

# Mezinárodní prostředí a jeho vliv na mezinárodní podnikání

Machek Martin a Hana Machková

Před vstupem do mezinárodního prostředí musí firmy provést řadu analýz, které budou základem pro rozhodování o strategii mezinárodního marketingu, a dále musí vyhodnotit rizika, která s mezinárodním podnikáním bezprostředně souvisejí. Základním nástrojem analýzy mezinárodního makroprostředí je tzv. PEST analýza, tj. analýza politického a právního prostředí, ekonomického prostředí, sociálně-kulturního prostředí a prostředí technologického.

## 1. Politické a právní prostředí

Politické a právní prostředí jsou důležitými faktory, které rozhodují o tom, zda se firma rozhodne vstoupit na daný zahraniční trh a jakou formu vstupu zvolí. Stabilní prostředí motivuje zahraniční investory i vývozce a má pozitivní vliv na začleňování zemí do procesu internacionalizace. Nestabilní prostředí uvádí naopak země do ekonomické izolace. V rámci analýzy politického a právního prostředí jsou obvykle zkoumány následující faktory: politický systém, politická stabilita, členství dané země v regionálních integračních seskupeních a její politické vazby na další státy, vztah k zahraničním firmám, korupční prostředí a snaha vládní garnitury s tímto jevem bojovat, význam zájmových skupin (podnikatelské a profesní svazy, sdružení na ochranu spotřebitelů atd.), které mohou ovlivňovat politická rozhodování (tzv. lobbying), postavení odborů ve společnosti, právní úprava podnikání zahraničních subjektů (všeobecné podmínky pro zahraniční podnikatelské subjekty, možnost kontroly vlastnictví, možnost nákupu nemovitostí a pozemků, devizově-právní aspekty podnikání zahraničních subjektů, možnost repatriace zisku do zahraničí, řešení sporů při podnikání se zahraničím, podmínky pro zaměstnávání cizinců atp.). Politická rozhodnutí mohou vést i k zákazu působení některých firem na zahraničním trhu.

### I Příklad

#### **Zákaz čínských aplikací WeChat a TikTok v Indii**

V červnu 2020 zakázala indická vláda 59 čínských aplikací pro mobilní telefony, včetně populárních aplikací WeChat a aplikace pro sdílení krátkých videí TikTok. Zákaz následoval bezprostředně po vojenských střetech na indicko-čínských hranicích v Himálaji. Oficiálním důvodem pro zákaz čínských aplikací bylo tvrzení indické vlády, že tyto aplikace využívaly protiprávně data a při stahování aplikací tajně shromažďovaly

osobní informace z mobilních telefonů uživatelů. Podle indické vlády by bylo další používání čínských aplikací hrozbou pro indickou národní bezpečnost.

Zdroj: BBC, [www.bbc.co.uk/newsround/53266068](http://www.bbc.co.uk/newsround/53266068)

## 2. Ekonomické prostředí

V rámci ekonomického prostředí by měly být analyzovány například hospodářská politika vlády, zejména její zahraničněobchodní politika, kurzová politika, politika ve vztahu k zahraničním investorům a základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj.

**Zahraněněobchodní politika** je soubor aktivit státu, kterými cílevědomě působí na zahraniční obchod své země, a to zejména cestou obchodněpolitických nástrojů uplatňovaných ve vztazích k vlastním podnikatelským subjektům a ve vztazích k třetím zemím. Míra působení obchodněpolitických nástrojů ovlivňuje obchodní politiku, která může být převážně protekcionistická či převážně liberální.

Zahraněněobchodní politika méně vyspělých zemí mívá často protekcionistický charakter, protože většina rozvojových zemí se snaží chránit domácí trh před zahraniční konkurencí, zatímco vyspělé země obvykle prosazují k obchodní politice liberálnější přístup. Nástroje používané pro realizaci obchodní politiky lze dělit do několika skupin, přičemž základní je dělení na smluvní nástroje obchodní politiky, autonomní nástroje obchodní politiky a proexportní nástroje obchodní politiky.

Používání smluvních nástrojů obchodní politiky je dáno mezinárodními smlouvami (dvoustrannými, vícestrannými či mnohostrannými), které stát zavazují k realizaci určitého obchodního systému, a to včetně opatření, která stát může přijmout v případě potřeby ochrany domácího trhu či sankcí vyplývajících z nedodržování dohodnutého obchodního systému. Autonomní nástroje obchodní politiky jsou v kompetenci jednotlivých zemí a vyplývají z jejich hospodářské politiky. Možnosti uplatňování autonomních nástrojů jsou však v dnešní době značně omezeny, protože rozhodující část obchodní výměny se realizuje prostřednictvím smluvních nástrojů obchodní politiky. Například Česká republika realizuje více než 95 % své obchodní výměny prostřednictvím smluvních nástrojů obchodní politiky.

Smluvní i autonomní nástroje obchodní politiky posléze v praxi nabývají konkrétní podobu buď tarifních, či netarifních nástrojů obchodní politiky.

Za **tarifní nástroje** obchodní politiky (Lukáš, 2002, s. 160) jsou považována cla, což jsou dávky vybírané při přechodu zboží přes hranice daného celního území. Cla je možné dělit do tří skupin:

- **podle účelu:** cla fiskální (představují příjem do státního rozpočtu), ochranná (ochrana domácí produkce), prohibitivní (extrémně vysoká, jejichž účelem je znemožnit dovoz), skleníková (ochrana konkrétního odvětví, například rozvíjejícího se nebo restrukturalizovaného), odvetná (představují opatření vůči druhé zemi), negociační (vytvářejí vyjednávací pozici), diferenční (jsou používána pro zvýhodnění dopravy), kontingentní (jedná se o nižší cla než aplikovatelná, jsou platná po určitou dobu), preferenční (používají je integrační seskupení, tzv. *generalized system of preferences - GSP*);
- **podle pohybu zboží:** cla dovozní (nejpoužívanější), vývozní (používají se v praxi minimálně) a tranzitní (v řadě zemí byla nahrazena například dálničními poplatky);
- **podle způsobu výběru:** cla valorická (jsou stanovena jako % z celní hodnoty zboží a jsou nejpožívanější), specifická (jsou stanovena jako pevná částka za fyzickou jednotku), diferencovaná, smíšená (diferencované valorické clo je vyměřováno z celní hodnoty zboží s ohledem na situaci na domácím trhu, diferencované specifické clo je vyměřováno z jednotky zboží s odstupňováním podle jeho ceny).

**Netarifní nástroje** obchodní politiky nabývají v současném mezinárodním obchodu různých forem. Jedná se například o dovozní přírážku (částka stanovená jako procento z celní hodnoty zboží), dovozní depozitum (částka složená bezúročně ve stanovené výši a na stanovenou dobu, po jejímž uplynutí je vrácena), množstevní omezení (kvóta, po jejímž vyčerpání je dovoz dané komodity zakázán), minimální cenu (spodní hranice ceny dováženého výrobku), vyrovnávací clo (dávka vybíraná z dovozu subvencovaných výrobků) a antidumpingové clo (dávka vybíraná z dovozu dumpingových výrobků). Nejčastěji používanými netarifními nástroji jsou v současné době tzv. technické překážky obchodu. Jsou jimi například povinné certifikáty, administrativní povoloovací řízení, změny výrobních postupů, které musí podnik zajistit, aby vyhověl požadavkům místních orgánů apod.

**Proexportní nástroje** obchodní politiky slouží k podpoře domácího exportu. Při rozhodování firem o zapojení do mezinárodních aktivit mohou hrát (zejména u malých a středních podniků) významnou úlohu. Proexportní nástroje mají nejčastěji podobu zvýhodněného financování exportu, pojišťování rizik souvisejících s mezinárodním podnikáním a

poskytování informací pro vývozce. V České republice mohou pro tyto účely podniky využít služeb České exportní banky, společnosti EGAP (Exportní garanční a pojišťovací společnost) a České agentury na podporu obchodu CzechTrade.

**Kurzová politika** ovlivňuje do značné míry všechny mezinárodní podnikatelské aktivity. Kurzová politika může být založena buď na systému pevných kurzů, anebo na systému pohyblivých kurzů (tzv. floating). Mezinárodní měnový fond rozlišuje pět základních kategorií kurzových systémů. Tři z nich jsou systémy pevných měnových kurzů (systém vázaný na

jednu měnu, systém vázaný k měnovému koši a systém založený na omezené pohyblivosti

kurzů) a dva systémy kurzů pohyblivých (systém založený na volné pohyblivosti kurzů - čistý floating - a systém založený na řízené pohyblivosti kurzů - řízený floating). Kurzové riziko vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Nestabilita měnových kurzů zvyšuje nespolehlivost cenových kalkulací (pro podnikatele je důležité vědět, jakou úhradu za vyvezené zboží získá v domácí měně nebo jak vysokou částku bude muset v domácí měně zaplatit za dovážené zboží a služby) a zvyšuje náklady spojené s nutností zajištění proti kurzovému riziku. Významnější kurzové změny ovlivňují konkurenceschopnost vývozců. V případě příliš silné tuzemské měny mají vývozci problém s uplatněním výrobků na zahraničních trzích, protože jejich výrobky přestávají být cenově konkurenceschopné. Tuzemské podniky mohou mít i problémy na domácím trhu, protože silná tuzemská měna zlevňuje dovozy a dovážené zboží může být levnější než tuzemská produkce. Devalvace měny může naopak být určitou formou proexportní politiky.

**Politika vlády vůči zahraničním investorům.** Mezinárodní kapitálové toky se staly jedním z nejvýraznějších projevů globalizace světové ekonomiky. Tyto toky probíhají zejména formou zahraničních investic a úvěrů a jsou objemově mnohem významnější než tradiční mezinárodní obchod. Pro mezinárodní podnikání jsou významné zejména přímé zahraniční investice, jejichž prostřednictvím firmy realizují své dlouhodobé strategické záměry. Vztah k zahraničním investorům je silně ovlivňován hospodářskou vyspělostí země. Vyspělé země se obvykle snaží podporovat příliv zahraničních investic do země nejen formou vytváření stabilního hospodářského prostředí, ale i tím, že poskytují investorům tzv. investiční pobídky. Nabízené investiční podmínky jsou často jedním z významných faktorů, které ovlivňují rozhodování firmy o umístění konkrétní investice.

Investiční pobídky mohou mít například formu slevy na dani z příjmu právnických osob, dotací na nově vytvořená pracovní místa a rekvalifikace, nulových dovozních sazeb na dovoz technologií ze zahraničí nebo poskytnutí investičně připraveného území za symbolickou cenu. Rozvojové země se naopak často brání tomu, aby firmy z vyspělých zemí kontrolovaly tuzemské firmy, a omezují či zakazují vstup zahraničního kapitálu do země.

K nejčastěji analyzovaným **makroekonomickým ukazatelům** patří vývoj HDP na obyvatele, míra inflace, míra nezaměstnanosti, tempo růstu HDP, reálné směnné relace, vývoj investic, vývoj platební bilance atp. Dále jsou do makroekonomické analýzy často zahrnovány i analýzy základních demografických ukazatelů (počet obyvatel, průměrná délka života, natalita a její vývoj, profesní a vzdělanostní struktura) a analýza ukazatelů životní úrovně a spotřeby.

Analýzy politického a ekonomického prostředí jsou obvykle snadno dostupné. Provádějí je jak veřejné instituce (obchodní oddělení velvyslanectví, agentury na podporu exportu, agentury na podporu přílivu zahraničních investic), tak soukromé instituce (například banky a pojišťovny či specializované ratingové agentury).

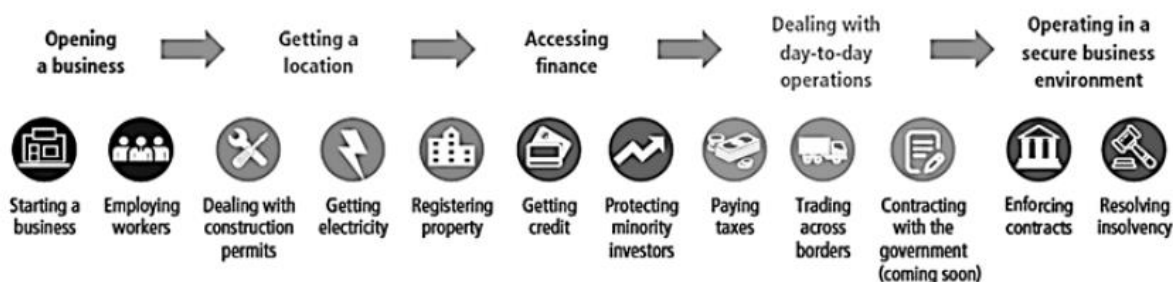
## **I Příklad**

### **Hodnocení mezinárodního podnikatelského prostředí - Ease of Doing Business**

Skupina Světové banky vydává každoročně studii, která analyzuje podnikatelské prostředí ve 190 zemích světa. Studie vychází od roku 2005 a sleduje, jakým způsobem ovlivňují regulační opatření podnikatelské prostředí v jednotlivých zemích. Celkem 41 ukazatelů je rozděleno do 10 tematických bloků, jež pokrývají celý podnikatelský cyklus, od založení firmy přes získání prostor pro podnikání, možnosti financování, realizaci podnikatelských aktivit až po ukončení podnikatelských aktivit.

---

## What is measured in *Doing Business*?



**Noře: The employing workers and contracting with the government indicator sets are not included in the ease of doing business ranking.**

**Obr. 2.1** Indikátory hodnocení *Doing Business* **Zdroj:** World Bank, 2020

Pro hodnocení je využívána škála od 0 do 100 bodů. V žebříčku *Ease of doing business ranking 2020* se na prvním místě umístil Nový Zéland, druhý byl Singapur a třetí Hongkong. Česká republika získala 41. místo (ze zemí střední a východní Evropy bylo první Polsko na 40. místě) a na nejhorším 190. místě na světě se umístilo Somálsko.

**Zdroj:** World Bank (2020).

### 3. Sociální a kulturní prostředí

Sociální a kulturní prostředí jsou významnými faktory, které často rozhodují o úspěchu či neúspěchu mezinárodní marketingové strategie. **Kulturu můžeme definovat jako identitu lidí, která vytváří vzor vztahů a chování ve společnosti.** Podle Zamykalové (2002, s. 74) jsou jednotlivci silně nakloněni přijímat to, co jim jejich kultura říká, a věřit tomu, a bez ohledu na objektivní platnost blokují nebo ignorují vše, co je v rozporu s jejich kulturní pravdou nebo v konfliktu s jejich vírou. Z toho vyplývá i určitá předpojatost vůči změnám. Kulturní vlivy mají dynamickou povahu, ale mění se relativně pomalu, v souladu s tím, jak se mění sama společnost.

Některé kulturní vlivy se projevují v chování spotřebitelů. Kulturu se učíme (jednotlivce ovlivňují například rodina, přátelé, vzdělávací a církevní instituce, pracovní kolektiv, média, příslušnost k určité sociální třídě a k etnické skupině), kultura se přenáší z generace na generaci, kultura je sdílená (některé normy, hodnoty, poznatky a chování jsou společné celé skupině lidí), kultura je diferencovaná (jednotlivé kultury se od sebe více či méně liší, kulturní rozdíly nebo naopak kulturní spřízněnost nemusí být vymezeny geograficky ani dány občanstvím určitého státu) a kultura je adaptabilní (podléhá změnám v čase a působení vnitřních a vnějších vlivů).

Kulturní odlišnosti se projevují mnoha formami. Nejviditelnějším prvkem je jazyk, který umožňuje dorozumívání, vymezuje způsob vnímání a myšlení a do značné míry odráží charakter a hodnoty dané kultury. Znalost cizího jazyka podstatným způsobem usnadňuje pochopení kulturních odlišností a přímou komunikaci, která je důležitá pro úspěch mezinárodního podnikání. V současné době jsme, zejména v západní Evropě, svědky snahy o zachování kulturní identity národnostních menšin a snahy o renesanci jejich jazyka (katalánština, bretonština), která má přímý dopad i na marketingové aktivity a projevuje se například upřednostňováním značek zdůrazňujících kulturní identitu.

Dalším významným projevem kulturních odlišností je neverbální komunikace. Projevy neverbální komunikace mohou být v některých kulturách výrazné (jižní Itálie), v jiných naopak spíše zastřené či skrývané (Velká Británie). Často jsou nedorozumění mezi zahraničními podnikateli způsobena mylnou interpretací neverbálních signálů.

Vyjádřením kulturních odlišností je dále například oblékání, stravovací návyky anebo vztah k osobní hygieně. Významnou funkci může hrát i estetické cítění, které se projevuje třeba v designu, ve stylech, vzhledu, využívaných symbolech či emocích, vnímání ideálu krásy, a dále symboly, rituály a mýty.

Kultura bezprostředně ovlivňuje míru otevřenosti společnosti a její sklon k individualismu či kolektivismu, hierarchii potřeb, hodnoty uznávané společností, instituce, které ovlivňují rámec spotřebního chování, společenské konvence, životní návyky a zvyklosti i některé osobnostní faktory chování spotřebitelů.

Podle **míry otevřenosti společnosti** můžeme členit země na ty s otevřenou kulturou a na ty s kulturou uzavřenou, tj. na země, ve kterých se společnost uzavírá a soustřeďuje se zejména sama na sebe.

Ve společnostech s otevřenou (explicitní) kulturou, ke kterým se řadí USA, Austrálie a řada západoevropských zemí, se setkáváme se snahou o jasné vyjadřování názorů a postojů, o maximální kodifikaci informací. V otevřené společnosti převažuje sklon k individualismu (za nejvyšší hodnoty jsou považovány svoboda, rozvoj osobnosti jednotlivce, osobní iniciativa a osobní úspěch) a k racionálnímu až pragmatickému uvažování. Lidé kladou často otázky a neostýchají se zeptat i na zdánlivé samozřejmosti. Často se jedná o společnosti etnicky různorodé, které přijímají cizince ochotně respektovat daná pravidla bez větších problémů. Proto je obvykle poměrně snadné se - z hlediska sociálně-kulturních odlišností - v otevřené společnosti zapojit i do oblasti podnikání. Protipólem otevřené společnosti je společnost uzavřená, která je typická pro

asijské a africké země. V těchto společnostech historicky přetrvává rigidní hodnotový systém, ve kterém je chování jedince do značné míry ovlivňováno hodnotami uznávanými v silně hierarchizované společnosti. Jedinec je povinen přizpůsobit se pevnému řádu, a to jak v rodinném životě (v zemích s uzavřenou kulturou přetrvává vliv tradičních rolí muže, ženy, syna, dcery, princip seniority atp.), tak v životě profesním, ve kterém hraje obvykle velkou úlohu vliv zájmových skupin. Jedná se o kulturu kolektivistickou, v níž jsou zájmy skupiny nadřazeny zájmům individuálním. Vyjadřování je nejasné, lidé často hovoří v názncích či metaforách a předpokládají, že jim cizinci musí porozumět. Začlenění se do společnosti je pro cizince obvykle velmi obtížné.



**Obr. 2.2** Míra otevřenosti společnosti

**Hierarchie potřeb.** Podle tradičního pojmání hierarchie potřeb, které vychází z Maslowovy teorie (tzv. Maslowova pyramida potřeb), jsou napřed uspokojovány potřeby fyziologické (hlad, žízeň), dále potřeby bezpečí (pocit jistoty, ochrany), sociální potřeby (potřeba lásky, sounáležitosti), potřeba uznání (pocit sebejistoty, uznání ostatními, společenský status) a potřeba seberealizace (rozvoj vlastní osobnosti). V některých kulturách však tato hierarchická struktura nemusí platit a například potřeba společenského uznání může převážit potřebu osobního bezpečí.

**Hodnotová orientace.** Hodnoty jsou skutečnosti materiální nebo nemateriální povahy, které považuje dané společenství za důležité a o jejichž dosažení usiluje. Hodnoty usnadňují orientaci v okolním světě, protože strukturují a hierarchizují sociální skutečnost. Například stanovují, co je dobré a co je špatné, co je přirozené, krásné, přiměřené, racionální, nepřípustné atd. Na úrovni hodnot se tedy formuje jádro kultury a hodnoty tvoří základní osnovu lidského chování v dané společnosti. Společenské hodnoty a jejich



hierarchie podléhají významným proměnám a některé proměny mají charakter obecných civilizačních trendů.

Základem interkulturního marketingu je zohledňování specifík jednotlivých kultur, které můžeme porovnávat na úrovni obecných tendencí ve vzorcích chování jejich příslušníků. Základní tendence v chování příslušníků kultury se nazývají dimenze kultury. **Dimenze kultury** byly popsány například sociologem Geertem Hofstedem. Jeho model (6-D Model<sup>®</sup>) vychází z předpokladu, že národní kulturu charakterizuje šest základních dimenzí: vztah k autoritám (*power distance index; PDI*), míra individualismu (*individualism versus collectivism; IDV*), tzv. koncepce maskulinity či feminity (*masculinity versus femininity; MAS*), vztah k nejistotám (*uncertainty avoidance index; UAI*), vnímání časové perspektivy (*long-term orientation versus short term normative orientation; LOT*) a způsob užívání si života (*indulgence versus restraint; IVR*).

Podle vztahu k autoritám můžeme rozlišovat kultury, kde je tradičně silný vztah k autoritám, a kultury bez výrazného vztahu k autoritám. V kulturách, které uznávají autority, je společnost značně hierarchizována (například arabské země) a hierarchizovány jsou i další společenské vazby (velká autorita rodičů a učitelů). Kultury, pro které není silný vztah k autoritám příznačný, se vyznačují více rovnostářským přístupem (skandinávské země). Pro tyto kultury je charakteristická liberální výchova a děti se zde osamostatňují mnohem dříve než v kulturách, kde rozhodují o budoucnosti dítěte rodiče. Z marketingového pohledu zde mají děti a mládež velký vliv při výběru zboží, a jsou proto významnou cílovou skupinou.

Vztah k nejistotě je v některých zemích vyjadřován očekáváním přesně stanovených pravidel a předpisů a neochotou k riskování. V těchto zemích je například velmi oblíbené dlouhodobé plánování, které určuje směřování firmy a dává vlastním zaměstnancům perspektivu určitého řádu, a direktivní styl řízení. V zemích, kde panuje menší obava z nejistoty a lidé jsou ochotni více riskovat, lze více spoléhat na mobilitu zaměstnanců a na jejich iniciativu, a proto je zde možné používat méně direktivní metody řízení. Ochota více riskovat se projevuje i ve spotřebním chování. V zemích s opatrnějším přístupem se například prodávají více nová auta, protože spotřebitelé nemají důvěru k ojetým vozům. V zemích, kde je vztah k nejistotě nižší, jsou spotřebitelé otevřenější, rádi nakupují nové výrobky a jsou ochotni zkusit i nové značky.

Pro některé kultury je typická vysoká míra individualismu (anglosaské země), tj. značná nezávislost na společnosti, samostatnost v rozhodování a pocit zodpovědnosti za

vlastní činy. Lidé rádi vyjadřují své názory a je pro ně důležitý osobní úspěch. V práci se snaží podávat maximální výkon a měřítkem úspěchu jsou často peníze. Pro jiné kultury (asijské země) je spíše charakteristický kolektivismus, který se projevuje například snahou o přijímání konsenzuálních řešení, vysokou loajalitou k firmě (celoživotní zaměstnání) a důrazem na harmonické vztahy.

Maskulinní společnost (například Japonsko, Itálie a Maďarsko) upřednostňuje mužské hodnoty - úspěch, výkonnost, soutěživost, kladný vztah k penězům. Ve společnosti, kde převládá „feminita“, jsou uznávány hodnoty jako například kvalita života, dobré osobní vztahy, péče o slabší, ochrana životního prostředí, solidarita a skromnost. Tato koncepce je příznačná pro skandinávské země či Nizozemsko. Spotřební chování v maskulinně orientované společnosti klade důraz na vnější projevy, na určitou okázalost. Oblíbená jsou zde velká auta a značkové výrobky, které podtrhují osobnost spotřebitele a poukazují na jeho společenský status. V zemích, kde jsou preferovány ženské hodnoty, se dobře prodávají výrobky šetrné k životnímu prostředí a výrobky s dlouhou dobou životnosti.

Vztah k nejistotě je spojován s obavami z budoucnosti a s tím, do jaké míry společnost potřebuje pravidla a normy, jimiž se lidé mohou řídit v nejistých situacích. Pro některé země (například Rusko, Francie, Slovensko) je typické spoléhání se na autority a lidé jsou například přesvědčeni, že jejich budoucnost musí řešit příslušné instituce. V zemích s nízkým vztahem k nejistotě (například Švédsko, Čína, Velká Británie) jsou lidé přesvědčeni, že jejich život by měl být svázán pravidly co nejméně a snadněji se přizpůsobují změnám.

Časová perspektiva vypovídá o tom, zda je upřednostňována krátkodobá či dlouhodobá orientace. Například v zemích s dlouhodobou orientací je oblíbené spoření, plánování a spotřebitelé mají sklon k racionálnějšímu nákupnímu chování.

Kulturními aspekty je do značné míry ovlivněn i způsob, jakým lidé prožijí svůj život. Ve společnosti, která je přesvědčená, že je správné využívat veškeré možnosti, které život nabízí, převládá optimismus a pozitivní přístup k řešení problémů. Lidé se cítí svobodní a nejsou příliš svázáni společenskými konvencemi. Přístup k výchově dětí je v těchto zemích značně liberální (například Švédsko, Dánsko, Nizozemsko). Obvykle se jedná o země s vysokou životní úrovní, která umožňuje lidem, aby se věnovali svým zálibám a aktivně trávili volný čas. V tzv. zdrženlivých zemích jsou lidé uzavřenější a společnost

má sklon k pesimismu až cynismu. Do této skupiny patří podle Hofstedeho 6-D modelu například Bulharsko, Rumunsko, Rusko, Slovensko i Česká republika.

**Tab. 2.1** Hofstedeho 6-D model© - příklad vybraných evropských zemí

Země	PDI	IDV	MAS	UAI	LOT	IVR
ČR	57	58	57	74	70	29
Francie	68	71	43	86	63	48
Německo	35	67	66	65	83	40
Švédsko	31	71	5	29	53	78

**Zdroj:** [www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/](http://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/)

Sociologickým výzkumům se ve vyspělých zemích přikládá velký význam, protože umožňují sledovat a analyzovat vývoj společnosti a změny chování, postojů i myšlenkových stereotypů populace. Jejich výstupy jsou velmi důležitým podkladem zejména pro klíčová strategická marketingová rozhodování.

**Instituce.** Kulturní hodnoty jsou přenášeny společenskými institutami, které ovlivňují společenské konvence i rámec spotřebního chování. Jejich vyjádřením jsou například zákony, rodinné vazby, vzdělávací systém či náboženské instituce. Význam náboženství a jeho vliv na chování, postoje a vztahy ve společnosti se v jednotlivých kulturách značně liší. Jednotlivá náboženství se liší i svým postojem k materiálním hodnotám a bohatství, a tedy i k vlastnictví a užití zboží a služeb. V některých kulturních oblastech a zemích je význam náboženství spíše okrajový, jinde ovlivňuje základní kulturní hodnoty, vytváří zákony a sankce za jejich nedodržování. Náboženství může ovlivňovat mezinárodní podnikání i nepřímo. Náboženské zvyklosti a tabu ovlivňují v nábožensky silně orientovaných zemích například spotřební chování (zákaz požívání alkoholických nápojů, zákaz konzumace některých druhů masa či požadavek na speciální úpravu potravin), nákupní chování, výrobkovou politiku (náboženské instituce mohou bránit zavádění nových výrobků nebo technologií na trh), distribuční politiku (omezení prodeje po dobu náboženských svátků a dnů volna), komunikační politiku (zákaz vystupování žen na veřejnosti) atd.

## I Příklad

### Vývoz košer slivovice společnosti Rudolf Jelínek do USA

V USA žije silně početná židovská komunita, která zahrnuje téměř 7 milionů obyvatel. Pro společnost R. Jelínek, která vyrábí mimo jiné i košer destiláty, je proto americký trh

velmi zajímavý. Například košer slivovice se na tržbách společnosti Rudolf Jelínek podílí cca 7 % a jedná se o stále rostoucí segment.

S výrobou košer slivovice začal zakladatel firmy Rudolf Jelínek, který byl židovského původu, již v roce 1933. Při výrobě košer destilátů musí být použity jen suroviny a výrobní postupy, které jsou v souladu s předpisy židovské víry. Výrobky jsou certifikovány americkou unií ortodoxních rabínů Orthodox Union. Rabín provádí osobně kontrolu ve Vizovicích minimálně čtyřikrát ročně.



**Obr. 2.3** Košer destiláty pro zahraniční trhy: košer destiláty jsou prémiové výrobky a prodávají se za vyšší ceny než běžné destiláty i proto, že košer certifikát udělený Orthodox Union potvrzuje nejvyšší kvalitu **Zdroj:** MARKETINGSALESMEDIA, 17. 6. 2014, [www.novinky.cz/muzi/clanek/na-vyrobu-koser-slivovice-dohlizel-ve-vizovicich-rabin-343826](http://www.novinky.cz/muzi/clanek/na-vyrobu-koser-slivovice-dohlizel-ve-vizovicich-rabin-343826), 4. 3. 2016)

#### 4. Technologické prostředí

Technologické prostředí stále více ovlivňuje marketingové strategie všech mezinárodně podnikajících firem a přispělo ke skutečné globalizaci mezinárodního podnikání. Technologické prostředí poskytuje údaje o technické vyspělosti země a o možnosti využívání jejího vědecko-výzkumného potenciálu. Pro analýzy technologického prostředí se používají různé ukazatele. Při mezinárodních srovnáních je možné využít databáze OECD, které zveřejňují výši finančních prostředků, jež jednotlivé země vydávají na výzkum a vývoj (V&V). Jedná se například o ukazatel hrubých domácích výdajů na výzkum a vývoj GERD

(Gross domestic expenditure on R&D), BERD (Business enterprise expenditure on R&D),

který vyjadřuje celkové výdaje na V&V v podnikatelském sektoru, HERD (*Higher education expenditure on R&D*) uvádějící výdaje na vysokoškolský výzkum, GBARD (*Government budget allocation on R&D*), tedy výdaje státního rozpočtu na V&V atp. Dalšími ukazateli pak mohou být výše výdajů na výzkum a vývoj v jednotlivých odvětvích, ochrana duševního vlastnictví, počet mezinárodních patentů, počet vědeckých pracovníků, počet studentů IT studijních programů, vybavenost výpočetní technikou, počet uživatelů internetu, rozvoj IT start-upů i celkový stupeň digitalizace ekonomiky.

Pro měření stupně digitalizace ekonomik existuje řada metodik a tato oblast je v současné době logicky předmětem intenzivního výzkumu. Z hlediska mezinárodního marketingu je například vhodná metodologie společnosti McKinsey (2018), která je srozumitelná a pracuje s kvantifikovatelnými údaji. Podle McKinsey určují stupeň digitalizace ekonomiky tři základní faktory: (1) vyspělost odvětví informačních a komunikačních technologií, jehož hodnota je měřena vládními i firemními výdaji na nákup hardwaru (počítačů a serverů), softwaru a IT služeb a na nákup telekomunikačních služeb; (2) rozvoj e-commerce měřený tržbami z online prodeje; (3) výdaje domácností na nákup digitálního vybavení.

## **I Příklad**

### **Rozvoj digitálních ekonomik v regionu střední a východní Evropy**

Společnost McKinsey uvádí ve své studii *The Rise of Digital Challenges* argumenty, proč by se měly země střední a východní Evropy (CEE) co nejvíce zaměřit na rozvoj digitálních ekonomik. Růst těchto zemí byl dlouhodobě založen na tradiční průmyslové výrobě, přímých zahraničních investicích, dynamickém exportu, levné pracovní síle a využívání finančních prostředků z fondů EU. Růstový potenciál těchto faktorů je téměř vyčerpán a region CEE bude muset čelit problémům spojeným s nižší produktivitou práce, nedostatečností vlastních kapitálových zdrojů, rostoucí nezaměstnaností, která bude důsledkem tzv. čtvrté průmyslové revoluce, i následkům pandemie covid-19. Podle McKinsey činil podíl digitálních ekonomik na HDP zemí CEE v roce 2016 celkem 6,5 %. Pokud by ale byla rychle implementována úspěšná strategie digitalizace, mohl by tento podíl v roce 2025 představovat 16 % (v hodnotovém vyjádření dalších 200 mld. eur).

McKinsey člení evropské země do tří skupin. Jedná se o tzv. *Digital Challengers*, tj. deset zemí CEE (Bulharsko, Chorvatsko, Česko, Maďarsko, Litva, Lotyšsko, Polsko, Rumunsko, Slovensko a Slovinsko); Belgie, Dánsko, Estonsko, Finsko, Irsko, Lucembursko,

Nizozemsko, Norsko a Švédsko jsou v oblasti digitalizace nejpokročilejší a jsou označovány jako *Digital Frontrunners*; pět velkých zemí, které mají konkurenční výhodu velkého vnitřního trhu (Francie, Německo, Itálie, Španělsko a Velká Británie) je nazváno *EU Big 5*. Zajímavé je porovnání výsledků jednotlivých skupin zemí s výsledky České republiky.

**Tab. 2.2** Růst digitální ekonomiky

	„Digitální“ HDP na obyvatele, EUR, 2016	Růst digitální ekonomiky, 2012-2016 (%)	Růst „nedigitální“ ekonomiky 2012-2016 (%)
Digital	746	6,2	2,6
EU Big 5	2264	3,1	1,2
Digital	3276	5,9	2,0
ČR	1292	6,6	2,2

**Zdroj:** *The Rise of Digital Challengers, Perspective on the Czech Republic*, s. 15.

Z tabulky vyplývá, že Česko má pro rozvoj digitální ekonomiky značný potenciál již proto, že mělo v této oblasti v období 2012-2016 vyšší průměrný růst než všechny tři skupiny zemí. Při porovnání s velkými evropskými zeměmi rostla digitální ekonomika dokonce více než dvojnásobně.

Podle McKinsey (2018) jsou nejvíce digitalizovanými sektory české ekonomiky finanční služby a průmyslová výroba. Dalšími výhodami jsou velký počet talentovaných lidí a absolventů oborů ICT a STEM (věda, technika, inženýrství a matematika), vysoce kvalitní digitální infrastruktura a historicky daná nižší míra závislosti na zastaralých technologiích v porovnání se zeměmi západní a severní Evropy. Česká republika dosahuje nadprůměrných výsledků v rámci zemí střední a východní Evropy v několika zásadních oblastech, které podporují digitalizaci, a to v osvojování digitálních dovedností jednotlivci, zavádění digitálních nástrojů v podnicích a vysoké účasti dospělých na dalším vzdělávání.

Rozvoj komunikačních technologií a informačních systémů, které umožňují rychlé zpracování velkého množství dat a jejich okamžitý přenos do zahraničí bez vysokých nákladů, posílil možnost strategického plánování mezinárodních aktivit a do značné míry přispěl k tomu, že firmy dnes do zahraničí nepřenášejí pouze výrobní aktivity, ale že dochází i k internacionalizaci služeb. Firmy například outsourcují účetní služby, zakládají v zahraničí centra na vývoj softwaru, call centra, opravárenská centra, logistická centra,

realizují výzkum a vývoj na zakázku pro zahraniční zadavatele atp. Tento trend podpořily také cloudové služby a aplikace. Rozvoj moderních technologií usnadňuje lepší alokaci zdrojů a umožňuje podnikat prakticky kdekoli na světě. Přispívá i ke globalizaci podnikatelského prostředí, protože moderní technologie jsou koncipovány pro mezinárodní trhy a vytvářejí jednotné, celosvětově používané systémy a standardy. Transfer technologií do zemí méně vyspělých často posiluje jejich konkurenceschopnost, a vede tudíž k růstu mezinárodní konkurence.

## 5. Rizika mezinárodního podnikání a možnosti jejich omezení

Podniky, které se rozhodnou zapojit se do mezinárodního podnikání, si musí být vědomy nejen příležitostí, jež jim vstup na nové trhy nabízí, ale i rizik, se kterými je mezinárodní podnikání spojeno. Krize, které zasáhly světovou ekonomiku v letech 2008 a 2020, ukázaly, jak obtížné je předvídat rizika v dnešním globalizovaném světě. Při podnikání na mezinárodních trzích jistě nelze rizika zcela vyloučit, ale je možné je v některých případech omezit, vyhnout se jim, přenést je na jiný subjekt, popřípadě je rozdělit mezi různé subjekty. Nepodstupování rizik by znamenalo vzdát se možnosti využívat nových podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích. Vždy je však třeba možná rizika analyzovat a vyhodnotit, které z nich je podnik schopen nést a v jakém rozsahu.

Mezinárodní podnikání ovlivňuje rizikovost nejen negativně, ale také v pozitivním směru. Podnikání v různých zemích snižuje do určité míry závislost firmy na podmínkách jednotlivých trhů a na jejich konjunkturálních výkyvech. Černohlávková (2002, s. 187) uvádí, že „potenciální vývoj podmínek může při podstupování některých typů rizik vést i k tomu, že faktické výsledky budou příznivější oproti očekávaným. Týká se to zejména těch rizik, která souvisejí s vývojem tržní situace, například rizika pohybu cen, kurzů měn, úroků apod. Hodnotově vyjádřeno, riziko představuje možnost vzniku ztráty v důsledku nepředvídaných výdajů, nedosažení očekávaných výnosů, eventuálně v důsledku zkázy hodnot, ale na druhé straně s sebou přináší i možnost dosažení vyšších výnosů nebo nižších nákladů ve srovnání s původním předpokladem. V průběhu posledních desetiletí se zostřila rizikovost podnikatelských aktivit zvláště v souvislosti s dynamikou ekonomického vývoje, vědeckých objevů, rychlosti technických inovací, proměnlivostí hodnotových kategorií, s politickými přeměnami, se změnami vlastnických struktur i s propojením trhů v podmínkách globalizace. Konkrétně se tato dynamika změn projevuje v rychlém zastarávání výrobků, v riziku pohybu cen, úroků, riziku kurzovém, riziku neplacení, transferu či v rizicích politických. Zvýšení prvků nejistoty se stalo pro mnohé podnikatelské subjekty impulzem, aby změnily přístup k rizikům. Tento posun lze

charakterizovat jako odklon od tradiční, pasivně pojímané rizikové politiky podniků (založené převážně na pojišťování rizik) k aktivnímu zvládnání rizikivosti výběrem vhodných alternativ při rozhodování o strategických otázkách rozvoje podniku.“

Rizika mezinárodního podnikání je možné rozdělit do několika skupin. Jedná se zejména o rizika teritoriální, kurzová, tržní, rizika zahraničních obchodních partnerů, rizika spojená s mezinárodní přepravou zboží a rizika odpovědnostní.

**Teritoriální rizika** souvisejí zejména s politickou a ekonomickou nestabilitou jednotlivých zemí, ale mohou být také důsledkem terorismu, přírodních katastrof, embarga, bojkotu zboží apod.

Mezi hlavní druhy teritoriálních rizik patří:

- platební potíže vyvolané politickými událostmi (vátky, občanské nepokoje, revoluce, stávky atp.);
- riziko transferu (uvalení moratoria na převod deviz do zahraničí, které je způsobeno ekonomickými potížemi dané země);
- administrativní zásahy státu (odebrání dovozní licence, zavedení antidumpingových cel, předpisy omezující možnost podnikání);
- opatření ve třetích zemích, která znemožňují transfer deviz;
- přírodní katastrofy (zemětřesení, povodně atd.).

Pravděpodobnost teritoriálních rizik se dá, vzhledem k jejich charakteru, předem jen obtížně předvídat. Jejich důsledkem mohou být například nedobytné pohledávky, anulování uzavřených kontraktů, popřípadě nemožnost disponovat majetkem nebo zbožím v dané zemi. Tato rizika se dotýkají jak mezinárodního obchodu, tak i všech dalších forem mezinárodního podnikání (nejvýrazněji se projevují u mezinárodních úvěrových vztahů a přímých zahraničních investic). Teritoriální rizika působí často dlouhodobě a většinou vedou k nenaplnění strategických podnikatelských záměrů na daném trhu.

Nejúčinnějším preventivním opatřením proti teritoriálním rizikům je získávání informací o jednotlivých zemích. Podnikatelské subjekty se mohou chránit před negativními dopady teritoriálních rizik řadou preventivních i zajišťovacích opatření. K preventivním krokům patří zejména respektování rizikivosti teritoria při rozhodování o volbě cílového trhu, o volbě formy vstupu na zahraniční trhy a o teritoriální diverzifikaci obchodních, úvěrových a investičních aktivit firmy.



Černošlávková (2002, s. 188) zdůrazňuje, že „s ohledem na teritoriální rizika bývají některé podnikatelské funkce přenášeny na subjekty, které mají více profesních předpokladů pro převzetí rizika. Tak například některé úvěry v mezinárodním obchodě mohou být poskytovány bankami (například tzv. *buyer's credit*) nebo mezinárodními finančními institucemi, dodavatelský úvěr může být financován při využití forfaitingu (odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek před datem splatnosti). Podle možnosti lze při volbě platebních podmínek využívat různé zajišťovací instrumenty nebo výměnné a vázané operace typu kompenzace nebo buy-backu.“

Na hodnocení rizika jednotlivých zemí se specializují různé agentury (například Coface, Fitch, Marsh, Moody's, Standard & Poor's), pojišťovny a banky. Země jsou členěny do různých kategorií a na základě jejich zařazení pak například banky přiřadí konkrétní podmínky, za kterých jsou ochotny poskytovat služby, pojišťovny od těchto hodnocení odvíjejí výši pojistných sazeb, hodnocení ovlivňuje příliv zahraničních investic, dobře hodnocená země má výhodu při vydávání dluhopisů, protože platí menší rizikovou marži, může získat úvěry v zahraničí za výhodnějších podmínek atp.

## I Příklad

### Hodnocení politického a ekonomického rizika

Metodologie společnosti Coface člení země do osmi kategorií: A1, A2, A3, A4, B, C, D, E. Země, které jsou zařazeny do skupiny A, jsou pokládány za země s dobrým politickým a ekonomickým prostředím pro mezinárodní podnikání, u zemí zařazených do skupiny B je riziko přiměřené, u skupin C a D hrozí vysoká rizika a u skupiny E je riziko extrémní.

**Tab. 2.3** Charakteristiky rizik podle metodologie COFACE

A1 (very low)	Velmi stabilní politická a ekonomická situace a vynikající podnikatelské prostředí, jež příznivě ovlivňuje platební morálku a bonitu podniků. Pravděpodobnost výskytu problémů je velmi malá.
A2 (low)	Příznivá politická a ekonomická situace, avšak podnikatelské prostředí vykazuje určité nedostatky. Pravděpodobnost výskytu problémů je poměrně nízká.
A3 (satisfactory)	Platební morálka a bonita podniků by mohla být ovlivněna změnami ekonomického a politického prostředí, které je stále spíše příznivé, avšak není zcela stabilní. Podnikatelské prostředí sice vykazuje nedostatky, ale rizikovost podnikání je na přijatelné úrovni.
A4 (reasonable)	V ekonomickém a politickém vývoji v zemi by mohlo dojít ke změnám. Určitá nestabilita podnikatelského prostředí může ovlivnit platební morálku i bonitu dlužníků, avšak riziko platební neschopnosti je stále přijatelné.
B (fairly high)	Ekonomika a finanční sektor jsou nestabilní a spolu s problematickým podnikatelským prostředím mohou mít vliv na platební neschopnost podniků. Riziko je značné.
C (high)	Ekonomické, politické i podnikatelské prostředí je velmi nestabilní a může silně zhoršit platební morálku i bonitu. Riziko platební neschopnosti je vysoké.
D (very high)	Vysoce rizikové ekonomické a politické prostředí, velmi vysoké riziko platební neschopnosti v zemi.
E (extreme)	Extrémní riziko.

Vzhledem ke krizi způsobené pandemií koronaviru nebyla v lednu 2021 žádná země na světě ohodnocena známkou A1.

**Tab. 2.4** Rizika ve vybraných zemích podle metodologie COFACE (leden 2021)

	<b>Hodnocení rizika země (Country risk assessment)</b>	<b>Hodnocení podnikatelského prostředí (Business climate assessment)</b>
A1		Belgie, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Japonsko, Kanada, Nizozemsko, Nový Zéland, Norsko, Rakousko, Švédsko, USA
A2	Dánsko, Finsko, Japonsko, Nizozemsko, Nový Zéland, Norsko, Rakousko, Švédsko, Švýcarsko	Česko, Chorvatsko, Itálie, Polsko, Portugalsko, Slovensko, Švýcarsko
A3	Belgie, Estonsko, Francie, Kanada, Německo, Portugalsko, USA	Chile, Maďarsko, Kypr, Kuvajt, Rumunsko, Thajsko
A4	Česko, Maďarsko, Peru, Polsko, Slovensko	Brazílie, Indonésie, Mexiko, Peru, Srbsko
B	Bulharsko, Čína, Filipíny, Rumunsko, Řecko,	Argentina, Čína, Egypt, Filipíny
C	Brazílie, Egypt, Mexiko, Rusko, Turecko	Albánie, Alžírsko, Libanon, Ukrajina
	<b>Hodnocení rizika země (Country risk assessment)</b>	<b>Hodnocení podnikatelského prostředí (Business climate assessment)</b>
D	Argentina, Albánie, Alžírsko, Libanon, Ukrajina	Angola, Írán, Laos, Tádžikistán
E	Afghánistán, Irák, Írán, Kuba, Severní Korea, Venezuela	Afghánistán, Irák, Kuba, Severní Korea, Venezuela

**Zdroj:** *Webové stránky COFACE (leden 2021)*

Významnou možností omezení teritoriálních rizik představuje pojištění, které bývá ve většině států poskytováno pouze se státní podporou, protože pro soukromé subjekty by byl tento typ pojištění příliš riskantní. Státy se snaží podporovat vstupy tuzemských firem na trhy méně vyspělých zemí, na kterých je možnost se snáze prosadit než ve vyspělých zemích, ale je zde podstatně větší riziko. V České republice poskytuje pojištění proti teritoriálním a politickým rizikům podle zákona č. 58/1995 Sb., o pojišťování a financování vývozu, se státní podporou EGAP (Exportní a garanční pojišťovací společnost). Jednou ze základních podmínek pro možnost využití pojišťovacích služeb se státní podporou je minimálně 50% podíl výrobků a služeb českého původu na celkové hodnotě vývozu nebo výroby pro vývoz. Pro určení českého původu je rozhodující, že stranou smlouvy o vývozu nebo o výrobě pro vývoz je právnická osoba se sídlem v ČR nebo zahraniční společnost se sídlem v zahraničí, kterou právnická osoba se sídlem na území ČR ovládá, a může se jednat i o fyzickou osobu s trvalým pobytem v ČR. Dále je třeba, aby zboží a služby byly vývozcem fakturovány přímo dovozci. Subdodávky, které vývozce nakupuje od jiných českých výrobních firem, jsou také považovány za dodávky českého původu. Požadavek českého původu zboží a služeb je splněn i v případě subdodávek, které vývozce, případně jeho český subdodavatel sice nakupuje v zahraničí, ale dále je ve výrobě pro vývoz zhodnocuje způsobem, který je podle posouzení EGAP dostatečný. Nabídka EGAP umožňuje pokrýt

rizika neplacení přímo pro vývozce (pojištění dodavatelských úvěrů), rizika neplacení pro financující banky, rizika znehodnocení investic v zahraničí, riziko zrušení kontraktu dovozcem, pojištění bankovních záruk a EGAP nabízí i speciální produkty pro malé a střední podniky, případně produkty, které pomáhají překonávat českým exportérům krizová období (například program Covid Plus).

## **I Příklad**

### **Program Covid Plus společnosti EGAP**

V roce 2020 postihla celý svět pandemie koronaviru. Exportní pojišťovna EGAP proto v květnu 2020 zahájila program záruk Covid Plus na pomoc velkým podnikům, které se dostaly kvůli pandemii koronaviru do potíží. Jednalo se o časově omezený program, který musela schválit Evropská komise. Program Covid Plus měl velkým zaměstnavatelům pomoci udržet likviditu potřebnou k zachování provozu či investic exportních firem v turbulentní době. Výše úvěru byla stanovena v rozmezí od 5 mil. Kč do 2 mld. Kč, kdy maximální výše úvěru odpovídala 25 % ročního obrátu firmy. Výše krytí poskytovaného EGAP byla 80 %. O záruky mohly žádat banky financující exportní firmy. Podmínkou pro získání záruk byl minimální počet 250 zaměstnanců a podíl vývozu na celkových tržbách v roce 2019 musel dosahovat minimálně 20 %. Program ale nebyl určen firmám, které měly existenční problémy ještě před vyhlášením nouzového stavu v roce 2020.

**Zdroj:** EGAP.

**Kurzová rizika** jsou jedna z nejvýraznějších rizik mezinárodního podnikání. Vyplývají, jak již bylo konstatováno, z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Předvídání měnového vývoje je obtížné, protože vývoj kurzu není ovlivňován pouze ekonomickými faktory, je podmiňován i faktory neekonomickými. K nejčastěji používaným nástrojům na omezení kurzového rizika patří vhodná měnová struktura pohledávek a závazků, volba měny, využívání zajišťovacích nástrojů a prodej pohledávek.

Firmy s diverzifikovanými mezinárodními aktivitami mají značné možnosti omezení kurzového rizika. Černošlávková (2002, s. 188) konstatuje, že „například rozložením obchodů na různé trhy a různé měny, kombinací dovozních a vývozních operací, udržováním hotovosti ve vhodném měnovém složení v závislosti na vlastních obchodních aktivitách mohou firmy dosáhnout přirozeného měnového zajištění bez dodatečných nákladů. Navíc mohou dosáhnout úspor za snížení počtu devizových

konverzí. Tento způsob zajištění kurzového rizika však klade značné nároky na finanční řízení firmy.“

Volba měny patří mezi tzv. smluvní prostředky omezení kurzového rizika. Obecně lze konstatovat, že pro prodávajícího je výhodné vyjádřit cenu v měně, jejíž kurz má vzestupnou tendenci, zatímco kupující se snaží stanovit cenu v měně slabé. Možnosti volby měny závisejí na teritoriu obchodu, na obchodních zvyklostech i na ekonomické síle a konkurenčním postavení firem, které kontrakt uzavírají.

Řada podniků spoléhá při omezování kurzového rizika na zajišťovací nástroje. Jde většinou o termínové nákupy nebo termínové prodeje zahraničních měn, jež umožňují stanovit podmínky, za nichž bude určitá zahraniční měna v budoucnu prodána či koupena. Jejich hlavním účelem je možnost stanovení ceny předem, tj. možnost zvýšení spolehlivosti cenových kalkulací. K nejčastěji používaným zajišťovacím nástrojům patří pevné termínované nástroje (forwardy, futures a swapy) a opce, tj. právo nakoupit či prodat měnu k předem stanovenému datu za předem stanovený kurz.

Omezení kurzového rizika prodejem pohledávky umožňuje firmě získat likvidní prostředky a tím příznivě ovlivnit finanční toky. Nejpoužívanějšími formami prodeje pohledávek jsou v současné době factoring a forfaiting.

**Tržní rizika** vyplývají ze změny tržní situace, která bývá vyvolána různými příčinami, například hospodářským poklesem v určité zemi či zóně, poklesem poptávky po určitém zboží, změnou spotřebitelských preferencí, vstupem silné konkurence na zahraniční trh, změnami v postavení rozhodujících dodavatelů nebo odběratelů, v jejich marketingové strategii, v technologii, sezonními výkyvy atp. Tržní rizika mohou vést ke změně cen, ke změnám ve výši nákladů, ke ztrátě podílu na zahraničním trhu, k neprodejnosti výrobků, k zablokování distribučních cest a k řadě dalších nepříznivých dopadů. Efektivní ochranou před tržním rizikem je realizace strategického marketingového řízení, tj. systematicky prováděný výzkum zahraničních trhů, včasné zavádění inovací, optimalizace zásob, racionalizace nákupu u subdodavatelů, schopnost pružně reagovat na potřeby cílových trhů, posilování vztahů s klíčovými zákazníky a optimální využívání mezinárodního marketingového mixu.

**Rizika zahraničních obchodních partnerů.** Komerční rizika jsou rizika vyplývající z nesplnění závazku obchodním partnerem nebo společníkem v případě společného podnikání či jiné formy mezinárodní hospodářské spolupráce. V mezinárodních obchodních operacích dochází nejčastěji k následujícím problémům: neodůvodněné odstoupení

obchodního partnera od smlouvy, nesplnění či vadné plnění kontraktu dodavatelem, neodůvodněné nepřevzetí zboží odběratelem a platební nevůle či neschopnost dlužníka. Nejjistějšími nástroji na omezení komerčních rizik jsou výběr seriózních obchodních partnerů na základě prověřených informací, řádné smluvně-právní zajištění podnikatelských vztahů, volba vhodných platebních podmínek a zajišťovacích nástrojů a využívání dostupných možností pojištění. Informace o bonitě a platební morálce obchodních partnerů lze získávat z řady zdrojů. Kromě veřejně dostupných zdrojů lze využít i placené služby agentury CzechTrade, a obdobné služby poskytuje celá řada dalších firem, ať už se jedná o ratingové společnosti, které jsou schopny poskytnout komplexní hloubkové analýzy, či informační agentury dodávající tzv. kreditní informace (informace o úvěruschopnosti, bonitě a platební morálce možných obchodních partnerů). Účinnou obranou proti komerčním rizikům je pojištění. Pojištění proti krátkodobým komerčním rizikům nezaplacení v důsledku platební neschopnosti či platební nevůle zahraničního kupujícího poskytuje například evropská skupina úvěrových pojišťoven Credendo.

**Přepavní rizika** souvisejí s přepravou zboží na zahraniční trhy. Během dopravy může dojít k poškození či celkové ztrátě zboží. Následky nese subjekt, který v daném okamžiku nesl riziko mezinárodní přepravy (prodávající, kupující, dopravce nebo speditér). Přepavní riziko je možné omezit pojištěním, volbou dodací podmínky a volbou spolehlivého dopravce.

**Rizika odpovědnosti** zahrnují širokou škálu rizik. Z hlediska mezinárodního marketingu je významné zejména riziko odpovědnosti za výrobek. Pokud totiž výrobek spotřebiteli způsobí újmu na zdraví či majetku, je spotřebitel oprávněn požadovat náhradu škody od výrobce nebo jiné zodpovědné osoby, například distributora. Možností omezení je samozřejmě kontrola kvality, ale také pojištění.

## I Příklad

### **Podnikání Budějovického Budvaru na trhu Velké Británie v roce 2020**

Pro Budějovický Budvar je britský trh jedním z nejvýznamnějších exportních trhů. Proto zde v roce 2002 založil vlastní dceřinou společnost Budweiser Budvar UK Ltd., která je výhradním importérem značky Budweiser Budvar a zodpovídá za distribuci a vztahy se zákazníky. Rozhodnutí o odchodu Velké Británie z EU zkomplikovalo podmínky pro podnikání většiny evropských firem na britském trhu. Velká Británie ukončila členství v EU k 31. lednu 2020, ale podmínky pro obchodování zůstaly ještě v tomto roce zachovány s tím, že do konce roku 2020 měla být vyjednána dohoda o volném obchodu.

Dohodu o obchodu a spolupráci EU s UK se podařilo uzavřít až na poslední chvíli a celý rok 2020 tak probíhal ve znamení velké nejistoty. V roce 2020 také naplno propukla pandemie koro- naviru. Velká Británie byla jednou z nejvíce postižených zemí, a proto zde byly od března uzavřeny hospody, restaurace a kluby. Budějovický Budvar se snažil omezit podnikatelská rizika různými způsoby. Kvůli nejisté situaci spojené s brexitem například několikrát navýšil zásoby sudového piva, aby těsně po odchodu země z EU nebyly ohroženy dodávky zákazníkům. „Nevyplatilo se nám to, protože kvůli covidu jsme zase spoustu sudů museli vracet zpátky, takže jsme vyvezli spoustu sudů na výlet. Teď zvyšujeme zásoby baleného piva, ale sudového ne“, řekl ředitel Budvaru Petr Dvořák v rozhovoru pro ČTK. Pivovar si vyjednal i jiný celní režim, kdy se pivo celně odbavovalo až ve skladu v anglickém vnitrozemí. Cílem tohoto opatření, které znamenalo zvýšení nákladů o 40 liber pro každý kamion, bylo vyhnout se očekávaným zdržením na hranicích. Firma se také musela potýkat s vysokou volatilitou kurzu britské libry.

Zdroj: Machek Martin a Hana Machková. 2021. *Mezinárodní marketing*. Páté vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3006-1.