teritoria působení. Současný Lasvit se snaží být vytoženou společností pro své zákazníky, partnery a v neposlední řadě samozřejmě zaměstnance.

Marketingová strategie Lasvitu prochází v posledních letech jakousi revolucí. Strategie luxusního produktu nutí měnit klasické zažitě praktiky tradičního marketingu. Lasvit se již nesnaží o positioning, jelikož jejich luxusní produkty by měly být neporovnatelnými. Povědomí o značce v luxusu není dostatečné, značka musí být velmi prestižní, jelikož luxusní firmy neplatí například za product placementy. Ve světě luxusních produktů právě jejich luxusnost stanovuje prodejní cenu. Cena nestanovuje, jak luxusní produkt je.

3.3 Internacionalizační vývoj společnosti

V předchozí kapitole 3.2 byl nastíněn historický vývoj společnosti. Tato kapitola je více zaměřena na vývoj z pohledu internacionalizace. Jak již bylo zmíněno, Lasvit je nadnárodní společnost. Byla založena jak v České republice, tak zároveň v Hong Kongu.

Lasvit úspěšně vstoupil na čínský rozvíjející se trh. Společnost lehce překonala kulturní a institucionální vzdálenost. Svou roli v tom sehrály dva faktory. Prvním bylo založení centrály pro Asii a Pacifik v Hong Kongu, o které můžeme již dnes říci, že byla správným a důležitým strategickým krokem, jelikož Lasvit působí především v Asii. Až 35 % celosvětových tržeb pochází právě z Asie a Pacifiku (Jakimič, 2014). Druhým faktorem bylo, že Lasvit začal přijímat lokální zaměstnance na pozici prodejců, kteří vytvořili prodejní síť a konexe v pro ně domácím prostředí.

Z Hong Kongu se Lasvit poměrně lehce dostal do okolních zemí, například do Singapuru. Později firma expandovala do Dubaje či Spojených států amerických. Zásadní podmínkou bylo vždy nejprve získat kontrakt a tím pádem i finanční stabilitu. Po upevnění pozice na lokálním trhu následovalo otevření pobočky, které pomohlo k získání snadnějšího přístupu k zákazníkům.

Během prvních dvou let společnost založila pobočky v Asii, na Blízkém východě, ve Spojených státech amerických a samozřejmě také v Evropě. Je evidentní, že Lasvit byl od jeho založení mezinárodně dosti aktivním.

Přestože si firma sice zakládá na tom, že veškeré sklo pochází z českých skláren, do určité míry je offshoring využíván. Kovové a elektronické části produktů pocházejí většinou z Asie, nejčastěji konkrétně z Číny. Lasvit vlastní malé firmy v Šanghaji a Polsku, které se zaměřují na výrobu ocelových a hliníkových komponentů, které jsou nezbytnou součástí pro instalaci skleněných svítidel.

Je evidentní, že Lasvit nemá v úmyslu přesunout sklářskou výrobu například do Číny, přestože by se tímto krokem daly snížit náklady na práci. Mzdy v českém prostředí jsou relativně také nízké, ale kvalita je nepoměrně lepší. Jakimič (2014) potvrdil, že společnost se nevydá cestou levnější produkce v zahraničí ze dvou důvodů. Zaprvé značka Lasvit je silně spojena s českou sklářskou tradicí a zadruhé by tento krok mohl narušit základní principy, na kterých stojí image celé společnosti. Tudiž internacionalizace výrobních procesů je prakticky nulová. Veškeré prodeje probíhají formou exportu z České republiky do zahraničí.

Jak již bylo zmíněno, Lasvit od počátku působil v České republice a Hong Kongu. Postupně expandoval i na třetí kontinent, konkrétně do Severní Ameriky. Momentálně jsou oficiálními lokacemi Londýn, Los Angeles, Moskva, Dubaj, Hong Kong či Singapur. V rámci posledních třech zmíněných lokalit Lasvit také uskutečňuje nákup například kovových a nerezových součástí nezbytných k sestavení unikátních skleněných světelných instalací. Většina zahraničních prodejů je realizována také na asijském kontinentě.

Lasvit se jeví jako typický born global podnik, který na druhou stranu ale třeba má charakteristiky typické pro klasický krokový Uppsala model. Proces internacionalizace se

zdá býti kombinací globálního a tradičního uppsalského modelu. Společnost vykazuje nadstandardně pozitivní výsledky. Přestože Lasvit disponuje pobočkami na více kontinentech, všechny zahraniční prodeje se uskutečňují stále pouze formou exportu. To je způsobeno tím, že společnost je založena na tradiční české výrobě skla. Tyto předpoklady budou zkoumány a internacionalizační proces blíže prověřen v následující kapitole.

4. Analýza internacionalizace společnosti Lasvit

V úvodních dvou kapitolách byly stanoveny teoretická východiska této práce. Pozornost byla věnována především internacionalizaci jako procesu, byly představeny různé přístupy a názory na ni. Zmínka byla také o nadnárodních společnostech a born globals. Internacionalizace byla zanalyzována také v českém podnikovém prostředí.

Předešlá kapitola byla věnována společnosti Lasvit. Byla představena historie a také nastíněn internacionalizační vývoj. Tato kapitola se zabývá analýzou internacionalizace společnosti Lasvit. Analýza je provedena jednak kvantitativním ale také kvalitativním výzkumem.

Nejprve je určena metodologie použitá pro tuto práci, která pramení z poznatků nabytých v rámci literární rešerše. Následně jsou ustanoveny předpoklady na základě tvrzení různých autorů ohledně určení míry internacionalizace, zda se jedná například o born global společnost. Poté přichází na řadu již samotné prověření internacionalizace. Následují možné budoucí výzvy a v neposlední řadě jsou doporučení pro další internacionalizační vývoj Lasvitu.

4.1 Metodologie práce

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, analýza internacionalizace společnosti Lasvit je provedena pomocí výzkumu kvantitativního za podpory kvalitativního. Metody měření internacionalizace, různé přístupy a ukazatele byly představeny v kapitole 1.6. Po analýze literární rešerše a dostupných dat bylo učiněno rozhodnutí, že pro ověření míry internacionalizace společnosti Lasvit neboli pro ověření, zda se jedná o born global společnost, bude nejvhodnější použít Demelův model (2014) internacionalizace potenciálu podniku. Konkrétně je měřeno využití internacionalizačního potenciálu společnosti. Budou zkoumána data za celých šest po sobě jdoucích let, konkrétně se jedná o roky 2012-2017.

Vhodnost modelu spočívá v jeho schopnosti ukázat internacionalizační pohyb u pěti nejdůležitějších oblastí podniku. Model měří využití potenciálů zdrojů podniku v rámci

internacionalizace. Měřen je potenciál lidský, procesní, finanční a inovační. Pro tyto potenciály jsou konkrétně použity následující kvantitativní ukazatele.

Internacionalizace konkurenčního potenciálu podniku je počítána za pomoci indexu FSTS (Foreign Sales/Total Sales), který je počítán jako podíl zahraničních prodejů na prodeji celkových.

Internacionalizace procesního potenciálu podniku je stanovena za pomoci indexu FOTO (Foreign Offices/Total Offices), který je možno vyjádřit jako poměr zahraničních kanceláří k celkovému počtu všech kanceláří dané společnosti. Pod pojmem kancelář by se dalo rozumět jednak dceřiná společnost anebo také přidružená společnost, tedy filiálka či pobočka. Konkrétně pro tuto práci bude za kancelář považována pouze každá oficiálně založená firma i se zaměstnanci. Jinak řečeno, každá kancelář, která je manažersky řízena.

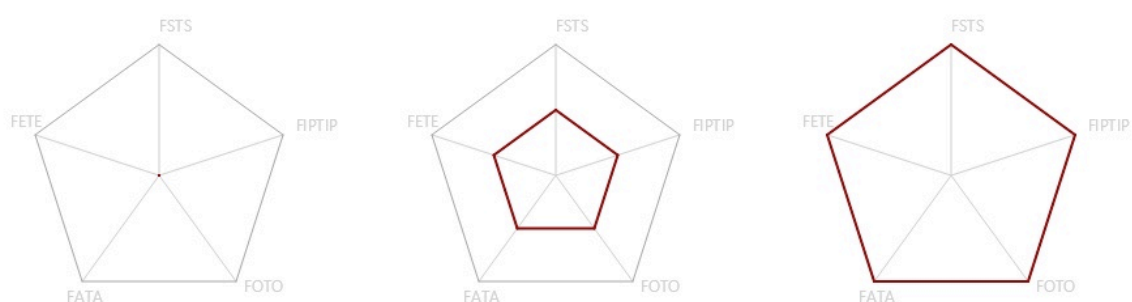
Internacionalizace finančního potenciálu podniku je určena podílem zahraničních aktiv na celkových. Tento poměr vyjadřuje index FATA (Foreign Assets/Total Assets).

Internacionalizace lidského potenciálu je vyjádřena indexem FETE (Foreign Employees/Total Employees), který udává poměr zahraničních pracovníků vůči všem zaměstnancům podniku. Pojem "zahraniční pracovník" je možno chápat dvěma způsoby. Může se jednat o zaměstnance s jinou národností, než odkud podnik pochází či o zaměstnance pracujícího pro společnost v zahraničí v rámci jejích poboček bez ohledu na národnost zaměstnance. Sullivan (1994) ve své práci představuje ukazatel mezinárodních zkušeností vrcholných manažerů firmy neboli TMIE (Top Managers' International Experience). Zahraniční zkušenost zaměstnance v podobě zahraniční práce je z pohledu autora této diplomové práce přínosnější než pracovník disponující pasem jiné země, než ze které mateřská firma pochází. Z tohoto důvodu bude pro tuto práci použit index FETE za předpokladu, že "zahraniční pracovník" znamená člověk pracující pro společnost v zahraničí bez ohledu na jeho národnost.

V neposlední řadě je měřena internacionalizace inovačního potenciálu neboli možnost internacionalizace duševního vlastnictví. Toto je měřeno pomocí indexu FIPTIP (Foreign Intellectual Property/Total Intellectual Property), který lze vyjádřit jako poměr duševních

práv uplatněných v zahraničí vůči všem duševním právům, které daný podnik vlastní. Do duševních práv je možno zahrnout například licence či patenty.

Všechny tyto proměnné jsou vyjádřeny jako procentuální zahraniční podíly na celkovém objemu. Tento model složený z pěti proměnných lze graficky vyobrazit pomocí pětiúhelníku, či pentagonu, který je možno vidět na obrázku 2 níže. Každý cíp pětiúhelníku symbolizuje právě jednu z proměnných a konkrétně cíp vyjadřuje plnou internacionalizaci neboli hodnotu 1 čili 100 %. Naopak střed pentagonu vyjadřuje začátek osy neboli nulovou hodnotu pro každý index.



Obrázek 2: Ukázka vyobrazení modelu internacionalizace potenciálu podniku
Zdroj: vlastní

Pro lepší pochopení modelu jsou na obrázku 2 výše vyobrazeny tři modelové situace. Na levém pentagonu je vidět nulová internacionalizace ve všech pěti indexech, která je vyjádřena tečkou uprostřed. Takto by vypadal pentagon firmy, která se nezapojila zatím do žádné mezinárodní činnosti. Nedisponuje žádnými zahraničními prodeji, kanceláři, aktivy, zaměstnanci ani duševním vlastnictvím.

Na prostředním pentagonu je vyobrazena 50 % internacionalizace ve všech oblastech, symbolizovaná tmavě červeným pětiúhelníkem. U takové firmy by zahraniční prodeje tvořily polovinu celkových, stejně tak polovina kanceláří by byla v zahraničí, taktéž aktiva z poloviny zahraniční. Společnost by měla stejný počet zahraničních zaměstnanců jako tuzemských a polovina duševního vlastnictví by byla registrována v zahraničí.

Na pravém pentagonu je poté možno vidět plnou internacionalizaci, která je ale čistě hypotetická, jelikož je nemožné, aby například všechny kanceláře byly v zahraničí, stejně tak jako aktiva. Co se týče zaměstnanců, je taky velmi nepravděpodobné, aby ani jeden z nich nebyl stejného občanství jako mateřská společnost. Na druhé straně skutečnost, že

by všechny prodeje byly zahraniční, je možná. To je pravděpodobné především pro společnosti z menších zemí. Plná internacionalizace v duševním vlastnictví je také možná.

Tyto tři pentagony byly pouhými ukázkami v rámci vyjasnění zobrazení modelu právě pomocí pětiúhelníku. Modely byly souměrné a v každém z nich dosahovaly indexy shodných hodnot (0 %, 50 %, 100 %). V reálné situaci je vysoce nepravděpodobné, že by všech pět indexů dosahovalo stejných hodnot. Skutečné vyobrazení modelu běžné společnosti bude tím pádem skoro jistě nepravidelným pětiúhelníkem.

Konkrétní vzniklé modely v této práci budou doplněny také o informace, které budou nápomocné k lepšímu pochopení. Komentáře a informace budou v tomto případě jakýmiisi kvalitativními hodnotami.

4.2 Předpoklady

Zkoumaná společnost Lasvit splňuje jak některé charakteristiky born global společnosti, tak také určité charakteristiky klasické společnosti, která se internacionalizuje postupně podle krokového uppsalského modelu. Z toho vyplývá předpoklad, že by Lasvit mohl být born global společností. Právě z tohoto důvodu tato kapitola rekapituluje a následně jsou v ní ustanoveny předpoklady, které by born global měl splňovat. Zprvu jsou zmíněny kvantitativní předpoklady a poté i předpoklady kvalitativní.

Jak již bylo zmíněno v literární rešerši, například konkrétně v kapitole 1.5 o born global, právě charakteristika toho pojmu není sjednocena. Jeho přesná definice z pohledu určení či měření se liší.

Born global společnost by měla být relativně mladou firmou, ne starší než dvacet let, která započala zmezinárodnění během prvních tří let její existence. Dále by se mělo jednat o malý až střední podnik s méně než 500 zaměstnanci a úhrn ročních tržeb by neměl překročit hranici sto milionů amerických dolarů. Dalším poznávacím znamením by mohlo být používání špičkových inovačních technologií při výrobě unikátních produktů.

Nejasnosti ohledně definice pojmu born global nastávají ve chvíli určení minimálního procentuálního podílu zahraničních prodejů k celkovým. Toto rozpětí je poměrně široké

a pohybuje se od 25 % (Knight, Madsen and Servais, 2004; Knight and Cavusgil, 1996), přes 50 % (Gabrielsson and Gabrielsson, 2003), 75 % (Rennie, 1993) až do 76 % (Cavusgil, 1994).

Definice born globals kde byl záměrně opominut podíl zahraničních prodejtů, kvůli různorodosti názorů autorů v podobě, že se jedná o společnost, která uskuteční svůj první zahraniční vstup na jakýkoliv nový trh během dvou let od jejího založení je pro tuto práci příliš obecná a tudíž nedostatečná.

Co se týče kvalitativních neměřitelných předpokladů, lze sem například zařadit nejvýraznější rys born globals, kterým je vedení technologicky orientovaných společností podnikatelskými vizionáři. Hollensen (2014) také tvrdí, že born globals působí na mezinárodních trzích od samého zrodu a jejich internacionalizační proces tak postrádá určité fáze typické pro krokový model. Dále zmiňuje, že mimořádné produkty, hlavně co se týče inovačního směru, se celkem snadně a rychle šíří na nové trhy po celé planetě.

Vysokou důležitost mají mezinárodní zkušenosti zakladatele či vyšších manažerů, kteří z velké části ovlivňují proces internacionalizace. Nabyté zkušenosti otevírají nové možnosti a ulehčují internacionalizaci ve všech směrech, ať už se jedná o znalost trhů, rozmanitější síť kontaktů, či pouhý nadhled získaný během zahraničních studií nebo profesního působení.

Podniky z menších zemí, tudíž s menším tuzemským trhem mají větší sklon k tomu stát se born globals. Dále jsou born globals specializovanějšími podniky a soustředí se převážně na mezery na trhu.

Aby mohla být firma označena za born global společnost, byly pro analýzu internacionalizačního procesu Lasvitu autorem této práce ustanoveny následující měřitelné předpoklady:

- Firma musí být mladší dvaceti let
- Počet zaměstnanců musí být menší než 500
- Započítí mezinárodních aktivit během dvou let od založení firmy
- Minimální procentuální podíl zahraničních prodejtů musí dosahovat alespoň spodní hranice 25 %.

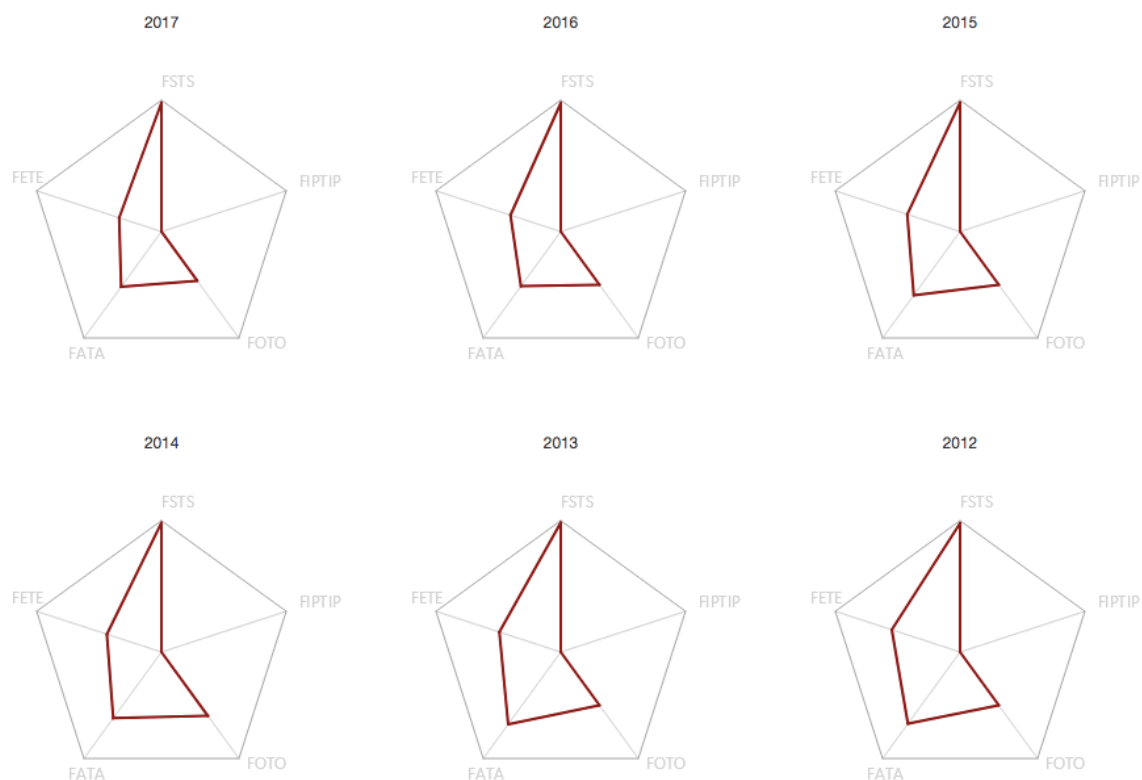
Mejstřík (2013) ve své práci uvádí Lasvit jako příklad úspěšného born global. Zda se opravdu jedná o born global společnost prověřuje následující kapitola.

4.3 Prověření internacionalizace

Lasvit na první pohled splňuje některé charakteristiky born global společnosti, ovšem na druhý pohled je možno si všimnout, že působení společnosti nese také určité rysy klasického krokového uppsalského modelu. Jedním z krokových rysů je například to, že všechny prodeje jsou stále uskutečňovány pouze formou exportu.

Společnost ale rozhodně není pouze klasickým exportérem. Druhého stupně forem vstupů na zahraniční trhy, tzv. vstupů nenáročných na investice například v podobě licencí sice nevyužívá, ale zato paradoxně hojně využívá kapitálových vstupů v podobě zahraničních investic. Lasvit vlastní pobočky po celém světě, které prakticky pokrývají všechny strategické trhy. Internacionalizační proces společnosti se tudíž jeví jako kombinace klasického krokového uppsalského modelu s globálním modelem.

Prověření využití potenciálu internacionalizace podniku je možno vidět na následujícím obrázku 3, který zobrazuje šest pentagonů. Červené pětiúhelníky znázorňují měřenou internacionalizaci daných pěti potenciálů společnosti Lasvit. Vznikly na základě reálných dat za roky 2012-2017.



Obrázek 3: Vyhodnocení internacionalizace podniku pomocí pentagonů
Zdroj: vlastní

Na první pohled je možné pozorovat, že tvar vzniklého pětiúhelníku se během šesti let víceméně příliš nemění. To je nejspíše způsobeno nalezením vyhovujícího rozložení internacionalizace pěti nejdůležitějších oblastí podniku zvolených pro tento model.

Nulová internacionalizace inovačního potenciálu neboli v oblasti duševního vlastnictví, vyjádřené FIPTIP indexem, je další nepřehlédnutelnou vlastností, která způsobuje netypickou podobu jakéhosi „propadlého“ pětiúhelníku. Lasvit nevyužívá žádného zahraničního ani tuzemského duševního vlastnictví, proto je hodnota FIPTIP nulová, viz. tabulka 3.

Tabulka 3: Výsledky jednotlivých ukazatelů FETE, FOTO, FATA, FIPTIP, FSTS

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
FETE	0.33864	0.40286	0.42320	0.43729	0.49187	0.54717
FOTO	0.46154	0.50000	0.50000	0.60000	0.50000	0.50000
FATA	0.52000	0.51383	0.59783	0.62179	0.67857	0.67308
FIPTIP	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
FSTS	0.98000	0.97727	0.98095	0.98343	0.98413	0.98008

Zdroj: vlastní

Naproti tomu je na obrázku 3 možno sledovat skoro plnou internacionalizaci konkurenčního potenciálu, kdy index FSTS konverguje prakticky ke 100 %. Přesněji dosahuje kolísající hodnoty okolo 98 % jak je možno vyčíst z tabulky 3.

Dle interních informací poskytnutých společností Lasvit zahraniční prodeje po celou dobu od samého založení tvoří více jak 90 % celkového objemu všech prodejů. Podíl zahraničních prodejů v takovéto výši je velmi kuriózním, jelikož dalece převyšuje nastavený předpoklad alespoň čtvrtinového podílu. Splňuje dokonce i nejpřísnější kvótu 76 %, kterou ve své práci zmiňuje Cavusgil (1994).

V roce 2017 dosáhly celkové prodeje hranice 50 milionů amerických dolarů, což je při současném kurzu něco málo přes 20 korun českých za jeden americký dolar více než 1 miliarda českých korun. Zahraniční prodeje se na tomto čísle podílely úctyhodnými 49 miliony amerických dolarů, což je zhruba 1 miliarda českých korun.

Internationalizace finančního potenciálu Lasvitu v podobě indexu FATA se v posledních letech pohybovala mezi 50-60 %. Poloviční internacionalizace finančních zdrojů je poměrně vysokým číslem. Vlastněnými aktivy jsou především zahraniční kanceláře. Přestože společnost dosahuje v indexu více jak 50 %, tak hospodaří pouze s vlastními zdroji a nikdy v historii si ani nevzala půjčku.

V současné době má Lasvit zastoupení již na třech kontinentech. Působí samozřejmě v Evropě, dále v Severní Americe a také v Asii, kde se právě uskutečňuje největší porce obchodů. Lasvit je možno najít například v Londýně, Los Angeles, Moskvě, Dubaji, Hong Kongu či v Singapuru.

Počet oficiálně založených zahraničních firem se v posledních letech ustálil na čísle 6. Z tabulky 3 lze poté konkrétně rozpoznat, že v roce 2017 přibyla jedna česká firma, kterou je lindavská sklárna Ajeto, kde Lasvit odkoupil zbývající podíl. Internationalizace procesního potenciálu měřená za pomoci indexu FOTO dosahuje polovičního využití, přesněji 46 %.

Zmíněných šest oficiálních kanceláří dále poté zařizuje provoz i na dalších cca 8 místech, kde má Lasvit lokalizované lidi. Příkladem může být například pobočka v hlavním městě Kazachstánu, v Astaně, která spadá pod moskevskou kancelář. Nejstarší zahraniční

kancelář v Hong Kongu poté zařítuje pobočky v Šanghaji a Novém Dillí. Pobočka v New Yorku spadá pod losangeleskou. Lasvit je dále možné najít i v Bombaji a Paříži. Pokud bychom zahrnuli i tyto pobočky do výpočtu, internacionalizace procesního potenciálu by dosahovala více jak 60 %.

Klesající trend indexu FOTO neznamena nic negativního. Počet oficiálně založených zahraničních firem a zahraničních poboček nejspíše nebude už nějak významně růst, jelikož Lasvit dosáhl dostatečně širokého pokrytí strategických trhů.

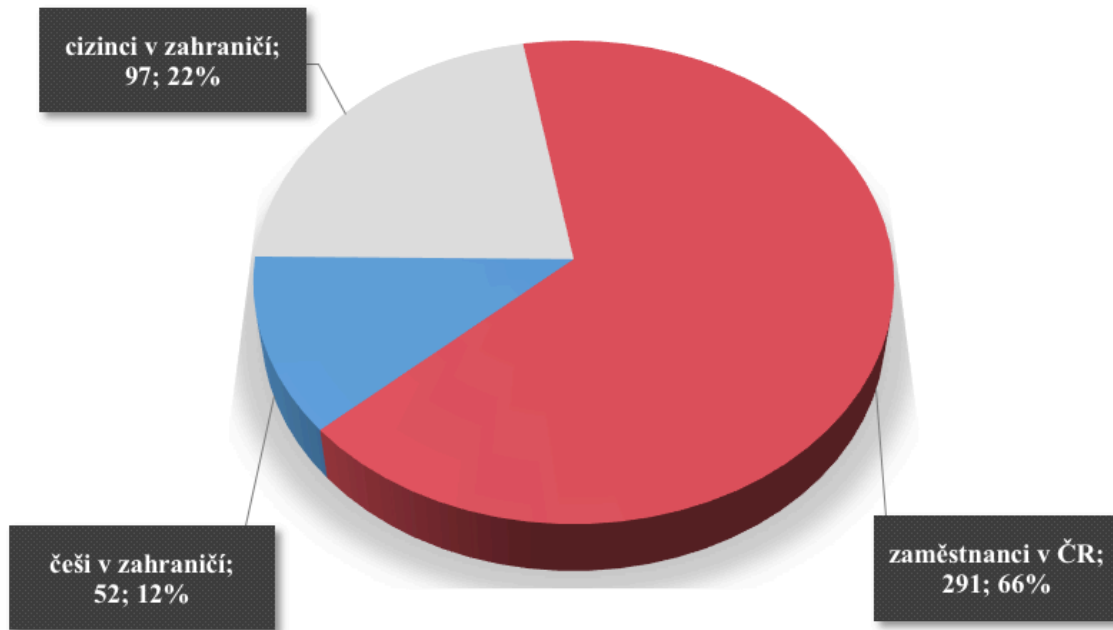
Ba naopak, aby Lasvit dokázal nasytit poptávku, potřebuje neustále více skláren a sklářů. Index se tudíž může nadále zmenšovat, jelikož je pravděpodobné, že počet tuzemských firem v podobě akvizic skláren bude růst.

Matematické vysvětlení je prosté. V indexu FOTO se předpokládá, že čítenel v podobě oficiálně založených zahraničních firem již nebude významně růst. Naproti tomu se očekává rostoucí jmenovatel v podobě nárůstu českých skláren nezbytných k uspokojení neustále se zvětšující poptávky zákazníků.

Co se týče internacionalizace lidského potenciálu, může být pozorován klesající trend, viz. index FETE v tabulce 3. Okolo roku 2012 byl v průměru každý druhý zaměstnanec lokalizován v zahraničí, index FETE dosahoval skoro 55 %. V roce 2017 byl v průměru už pouze každý třetí pracovník zaměstnán mimo Českou republiku, index nabýval hodnoty téměř 34 %. Prudký pokles indexu FETE v roce 2017 má za následek dokončení akvizice české sklárny Ajeto v Lindavě. Lasvit tímto odkupem získal 60 nových tuzemských zaměstnanců.

Na obrázku 4 je k vidění složení zaměstnanců společnosti Lasvit. Jak již bylo zmíněno v předešlé podkapitole, 149 zaměstnanců z celkových 440 pracuje pro Lasvit v zahraničí. Z toho je 97 cizinců. Když vezmeme v potaz, že velkou základnu zaměstnanců tvoří čeští skláři, můžeme konstatovat, že Lasvit je poměrně multinárodní firmou.

Graf složení zaměstnanců společnosti Lasvit v roce 2017



Obrázek 4: Graf složení zaměstnanců společnosti Lasvit

Zdroj: vlastní

Za pět let klesl index FETE o více jak 20 procentuálních bodů. Klesající tendence podílu zahraničních zaměstnanců úzce souvisí s počtem zahraničních kanceláří. Jak již bylo řečeno, počet zahraničních kanceláří zajišťující odbyt a disponující především prodeji je již dostatečný a efektivně pokrývá nejdůležitější trhy.

Na druhé straně lze pozorovat rozšiřování skláren či akvizice nových, s čímž je samozřejmě spjatý nárůst tuzemských pracovníků v podobě českých sklářů a v menším počtu i administrativních pracovníků.

Díky tomu, že Lasvit je založen na tradiční české výrobě a nehodlá se uchylovat k levnější produkci v zahraničí, je naprosto jasné, že počet českých zaměstnanců bude růst rychlejším tempem než počet zahraničních. To má a nejspíše nadále bude mít za následek stále klesající trend indexu FETE, což ovšem opět není negativním jevem.

V předchozí podkapitole byly ustanoveny předpoklady, které by firma měla splňovat, aby mohla být označena za born global společnost. První kritérium týkající se stáří firmy

je s přehledem splněno, jelikož Lasvit byl založen v roce 2007. Po desetileté existenci v roce 2017 společnost zaměstnávala 440 pracovníků po celém světě, tudíž splňuje i podmínku méně než 500 zaměstnanců.

Český Lasvit byl založen současně s hongkongským a první zakázkou byl projekt v hodnotě jednoho milionu amerických dolarů právě v Hong Kongu. Druhým projektem bylo MGM Grand Casino v Macau v Číně. Další zahraniční zakázky po těchto dvou úspěšně zvládnutých projektech na sebe nenechaly čekat. Tudíž i další podmínku na cestě za označením Lasvitu za born global lze považovat za splněnou, jelikož je to přímým důkazem zapojení se do mezinárodních aktivit nejen během prvních dvou let existence, ale přímo od samého zrodu společnosti.

Posledním kritériem je splnění minimálně 25% podílu zahraničních prodejů. Lasvit stabilně dosahuje obdivuhodně vysokého podílu ve výši pohybující se okolo 98 %. Většina zahraniční prodejů je uskutečněna v Asii.

Prověření internacionalizace Lasvitu podle nastavených kritérií v této práci má jednoznačný výsledek. Lasvit splnil všechny ustanovené předpoklady a tím pádem je možno ho považovat za born global společnost. Tvrzení Mejstříka (2013) je tudíž potvrzeno a Lasvit se oprávněně řadí mezi úspěšné české born global společnosti.

Lasvit kromě kvantifikovatelných předpokladů splňuje i další kvalitativní, které budou teď zmíněny. Za Lasvitem stojí silná podnikatelská osobnost se zvučnými mezinárodními zkušenostmi.

Dalším typickým znakem je používání nejmodernějších technologií a inovace například v podobě zapojení kinetiky do skleněných instalací. Lasvit je první firmou na světě schopnou vyrobit sestavu svítidel ze skla, která se v závislosti na hudbě dokáže pohybovat. Z toho všeho lze vidět, že Lasvit opravdu dbá na diferenciaci a že se neustále snaží být napřed před konkurencí. Lasvit se dále zaměřuje na mezery na trhu na rozdíl od běžných exportérů.

Pro Lasvit je charakteristické, že u něho došlo k velmi rychlému nárůstu zahraničních prodejů a vysokému zapojení do mezinárodních operací od začátku působení, což je

typické pro born globals (Mejstřík, 2013). Společnost se nebála dokonce ani geograficky vzdáleného vstupu v podobě založení firmy v Hong Kongu.

Ovšem z pohledu psychické vzdálenosti byl tento trh velmi blízký zakladateli, tudíž se nejednalo o úplný krok do neznáma. V neposlední řadě je pro born globals typické, že přináší produkty či služby s vysokou přidanou hodnotou, což je taktéž případ Lasvitu.

Z výsledných pentagonů je možné vyvodit předpoklad, že tvar internacionalizace born globals se nebude postupně příliš měnit, ale že se krátce po vzniku firmy ustálí na vysokých internacionalizačních hodnotách. V případě krokově se rozvíjejících společností, by se naopak pentagony rok od roku postupně měnily v návaznosti na sílící internacionalizaci v podobě vyšších hodnot ukazatelů.

4.4 Budoucí výzvy

Přestože Lasvit dlouhodobě dosahuje neobvykle výjimečných výsledků a do současné doby se mu neustále více a více daří, je pravděpodobné, že se v budoucnu bude muset vypořádat s přicházejícími výzvami. Jak se hodlá Lasvit s budoucími výzvami vypořádat je popsáno právě v této podkapitole.

Společnost se v minulosti bravurně vypořádala s počátečními bariérami. Rychle vstoupila na zahraniční trhy a byla mezinárodní prakticky od úplného zrození. Nedostatek zkušeností s novými trhy překonala chytře pomocí najmutí lokálních zaměstnanců. Finanční výzvu v počátcích Lasvit také zvládnul, a to dokonce i bez jediné půjčky.

Zakladatel Leon Jakimič (2014) si uvědomuje, že Bohemian Perfection neboli bohémská dokonalost nemusí být dostatečnou přidanou hodnotou produktu zaručující dlouhodobý úspěch. Cílem společnosti je jít hlouběji, než je dokonalost a přinášet tvorbu tak skvělou, že se lidí dotkne natolik, že si ji jednoduše zamilují.

Firma dále chce, aby se stala autentickou ve všem, co dělá. Chce přinášet doslova světlo do života, a ne to jen slibovat. Aby se Lasvit stal opravdu luxusní značkou vytvářející autentická svítidla na míru, musí ve svých potenciálních zákaznících vzbudit opravdovou touhu po jeho tvorbě. Zákazníci by měli o jejich produktech doslova snít.

Lasvit se hodlá stát autentickou společností taktéž pro své obchodní partnery a zaměstnance. I ti by měli snít o spolupráci. Jen tak je možné dlouhodobě udržet prosperující společnost, která neustále roste.

V dnešní době, kdy se nezaměstnanost v České republice pohybuje na velmi nízké úrovni, je logickou výzvou nalezení kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců. Přestože sklářské střední školy v severních Čechách zajišťují pravidelný přísun kvalifikovaných sklářů, není lehké dnešní mladé lidi přesvědčit, aby šli studovat řemeslo. Taktéž schopných manažerů není v dnešní době mnoho.

Prodeje založené pouze na exportu jsou pochopitelné, jelikož například přesunutí výroby založené na české tradici by mohlo mít velmi negativní dopad pro firmu. Zakladatel společnosti Jakimič (2014) si neustále stojí za tím, že se společnost nehodlá uchýlit k offshoringu, neboli k méně nákladné zahraniční výrobě. Vidí zde hrozbu v podobě zásahu do tradice, na které je celý Lasvit postaven a také možnost narušení základních principů, což by mohlo vést ke změně image společnosti.

Z těchto zmíněných důvodů je internacionalizace výrobních procesů prakticky nulová. Veškeré prodeje probíhají formou exportu z České republiky do zahraničí. To by ovšem v budoucnu ve stále silícím konkurenčním prostředí mohlo být problémem.

Budoucí výzvy by také mohly vyplynout z chování české vlády. Například politická situace, legislativní změny, intervence ČNB a podobné zásahy státu velmi silně ovlivňují působení a výsledky mezinárodně působících společností.

Aby se Lasvit vyrovnal se všemi budoucími výzvami a byl dlouhodobě úspěšnou společností, ustanovil si vedle vize stát se nejlepší sklářskou společností na světě také další cíl, kterým je stát se první českou luxusní značkou.

4.5 Doporučení pro další internacionalizační vývoj

Z prověření internacionalizace v kapitole 4.3 vyplynulo, že rozpoložení využití potenciálů se příliš v posledních šesti letech neměnilo. Lasvit během celé zkoumané doby dosahoval

vynikajících výsledků, a tak je možno považovat jeho internacionalizační podobu za jakési nalezení rovnováhy v rámci internacionalizace pěti oblastí podniku.

Co se týče konkurenčního potenciálu v podobě 98% podílu zahraničních prodejů, zde prakticky není již možné navýšit toto číslo, jelikož by to byla na úkor českých prodejů. Ba naopak je paradox a možná trochu i škoda, že nezůstává větší část těchto uměleckých děl ze skla v rodné české zemi.

Značka Lasvit je poměrně málo známá v České republice. Paradoxně se těší větší známosti v zahraničí díky vysokému podílu zahraničních prodejů. To je způsobeno především obrovskými milionovými projekty. V České republice dochází především k prodeji kolekcí, které nejsou tak finančně nákladné. Určitě by bylo vhodné zvýšit povědomí o značce na českém trhu, aby český lid mohl být pyšný na Lasvit stejně tak jako například na výrobce obuvi Baťa.

Internacionalizace procesního potenciálu je také dostatečná, jelikož zahraniční kanceláře pokrývají strategické trhy. Zde se ovšem nabízí zvážení otevření poboček na dalších kontinentech. Například jedné australské pobočky a jedné africké pobočky. Toto rozhodnutí by ale muselo být prověřeno na základě výzkumu tržní síly a potenciální poptávky ve zmíněných lokalitách.

Internacionalizace finančního potenciálu je dosti závislá právě na otevření nových poboček, pokud vezmeme v potaz, že Lasvit nehodlá tradiční českou výrobu přesunout do levnějších koutů světa.

Možností, jak přesunout část výroby za české hranice, by mohly být licence třeba na výrobu určitých produktů z kolekcí či výrobu menších méně podstatných součástí velkých skleněných instalací. Tím by zároveň došlo k využití internacionalizačního inovačního potenciálu podniku.

Internacionalizace lidského potenciálu se zdá býti na ideální úrovni, pokud si chce společnost zachovat českou identitu a promítat ji i do svých produktů. Potenciál by mohl být například v učení cizinců českému sklářskému řemeslu v českém prostředí.

Všeobecným návrhem by mohlo být mírné vyrovnání úrovní internacionalizace oblastí.

Závěr

Diplomová práce s tématem proces internacionalizace vybrané české společnosti nejprve nabídla souhrn poznatků nashromážděných důkladnou literární rešerší na téma internacionalizace. Byly prezentovány různé pohledy, přístupy, motivy, výhody i nevýhody, či dokonce možnosti měření internacionalizace. Představeny byly také nadnárodní korporace a born globals, které jsou v posledních letech fenoménem. Popsáno bylo rovněž české podnikatelské prostředí.

Dále byla představena vybraná společnost Lasvit specializující se na produkci skleněných svítidel a produktů ze skla všeobecně. Prostor byl věnován její historii, a především internacionalizačnímu vývoji, který hraje důležitou roli v pozdější analýze a vysvětlení skutečností. Bylo předpokládáno, že Lasvit je právě born global společností.

Analytická část práce se již zaměřila na prověření podoby internacionalizačního procesu firmy Lasvit. To bylo provedeno pomocí kvantitativní analýzy za pomoci představeného modelu ve spojení s analýzou kvalitativní. Na základě literární rešerše byly pro tuto práci ustanoveny předpoklady, za kterých je možné označit podnik za born global.

Lasvit se již na první pohled jeví jako typický born global podnik, a právě to potvrdila analýza v této práci. Výstupy ukázaly, že společnost dosahuje opravdu vysoké míry zapojení do mezinárodních aktivit, konkrétně třeba v podílu zahraničních prodejů na celkových. Výsledky jednotlivých ukazatelů byly okomentovány a vysvětleny.

Cílem této práce mělo být nabídnutí řešení v podobě doporučení pro další internacionalizační vývoj, což bylo velmi obtížné po zjištění, že Lasvit je již silně involvován v mezinárodních aktivitách. Přesto bylo navrženo několik různých potenciálních možností dalšího zapojení do internacionalizačního procesu. Nabízí se otázka, zda již společnost nedosáhla svého internacionalizačního vrcholu a dalšího možného růstu bude možno dosáhnout paradoxně zpomalením mezinárodních aktivit. Zmíněny byly také budoucí výzvy, které společnost v nejbližší době mohou potkat.

Návrhem na další výzkum by mohlo být prověření závislosti výkonu podniku na míře zapojení do mezinárodních aktivit a případné určení, jaké faktory mají největší vliv.

Seznam použité literatury

- ANGELI, F. and R. GRIMALDI. 2010, Leveraging Offshoring: The Identification of New Business Opportunities in International Settings. *Industry and Innovation*, **17**(4): 393-413. doi: 10.1080/13662716.2010.496245.
- AGRAWAL, V., D. FARREL, and J. K. REMES. 2003. Offshoring and beyond. *The McKinsey Quarterly*: 25-35.
- AVAST. 2017. Avast About us | About AVAST Software. [online]. Avast. [cit. 2017-11-23]. Dostupné z: <https://www.avast.com/cs-cz/about>.
- BADER, T., and T. MAZZAROL. 2009. Defining the Born Global Firm: A Review of the Literature. *23rd Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference*.
- BILKEY, W. J., and G. TESAR. 1977. The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, **8**(1): 93-98.
- BLAŽEK, J. 1999. Teorie regionálního vývoje: je na obzoru nové paradigma či jde o pohyb v kruhu? *Geografie – Sborník České geografické společnosti*. **104**(3): 141-160.
- BLAŽEK, Jiří a David UHLÍŘ, 2011. *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1974-3.
- BOULOUTA, I., and C. N. PITELIS, 2014. Who Needs CSR? The Impact of Corporate Social Responsibility on National Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, **25**(3) 349-364. doi:10.1007/s10551-013-1633-2.
- BREWER, P. A. 2007. Operationalizing psychic distance: a revised approach. *Journal of International Marketing*, **15**(1): 44-66. ISSN 1069-031X.
- CAVUSGIL, S. T. 1980. On the internationalization proces of firms. *European Research*, **8**(6): 273-281.
- CAVUSGIL, S. T. 1994, Born Globals: A Quiet Revolution Among Australian Exporters. *Journal of International Marketing*, **2**(3): 4.

- CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. 2017. The World Factbook – Europe: Czechia [online]. Central Intelligence Agency. [cit. 2017-11-13]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ez.html>.
- CIHELKOVÁ, E. a kol. 2007. *Nový regionalismus: teorie a případová studie (Evropská unie)*. V Praze: C. H. Beck. ISBN 8071798088.
- CONTRACTOR, F. J., S. K. KUNDU and C. C. HSU, 2003. A Three-Stage Theory of International Expansion: The Link between Multinationality and Performance in the Service Sector. *Journal of International Business Studies*. 2003, **34**(1): 5-18. ISSN 0047-2506.
- CONTRACTOR, F. J., 2007. Is International Business Good for Companies? The Evolutionary or Multi-stage Theory of Internationalisation vs the Transaction Cost Perspective. *Management International Review*. 2007, **47**(3): 453-475. ISSN 0938-8249.
- CUMBERLAND, F. 2006. Theory development within international market entry mode – an assessment. *The Marketing Review*, **6**: 349-379.
- CZINKOTA, M. R. 1982. Export development strategies: US promotion policies. *The International Executive*, **24**(3): 14-16.
- DALY, H. E. 1999. Globalization Versus Internationalization [online]. Global Policy Forum. [cit. 2017-01-24] Dostupné z: <https://www.globalpolicy.org/component/content/article/162/27995.html>.
- DEMEL, J. 2014. *Internacionalizace jako významná oblast využití potenciálu podniku*. Liberec. Disertační práce (Ph.D.). Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Školitel: prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
- DOH, J. P., K. BUNYARATAVEJ, and E. D. HAHN. 2009. Separable but not equal: the location determinants of discrete services offshoring activities. *Journal of International Business Studies*, **40**: 926-943. doi: 10.1057/jibs.2008.89.
- DOOLE, I., and R. LOWE. 2008. *International Marketing Strategy*, 5th ed. ISBN 1844807630.
- DÖRRENBÄCHER, C, and M. GEPPERT. 2017. *Multinational Corporations and Organization Theory: Post Millennium Perspectives*. Emerald Publishing Limited, Bingley. ISBN 9781787143128.

- DUNNING, J. H., and S. M. LUNDAN. 2008. *Multinational enterprises and the global economy*, 2nd ed. Edward Elgar, Cheltenham. ISBN 9781848441323.
- DUTTA, A., and R. ROY. 2005. Offshore outsourcing: a dynamic causal model of counteracting forces. *Journal of Management Information Systems*, **22**(2): 15-35.
- FISCH, J. H., and M. ZSCHOCHÉ. 2011. The effects of liabilities of foreignness, economies of scale, and multinationality on firm performance: an information cost view. *Schmalenbach Business Review*, **3**(11): 51–68.
- FITZGERALD, R. (2015). *The rise of the global company. Multinationals and the making of the modern world*. Cambridge: Cambridge University press. ISBN 9780521614962.
- FORSGREN, M., and J. JOHANSON. 1975. *Internationell Företagsekonomi/International Business Economics*. Stockholm: Norstedts.
- FREEMAN, S., K. HUTCHINGS, M. LAZARIS, and S. ZYNGIER. 2010. A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm. *International Business Review*, **19**: 70-84.
- FREEMAN, S., and S. T. CAVUSGIL. 2007. Towards a typology of commitment states among managers of born-global firms: a study of accelerated internationalization. *Journal of International Marketing*, **15**(4): 1-40.
- GABRIELSSON, M., and P. GABRIELSSON. 2003, Global Marketing Strategies of Born Globals and Globalising Internationals in the ICT Field. *Journal of Euro-Marketing*, **12**(3/4): 123.
- GABRIELSSON, M., and M. V. H. KIRPALANI. 2004. Born globals; how to reach new business space rapidly. *International Business Review*, **13**: 555-571.
- GABRIELSSON, M., and P. GABRIELSSON. 2011. Internet-based sales channel strategies of born global firms. *International Business Review*, **20**: 88-89.
- GALBRAITH, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Reading (MA): Addison-Wesley Pub. Co. ISBN 0201025590.
- GHEMAWAT, P., and N. PISANI. 2013. Are multinationals becoming less global? [cit. 2017-07-14]. Dostupné z: <https://hbr.org/2013/10/are-multinationals-becoming-less-global>.

- HEMBERA, P. *Otevřenost ekonomiky a vývojové tendence zahraničního obchodu ČR na přelomu století*. Brno, 2006. Diplomová práce (Ing.). Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ing. Dana Dobešová.
- HENNART, J. F. 2007. The Theoretical Rationale for a Multinationality-Performance Relationship. *Management International Review*. 2007, **47**(3): 423-452. ISSN 0938-8249.
- HITT, M. A., R. E. HOSKINSSON and H. KIM, 1997. International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms. *Academy of Management Journal*, **40**(4): 767-798. ISSN 0001-4273.
- HOLLENSSEN, S. 2014. *Global Marketing*, 6th ed. Harlow (UK): Pearson. ISBN 978-0-273-79440-0.
- CHETTY, C., and C. CAMPBELL-HUNT. 2004, A Strategic Approach to Internationalisation: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach. *Journal of International Marketing*, **12**(1): 57-81.
- INVESTOPEDIA. 2016. Multinational Corporation – MNC [online]. Investopedia. [cit. 2017-06-23]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/m/multinationalcorporation.asp>.
- JAKIMIČ, L. 2014. Klub investorů TV – Lasvit – příběh českého skla, které dobylo svět [online]. Youtube. [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <https://youtu.be/9dTDFCncJ8A>.
- JOHANSON, J., and F. WIEDERSHEIM-PAUL. 1975. The internationalization of the firm – Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, **12**(3): 305-322.
- JOHANSON, J., and J.-E. VAHLNE. 1977. The internationalization process of the firm— A model of knowledge development and foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, **8**(1): 23-32.
- JOHANSON, J., and J.-E. VAHLNE. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, **40**(9): 1411-1431.
- KEFALAS, A. G. 1990. *Global Business Strategy: A Systems Approach*. Cincinnati (OH): South-Western Publishing Company. ISBN 0538072326.

- KNIGHT, G., and S. T. CAVUSGIL. 1996. The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, 8: 11-26. ISSN 1474-7979.
- KNIGHT, G., T. MADSEN, and T. SERVAIS. 2004. An Inquiry into Born-Global Firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 21(6): 645.
- KUBÍČKOVÁ, L., a kol. 2016. The Internationalization Motives of SMEs from the Czech Republic in the Context of EU Accession. *Society and Economy*. 38(3): 375-386. ISSN 15889726.
- KURZY.CZ. 2017. Intervence ČNB – kurzový závazek Koruna/Euro za 27Kč/EUR [online]. Kurzy.cz. [cit. 2017-11-13]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/intervence-cnb/>.
- LASVIT. 2018. Lasvit story [online]. Lasvit. [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <https://www.lasvit.com/lasvitstory/about>.
- LEVITT, T. 1983. The globalization of markets. *The International Executive*, 25(3): 17-19. doi:10.1002/tie.5060250311.
- LEVY, D. L. 2005. Offshoring in the new global political economy. *Journal of Management Studies*, 42(3): 685-693. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00514.x.
- LEWIN, A. Y., and C. PEETERS. 2006. Offshoring work: business hype or the onset of fundamental transformation? *Long Range Planning*, 39(3): 221-239.
- LINET. 2017. Profil společnosti. [online]. Linet. [cit. 2017-11-23]. Dostupné z: <http://www.linet.com/cs/o-nas/profil-spolecnosti>.
- LOPEZ, L., et al. 2008. Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry: Empirical evidence from a survey study of students' reactions to the tsunami. *Journal of International Business Studies*, 40(7): 1228-1238.
- LU, J. W., and P. W. BEAMISH. 2004. International diversification and firm performance: the s-curve hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4): 598–609.
- LUOSTARINEN, R. and M. GABRIELSON, 2004. Born Finnish perspective of international entrepreneurship. In: L. P. DANA, ed. *Handbook of Research on*

- International Entrepreneurship*. Cheltenham (UK) and Northampton (MA): Edward Elgar, 2004. s. 383-403. ISBN 18-437-6069-X.
- MADSEN, T. K., and P. SERVAIS. 1997. The internationalization of born globals: an evolutionary process? *International Business Review*, **6**(6):561-583.
- MACHKOVÁ, H., a kol. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.
- MANNING, S., S. MASSINI, and A. Y. LEWIN. 2008. A dynamic perspective on next-generation offshoring: the global search for science and engineering talent. *Academy of Management Perspective*, **22**(3): 35-54. doi: 10.5465/AMP.2008.34587994.
- MANYIKA, J., et al. 2016. *Digital Globalization: The New Era of Global Flows* [online]. McKinsey Global Institute. [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows>.
- MASKELL, P., T. PEDERSEN, B. PETERSEN, and J. DICK-NIELSEN. 2007. Learning paths to offshore outsourcing: from cost reduction to knowledge seeking. *Industry and Innovation*, **14**(3): 239-257. doi: 10.1080/13662710701369189.
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. 2014. Exportní strategie České republiky 2012-2020 [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu. [cit. 2017-11-03]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/45705/51548/587267/priloha001.pdf>.
- MEJSTRÍK, M. 2013. Cesta z krize přes globální ekonomiku: Kreativní destrukce pokračuje [online]. Business Leaders Forum. [cit. 2017-11-23]. Dostupné z: http://csr-online.cz/wp-content/uploads/2013/03/130314_Cesta-z-krize-pres-globalni-ekonomikuMejstrik.pdf.
- MORGAN, R.E., and C. S. KATSIKEAS. 1997, Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique, *Management Decision*, **35**(1): 68-78.
- MUSTEEN, M., J. FRANCIS, and D. K. DATTA. 2010. The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*. **45**(3): 197-205. ISSN 1090-9516.

- NĚMEČEK, J. 2017. JPMorgan vyřadí Česko z vyspělých zemí. Neplníme příjem na hlavu [online]. Patria. [cit. 2017-09-17]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/3460449/jpmorgan-vyradi-cesko-z-vyspelych-zemi-neplnime-prijem-na-hlavu.html>.
- OVIATT, B. M., and P. P. MCDOUGALL. 1994. Towards a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, **25**(1): 45-64.
- OVIATT, B. M., and P. P. MCDOUGALL. 1997. Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures. *Management International Review*, **37**(2): 85-99. ISSN 0938-8249.
- PETRELLA, R. 1996. Globalization and Internationalization. In: Boyer, R., and D. Drache. *States against markets: the limits of globalization*. London: Routledge, 62-83. ISBN 0-415-13725-X.
- POTUŽÁKOVÁ, Z. a kol. 2016. *Podnik v mezinárodním prostředí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-311-9.
- RAMASWAMY, K., K. G. KROECK and W. RENFORTH, 1996. Measuring the Degree of Internationalization of a Firm: A comment. *Journal of International Business Studies*, **27**(1): 167-177. ISSN 0047-2506.
- RATTEN, V. et al. 2007. Internationalisation of SMEs: European comparative studies, *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, **4**(3): 361–379.
- RAZIN, A., and E. SADKA. 2012. *Foreign Direct Investment*. Princeton (NJ): Princeton University Press. ISBN: 978-0-691-12706-4.
- REID, S. D. 1981. The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, **12**(2): 101-112.
- REID, S. D. 1983. Firm internationalization, transaction costs and strategic choice. *International Marketing*, **1**(2): 44.
- REKOVÁ, E. 2016. The “born globals“ phenomenon in Czech Republic. *9th International Scientific Conference “Business and Management 2016”*. eISBN 978-609-457-921-9.
- RENNIE, M. W. 1993. Born Global. *McKinsey Quarterly*, (4): 45.
- RICARDO, D. 1817. *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray, Albemarle-Street.

- RICHTER, N. F. 2014. Information Costs in International Business: Analyzing the Effects of Economies of Scale, Cultural Diversity and Decentralization. *Management International Review*, **54**(2): 171-193. doi:10.1007/s11575-013-0187-y
- RYDVALOVÁ, P. A V. HOTAŘ, 2012. Podnikání ve sklářství (Inovace jako cesta z krize). 1. vyd. Liberec: VÚTS. ISBN 978-80-87184-28-8.
- SAARENKETO, S., et al. 2004. Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. *International Journal of Production Economics*, **89**(3): 363-378.
- SANTANDER. 2017. Czech Republic: Economic and political outline [online]. Santandertrade.com [cit. 2017-11-13]. Dostupné z: <https://en.portal.santandertrade.com/analyse-markets/czech-republic/economic-political-outline>.
- SHARMA, D. D., and J. JOHANSON. 1987. Technical consultancy in internationalization. *International Marketing Review*, Winter: 20-29.
- SMITH, A. 1776, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, edited by E. Cannan (1961) and reprinted by Methuen, London, UK.
- STARÁ, P. 2011. *Sklářský průmysl v České republice – transformace a aktuální trendy*. České Budějovice. Bakalářská práce (Bc.). Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Pedagogická fakulta. Vedoucí práce Mgr. Michal Vančura, Ph.D.
- SULLIVAN, D. 1994, Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *Journal of International Business Studies*, **25**(2): 325-342.
- ŠIMBEROVÁ, I. a E. REKOVÁ. 2016. Phenomenon of "born globals" in the internationalization of small and medium-sized enterprises in the Czech Republic. *European Research Studies*, **19**(4): 120-129. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.
- THE GALLUP ORGANIZATION. 2007. *Observatory of European SMEs*. Analytical report. Flash Euro-barometer Series, 196.
- TOULOVÁ, M., M. VOTOUPALOVÁ, a L. KUBÍČKOVÁ. 2015. Barriers of SMEs internationalization and strategy for success in foreign markets. *International Journal of Management Cases*, **17**: 4-19.

- TURNBULL, P. N. 1987. Interaction and international marketing: an investment proces. *International Marketing Review*, Winter: 7-19.
- VAHLNE, J. E., I. IVARSSON, and J. JOHANSON. 2011. The tortuous road to globalizaton for Volvo's heavy truck business: extending the scope of the Uppsala model. *International Business Review*, **20**: 1-14.
- VERNON, R. 1966. International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, May: 190-207.
- VERNON, R. 1971. Sovereignty at Bay: The multinational spread of U. S. enterprises. *The International Executive*, **13**(4): 1-3. doi:10.1002/tie.5060130401
- WRIGHT, M., P. WESTHEAD, and D. UCBASARAN. 2007. Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications. *Regional Studies*. **41**(7): 1013-1029. ISSN 00343404.
- YANG, Y., and N. DRIFFIELD. 2012, Multinationality-Performance Relationship: A Meta-analysis. *MIR: Management International Review*, **52**(1): 23-47. doi:10.1007/s11575-011-0095-y.
- YIP, G., J. G. BISCARRI, and J. MONTI. 2000. The Role of the Internationalizaton Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. *Journal of International Marketing*, **8**(3): 10-35. ISSN 1069-031X.
- ZAPLETALOVÁ, Š. 2012. Přístupy k internacionalizaci podnikatelských aktivit českých podniků. *E+M Ekonomie a Management*. (4): 84-96.
- ZAPLETALOVÁ, Š. 2015. Models of Czech companies' internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*. **13**(2): 153-168. ISSN 1570-7385.
- ZOHARI, T. 2012. The Uppsala internationalization model and its limitation in the new era [online]. Digitpro [cit. 2017-06-03]. Dostupné z: <http://www.digitpro.co.uk/2012/06/21/the-uppsala-internationalization-model-and-its-limitation-in-the-new-era/>.