



Proces internacionalizace ve vybraných rodinných podnicích

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Autor práce: **Denisa Tomová**
Vedoucí práce: Ing. Zuzana Horčíčková





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Denisa Tomová**
Osobní číslo: E16000225
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávající katedra: katedra podnikové ekonomiky a managementu
Vedoucí práce: Ing. Zuzana Horčíčková
Konzultant práce: Bc. Adéla Kurfiřtová
Manažerka obchodu a lidských zdrojů

Název práce: **Proces internacionalizace ve vybraných rodinných podnicích**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce.
2. Teoretická východiska k problematice rodinného podnikání a internacionalizace.
3. Charakteristika vybraných rodinných firem.
4. Zapojení vybraných firem do mezinárodního obchodu a jejich komparace.
5. Vyhodnocení, závěry a doporučení.

Seznam odborné literatury:

- KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. 2008. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1843-6.
- MACHEK, Ondřej. 2017. *Rodinné firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-638-8.
- POTUŽÁKOVÁ, Zuzana, Jaroslav DEMEL, Jaroslava DĚDKOVÁ, Šárka HYBLEROVÁ, Jan MAČÍ a Renata ČUHLOVÁ. 2016. *Podnik v mezinárodním prostředí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-311-9.
- ZELLWEGER, Thomas. 2017. *Managing the Family Business: Theory and Practise*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78347-070-9.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-27]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: min. 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 1. října 2018
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020

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



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D. (v.z.)
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou 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 bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma 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.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

16. 4. 2019

Denisa Tomová

Anotace

Bakalářská práce „Proces internacionalizace ve vybraných rodinných podnicích“ se zabývá porovnáním míry zapojení podniků do mezinárodního obchodu. Cílem práce je na základě zjištěných podkladů a informací vypracovat komparaci dvou rodinných podniků a jejich zapojení do mezinárodního obchodu, nalezení jejich současné fáze internacionalizace a vypracování následných doporučení a návrhů.

V teoretické části je definován rodinný podnik pomocí tvrzení různých autorů, shrnuta jejich historie, silné a slabé stránky. Dále je v teoretické rovině charakterizován pojem internacionalizace, její nejčastější modely, motivy k ní vedoucí a možná rizika z ní vyplývající. Praktická část se zabývá charakteristikou vybraných dvou rodinných firem, obsahující základní údaje o podniku a rodinných příslušnících zapojených do podnikání. Důležitou součástí této kapitoly je popis míry zapojení těchto firem do mezinárodního obchodu. Další část práce je věnována komparaci vybraných rodinných firem a porovnání jejich současných fází internacionalizace. Na závěr práce je vypracován možný návrh a postup jednotlivých kroků při vybudování firemní pobočky jednoho z vybraných podniků na zahraničním trhu, jeho konečné zhodnocení a následné doporučení.

Klíčová slova

Internationalizace, rodinné podnikání, sklárství, Uppsala model

Annotation

The Process of Internationalization in Selected Family Enterprises

The bachelor thesis “The process of internationalization in selected family companies” focuses on the comparison of the involvement of companies in international trade. The aim of the thesis is to make a comparison of two family companies and their involvement in international trade based on the collected data and information, to find their current phase of internationalization and to elaborate subsequent recommendations and proposals.

In the theoretical part, the family company is defined by claims of various authors, and the history, strengths and weaknesses of the companies are summarized. Furthermore on the theoretical level, the term of internationalization is defined, its most common models, the motives leading to it and the risks resulting from it. The practical part deals with the characteristics of two selected family companies, it contains basic information about each company and family members involved in business. An important part of this chapter is the description of the involvement of these companies in international trade. The last part is devoted to comparison of selected family companies and comparison of their current phases of internationalization. At the end of the thesis, a proposal and procedure of possible individual steps in building a company branch of one of the selected companies in the foreign market is elaborated, also with its final evaluation and subsequent recommendations.

Keywords

Internationalization, Family Business, Glassmaking, Uppsala model

Obsah

Seznam ilustrací.....	8
Seznam tabulek.....	9
Seznam použitých zkratk 10	10
Úvod	11
1 Rodinné podnikání	13
1.1 Definice rodinného podniku	14
1.2 Historie rodinných podniků	14
1.3 Silné a slabé stránky	16
2 Internacionalizace.....	18
2.1 Modely internacionalizace	20
2.2 Motivy internacionalizace.....	22
2.3 Rizika v internacionalizačním procesu	23
3 Internacionalizace rodinného podnikání	25
4 Představení vybraných rodinných firem	27
4.1 WRANOVSKY CRYSTAL	27
4.1.1 Zapojení firmy do mezinárodního obchodu	30
4.2 LASVIT	33
4.2.1 Zapojení firmy do mezinárodního obchodu	35
5 Komparace rodinných firem a následná doporučení.....	38
5.1 Komparace rodinných firem	38
5.2 Aspekty třetí fáze internacionalizace	42
5.3 Vyhodnocení návrhu na vybudování pobočky v zahraničí a vlastní doporučení	47
Závěr.....	50
Seznam použité literatury	52

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Lustry firmy WRANOVSKY CRYSTAL.....	28
Obrázek 2: Lustry firmy LASVIT.....	34

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Největší světové rodinné firmy	13
Tabulka 2 - Největší české rodinné firmy dle Forbes 2018.....	15
Tabulka 3 - Komparace vybraných rodinných firem.....	38

Seznam použitých zkratk

ATP	Asociace tenisových profesionálů
BG	Born Globals
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
LLC	Limited Liability Company
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PR	Public relations
SAE	Spojené arabské emiráty
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
TUL	Technická univerzita v Liberci
USA	Spojené státy americké

Úvod

Rodinné podnikání lze považovat za jednu z nejstarších forem podnikání na světě. Zároveň také přínos rodinného podnikání pro ekonomiku státu se stává značným a je mu věnována stále se zvyšující pozornost. Rodinné firmy jsou již staletí považovány za tradiční a důvěryhodnou formu podnikání, kladoucí důraz především na loajalitu členů rodiny, dlouhodobou orientaci, vysokou angažovanost a předávání si znalostí a tradic z generace na generaci. (Machek, 2017)

Zároveň také proces internacionalizace je v současné době často zmiňovaným pojmem. Většina firem si začíná uvědomovat možné příležitosti a možnosti, které s sebou tento proces přináší. V častých případech dochází k situaci, kdy firmy působící pouze na domácím trhu plně nevyužívají svých výrobních kapacit, což vede ke zbytečným ztrátám, a proto vyhledávají nová odbytí a nové potenciální zákazníky na jiných, zahraničních trzích. Nejprve na těch vzdálenostně, ale také kulturně bližších a podobnějších, poté i na těch vzdálenějších a kulturně a sociálně odlišnějších. (Potužáková et al., 2016)

Do nedávné doby se rodinné firmy soustředily pouze na domácí trhy a pojem internacionalizace jim byl cizí. V posledních pár letech však došlo ke změně. Stále častěji o vstup na zahraniční trh jeví zájem také podniky rodinné, které doposud využívaly příležitosti pouze na trhu domácím. Mnohdy se při vstupu musejí potýkat se specifickými problémy, kterými může být například horší dostupnost cizího kapitálu, popřípadě odpor k riziku a vyšší opatrnost při zásadních rozhodnutích. (Machek, 2017)

Hlavním cílem této bakalářské práce je provedení komparace dvou vybraných rodinných podniků, kterými je firma WRANOVSKY CRYSTAL s. r. o. a firma LASVIT s. r. o. a nalezení jejich odlišností, jak v rámci základních údajů a rodinného aspektu, tak také v rámci jejich průběhu vstupu na zahraniční trhy, zapojení do mezinárodního obchodu a současné fáze internacionalizace. V závěru je na základě komparace, s přihlédnutím ke všem možnostem a faktorům, vypracován návrh pro možný posun podniku na další fázi internacionalizace. Toto doporučení a návrh postupu budou provedeny u podniku

nacházejícího se v nižší fázi internacionalizace, přičemž bude přihlíženo k možné inspiraci podnikem druhým.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část představuje vymezení pojmu rodinný podnik pomocí definic různých autorů, jeho světovou i českou historii, charakteristické slabé a silné stránky a specifické problémy, se kterými se potýkají pouze podniky rodinné. Následně je vymezen pojem internacionalizace, její nejčastější modely, motivy a možná rizika spojená s tímto procesem.

Druhá část práce se věnuje charakteristice dvou vybraných rodinných podniků, jimiž jsou podnik WRANOVSKY CRYSTAL a LASVIT. O každém podniku jsou zde zmíněné základní informace o historii, zapojených členech rodiny a předmětu podnikání. Nejdůležitější částí je následný popis zapojení firmy do mezinárodního obchodování a současné fáze internacionalizace.

V závěru práce je provedena komparace dvou vybraných rodinných podniků, jsou porovnány míry zapojení do mezinárodního obchodu a jsou dokázány rozdíly jednotlivých fází internacionalizace. Následně je vypracován návrh pro možný posun jedné z firem na další fázi internacionalizace, jeho zhodnocení a následná doporučení.

1 Rodinné podnikání

Rodinné firmy byly historicky první formou podnikání a dodnes hrají významnou roli ve světové ekonomice. Příkladem významných rodinných firem může být např. Samsung, L'Oréal, Volkswagen, Facebook, ale i Thomson Reuters, tedy firmy, s jejichž výrobky, zbožím nebo službami přicházíme denně do styku. Tabulka 1 zobrazuje přehled deseti největších světových rodinných firem uvedených v databázi CS Global Family 900 universe společnosti Credit Suisse pro rok 2015. (Machek, 2017)

Tabulka 1 - Největší světové rodinné firmy

Pořadí	Firma	Země	Pořadí	Firma	Země
1 .	Novartis	Švýcarsko	6.	Oracle	USA
2 .	Roche	Švýcarsko	7.	Samsung Electronics	Jižní Korea
3 .	Walmart	USA	8.	Volkswagen	Německo
4	Facebook	USA	9.	Kinder Morgan	USA
5 .	Anheuser-Busch InBev	Belgie	10.	Nike	USA

Zdroj: Machek (2017, s. 10).

Role rodinných podniků ve světové ekonomice je velice dominantní. Jak uvádí Family Firm Institute 70 – 90 % světového HDP je vytvářeno právě rodinnými firmami. Rodinné firmy také silně přispívají k tvorbě pracovních míst. (Machek, 2017)

Některé zdroje uvádí, že až 85 % veškerých podniků v EU tvoří právě podniky rodinné. Koiranen (2007) se domnívá, že rodinné podniky vytvářejí „páteř evropské ekonomiky“. Například v Itálii je 95 % veškerých podniků rodinného charakteru, což řadí Itálii na první místo žebříčku. Nejčastěji se rodinné podniky vyskytují ve formě malých a středních podniků. Mezi rodinnými firmami však najdeme i takové, které zaměstnávají více než 500 zaměstnanců a tudíž se řadí mezi podniky velké. (Machek, 2017)

Hlavním cílem podnikatele je tvorba zisku. V případě rodinných firem je tomu však jinak. Mezi hlavní cíle patří především přežití podniku pro další generace. Často jsou tyto podniky předávány z pokolení na pokolení. (Machek, 2017)

1.1 Definice rodinného podniku

Na základě dostupných zdrojů je možné zkonstatovat, že všeobecně uznávaná definice pojmu rodinný podnik neexistuje. Právě vytvoření jednotné, srozumitelné a zároveň všeobecně uznávané definice tohoto pojmu označuje W. C. Handler již v roce 1989 za jeden z hlavních úkolů, který před odborníky na tuto problematiku leží.

Právě tuto snahu, tedy snahu o určení definice, tak lze pozorovat hned u celé řady autorů vědeckých publikací. Žádná z těchto publikací však zcela nepokrývá veškeré aspekty rodinného podniku a definuje spíše vždy jen část podmínek, které by dle autorů podnik měl splňovat, aby bylo možné ho označit za rodinný.

V roce 1988, v publikaci *Culture and Continuity in Family Firms*, tak například autor W. G. Dyer zmiňuje, že za rodinné podnikání je možno označit takové, v němž je rozhodování o řízení a směřování podniku přímo či nepřímo ovlivňováno vztahy v rámci dané rodiny.

Poněkud jiný pohled na danou problematiku pak nabízejí Neubauer a Lank (1998), kteří definují rodinný podnik jako takový, ve kterém daná rodina má nad jeho chodem naprostou kontrolu, drží tedy většinu hlasovacích práv. Členy takového podniku lze pak nalézt na řídicích či kontrolních pozicích. Zároveň jsou její členové přesvědčeni o tom, že jejich podnik rodinným je. Tuto teorii lze pak rozšířit o již dříve zveřejněný názor Roberta G. Donnelleyho (1964). Ten svůj pohled na věc definuje mimo jiné počtem generací, které v podniku působí. Za rodinný je jej možné podle Donnelleyho označit ve chvíli, jsou-li s podnikem úzce spjaté alespoň dvě generace určité rodiny.

Dá se tedy jednoznačně říci, že v současných publikacích lze nalézt celou řadu definic rodinného podniku. Zajímavé je, že se od sebe některé významně liší.

1.2 Historie rodinných podniků

Jak řekl profesor William T. O'Hara, americký odborník na rodinné podniky z Institutu pro rodinu v Americe: „*Ještě než se objevily nadnárodní korporace, byl tu rodinný byznys.*

Ještě než přišla průmyslová revoluce, byl tady rodinný byznys. A dokonce ještě předtím, než se objevilo řecké nebo římské impérium, byl tady rodinný byznys.“ (O’Hara, 2003, s. 5)

Rodinný podnik se dá bezesporu nazvat nejstarší formou podnikání v celé historii. Existuje hned několik rodinných firem, které existují již několik století. Většina těchto podniků se zabývá tradičními obory, jako například stavebnictví, vinařství, hotelnictví nebo papírenství. Za nejstarší rodinnou firmu je považována japonská firma Kongo Gumi založená již v roce 578. (Bičík, 2004)

Rodinné podnikání má dlouholetou tradici také na našem území. Podle Odehnalové (2011) byla významným obdobím pro vznik rodinných podniků průmyslová revoluce. Během ní vznikly podniky jako například První Vizovická pálenice Karla Singera založená v roce 1812, či továrna na hudební nástroje Petrof založená v roce 1865. Mezi ty nejznámější však patří Baťa – továrna na obuv založená v roce 1894, či továrna na bylinné likéry Becher z roku 1894. Definitivní konec českého rodinného podnikání však znamenal konec 2. světové války. K opakovanému rozmachu došlo až po sametové revoluci. V současné době většina českých rodinných podniků má snahu zachovat si těžce získané dobré jméno a tradici svých produktů a to díky vysoké kvalitě výrobků či služeb, loajálnosti, spolehlivosti a vysoké sociální odpovědnosti (Hanzelková, 2004). V tabulce č. 2 lze nalézt dvacet největších českých firem dle časopisu Forbes z roku 2018.

Tabulka 2 - Největší české rodinné firmy dle Forbes 2018

Pořadí	Název firmy	Ovládající rodina	Pořadí	Název firmy	Ovládající rodina
1	Metalimex	Otavovi	11	Brano Group	Juříčkovi
2	Synot Holding	Valentovi	12	Lukrom	Červenkoví
3	Juta	Hlavatí	13	Prosperita Holding	Kurkovi
4	Kofola	Samarasovi	14	Čeroz Group	Hnilicovi
5	Safichem Group	Plaší	15	Koh-i-noor	Břízovi
6	DEK	Kutnarovi	16	Interlacto	Gojišovi
7	Agrostroj Pelhřimov	Stokláskovi	17	Madeta	Teplí
8	Hruška	Hruzíkoví	18	Siko	Valovi
9	Hopi	Piškaninovi	19	Auto Jarov	Fojtíkoví
10	Promet Group	Materovi	20	Ptáček-velkoobchod	Ptáčkoví

Zdroj: Forbes (2018)

1.3 Silné a slabé stránky

Rodinné podniky mají své charakteristické silné a slabé stránky, které plynou ze znaků těchto firem. Dle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008), a také Zellwegera (2017) lze mezi silné stránky řadit především:

- Vzájemná shoda mezi osobami: díky ní vznikají společné zájmy mezi zaměstnanci, jimiž jsou členové rodiny, a mezi nimi a členy rodiny, kteří jsou ve vedení podniku.
- Angažovanost: všichni mají jeden společný cíl, podnik považují za svůj a to vede ke zvýšení odpovědnosti a loajality.
- Znalost: využívání svého specifického obchodního know-how a technologií
- Flexibilita ohledně práce, času a peněz: rodina je ochotna firmě obětovat veškerý čas potřebný k rozvíjení se i své finanční prostředky potřebné například k investování. Podnik se dokáže rychle a poměrně snadno adaptovat změnám situace a díky tomu rychleji rozhodnout.
- Dlouhodobý záměr: rodinné firmy se vyznačují dlouhodobou vizí svých obchodních cílů.
- Stabilní kultura: pracovníci top managementu zastávají svou funkci dlouhodobě, tím získávají podrobnou znalost podniku. Ve většině případů jsou to členové rodiny, tudíž mají zájem o úspěch své firmy.
- Hrdost a důvěryhodnost: *„Pevné základy a angažovanost členů uvnitř rodinného podniku se projevují i vůči klientům; zachází se s nimi s mnohem větší a srdečnější pozorností a je jim poskytována mnohem vyšší úroveň služeb. Podnikatelé jsou hrdí na svůj podnik a na to, že ho dokázali vybudovat. Tento fakt se často stává i účinným nástrojem marketingu.“* (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 63)
- Orientace na kvalitu: *„Soustavně sledují kvalitu svých výrobků, a proto kladou mimořádný důraz na vztah kvalita/cena. Vyzadují svědomitost a ztotožnění se s výrobky podniku.“* (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 63)
- Společensky odpovědné chování: rodinné podniky se zapojují do rozvoje místní komunity, finančně podporují místní občanské aktivity, dbají na ekologii, kladou důraz na péči o své zaměstnance a další.

Mezi další silné stránky patří například snadná komunikace mezi členy rodiny, snížení rizika zneužití know-how, které je známé jen mezi členy rodiny a v neposlední řadě také image podniku – rodinný podnik je pro mnoho potenciálních zákazníků symbolem důvěryhodnosti a tradice. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Na druhé straně mezi slabé stránky lze dle Odehnalové (2009), Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008), Iwana (2006) a Zellwegera (2017) zařadit:

- Nejasné vymezení rolí: členové rodiny často zastupují více než jednu pracovní pozici. Požadavky kladené na různé pozice mohou být ve vzájemném rozporu a to může vést ke komplikacím v rozhodování a komunikaci.
- Problémy s nástupnictvím.
- Nedostatečná či naopak přílišná kritika rodinných zaměstnanců.
- Tendence kopírovat rodinnou hierarchii také v organizační struktuře podniku.
- Přenášení konfliktů z rodiny do podniku a naopak.
- Větší výhody pro rodinné příslušníky než pro zaměstnance.
- Obsazování rodinných příslušníků na pracovní pozice bez potřebné kvalifikace.
- Stereotypní rozhodování.
- Majetek rodiny a majetek firmy je dáván v rovnost.
- Neexistence jasně stanovených firemních řádů, obchodních norem apod.

Největší specifická slabá stránka a problém pro každý rodinný podnik je však problematika následnictví. Následnictví je často nazývané jako poslední zkouška každého rodinného podniku, která často rozhoduje o budoucnosti firmy. Některé výzkumy rodinných firem ukazují, že více jak polovina firem nepřežije ani první generační výměnu a pouze 10 % rodinných podniků přežije do třetí generace. Pro vybrání správného následníka vedení firmy je důležitá dlouholetá a důkladná příprava, někdy trvající až 10 let. (Machek, 2017; Kenyon-Rouvinez, and Ward, 2016)

2 Internacionalizace

„Výraz internacionalizace jako takový má latinský původ. Předložka inter znamená mezi, druhá část výrazu je odvozena od slova nation, národ.“ (Potužáková et al., 2016, s. 130)

Jednotná definice tohoto pojmu neexistuje. Každý autor pojem internacionalizace popisuje odlišně. Například Beamish (1990, s. 79) chápe internacionalizaci jako *„proces, kdy firmy zvyšují své povědomí o přímém a nepřímém vlivu mezinárodních transakcí s ostatními zeměmi“*. Welsh a Luostarién (1988, s. 84) za internacionalizační proces považují *„proces zvýšení účasti na mezinárodních operacích.“* Daniels et al. (2015, s. 47) chápe internacionalizaci jako *„všechny transakce zahrnující prodej, investice a dopravu, které se realizují mezi dvěma a více zeměmi.“* Z českých definic lze uvést jako příklad definici Zapletalové (2011), která ji chápe jako *„šíření podnikatelských aktivit přes hranice státu.“*

Podle Berndta et al (2007) představuje internacionalizace daný proces rozšiřování činnosti podniku na zahraniční trhy. Mezi hlavní důvody, proč se podniky rozhodují pro internacionalizaci, řadí:

- Ekonomické důvody – podnik sleduje rentabilní cíle.
- Ofenzivní – podnik má značné konkurenční výhody na zahraničním trhu.
- Defenzivní – podnik má např. přebytek kapacit nebo se na domácím trhu potýká se značnou konkurencí.
- Důvody orientované na prostředky – zahraniční trh nabízí takové prostředky, které domácí trh nenabízí.

Hlavním cílem podniku, který se rozhodne pro internacionalizaci, je využití výhod, které zahraniční trh nabízí. Mezi hlavní přínosy internacionalizace se řadí zvýšení rentability podniku, pokles celkového rizika díky rozšíření aktivit na další trhy, snížení nákladů nebo zajímavější obchodní příležitosti. (Berndt a kol., 2007)

Dicken (2015) charakterizuje pojem internacionalizace jako rozšíření ekonomických aktivit podniku přes hranice s nízkou úrovní funkční integrace. Štrach (2009) ji popisuje jako proces, kdy se z podniků domácích stávají podniky nadnárodní.

Výše uvedené definice jasně dokazují, jak je mezi autory vnímání pojmu internacionalizace různorodé. Pro zahájení samotné internacionalizace je pak nejvíce zásadní rozhodnutí o zapojení se do mezinárodního podnikání a nastavení konkrétní mezinárodní strategie. (Meixnerová et al, 2017)

Rozhodování mezi variantou působení pouze na domácím trhu, či působením i v zahraničí je velice důležité pro všechny podniky. Významnou roli při tomto rozhodování mohou hrát subjektivní faktory. Mezi subjektivní faktory lze zařadit především osobnostní rysy manažerů rozhodujících o internacionalizaci jako je například jejich odvaha, chuť riskovat a touha vyzkoušet něco nového. Často také chuť vstupovat na zahraniční trhy mají manažeři, kteří s tím již mají zkušenosti z předešlých firem. Naopak mezi objektivní faktory lze přiřadit především informace z vnitřního a vnějšího prostředí. (Meixnerová et al, 2017)

Samotné podnikání na zahraničních trzích je spojováno především s vysokými nároky na finanční kapacity a marketing, je nutné také rozšíření výrobních kapacit, změna výrobního sortimentu podle cílového trhu, ale také nábor nových pracovních sil s jazykovými dovednostmi a zkušenostmi s expanzí na zahraniční trhy. (Meixnerová et al, 2017)

Všechny podniky, ať už malé či velké, však řeší v dle Meixnerové et al (2017) souvislosti se vstupem na zahraniční trh tři základní otázky:

- Kdy (okamžik, kdy zahájit internacionalizaci).
- Kde (na jiný zahraniční trh vstoupit).
- Jak (jaké metody zvolit).

Kombinace volby času, místa a způsobu vstupu na zahraniční trh spolu úzce souvisí a může výrazně ovlivnit budoucí vývoj internacionalizace. (Meixnerová et al, 2017)

Správnou volbu okamžiku zahájení internacionalizace ovlivňuje celá řada faktorů, jako například zdroje podniku, jak finanční, tak lidské, strategie podniku, velikost a organizace podniku. V neposlední řadě také chytč vedení podniku k zapojení se do internacionalizace. (Meixnerová et al, 2017)

Neméně důležité je také správné určení, na jaký zahraniční trh bude firma expandovat a zároveň, zda pouze na jeden nebo více najednou. Za důležitý faktor při výběru cílového trhu bývá považována geografická vzdálenost, ale také kulturní podobnost domácího a zahraničního trhu, podmínky podnikání, znalost daného trhu a informací o něm a v neposlední řadě také náklady spojené se vstupem na tento trh. Třetí otázkou zůstává volba metody vstupu na zahraniční trh, která má zásadní vliv na průběh a úspěch samotné internacionalizace. (Meixnerová et al, 2017)

2.1 Modely internacionalizace

Existuje velké množství modelů internacionalizace, které ukazují nejčastější a nepřirozenější průběhy internacionalizace. Lze říci, že některé modely jsou založeny na podobných principech. Podnik začíná prvotně působit pouze na domácím trhu, poté se přesouvá na exportní aktivity prostřednictvím obchodních partnerů nebo jiných zástupců podniku a vše vrcholí založením vlastní pobočky v zahraničí. (Štrach, 2009)

Historicky nejstaršími modely jsou takzvané fázové modely. Jeden z prvních modelů se nazývá **Stopfordův model**, který vznikl již v 70. letech 20. století. Tento model vznikl na základě výzkumu 187 amerických mezinárodních společností. Jeho základem je fakt, že podniky vstupují na zahraniční trhy postupně. Model popisuje následující fáze:

- Firmy zjišťují *výhodnost a zájem potenciálního trhu* prostřednictvím zahraničního obchodního partnera, který se stará o prodej jejich výrobků.
- Po pozitivních zkušenostech *s prodejem výrobků* na potenciálním trhu začíná podnik uvažovat o udělení licence pro zahraniční trh.
- Firma, která udělila licenci, může zaznamenat ztrátu kontroly nad možným slibným trhem. Toto je impulsem pro vyšší stupeň internacionalizace a to *uzavření joint venture* se zahraničním partnerem.
- Poslední fází je *zřízení dceřiné společnosti* v zahraničí. (Štrach, 2009)

Jedním z hlavních a nejznámějších modelů je takzvaný **Uppsala model** internacionalizace, často označovaný jako U-model. Hlavními autory jsou švédští ekonomové J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul a J. E. Vahlne. Tento model vznikl na základě pozorování procesu internacionalizace vybraných čtyř švédských podniků: Sandvik, Atlas Copco, Facit

a Volvo. Model zavádí dvě důležité myšlenky: stupeň zapojení podniku a psychickou disperzi. Každý stupeň představuje vyšší mezinárodní zapojení firmy. Uppsalský model rozlišuje čtyři stupně zapojení (Demel, 2014; Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975):

- *Nepravidelné exportní aktivity* – typické pro podniky vyhýbající se nejistotě, nebo s nedostatkem znalostí o zahraničních trzích. Firmy začínají s exportem většinou do sousedních zemí nebo do zemí, které dobře znají.
- *Export prostřednictvím nezávislých agentů* – podniky získávají cenné informace skrze nezávislé agenty, kteří jsou méně finančně nároční, než samotné zajištění vlastního prodeje v zahraničí.
- *Prodejní dceřiné společnosti* – založení dceřiné společnosti je motivováno růstem potřeby kontroly trhů a růstem tamní poptávky.
- *Výroba/produkce* – podnik začíná s výrobou přímo na zahraničních trzích. Zřízení produkce na těchto trzích je ovlivněno řadou faktorů, především vzdáleností, celními a necelními bariérami a také transportními náklady.

Druhá zásadní myšlenka tohoto modelu tvrdí, že firma vstupuje na trhy podle tzv. psychické disperze, neboli jak je daný trh pro firmu neznámý. Podniky nejprve volí vstup na takový trh, o kterém mají dostatek informací. Důraz je kladen na rozdíly v jazyce, kultuře, politickém systému, úrovni vzdělání nebo úrovni průmyslového rozvoje. (Andersen, 1993; Demel, 2014)

Uppsala modelem se nechává inspirovat také Pichanič (2004). Jeho model se však vyvíjí ve více fázích:

- Fáze 1 – export přebytku domácí produkce do zahraničí.
- Fáze 2 – zřízení poboček v zahraničí k zásobování nových trhů.
- Fáze 3 – zahraniční pobočky uspokojují jiný národní trh, než který obsluhovaly původně.
- Fáze 4 – zahraniční pobočky exportují zboží do původní domovské země.
- Fáze 5 – firma se stává globální a internacionální.

Většina modelů byla v průběhu času kritizována, měněna, inovována a aktualizována. V dnešní době působí na trhu velké množství nadnárodních společností, firem se značnými

mezinárodními zkušenostmi. Tyto podniky již neabsolvuji popsané procesy a ihned si vybírají jeho vyšší fáze. (Demel, 2014)

Jedná se především o tzv. Born Globals (BG), což jsou firmy, které se okamžitě po svém vzniku zaměřují na globální trh. Takové podniky již od začátku působí na několika trzích zároveň a jejich produkt je přizpůsobován přímo globálnímu trhu. (Demel, 2014)

2.2 Motivy internacionalizace

V souvislosti s vymezením pojmu internacionalizace je velmi důležité uvést, proč se podniky rozhodují pro vstup na zahraniční trh. Touto otázkou se zabývali například Rodriguez, Barcos a Alvarez (2010), kteří shrnuli faktory k zapojení se do mezinárodního obchodu jako zejména:

- Hledání nových potenciálních zákazníků z důvodu menšího odbytu na domácím trhu.
- Snížení rizika v důsledku zaměření se na více zemí.
- Získání příjmů z nových trhů a díky tomu vyrovnání ztrát jiných regionů.
- Získání konkurenční výhody na více trzích.
- Přesun vybraných operací do zemí s levnější pracovní silou a tím redukovat náklady na výrobu.

Na jednom se však shodnou všichni uvedení autoři – největším motivem internacionalizace podniku je zvýšení odbytu a v důsledku toho i tržeb.

Někteří autoři se také snažili nalézt zásady, které musí podnik splnit, aby byl na zahraničním trhu úspěšný. Kupříkladu Harrison, Dalkiran a Elsey (2000) tvrdí, že musí být splněno těchto pět zásad, aby proces internacionalizace podniku přinesl úspěch:

- Je nutné, aby měl podnik jasně definované poslání, které je schopen splnit.
- Schopnost podniku rychle se adaptovat spotřebitelským preferencím a příležitostem, které mezinárodní trh nabízí.
- Včasné pochopení chování spotřebitelů jiných kultur.

- Udržování vyšší kvality produktů, které nabízí na zahraničním trhu a díky tomu obstát v konkurenčním boji.
- Včasné provádění efektivních průzkumů trhu.

Ne všechny podniky se však do mezinárodního obchodu mohou zapojit. Existuje totiž velká řada bariér vstupu na zahraniční trh. Za bariéry lze podle Fliese a Busquetse (2006) považovat veškerá omezení, která brání podnikům v zahájení, rozvoji nebo udržování obchodních operací na zahraničních trzích.

Mezi překážky při vstupu na trh patří tarifní překážky, jako jsou celní předpisy a cla, dovozní kvóty, netarifní překážky, jako jsou intervence státu zvýhodňující domácí výrobce, specifické obchodní překážky, poplatky z dovozu, nebo například technické překážky (předpisy, normy, atd.). (Zapletalová, 2012)

Dále existují bariéry vstupu typické zejména pro menší podniky, které vedou buď ke zvýšení nákladů, v horším případě ke znemožnění expanze. Mezi takové bariéry lze zařadit nevědomost o daném trhu a špatný marketing, jazykové bariéry a s tím spojené zhoršené oslovování potenciálních partnerů či zákazníků, nedostatek zkušeností, změna kurzu měny, nedostatečné zásoby kapitálu či lidských zdrojů. (Zapletalová, 2012)

Pokud podnik překoná jednotlivé bariéry, které mu při vstupu na zahraniční trh vstoupí do cesty, musí si uvědomit, že tento proces s sebou nese i konkrétní rizika.

2.3 Rizika v internacionalizačním procesu

Každý podnik, který se rozhodne pro internacionalizaci, tedy vstup na zahraniční trh, si musí uvědomit, že takový proces s sebou přináší mnohá specifická rizika spojená například se vzdáleností zahraničního trhu, s odlišným ekonomickým prostředím či rozdíly v legislativě. V průběhu tohoto procesu je proto nutné rizika zohlednit v každém klíčovém rozhodnutí. Dále také platí, že každá z forem vstupu firmy na zahraniční trh bude obnášet jiná rizika. (Kubíčková, 2013)

Samotné rozhodování, zda se zapojit do mezinárodního obchodu, či zůstat pouze na domácím trhu, je z velké, možná i největší míry ovlivněno právě možnými riziky.

Proces internacionalizace totiž přináší podniku řadu výhod, na druhé straně s sebou nese ale velké množství nebezpečí a rizik. Některá rizika jsou podobná těm na domácím trhu, avšak ve větší míře, jiná rizika jsou specifická pouze pro mezinárodní obchod. (Vojík, 2010)

V literatuře lze najít velké množství dělení rizik v internacionalizačním procesu. Jedno členění uvádí Rodrigues a kol. (2010), který dělí rizika na osm skupin:

- Rizika spojená s podnikatelskou strategií.
- Rizika spojená s vedením a podnikovou kulturou.
- Rizika spojená s logistickou infrastrukturou.
- Rizika spojená s projektovým řízením.
- Rizika vyplývající ze vztahů podniku k okolí.
- Rizika spojená se socioekonomickou a politickou situací země.
- Rizika spojená s právními aspekty země.
- Rizika spojená s kulturou země.

Další dělení mezinárodních rizik přináší Machková et al. (2010), která dělí rizika na:

- Rizika tržní – dochází k nim v důsledku změn tržních podmínek, změně nabídky a poptávky, technologií, sezónních výkyvů. Následkem je změna cen, velikosti nákladů, ztráta tržního postavení.
- Rizika komerční – odstoupení od smlouvy, platební neschopnost, platební nevůle dlužníka, nesplnění či špatné plnění ujednání vyplývajících z kontraktu, nepřevzetí zboží odběratelem.
- Rizika přepravní – ztráta nebo poškození přepravovaného zboží.
- Rizika teritoriální – spojena s ekonomickou a politickou situací na zahraničním trhu.
- Rizika kurzová – vyplývají z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn.
- Ostatní rizika – odpovědnostní, jazyková a další.

3 Internacionalizace rodinného podnikání

Stejně jako nerodinné firmy, tak i firmy rodinné, jsou si vědomé příležitostí, které se vyskytují na mezinárodních trzích a snaží se je vyhledávat (Machek, 2017). Přínosy, které by jim internacionalizace mohla přinést, si však ne vždy dostatečně uvědomují a naopak rizika s ní spojená vnímají silněji než firmy nerodinné. Rodinné firmy se celkově vyznačují vyšší opatrností při vstupu na zahraniční trh a růstu na něm. Nižší zájem o internacionalizaci může mít následující důvody:

- Nedostatek finančních prostředků z důvodu menší ochoty využívání cizího kapitálu a podnikatelských úvěrů.
- Odpor k riziku, upřednostňování méně rizikových variant, které se nachází na lokálních, dobře známých trzích.
- Strach ze separace a ztráty moci rodiny ve firmě.
- Nedostatek schopností manažerů. Rodiny nechtějí provádět změny v organizační struktuře podniku nebo zaměstnat kvalifikované manažery, kteří však nejsou členy rodiny. (Machek, 2017)

Na internacionalizaci mohou mít kladný vliv i některé z vlastností rodinných podniků, jako je například dlouhodobá orientace, rychlé rozhodování, flexibilita, sdílené hodnoty, důvěra a loajalita. (Machek, 2017)

Některé výzkumy tvrdí, že většina rodinných firem, které se rozhodly pro vstup na zahraniční trh, jsou starší, větší a komplexnější. Mezi nejúspěšnější rodinné firmy v rámci internacionalizace patří ty, u kterých již převzaly řízení další generace. (Machek, 2017)

Jedna z nejnovějších studií přišla s tím, že proces internacionalizace rodinných podniků lze rozdělit do čtyř fází vývojového cyklu (Machek, 2017):

- **První fáze:** Firma opatrně expanduje na známé a blízké trhy s relativně nízkým růstem tržeb, což zapříčiňuje averze k riziku. Významnou roli hraje nedostatek

finančních prostředků a zkušeností manažerů. Náklady na internacionalizaci převýší výnosy, které z ní plynou; klesá také výkonnost firmy.

- **Druhá fáze:** Rodinná firma blízky trh již dobře zná, díky této zkušenosti získala potřebné manažerské zkušenosti, realizuje úspory z rozsahu. Projevují se výhody rodinných firem, jako je dlouhodobá orientace, sdílení informací a know-how. Roste výkonnost firmy.
- **V třetí fázi** dochází k expanzi na nové, vzdálenější trhy. Vznikají další náklady, kterým rodina musí čelit, v důsledku odlišnosti ekonomického a kulturního prostředí na novém trhu. Výkonnost začne znovu klesat a to z důvodu převážení se nevýhod rodinných firem, jakými jsou neochota provádět změny ve struktuře a také neochota najímat nové manažery, kteří ale nejsou členy rodiny.
- **Ve čtvrté a zároveň poslední fázi** dochází k přizpůsobení se novým trhům, nabytí nových manažerských schopností a uskutečnění úspor z rozsahu. Firma buduje dobrou pověst i vzhledem k dlouhodobé orientaci.

Do budoucna se předpokládá, že v rámci internacionalizace budou vznikat tzv. Piggybacky, neboli „*spolupráce více rodinných podniků ze stejného oboru podnikání.*“ (Petrů, 2018, s. 37)

4 Představení vybraných rodinných firem

Pro níže uvedenou komparaci byly pro tuto bakalářskou práci vybrány dvě rodinné firmy z oblasti sklářství, zaměřené na výrobu svítidel, a to firma WRANOVSKY CRYSTAL a firma LASVIT. Firma WRANOVSKY CRYSTAL sídlí v Turnově a vyznačuje se bohatou a dlouholetou tradicí. Na druhé straně byla analyzována kapitálově větší firma LASVIT.

Tyto dvě firmy byly vybrány především z důvodu jejich podobnosti. Za podobné znaky lze považovat zejména předmět podnikání, u obou podniků jsou to především lustry a osvětlení, ale také například místo vzniku, jímž byly v obou případech Severní Čechy, vyznačující se dlouholetou tradicí sklářství a výrobků ze skla již od středověku (Hachran, 2016). Další společnou charakteristikou je právní forma podnikání, kterou je u obou podniků společnost s ručením omezeným. Mezi podobnosti lze zařadit také zapojení více členů rodiny dvou generací do podnikání a chodu firmy. V neposlední řadě lze za společný znak považovat podobnost potenciálních zákazníků a odběratelů. Většinou se jedná buď o osoby se zájmem vybavit svůj dům či byt, anebo o komerční prostory, jako například hotely, restaurace, kasina atd.

Mezi podniky však existují také rozdíly. Za první jasně viditelnou odlišnost lze považovat rok založení, WRANOVSKY CRYSTAL založený roku 1998, LASVIT o celých devět let později. Druhou značnou odlišností je současný počet zaměstnanců. Zatímco firma Wranovsky má přibližně 15 kmenových zaměstnanců, LASVIT se počtem zaměstnanců pohybuje okolo čtyř set. Každá firma se také liší výší základního kapitálu. Firma Wranovsky začínala s kapitálem ve výši 102 000 Kč, LASVIT ve výši 1 000 000 Kč z důvodu plánovaného budování vlastních poboček v zahraničí již od samotného začátku podnikání. Značný rozdíl vykazují také ve výši ročního obrátu. Zatímco u firmy Wranovsky se obrat pohybuje v řádech desítek milionů, u firmy LASVIT lze mluvit o řádech stovek milionů, za rok 2017 přibližně 804 milionů Kč.

4.1 WRANOVSKY CRYSTAL

První vybranou rodinnou firmou je výrobní křišťálových lustrů Wranovsky Crystal, s. r. o. Tato firma je známá nejen v České republice, ale v celém světě, především díky své

dlouholeté tradici, kvalitě a individuálnímu přístupu ke každému zákazníkovi. Tento rodinný podnik již více než 20 let navrhuje a vyrábí originální české křišťálové lustry, viz obrázek 1 níže. Firma sídlí v regionu s bohatou tradicí ve sklářství a to konkrétně v průmyslové zóně Vesecko, nedaleko Turnova. Firma Wranovsky Crystal je držitelem ochranné známky Regionální produkt Český ráj. (WRANOVSKY, 2018)



Obrázek 1: Lustry firmy WRANOVSKY CRYSTAL
Zdroj: Wranovsky.com

Sám majitel a zakladatel podniku Josef Wranovský společně se svými rodiči pracoval ve společnosti Preciosa, a. s., kde získal bohaté zkušenosti s výrobou lustrů a jiných komponentů. Po sametové revoluci dospěl k názoru, že začne sám podnikat v tomto oboru a v roce 1998 spolu s manželkou Danielou Wranovskou založil rodinný podnik WRANOVSKY CRYSTAL. „Lidé okolo nás nám radili, aby bylo z našeho názvu ihned patrné, čím se naše firma zabývá, abychom použili slovo lustry, ale my se nakonec přiklonili jen k názvu naší rodiny. Firma je součástí nás, vkládáme do ní kus sebe a je to záruka kvality. Chceme tím dokázat, že se na nás lidé mohou spolehnout.“ říká Daniela, která má ve firmě na starost komunikaci se zákazníky a designovou tvorbu nových svítidel. (podle ústního sdělení Daniely Wranovské, WRANOVSKY CRYSTAL, dne 9. ledna 2019)

Na chodu rodinné firmy se podílí dcera majitelů, která je nyní na mateřské dovolené, ale dříve pracovala v oddělení odbytu, a dále také starší syn, který má na starost především

marketing. Marketing je totiž pro firmu nedílnou součástí úspěchu. „*Doufáme, že děti navážou na to, co jsme rozpracovali.*“ dodává Daniela.

Předmětem činnosti rodinné firmy je výroba českých nejen klasických, nadčasových, křišťálových lustrů, ale také luxusních svítidel do moderních interiérů či neobyčejných stolních lamp. Vychází vstříc také individuálním požadavkům zákazníků a vyrábí výrobky přesně podle jejich představy a přání. Při výrobě větších výrobků podnik nabízí klientům veškerý servis, od vytvoření designového projektu zdarma, přes samotnou instalaci na místě určení, až po následný servis při případných poruchách. (WRANOVSKY, 2019)

WRANOVSKY CRYSTAL je malá rodinná firma s 15 kmenovými kvalifikovanými zaměstnanci z nejbližšího okolí firmy a s bohatou zkušeností s výrobou lustrů. Další desítky sklářů pro firmu pracují z domova. Spolupracují také s mnoha dalšími řemeslníky a malými, především rodinnými firmami, z regionu. Po přičtení těchto pracovníků dává firma práci přibližně 50 lidem. (WRANOVSKY, 2019)

Samotné křišťálové kameny, které jsou obroušené do požadovaného tvaru, nakupují od českého výrobce, společnosti Preciosa. V malé výrobě se kompletují lustry třeba i o průměru několika metrů pro zákazníky například na Blízkém východě. Firma se specializuje na zakázky na míru pro každého klienta, není zaměřená na sériovou výrobu. Se svými zákazníky si zakládají na velmi osobním vztahu a zejména na důvěře. Ročně firma vyrobí tisíce kusů křišťálových lustrů. Jejich cena se pohybuje od tisíce do sta tisíc korun českých. Obraty firmy jsou již několik let ve stabilní výši, a to v řádech desítek milionů Kč. (podle ústního sdělení Daniely Wranovské, WRANOVSKY CRYSTAL, dne 9. ledna 2019)

Mezi zákazníky firmy lze zařadit z poloviny hotely, lázeňské provozy, církevní objekty a majitele reprezentativních objektů, druhou část tvoří jednotlivci, kteří chtějí lustr do své vily či bytu. Mezi zakázkami převažuje čistý křišťál, najdou se však zájemci také o ten barevný například s kombinací českého granátu nebo foukaným sklem. Výroba takového lustru může trvat i několik měsíců. Okrajově se firma zabývá také výrobou dekorativního užitkového skla a bižuterii. Poslání firmy WRANOVSKY CRYSTAL zní: „*Přinést něco magického do každého koutu světa.*“ (podle ústního sdělení Daniely Wranovské, WRANOVSKY CRYSTAL, dne 9. ledna 2019)

4.1.1 Zapojení firmy do mezinárodního obchodu

Firma WRANOVSKY CRYSTAL se do mezinárodního obchodu zapojuje ve velké míře. „Zhruba 90 % produkce jde na export.“ tvrdí majitelka. Ale také i z těch výrobků, které dodají do obchodů v České republice, skončí většina za hranicemi, výrobky kupují především turisté a návštěvníci Čech. (podle ústního sdělení Daniely Wranovské, WRANOVSKY CRYSTAL, dne 9. ledna 2019)

Dle názoru majitelky Wranovské, firmy, které vznikly po roce 1989, obchodovaly především s Ruskem. Když si začala firma WRANOVSKY CRYSTAL hledat svou potenciální klientelu v zahraničí, ty nejjednodušší trhy už byly obsazené. Byli tedy nuceni hledat odbytiště na jiných trzích světa. Nyní v tom vidí svou největší výhodu oproti konkurenci. Nakonec jim to přineslo výhodu v tom, že spolu s krizí v Rusku a na Ukrajině většina firem přišla o velkou část odběratelů, kdežto firma WRANOVSKY CRYSTAL tuto krizi zaznamenala nanejvýš u dvou desetin výroby. To považují za největší výhodu diverzifikace svých odbytišť, tj. toho, že svou nabídku neorientují pouze na jeden jediný trh, ale na různé ekonomiky napříč celým světem. (podle ústního sdělení Daniely Wranovské, WRANOVSKY CRYSTAL, dne 9. ledna 2019)

K prodeji svých výrobků využívají ve velké míře vlastních webových stránek, Instagramu, Facebooku či Pinterestu. Pro zákazníky, kteří preferují osobní setkání, disponuje firma jedním showrooem v Turnově, přímo ve výrobně. Jedinečný showroom se nachází také například v Hanoji. Nacházejí se zde ukázkové interiéry, které lustry ideálně doplňují. (podle ústního sdělení Daniely Wranovské, WRANOVSKY CRYSTAL, dne 9. ledna 2019)

Firma k obchodu se zákazníky z jiných států využívá prostředníků či velkoobchodů, které lustry dále prodávají následně do maloobchodů. K obchodu využívají výhradní zastoupení, jak u kamenných obchodů, tak u e-shopů. Oficiální místní zástupce naleznete v následujících státech (WRANOVSKY, 2018):

- Česká republika – Praha: DIAMIT obchody, ERPET Crystal store, Antik Art
- Francie – Michel et Rémi LE FORESTIER
- Vietnam – Noi That Pha Le Chau Au co., LTD – Ho Chi Minh city
- Švýcarsko – Le Cristal d'Adèle – Suisse, Bohemian Crystal GmbH - Glattfelden

- Turecko – Business PRO s. r. o.
- Írán – Business PRO s. r. o.
- Rusko – Natalia Nistorova
- Ukrajina – Vadim Golovatjuk a Hanna Pavljuk – Region: Lviv, Uzhorod, Mukachevo, Thachiv, Solotvyno
- Bulharsko – Natalia Nistorova a Boris Guglev
- USA – David Sternlicht
- Rakousko – Peter Drinka
- Slovensko – Peter Drinka.

Často se však stává, že firmu kontaktují zahraniční architekti, či designéři na základě dobrých recenzí. Podnik také spolupracuje s některými stálými architekty, odběrateli a partnery již dlouhodobě.

Výrobky firmy WRANOVSKY CRYSTAL lze nalézt po celém světě. Postupem času se trend křišťálových lustrů dostal do nových zemí. Nyní firma nejvíce dodává své výrobky do zemí jako je Vietnam, Katar, Spojené arabské emiráty (dále také SAE) – zejména Dubaj, Spojené království Velké Británie a Severního Irska či Japonsko. (podle ústního sdělení Daniely Wranovské, WRANOVSKY CRYSTAL, dne 9. ledna 2019)

Rodina Wranovských klade důraz na nákup veškerých součástí lustrů potřebných pro výrobu kupovat od domácích partnerů, z 99 % také rodinných podniků. Jedinou součástí lustrů, již musí dovážet ze zahraničí, jsou ramena lustru. Aby však dodrželi svou zásadu o podpoře jiných rodinných podniků, našli si pro vzájemnou spolupráci rodinnou firmu ze Španělska, se kterou spolupracují již dlouhodobě. (podle ústního sdělení Daniely Wranovské, WRANOVSKY CRYSTAL, dne 9. ledna 2019)

Na otázku, jaké výhody vidí v zapojení se do mezinárodního obchodu, rodina odpověděla jasně: *„Bez prodeje výrobků do zahraničí bychom se neobešli, 90 % produkce jde do zahraničí.“* (podle ústního sdělení Daniely Wranovské, WRANOVSKY CRYSTAL, dne 9. ledna 2019)

Mezi nevýhody a rizika mezinárodního obchodu řadí především rizika **politická**, například dlouho očekávaný Brexit, při kterém jim hrozí ztráta velké části zakázek, nebo alespoň

ztížení podmínek pro obchodování. Dále politická embarga, jako například v Iránu. Další nevýhodu vidí **v národnostních specifikách v obchodování jednotlivých států**. Jako příklad uvedli nepodávání ruky, nekomunikování během Ramadánu, v Indii vše trvá déle, nesmí se na ně pospíchat, Arabové očekávají slevu a jakmile jí nedostanou, berou to jako urážku, apod. Jako poslední nevýhodu uvedli **nedostatečnou státní podporu malých českých firem** (například v Itálii dostávají firmy příspěvek od státu na vydání katalogu, na účast na veletrhu atd.). (podle ústního sdělení Daniely Wranovské, WRANOVSKY CRYSTAL, dne 9. ledna 2019)

4.2 LASVIT

Druhou vybranou rodinnou firmou je společnost LASVIT s. r. o., která vznikla v roce 2007, když se otec Leo Jakimič společně se svým synem Leonem rozhodli založit sklářskou a designovou společnost LASVIT s jasnou vizí být inspirativními a nejúspěšnějšími skláři na světě. Jejich rodina se sklářstvím zabývala po generace. Otec Leo Jakimič zastával funkci generálního ředitele v letech 2010 až 2013, založil obchodní kancelář Lasvitu v Moskvě a vedl obchod s postsovětskými zeměmi. V roce 2016 však spoluzakladatel firmy podlehl vážné nemoci. Nyní je za chod společnosti odpovědný syn Leon s funkcí prezidenta firmy, jeho maminka Vlasta Jakimičová zastává funkci členky Správní rady Nadačního fondu LASVIT a manželka Lucie funkci business development manažerky pro privátní klientelu Hong Kong. (LASVIT, 2019)

LASVIT je sklářská firma se sídlem nejen v České republice, ale také v Hongkongu. Název firmy vznikl spojením slov "láska" a "svit". Motto firmy Lasvit zní: „*Posláním společnosti LASVIT je přeměna skla v dechberoucí světelný a designový zážitek.*“ Firma často se sklem experimentuje a snaží se jeho hranice posouvat stále dál. Jak bude směřovat firma dál, určuje její umělecký ředitel a jeden z předních českých designerů Maxim Velčovský. Už od samotného založení má firma jasnou vizi: „*Přinášet krásu, štěstí a kus Česka zákazníkům z celého světa.*“ (LASVIT, 2019)

Předmětem činnosti firmy je navrhování, výroba a instalace na zakázku vyrobených designových svítidel, skleněných prvků a uměleckých předmětů ze skla viz obrázek 2 níže. Většina produktů firmy je k vidění po celém světě, zejména v residencích zámožných osob, luxusních hotelech, kasinech či palácích. (LASVIT, 2019)

Podnik se nyní soustředí především na výrobu kolekcí svítidel, nápojového a dekorativního skla a od roku 2018 také na 17 kolekcí skleněných monster, ukázka výrobků viz níže. Na návrzích každého výrobku spolupracuje firma s nadějnými předními nejen českými, ale také světovými umělci. Mezi největší projekty podniku lze zařadit zakázku z roku 2009 na výrobu skleněné světelné instalace ve 4 stanicích dunajského metra, dále zakázku z roku 2011 na dokončení světel v luxusním hotelovém komplexu Etihad Tower. LASVIT se podílel například na výzdobě Českého domu na olympijských hrách v Londýně. Firma také dodává již od 2011 skleněné trofeje na cyklistický závod Tour de France, trofeje

Českého lva či ceny Thálie. Firma je držitelem velkého množství nejrůznějších ocenění, přičemž nejnovější je z roku 2018 z týdne designu v Miláně, kde LASVIT získal hlavní cenu Milano Design Award. (LASVIT, 2019)



*Obrázek 2: Lustry firmy LASVIT
Zdroj: Lasvit.com*

V současné době má podnik celkově v České republice i zahraničí přes 400 zaměstnanců, konkrétně 250 v České republice a 160 v zahraničí, a jejich počet neustále roste v závislosti na rozšiřování společnosti na další zahraniční trhy. Od roku 2017 vlastní firma i svou vlastní sklárnu, odkoupili sklárnu AJETO v Lindavě. V roce 2017 zaznamenal LASVIT opětovný nárůst tržeb, čistý obrat za rok 2017 se vyšplhal na 804 milionů korun českých, zisk činil 23,7 milionu Kč. (LASVIT, 2019)

Velký důraz klade firma také na propagaci, ke které využívá především formu výstav a veletrhů, jako například Milan Design Week, Maison Object atd., kde si potenciální zákazníci mohou výrobky prohlédnout na vlastní oči. Neméně důležitý je také osobní prodej, přímý marketing a v neposlední řadě komunikace prostřednictvím sociálních sítí, designových a stylových časopisů a public relations skrze sponzorství charitativních a sportovních akcí. (LASVIT, 2019)

Součástí firmy LASVIT je také nadační fond LASVIT, do kterého podnik v roce 2017 přispěl částkou 1,2 milionu Kč. Tento nadační fond podporuje především humanitární a sociální projekty v Libereckém kraji. (LASVIT, 2019)

4.2.1 Zapojení firmy do mezinárodního obchodu

Od samotného počátku své činnosti se firma začala soustředit nejen na prodej svých výrobků na domácím trhu, ale po chvíli také na zakládání poboček a obchodování po celém světě. Začala se prosazovat nejprve v Číně a v oblasti Perského zálivu, později na dalších místech světa. Pobočky firmy LASVIT lze nyní najít po celém světě. Od Singapur, přes Moskvu, Dubaj až po města v USA. Až 90 % veškeré produkce podniku míří za hranice České republiky (podle ústního sdělení Jiřího Fialy, LASVIT s. r. o., dne 28. únor 2019).

Firma LASVIT se k dnešnímu dni může pyšnit celkem **jedenácti pobočkami**, z toho deseti mezinárodními v Evropě, Asii i USA, které spadají pod obchodního ředitele. Ty, které se nacházejí na Blízkém východě, Asii a Pacifiku, spadají pod asistenta obchodního ředitele. Hlavní výrobní sklárna se nachází v Novém Boru, továrny na doplňkové kovové příslušenství v Mladé Boleslavi, v polských Piszowicích poblíž Lubáně a v čínské Šanghaji. (podle ústního sdělení Jiřího Fialy, LASVIT s. r. o., dne 28. únor 2019)

Jako první pobočka byla v roce 2007 založena pobočka v Praze. Nyní se zde pořádají pravidelné výstavy produktů, ale také se zde uskutečňuje samotný prodej kolekcí svítidel. Pobočka disponuje čtyřmi zaměstnanci a spadá pod českého oblastního ředitele, stejně jako pobočka v Miláně a Paříži. (podle ústního sdělení Jiřího Fialy, LASVIT s. r. o., dne 28. únor 2019)

Pro firmu byl velice zásadní rok 2008, od kterého se nachází také na arabském trhu, kde založila pobočku ve Spojených arabských emirátech, konkrétně v Dubaji a díky tomu začala realizovat zakázky na Blízkém východě. Tato pobočka je v současnosti druhou největší pobočkou. Pobočka má devět českých zaměstnanců a je velmi důležitým spojením s arabským a indickým trhem. Za jednu z nejvýznamnějších zakázek lze považovat osvětlení v dubajském metru z roku 2009 a mnoho dalších instalací ve významných

restauracích a hotelech. Kromě pobočky v Dubaji vznikla také pobočka v Singapuru. (podle ústního sdělení Jiřího Fialy, LASVIT s. r. o., dne 28. únor 2019)

V roce 2009 vybudovala společnost další pobočky a tentokrát na americkém kontinentu, konkrétně v New Yorku a Los Angeles. Newyorská pobočka se zaměřuje na východní pobřeží, druhá na Los Angeles a jeho okolí. Celkem má LASVIT v USA jedenáct zaměstnanců, z toho čtyři Čechy. Výrobky firmy lze nalézt především v luxusních hotelech a restauracích v New Yorku, Chicagu, Miami a Los Angeles. (podle ústního sdělení Jiřího Fialy, LASVIT s. r. o., dne 28. únor 2019)

V roce 2011 následovalo vybudování pobočky ve Velké Británii, konkrétně v hlavním městě Londýně, která je řízena samostatným oblastním ředitelem. Za její největší úspěch se považuje osvětlení v hotelu Four Seasons v roce 2012. (podle ústního sdělení Jiřího Fialy, LASVIT s. r. o., dne 28. únor 2019)

Kancelář v čínském Macau byla zřízena v roce 2014 a z důvodu lepšího přístupu na místní trh byla prohlášena za úřední sídlo firmy. V Číně se od 2009 nachází také pobočka v Shanghai, pod kterou spadá také kovovýrobní závod. Pobočka v Hong Kongu je však nejstarší zahraniční pobočkou, vznikla ve stejném roce jako firma sama, tudíž v roce 2007 a je největším pracovištěm mimo Českou republiku. Za její největší úspěchy lze považovat zakázky pro hotely Four Seasons, Ritz Carltona nebo šperkařství Tiffany & Co. (podle ústního sdělení Jiřího Fialy, LASVIT s. r. o., dne 28. únor 2019)

Další pobočka se nachází například v italském Miláně, jejíž součástí je také druhý showroom firmy. Dále v centru Paříže, jejíž největší úspěch je výroba trofejí pro vítěze Tour de France nebo tenisových okruhů ATP. Poslední pobočka se nachází v Moskvě se dvěma zaměstnanci a vlastním oblastním ředitelem. (podle ústního sdělení Jiřího Fialy, LASVIT s. r. o., dne 28. únor 2019)

Výrobky jsou prodávány buď skrze retailingové partnery podniku, či pomocí vlastních obchodních zástupců. V případě, že retailer zařídí firmě projekt, dostane za sjednání provizi ve smluvní výši. Poslední možností distribuce je prodej přímo koncovému zákazníkovi prostřednictvím internetových stránek či showroomů. (podle ústního sdělení Jiřího Fialy, LASVIT s. r. o., dne 28. únor 2019)

V současné době využívá LASVIT k prodeji svých výrobků zejména nepřímou obchodní metodu na základě prostřednických vztahů, smluv o výhradním zastoupení, obchodních zástupců nebo přímého vývozu. Postupně dochází k rozšiřování obchodních zástupců na nové, vytipované trhy. Co se týká dovozu, sklo pochází ze sta procent z České republiky, elektrosoučástky dováží převážně ze zahraničí a kovové součástky dováží z 50 %. (podle ústního sdělení Jiřího Fialy, LASVIT s. r. o., dne 28. únor 2019)

Jako hlavní nevýhodu obchodování se zahraničním vidí LASVIT ve výkyvech kurzů. Například velká část roku 2017 se nesla ve znamení posilující koruny vůči americkému dolaru. Pro LASVIT, jako exportní firmu, představuje taková změna negativní dopad na její výnosy. Firma je nucena se proti takovýmto výkyvům kurzu chránit prostřednictvím dostupných zajišťovacích instrumentů, jako například pomocí dokumentárního inkasa či akreditivu. (podle ústního sdělení Jiřího Fialy, LASVIT s. r. o., dne 28. únor 2019)

5 Komparace rodinných firem a následná doporučení

V poslední kapitole této bakalářské práce je provedena komparace vybraných rodinných firem a následně je posouzena možnost vybudování firemní pobočky na zahraničním trhu. Na závěr kapitoly je zhodnoceno, zda je pro podnik WRANOVSKY CRYSTAL tato možnost v současné době zajímavá a přijatelná, či nikoliv.

5.1 Komparace rodinných firem

Tato podkapitola je věnována komparaci dvou vybraných rodinných podniků, firmy WRANOVSKY CRYSTAL a firmy LASVIT, viz tabulka 3 níže. Fáze internacionalizace jsou posuzovány podle Uppsala modelu internacionalizace, popsaného výše, viz kapitola 2.1 Modely internacionalizace. Komparace se soustředí především na tři fáze internacionalizace a jejich odlišnosti. Dále také na odlišnosti firem z pohledu rodinnosti.

Tabulka 3 - Komparace vybraných rodinných firem

Parametr komparace	WRANOVSKY CRYSTAL	LASVIT
Fáze internacionalizace	PRVNÍ	PRVNÍ
Rok založení	1998	2007
Předmět podnikání	Lustry a osvětlení	Lustry a osvětlení
Sídlo	Turnov	Praha, Hongkong
Místo vzniku	Turnov, Vesecko	Nový Bor (Praha)
Zakladatelé	Manželé Daniela a Josef Wranovský	Otec Leo Jakimič se synem Leonem
Počet generací zapojených do podnikání	2	2
Funkce členů rodiny	Otec – management, Matka – design svítidel, komunikace se zákazníky, Dcera – odbyt, Syn – obchod a marketing	Syn – prezident firmy, Manželka – business development manažer, Matka – správní rada nadačního fondu (Otec – spoluzakladatel)
Doba prodeje pouze na domácím trhu	3 roky	Méně než rok
Odběratelé	Soukromé osoby, rezidenční prostory	Soukromé osoby, komerční prostory
Počet zaměstnanců	5 kmenových	Okolo 10 kmenových

Parametr komparace	WRANOVSKY CRYSTAL	LASVIT
Následující a zároveň současná fáze	DRUHÁ	TŘETÍ
Způsob prodeje výrobků na zahraničních trzích (současná fáze internacionalizace)	K prodeji svých výrobků na zahraničních trzích využívání prostředníků či velkoobchodů	Nikdy se nenacházel ve druhé fázi internacionalizace Po krátké době prodeje výrobků na domácím trhu ihned založení pobočky v zahraničí
Zprostředkovatelé, Pobočky	Francie, Vietnam, Švýcarsko, Turecko, Írán, Rusko, Ukrajina, Bulharsko, USA, Rakousko, Slovensko	11 poboček - Praha, Dubaj, Milán, Paříž, Singapur, New York, Los Angeles, Velká Británie, Čína Hongkong, Rusko
Produkce do zahraničí	Zhruba 90 %	Zhruba 90 %
Počet zaměstnanců	15 kmenových, desítky externích (celkem cca 50)	Přes 450 (250 ČR, 160 zahraničí, neustále se zvyšuje v závislosti na rozšiřování podniku)
Roční obrat	V řádech desítek milionů korun českých	V řádech stovek milionů korun českých
Zákazníci	Hotely, lázně, církevní objekty, reprezentativní prostory, soukromníci	Residence zámožných osob, luxusní hotely, kasina, paláce
Výrobky	Výrobky z čistého křišťálu, občasné kombinace s českým granátem či foukaným sklem, dekorativní sklo Cena lustru od tisíce do sta tisíc korun českých	Kolekce svítidel, nápojové a dekorativní sklo, 17 kolekcí skleněných monster, trofeje pro Tour de France, Českého lva či ceny Thálie Od 2017 vlastní sklárnu (AJETO v Lindavě)
Způsob prodeje/marketingu	K prodeji využívání sociálních sítí, webových stránek, showroomy v Turnově a Hanoji	K prodeji využívání výstav a veletrhů, osobní prodej, přímý marketing, sociální sítě, časopisy a PR (sponzorství)
Hlavní zahraniční odběratelé	Vietnam, Katar, Spojené arabské emiráty- zejména Dubaj, Spojené království Velké Británie a Severního Irsku či Japonsko	V současné době globální pokrytí: 25 % obratu Blízký východ, 30 %, Asie, 20 % USA, zbytek Evropa, Jižní Amerika a Afrika (ČR 2 %)

Parametr komparace	WRANOVSKY CRYSTAL	LASVIT
Dodavatelé	Většina komponentů od tuzemských, rodinných firem (důraz na rodinnost) Nákup křišťálových kamenů od společnosti Preciosa, a. s. Ramena lustrů dlouhodobě dovážena z rodinné firmy ze Španělska	Sklo z ČR, elektrosoučástky dováženy ze zahraničí
Plány do budoucna	Prostředníci v dalších zemích	Zaměření se na Afriku, Írán, Vietnam

Zdroj: vlastní zpracování na základě zjištěných podkladů

Hlavním cílem výše uvedené komparace je za pomoci zjištěných podkladů určit současnou fázi internacionalizace dvou vybraných rodinných podniků. Nyní lze říci, že firma WRANOVSKY CRYSTAL se nachází **ve druhé fázi internacionalizace**, přičemž v první fázi, kdy obchodovala pouze na domácím trhu, se nacházela přibližně tři roky. Její základní kapitál činí 102 000 Kč. K prodeji svých výrobků do zahraničí využívá množství smluvně sjednaných zprostředkovatelů, například ve Francii, Bulharsku, Rakousku, ale také v Turecku, Íránu či USA. Až 90 % jejich veškeré produkce míří rovnou do zahraničí, především do zemí jako je Vietnam, Katar, Spojené arabské emiráty, Dubaj či Japonsko. Její roční obrat se pohybuje v řádech desítek milionů korun českých. Do budoucna plánuje firma navázat spolupráci s prostředníky z dalších zemí.

Na druhé straně firma LASVIT, založena o necelých 10 let později, obchodovala pouze na domácím trhu jen v prvním roce podnikání, poté přešla **rovnou do fáze třetí** a vybudovala svou první pobočku na zahraničním trhu, konkrétně v Dubaji. Lze tedy říci, že firmu je možné nazvat také za tzv. Born globals. Za takové podniky jsou považovány firmy, které ihned působí na několika trzích zároveň a přizpůsobují svůj výrobek daným zákazníkům (Demel, 2014). Druhou fází neboli prodejem skrze zprostředkovatele, firma nikdy neprošla. Z důvodu již předem plánované rychlé expanze na zahraniční trhy za pomoci vybudování vlastních poboček se také základní kapitál firmy stanovil na celý jeden milion korun.

Nyní LASVIT disponuje 11 pobočkami po celém světě, jeho roční obrat je v řádech stovek milionů korun, stejně jako u první firmy, i u firmy LASVIT míří přibližně 90 % produkce

za hranice České republiky a hlavními odběrateli jsou Blízký východ, Asie a USA. K počátku roku 2019 disponuje podnik 11 pobočkami a okolo 250 zaměstnanci v České republice a 160 pracovníky v zahraničí, celkově tedy více jak 450 zaměstnanci s tím, že plány do budoucna zahrnují expanzi na další zahraniční trhy, možné vybudování dalších poboček a tudíž i nábor dalších kompetentních pracovníků. S vybudováním vlastní pobočky se zároveň pojí náklady nejen na pobočku samotnou, ale také další náklady spojené se zaměstnanci, ať už s jejich náběrem, zaškolením, ale pak také mzdové náklady. Do budoucna svůj největší potenciál vidí v afrických státech, jako například Keňa, Angola či Jihoafrická republika, popřípadě v Íránu či Vietnamu.

Z hlediska podobností a odlišností v rodinnosti vybraných podniků lze říci, že největším společným znakem obou podniků je fakt, že do podnikání jsou v současné době zapojeny dvě generace rodiny. V případě podniku WRANOVSKY CRYSTAL rodiče zároveň se svým synem a dcerou, ve firmě LASVIT syn se svou manželkou a maminkou. Za podobnost obou rodinných podniků lze považovat také myšlenku současných majitelů předat v budoucnu rodinnou firmu svým potomkům. Majitelé obou firem však kladou důraz na to, aby potomci, než nastoupí do chodu rodinného podniku, odpracovali určité roky ve firmě jiné, kde budou mít příležitost získat potřebné zkušenosti užitečně následně při vedení rodinného podniku.

Za největší odlišnost v rámci rodinnosti lze považovat současný podíl na vlastnictví firem. Zatímco firma WRANOVSKY CRYSTAL je vlastněna pouze rodinou Wranovských, rodina Jamikičových vlastní přibližně 90% podíl na firmě, zbylá procenta vlastní ostatní podílníci. Rozdíl v rodinnosti lze vidět také hned při založení firem. WRANOVSKY CRYSTAL byl založen manželi Wranovskými, přičemž LASVIT byl vybudován otcem Leem a jeho synem Leonem. Další odlišnost byla shledána v organizační struktuře podniku z hlediska zapojených členů rodiny. Zatímco majiteli a současně vedením firmy WRANOVSKY CRYSTAL jsou manželé Wranovští a své děti zaměstnávají na nižších pozicích, u podniku LASVIT je tomu naopak. Funkci ředitele firmy zastává syn Leon a jeho maminka funkci ve správní radě nadačního fondu.

5.2 Aspekty třetí fáze internacionalizace

Po provedení výše uvedené komparace dvou vybraných firem, firem WRANOVSKY CRYSTAL a LASVIT, se práce zaměřuje na posouzení, zda by pro podnik WRANOVSKY CRYSTAL bylo vhodné posunout se na další fázi internacionalizace a založit si svou vlastní pobočku v zahraničí, či nikoliv. Přičemž právě firma LASVIT by mohla sloužit jako ukázkový model, ze kterého by si mohla firma vzít příklad. Z hlediska důležité první myšlenky Uppsala modelu, kterou je stupeň zapojení podniku, se podniky nacházejí každý v jiné fázi internacionalizace. Dle druhé myšlenky, tzv. psychické distance, vstupuje firma nejprve na trh, o kterém má dostatek informací.

Práce je nyní zaměřena na analýzu jednotlivých kroků, které musí podnik splnit při založení pobočky na zahraničním trhu, a co je k další fázi internacionalizace zapotřebí s ohledem na potřebný kapitál, zaměstnance a další faktory. Před samotným založením pobočky je nutné zodpovědět si základní tři otázky:

1. Kdy zahájit internacionalizaci?
2. Na jaký trh vstoupit?
3. A jaké k tomu zvolit metody?

Odpověď na **první otázku**, tj. zvolení správného okamžiku internacionalizace, ovlivňuje řada faktorů. Tím nejvíce zásadním faktorem jsou především zdroje podniku, za které lze považovat zdroje finanční i lidské, dále také velikost či organizace podniku.

Druhou zásadní otázkou je, kde založit firemní pobočku. Také dle druhé myšlenky Uppsala modelu volí firma nejprve trh, o kterém má dostatek informací. Proto byla za potenciální kontinent firemní pobočky zvolena Asie, konkrétně Spojené arabské emiráty. V úvahu připadalo také Japonsko, popřípadě Čína, zde je ale založení pobočky časově, administrativně i nákladově velice náročné. Asie, jako potenciální strategicky nejvýhodnější místo, byla zvolena především díky faktu, že většina produkce firmy WRANOVSKY CRYSTAL putuje právě do Asie, asijský trh je pro firmu jedním z nejznámějších a také trhem s nejvíce současnými zákazníky. Asie byla na počátku podnikání strategickým místem také pro firmu LASVIT, který zde vybuřoval svou první

pobočku mimo území České republiky. WRANOVSKY si může vzít příklad a ponaučení právě z tohoto procesu druhé zkoumané firmy.

Firma LASVIT pro založení pobočky formou Limited Liability Company (s. r. o.) v Dubaji investovala do základního kapitálu přibližně pět milionů korun českých a uhradila jednorázové náklady ve výši několika stovek tisíc korun českých (podle ústního sdělení Jiřího Fialy, LASVIT s. r. o., dne 28. únor 2019). Do prvotních nákladů při založení vlastní pobočky patří pronájem, případně koupě kanceláře. Na začátku by byl pravděpodobněji výhodnější pouze pronájem prostor. Nájemné by se lišilo na základě umístění pobočky, zda by byla v centru většího města, či na okraji. Pro firmu by bylo efektivnější být více v centru dění, tudíž více v centru většího a klíčového města. Nájem by z tohoto důvodu byl o něco vyšší, než u možnosti druhé. Do prvotních nákladů je nutné započítat také vybavení kanceláře. Největším nákladem by při zakládání pobočky byly však mzdové náklady zaměstnanců, kteří by v místě pobočky firma zaměstnávala.

Třetí otázka, kterou musí podnik vyřešit je, jaké k tomu zvolit metody. Ve Spojených arabských emirátech (SAE) je možné založit společnost a její pobočku deseti různými formami. Nejvíce jsou však využívány formy dvě, Limited Liability Company (s. r. o.) nebo Free Zone Establishment (MZV, 2019). Existuje také forma Branch Office (pobočka zahraniční firmy), která nemá vlastní právní subjektivitu a je součástí mateřské firmy. Právě tuto formu, Branch Office, by mohla společnost WRANOVSKY využít.

Při založení pobočky touto formou je však vyžadován souhlas Ministry of Economy. Další podmínkou je místní sponzor, který má místní státní příslušnost a garantuje, že pobočka jedná na základě místních norem a vydané licence. Takovéhoho místní sponzora by musela firma na arabském trhu po důkladném vybírání najít a využít jeho pomoci. Což se pro firmu WRANOVSKY CRYSTAL může jevit jako vysoká bariéra vstupu na tento trh. Na druhé straně výhodou této formy je, že zde není podmínka složení základního jmění, skládá se pouze 50 tis. AED, což je v přepočtu přibližně 310 000 Kč a licence se každoročně prodlužuje (MZV, 2019). Jelikož podnik LASVIT vstupoval na arabský trh formou s. r. o., také náklady byly vyšší. U založení pobočky formou Branch office jsou očekávané výdaje nižší.

Založení pobočky formou LLC (s. r. o.) má jednu zásadní nevýhodu. Nejméně 51 % podílu na firmě musí vlastnit občané se státní příslušností SAE. Také samotné založení touto formou je časově a administrativně náročnější, než forma Branch office. Při zakládání všech těchto forem je nutné při žádosti o licenci a registraci předložit také nájemní smlouvu. Dle místních norem nemůže žádná firma existovat bez kanceláře. Pověřené státní orgány pečlivě a důkladně kontrolují, zda prostory vyhovují velikostí počtu zaměstnanců a zda splňují hygienické a bezpečnostní podmínky. (MZV, 2019)

V arabském světě LASVIT doporučuje vyhnout se distributorům. Vyskytuje se zde mnoho zejména místních prostředníků. Ti se však snaží pouze vniknout do firemního portfolia, nemají však v plánu vyvinout žádné úsilí k prodeji výrobků. Vadim Horna, ředitel firmy LASVIT pro Blízký východ, Asii a Pacifik, radí, zaměřit se přímo na koncové zákazníky, k nimž je nejsnazší cesta skrze prestižní veletrhy a výstavy a správně cílený marketing. Přičemž obyvatelé arabských zemí u obchodníků kladou důraz především na inteligenci, příjemné vystupování, vysoké pracovní nasazení a respekt k firemní kultuře. (podle ústního sdělení Jiřího Fialy, LASVIT s. r. o., dne 28. únor 2019)

Vybudování vlastní pobočky na zahraničním trhu je považováno za předpokládaný rozvoj úspěšného podnikání. Založení firemní pobočky v zahraničí musí předcházet důkladná příprava, velké množství úkonů a analýz. Nejdříve je velice důležité rozmyslet, na kterém zahraničním trhu by byla pobočka nejvýhodnější, nejefektivnější. K takovému rozhodování je důležité zohlednit velikost konkurence, dostupnost pracovních sil a další. Většina podniků k takovému rozhodnutí využívá například SWOT analýzu. Pokud firma vybere nejstrategičtější stát a město, přejde se k samotné realizaci a vybudování pobočky. Tento proces mnozí dělí do 5 hlavních kroků – marketingové, finanční, právní, personální a procesní aktivity. (Havlíček, 2012)

Mezi **marketingové aktivity** patří především marketingový a obchodní plán. Tyto plány stanoví průběh samotného prodeje produktu a komunikace s potencionálními zákazníky, ale také průzkum konkurence. Dále je dobré vypracovat si logistický plán obsahující analýzu, jak výrobky dále distribuovat, případně jak velké zásoby skladovat. Každá firma, vstupující na určitý zahraniční trh, by měla mít přehled o tom, jaké komunikační prostředky se v dané zemi využívají. Ve Spojených arabských emirátech se využívají k propagaci a marketingu téměř všechny formy, jako v ostatních vyspělých ekonomikách.

Reklamní kampaň je však dobré vést dvojjazyčně, v angličtině i arabštině. Dvojjazyčné by měly být také reklamní materiály. Většina obchodníků jsou Arabové, pro které přizpůsobení se místní kultuře bude předností ve srovnání s konkurencí. Dvojjazyčné je vyžadováno také označení etiket výrobků a návodů k použití. Zásadním prvkem marketingu při vstupu na arabský trh je také účast na místních specializovaných veletrzích. Veletrhy jsou ideálním prostředkem pro získání základního přehledu o situaci na trhu, cenové politice, obchodních podmínkách, konkurenci apod. (MZV, 2019; Havlíček, 2012)

Mezi **finanční aktivity** patří finanční plán, ve kterém je nutné určit obnos financí potřebných pro provoz pobočky, ale také zda je podnik schopen vytvářet zisk, dále také investiční plán obsahující strategii vynakládání se zdroji za účelem dosažení zisku, plán řízení zdrojů a také plán řízení rizik obsahující možná rizika ohrožující chod pobočky ve spojení s případnými pojistkami, kryjící takové situace, jako například ztrátu zboží, pozice na trhu atd (Havlíček, 2012). Jak již bylo zmíněno výše, založení pobočky v Dubaji pro firmu LASVIT znamenalo milionové výdaje.

Při zakládání pobočky podnik musí věnovat pozornost **právním aktivitám**. Nejprve je důležité pečlivě prozkoumat zákony a nařízení vybraného zahraničního trhu, je možné pro právní poradenství vybrat nějakou místní právní kancelář. Prvním krokem je vypracování plánu legislativních kroků potřebných pro vybudování vlastní pobočky, který je potřeba při oznamování tohoto procesu na místních finančních, živnostenských, či úřadech místní samosprávy. Jak již bylo zmíněno, v SAE je před založením firemní pobočky nutné zvolit si danou formu založení a následně splnit požadavky kladené místními nařízeními. (Havlíček, 2012)

Předposledními aktivitami při založení pobočky jsou takzvané **aktivity personální**. Pokud chce podnik zaměstnávat místní obyvatele, je dobré si předem zjistit, jak je nejlépe najít a zaměstnat, zda pomocí personální agentury, sám, či jinak. Poté přichází na řadu samotný nábor zaměstnanců a vyřízení veškeré administrativy odpovídající právnímu prostředí na daném zahraničním trhu. Konkrétně v SAE je základní podmínkou pro možnost výkonu práce a pobytu udělení takzvaného rezidenčního víza, které je vázáno na pracovní povolení platné pouze pro jednu určitou společnost. Nejprve firma zažádá pro svého nového zaměstnance pracovní povolení na imigračním úřadu daného emirátu, ve kterém má firma svou registraci a platnou licenci. K žádosti je nutné přiložit také kopii pasu, fotografií a ověřené potvrzení o dosaženém vzdělání legalizované Velvyslanectvím SAE v Praze.

Pokud je vše splněno, do 10 dnů vystaví Immigration Office pracovní povolení a takzvaný Employment Visa. Po příjezdu do SAE musí zaměstnanec podstoupit předepsané lékařské prohlídky na tuberkulózu, AIDS a další, a na základě jejich výsledku je mu vydáno rezidenční vízum ve formě nalepeného štítku do pasu. Platnost tohoto víza je 3 roky a cena za vyřízení je přibližně 19 000 Kč za jednoho zaměstnance. Za každého zaměstnance je dále zaměstnavatel povinen složit tzv. Security deposit ve výši cca 31 000 Kč a cenu zpáteční letenky. Tato záloha je mu vrácena při rozvázání pracovní smlouvy. (MZV, 2019; Havlíček, 2012)

Závěrečným krokem jsou **aktivity procesní**. Pro každý podnik zakládající pobočku v zahraničí je důležité sestavit si takzvaný model procesního řízení pobočky, zahrnující plánování, sledování výkonnosti, kontrolu, vztahy mezi zaměstnanci. Na základě výkazů může následně vedení firmy na domácím trhu sledovat a vyhodnocovat stav podniku a jeho hospodaření. (Havlíček, 2012)

Při založení pobočky na zahraničním trhu je důležité dát si pozor na možná rizika a bariéry vstupu na zahraniční trh. Za taková rizika lze považovat především nedodržení právních a legislativních záležitostí v souladu s předpisy dané země, politická rizika, riziko vysoké konkurence, sociální rizika spočívající v rozdílnosti jednotlivých kultur a jejich zvyků a praktik při obchodování, ale především větší konečné náklady než byly očekávány, které mohou být pro podnik nakonec likvidační.

Co se týká arabského trhu, rizika místního trhu jsou nízká. Na relativně vysoké úrovni je kvalita podnikatelského prostředí. Je však nutné brát v úvahu kulturní odlišnosti a jinou mentalitu obyvatel. Zpravidla trvá obchodní jednání déle, než obvykle, je velice nutné vybudovat si u místního partnera důvěru. V arabském světě jsou preferována spíše týmová jednání. Odmítnutí, či vyrčení ne, je považováno za neslušné. Dochvilnost nepatří mezi silné stránky zdejších obchodníků, čas je zde velice relativní. Mezi jejich silné stránky patří však smlouvání, smlouvá se vždy a o všechno. Smlouvání je místními obchodníky přímo vyžadováno. (MZV, 2019)

Za největší riziko je považována správná volba vhodného partnera, se kterým je v případě sporu velmi těžké rozvázat spolupráci. Stabilním režimem se silnou pozicí a podporou místní obyvatel vládnoucích rodin jsou SAE také politicky. Předpokladem trvalého růstu

ekonomiky jsou značné zásoby ropy a zemního plynu a politika udržitelného rozvoje. (MZV, 2019)

Mezi překážky vstupu na arabský trh lze považovat fakt, že při založení pobočky na trhu je zákonná povinnost mít tzv. lokálního agenta, který bude vlastnit 51 % společnosti. Další podmínkou na arabském trhu je vlastnictví kancelářských prostor, potvrzené nájemní smlouvou, ještě před samotným zažádáním o založení pobočky. K dalším překážkám lze řadit také daňové zákony arabského trhu. Daň z příjmů fyzických osob, daň z příjmů právnických osob a spotřební daně zde nejsou zavedeny. Zavedeno je pouze zdanění zisků zahraničních bank ve výši 20 % a ropných společností ve výši 55 %. Od 1. ledna 2018 je zavedena také daň z přidané hodnoty ve výši 5 %. (MZV, 2019)

Jelikož jsou SAE členem WTO, trh je otevřený a neexistují zde výrazné dovozní a vývozní překážky. Jediné existující dovozní omezení se odvíjí zejména z muslimského charakteru zdejší společnosti. Přísný zákaz dovozu platí pro falešnou měnu, pornografii, drogy a veškeré plagiáty značkového oblečení, kabelek, hudby, filmů. Přísně regulován je také dovoz a prodej alkoholu a vepřového masa. Dovážené zboží podléhá 5% clu, alkoholické nápoje 50% a cigarety a tabákové výrobky 100% clu. Pouze dovoz do svobodných celních zón je osvobozen od cla. Každý dovezený výrobek však musí splňovat místní standardy, které se v některých případech z důvodu specifických klimatických a kulturních podmínek, odlišují od těch mezinárodních. (MZV, 2019)

5.3 Vyhodnocení návrhu na vybudování pobočky v zahraničí a vlastní doporučení

Před samotným vybudováním pobočky na zahraničním trhu je pro každou firmu velice důležité zabezpečit si vše potřebné, co je k tomuto velkému a pro mnoho firem zásadnímu kroku zapotřebí. Tím nejdůležitějším, co podnik potřebuje před postupem na následující fázi internacionalizace zabezpečit, jsou především finance.

Jak již bylo zmíněno, firma LASVIT investovala poměrně vysoký finanční obnos na vybudování pobočky v Dubaji formou Limited Liability Company. LASVIT, se svou vizí stát se celosvětově úspěšnou firmou, neměl obavy využít také cizího zahraničního kapitálu pro svou expanzi na více zahraničních trhů. Pro získání dalšího potřebného

kapitálu Leon Jakimič přistoupil i na změnu organizační struktury a podíl na firmě nabídl také nečlenům rodiny Jakimičových. Do funkce viceprezidenta a spolumajitele jmenoval spolupracovníka Aleše Stýbla. Tento krok provedl především z důvodu zvýšení vlastního kapitálu, ale také z důvodu rozdělení pravomocí v podniku. Některé funkce přenechal spolumajiteli, aby se mohl on sám více soustředit na samotnou expanzi a vybudování vlastních poboček v zahraničí. Na pracovní pozice v nově vzniklých pobočkách byli dosazeni především současní čeští zaměstnanci, kteří projevíli zájem o práci v zahraničí. Eventuálně firma LASVIT zaměstnala také pracovníky z konkrétních zemí, kde pobočka vznikla. (podle ústního sdělení Jiřího Fialy, LASVIT s. r. o., dne 28. únor 2019).

Na základě provedení komparace dvou vybraných rodinných podniků a následného zjištění a zhodnocení jednotlivých kroků, které musí firma podniknout pro založení pobočky na zahraničním trhu a se zohledněním veškerých faktorů týkajících se tohoto procesu, **není** firmě WRANOVSKY CRYSTAL v současné době **doporučen posun** na další fázi internacionalizace – na vybudování vlastní pobočky na zahraničním trhu.

Po analýze veškerých podkladů se dospělo k tomuto názoru především z důvodu obavy majitelů z cizího kapitálu. Majitelé podniku WRANOVSKY CRYSTAL si chtějí zachovat stoprocentní rodinnost ve vlastnictví, nejsou ochotni přijmout vyšší riziko, ztratit v určité míře kontrolu nad svým podnikem a vpustit do podnikání nerodinného vlastníka (podle ústního sdělení Daniely Wranovské, WRANOVSKY CRYSTAL, dne 9. ledna 2019). Což by bylo při založení pobočky i formou Branch office na arabském trhu v současné době požadováno formou místního sponzora.

Neméně důležitými faktory jsou nedostatečné finanční rezervy pro tak zásadní krok, v současné době i nedostatečná kapacita podniku a poměrně nízký stav zaměstnanců pro realizaci většího množství zakázek. Vstup a následné podnikání na zahraničním trhu je výhradně spojováno s vysokými nároky na finanční kapacity a marketing. Je nutné rozšíření výrobních kapacit podniku, pravděpodobné uzpůsobení výrobního sortimentu podle cílového trhu, ale také nábor nových pracovních sil s jazykovými dovednostmi, případně zkušenostmi s expanzí na zahraniční trhy. Toto tvrzení je usuzováno na základě rozhovoru s majiteli podniku ohledně současné kapacity podniku s ohledem na finance, prostory i zaměstnance.

V současné době je na základě názoru autorky práce **doporučeno** rodinné firmě WRANOVSKY CRYSTAL zůstat ve druhé fázi internacionalizace, zaměřit se na získání nových prostředníků se silnou pozicí na ještě neobsazených trzích jako je například již zmiňovaná Asie, konkrétně Spojené arabské emiráty, Japonsko, Čína, ale také například Velká Británie či na trzích jako je například Katar, ve kterém se nachází velké množství potenciálních zákazníků, kteří začínají mít stále větší zájem o křišťálové lustry z České republiky. Tato doporučení jsou provedena především na základě faktu, že firma má zájem se nadále rozvíjet a rozšiřovat svou aktivitu na jiné zahraniční trhy, je velice stabilní a zároveň také závislá na zakázkách vyvážených do zahraničí, až 90 % její produkce míří na zahraniční trhy.

Rodinný podnik WRANOVSKY CRYSTAL by měl zároveň klást důraz na rozvoj v oblasti výroby, především v oblasti designu a originality, což by mohlo vést k ještě lepší pozici na trhu a k lepší konkurenceschopnosti. Dle názoru autorky by pro podnik WRANOVSKY CRYSTAL bylo vhodné zaměřit se a zdokonalit se více v modernějším stylu osvětlení, o který je dle firmy LASVIT v asijských zemích zájem, zatímco firma se nyní soustředí především na klasické, křišťálové lustry. Tímto by si mohla zvětšit svou potenciální klientelu a rozšířit si tím svá nová odbytiště.

S návrhem na získání nových zprostředkovatelů na ještě neobsazených trzích je spojeno také zaměření se na zvětšení výrobních prostor a výrobních kapacit a na získání nových zaměstnanců, kteří pokryjí případný nárůst zakázek. Do dalších let je dle autorky práce doporučeno také možné budování si pozice a dobrého jména na vybraném zahraničním trhu, kde by následně mohla vzniknout firemní pobočka po splnění všech předchozích podmínek a příprav podniku na tento zásadní krok. Autorka práce plánuje navazovat v nyní sepsaných doporučeních v případné diplomové práci, kde by se některá tato doporučení mohla rozvinout, podrobit hlubší a rozsáhlejší analýze a následně přednést jako návrh vybranému rodinnému podniku.

Závěr

Rodinné podnikání lze považovat za jednu z nejstarších forem podnikání na světě a za významnou součást každé ekonomiky státu, především díky své dlouhodobé tradici a orientaci na budoucnost. Jedinou nevýhodou je absence jednotné, všude uznávané definice rodinného podniku. I přes to lze však určit společné znaky, mezi které lze zařadit především dlouhodobou orientaci, loajalitu členů rodiny, vysokou angažovanost a předávání tradic z generace na generaci. Dalšími společnými znaky každého rodinného podniku jsou jeho silné a slabé stránky, které jsou charakteristické pouze pro tuto formu podnikání. Jedná se především o nejasné rozdělení rolí v podniku či předávání podniku další generaci. (Machek, 2017)

Zároveň také pojem internacionalizace se v současné době stává stále více se rozvíjejícím trendem pro většinu podniků všech velikostí. Podniky jsou si vědomy nových příležitostí a možností, které v sobě zahraniční trhy ukrývají, a proto jeví zájem o expanzi. Takovýto proces přináší každé firmě množství výhod ve formě rozšíření odbytiště či zvýšení tržeb. Na druhé straně si podnik musí uvědomovat nebezpečí jistých rizik, které s sebou tento proces přináší. (Potužáková et al., 2016)

V posledních letech lze sledovat zájem o zapojení se do mezinárodního obchodu a získání tak nových příležitostí také u rodinných podniků, které dosud využívaly příležitostí pouze na trhu domácím. Rodinné podniky se však často vyznačují nedostatečným vnímáním možných přínosů, které jim může zahraniční trh nabídnout, a naopak možná rizika vnímají mnohem silněji než firmy nerodinné. Rodinné firmy se vyznačují vyšší opatrností při expanzi na zahraniční trhy, ale také těžším získáváním cizího kapitálu, potřebného pro vstup na zahraniční trhy. (Machek, 2017)

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo za pomoci komparace dvou rodinných podniků nalézt jejich odlišnosti, jak v rámci rodiny, tak také v rámci internacionalizace a provedení následných doporučení, tj. zda by se činnost firmy mohla a měla posunout na další fázi internacionalizace, tudíž vybudovat vlastní pobočku na zahraničním trhu, či nikoliv. Zhodnocení a následné návrhy pro pokročení na další fázi internacionalizace byly částečně vyvozeny z komparace firmy WRANOVSKY CRYSTAL a společnosti LASVIT.

První část bakalářské práce byla věnována teoretické rešerši. V úvodu byl představen pojem rodinné podnikání, jeho různorodé definice, silné a slabé stránky a také historie jak světová, tak historie rodinných firem v České republice. Druhá část teoretické části byla věnována pojmu internacionalizace, jejím definicím, konkrétním modelům, motivům, které mohou firmu vést ke vstupu na zahraniční trh, ale také možným rizikům, které s sebou tento proces přináší. Poslední část teoretické rešerše byla orientována na internacionalizaci rodinného podnikání.

Druhá část bakalářské práce se zabývala charakteristikou dvou vybraných rodinných podniků, kterými byly firma WRANOVSKY CRYSTAL s. r. o. a firma LASVIT s. r. o. Přičemž předmětem podnikání obou vybraných firem je výroba skleněných lustrů a osvětlení, shody lze však u podniků najít ve více znacích. V další části byla provedena komparace těchto rodinných podniků, kladoucí důraz na zjištění současných fází internacionalizace, ve kterých se jednotlivé podniky nacházejí a jejich konkrétní odlišnosti a možnosti.

Závěrečná kapitola bakalářské práce uvádí konečné shrnutí provedené komparace s vytyčením konkrétních rozdílů dvou vybraných rodinných podniků a na základě zjištěných skutečností a možností obsahuje elementární návrh jednotlivých kroků při možném postupu na další fázi internacionalizace a vybudování pobočky v zahraničí pro podnik WRANOVSKY CRYSTAL, který se může inspirovat druhým vybraným rodinným podnikem, kterým je LASVIT s. r. o., a jejich současnou situací.

Na závěr práce bylo však konstatováno, že podnik WRANOVSKY CRYSTAL není v současné době připraven na vybudování pobočky v zahraničí a bylo mu doporučeno zaměřit se na více prostředníků se silnou pozicí na nových, zatím neobsazených trzích. Podnik by měl klást větší důraz také na design a originalitu, což by mohlo vést k lepší pozici na trzích, rozšíření svých odbytišť a získání tak nových zákazníků. S tím je současně doporučeno zvýšení výrobních kapacit a kapacit zaměstnanců k pokrytí případného nárůstu množství zakázek. Tato doporučení byla představena majitelům firmy WRANOVSKY CRYSTAL, zkonzultována a odsouhlasena. Doporučení a následné návrhy se shodují se současnou vizí a plány majitelů Wranovských a jejich potomků.

Seznam použité literatury

ANDERSEN, Otto. 1993. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*. 24(2), 209-231. ISSN 0047-2506.

BEAMISH, Paul. 1990. The Internationalisation Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda. In: A. M. RUGMAN, ed. *Research in Global Strategic Management - International Business Research for the Twenty-First Century: Canada's New Research Agenda*. Greenwich: JAI Press Inc. s. 77-92. ISSN 1064-4857.

BERNDT, Ralph, Claudia Fantapi ALTOBELLI a Matthias SANDER. 2007. *Mezinárodní marketingový management*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1641-8.

BIČÍK, Marek. 2004. Některé světové firmy jsou tisíc let staré. *iDNES.cz* [online]. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/nektre-svetove-firmy-jsou-tisic-let-stare.A041226_212848_ekonomika_fri?r=ekonomika

DANIELS, John, et al. 2015. *International Business, Environment and Operations*. Harlow: Pearson. ISBN 978-1-292-01679-5.

DEMEL, Jaroslav. 2014. *Internacionalizace jako významná oblast využití potenciálu podniku*. Disertační práce. Technická univerzita v Liberci. Ekonomická fakulta. Školitel: prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.

DICKEN, Peter. 2015. *Global shift: mapping the changing contours of the world economy*. 7. vyd. New York: Guilford Press. ISBN 9781462519552.

DONNELLY, Robert. 1964. *The Family Business*. Harvard Business Review. 42/4. 93-105. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.857.1483&rep=rep1&type=pdf>

DYER, W. Gibb. 1988. *Culture and Continuity in Family Firms*. Family Firm Institute, Inc. Dostupné z: https://cdn.ymaws.com/ffi.site-ym.com/resource/resmgr/best_of_fbr_english/bestoffbrii_dyer_cultureandc.pdf

FIALA, Jiří – ústní sdělení (LASVIT, s. r. o., HR Director) dne 28. února 2019.

FLIESS, Barbara a Carlos BUSQUETS. 2006. The Role of Trade Barriers in SME Internationalisation: OECD Trade Policy Working Paper No. 45. Paris: *OECD Publishing* [online]. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/dataoecd/34/25/37872326.pdf>

FORBES. 2019. Forbes [online]. [cit. 11-12-2019]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/rodinne-firmy/>

HACHRAN, Jan. *Tradice českého skla a pár postřehů ze severních Čech*. [online]. [cit. 5-1-2019]. Dostupné z: <http://vasevec.parlamentnilisty.cz/blogy/tradice-ceskeho-skla-par-postrehu-ze-severnich-cech-0>

HANDLER, C. Wendy. 1989. Methodological Issues and considerations in studying family business. *Family business review*, 2, 257-276.

HANZELKOVÁ, Alena. 2004. *Re-Establishing Traditional Czech Family Businesses*. Umicweair of Jyvaskyla. ISBN 951-39-1909-9.

HARRISON, Andrew, Ertugrul DALKIRAN a Ena ELSEY. 2000. *International Business*. Oxford University Press. ISBN 978-0-19-878213-1.

HAVLÍČEK, Karel. 2012. www.Ihned.cz. [online]. [cit. 2019.01-25]. Dostupné z: <https://ihned.cz/c1-57445550-krok-za-krokem-jak-postupovat-pri-zakladani-zahranicni-pobocky>

IWAN, Lee. 2006. *20 Challenges Faced by a Family Owned Business*. Word Press [online]. [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://leeiwan.wordpress.com/2006/08/17/20-challenges-faced-by-a-family-owned-business/>

JOHANSON, Jan a Finn PAUL-WIEDERSHEIM. 1975. The Internationalisation of the Firm. Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*. 12, (3), 305-322. ISSN 1467-6486.

KENYON-ROUVINEZ, Denise a John L. WARD. 2016. *Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Brno: Barrister & Principal. ISBN 978-80-7485-095-0.

KOIRANEN, Matti. 2007. *Key elements of responsible in family business*. Rodinné firmy na evropské platformě: konkurenční výhody a výzvy. Brno

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALSKO. 2008. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1843-6.

KUBÍČKOVÁ, Lea. 2013. *Faktory úspěchu v internacionalizačním procesu MSP podnikajících v oblasti ICT*. Acta academica karviniensia. ISSN 1212-415X.

LASVIT. 2019 LASVIT.com [online]. [cit. 10-2-2019]. Dostupné z: <https://www.lasvit.com/>

MACHEK, Ondřej. 2017. *Rodinné firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-638-8.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO aj., 2010. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.

MEIXNEROVÁ, Lucie, Šárka ZAPLETALOVÁ a Zuzana STEFANOVÁ. 2017. *Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a finanční aspekty*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-654-8.

MZV. 2019. Ministerstvo zahraničních věcí. [online]. [cit. 15-3-2019]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spojene-arabske-emiraty-zakladni-podminky-pro-19234.html>

NEUBAUER, Fred a Alden G. LANK. 1998. *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-349-14465-5

ODEHNALOVÁ, Pavla. 2009. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno. Disertační práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Školitel Doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.

ODEHNALOVÁ, Pavla. 2011. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5603-9.

O'HARA, William. 2003. *Centurie sof Success*. Adams Media. ISBN: 978-1580629379.

PETRŮ, Naděžda. 2018. Šperky od Kurfiřtů nosí královská rodina. *AMSP ČR* [online]. [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality/422-sperky-od-kurfirtu-nosi-kralovska-rodina>

PICHANIČ, Mikuláš, 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-886-X.

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

RODRIGUEZ, Victoria, Lucía BARCOS a M. Jesús ALVAREZ. 2010. Managing risk and knowledge in the internationalisation process. In: *Intangible Capital* [online]. s. 202-235 [cit. 2018-01-10]. ISSN 1697-9818. Dostupné z: <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/162/122>

ŠTRACH, Pavel. 2009. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.

VOJÍK, Vladimír. 2010. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-534-2.

WELSCH, S. Lawrence a Reijo K. LUOSTARINEN. 1988. *Internacionalization: Evolution of a Concept*. Surrey: Thomson Business Press. ISBN 978-1-86152-401-0.

WRANOVSKÁ, Daniela – ústní sdělení (spolumajitelka WRANOVSKY CRYSTAL, s. r. o., dne 9. ledna 2019)

WRANOVSKY CRYSTAL. 2019. WRANOVSKY CRYSTAL [online]. [cit. 11-2-2019]. Dostupné z: <https://wranovsky.com/>

ZAPLETALOVÁ, Šárka. 2011. Vybrané evoluční teorie procesu internacionalizace. *Acta Academica Kariniensi.*, **15(3)**, 71-102. ISSN 1212-145X.

ZAPLETALOVÁ, Šárka. 2012. Přístupy k internacionalizaci podnikatelských aktivit českých podniků. *E+M Ekonomie a Management*. Dostupné také komerčně z databáze ProQuest.

ZELLWEGER, Thomas. 2017. *Managing the Family Business: Theory and Practise*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78247-070-9.