



Firemní rizika plynoucí ze zapojení do mezinárodního obchodu

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Autor práce: **Christina Bočáková**
Vedoucí práce: Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Christina Bočáková**
Osobní číslo: **E14000416**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management mezinárodního obchodu**
Název tématu: **Firemní rizika plynoucí ze zapojení do mezinárodního obchodu**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

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

1. Vymezení rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu
2. Možné způsoby eliminace rizik mezinárodního podnikání
3. Charakteristika vybraného podniku
4. Analýza rizik spojených se vstupem na trh Jihoafrické republiky
5. Návrh na snížení rizikovosti mezinárodních obchodních aktivit

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

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

Seznam odborné literatury:

JANATKA, František, et al. Rizika v komerční praxi. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-632-5.

KRUGMAN, Paul R. a Maurice OBSTFELD. International Economics: Theory & Policy. 8th ed. Boston: Pearson, 2009. ISBN 978-0-321-55398-0.

MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, et al. Mezinárodní obchodní operace. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, et al. Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4694-4.

Elektronická databáze článků Pro Quest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Otakar Ungerman, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant bakalářské práce: **Ladislav Šilhán**

Head of Key Account Management Jablotron a.s.

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

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



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



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

V Liberci dne 31. října 2016

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 tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Tématem této bakalářské práce jsou firemní rizika plynoucí ze zapojení do mezinárodního obchodu, konkrétně pak s aplikací na působení akciové společnosti Jablotron Alarms na trhu Jihoafrické republiky. V první části jsou na základě literární rešerše obecně vymezena rizika, se kterými je spojeno mezinárodní podnikání a možné způsoby ochrany před nimi. V části druhé je poté představena společnost, analyzován jihoafrický trh z hlediska jeho rizikovosti a následně navrženo několik možností zajištění proti největším hrozbám spojeným s touto mezinárodní obchodní operací – rizikům odpovědnostním, komerčním a kurzovým. Důraz je poté kladen zejména na skupinu rizik kurzových, která vzhledem k neustálým výkyvům jihoafrického randu ohrožují společnost nejvíce. Hlavním autorčiným přínosem je návrh na jejich zajištění do budoucna.

Klíčová slova

mezinárodní obchod, riziko, Jablotron, Jihoafrická republika

Annotation

Business risks resulting from involvement in international trade

This bachelor thesis deals with corporate risks arising from participation in international trade and effects of entry of Jablotron on South African market. The first part of this thesis deals, using literature review, with general risks associated with international trade and possible ways to protect from them. In second part of this thesis the corporation is presented, the Southafrican market is analysed in terms of possible risks and then proposed several options to hedge against the biggest threats associated with these international business operations – responsibility, commercial and exchange rate risks. The emphasis is then placed on group of exchange rate risks, which due to constant fluctuations South african rand, is the biggest threat to the corporation. The main contributing factor is the author's proposal of their future elimination by creating failsafe system protecting from corporate threats in future.

Key words

international trade, risk, Jablotron, Republic of South Africa

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala zvláště Ing. Otakaru Ungermanovi, Ph.D. za poskytnuté informace, cenné rady a pomoc v průběhu zpracování této bakalářské práce. Poděkování též patří Ladislavu Šilhánovi, konzultantovi ze společnosti Jablotron Alarms a.s. a v neposlední řadě i mé nejbližší rodině a přátelům za podporu v průběhu celého studia.

Obsah

Seznam ilustrací.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam použitých zkratk	13
Úvod.....	15
1 Mezinárodní obchod	16
1.1 Vymezení pojmu „mezinárodní obchod“.....	16
1.2 Historický vývoj mezinárodního obchodu.....	16
1.3 Teorie mezinárodního obchodu	17
1.4 Význam mezinárodního obchodu	18
1.5 Kultura a kulturní rozdíly	20
2 Vstup podniků na zahraniční trhy.....	22
2.1 Příprava vstupu	22
2.1.1 Vnitrofiremní analýza.....	22
2.1.2 Analýza zahraničního trhu.....	23
2.1.3 Investice.....	23
2.1.4 Znalost prostředí	24
2.1.5 Efekt země původu	24
2.2 Volba obchodní metody a formy vstupu.....	25
2.3 Vstup na trh Jihoafrické republiky.....	26
3 Rizikovost mezinárodního podnikání.....	27
3.1 Ambivalence přínosů a rizik	27
3.2 Klasifikace rizik	27
3.3 Tržní rizika.....	28
3.4 Komerční rizika	29
3.5 Převážná rizika.....	31

3.6	Teritoriální rizika	31
3.7	Kurzová rizika.....	33
3.8	Odpovědnostní rizika a další typy rizik	33
4	Představení společnosti Jablotron Alarms, a.s.	35
4.1	Základní informace	35
4.1.1	Jablotron Group a.s.....	35
4.1.2	Historie společnosti	36
4.1.3	Vize, cíle a hodnoty	37
4.1.4	Obchod	37
4.1.5	Aktivity a plány do budoucna.....	37
4.2	Marketingový mix.....	38
4.3	SWOT analýza.....	39
5	Trh Jihoafrické republiky	41
5.1	Jablotron v Jihoafrické republice	41
5.2	PEST analýza.....	45
5.2.1	Politické prostředí.....	45
5.2.2	Ekonomické prostředí.....	46
5.2.3	Sociální prostředí.....	47
5.2.4	Technologické prostředí	48
5.2.5	Příležitosti a hrozby jihoafrického trhu	48
5.3	Analýza rizik podnikání v Jihoafrické republice	48
5.3.1	Tržní rizika	49
5.3.2	Komerční rizika	49
5.3.3	Převážná rizika.....	50
5.3.4	Teritoriální rizika.....	50
5.3.5	Odpovědnostní rizika.....	51

5.3.6	Kurzová rizika	51
6	Návrhy na snížení rizikovosti	54
6.1	Zajištění proti tržním rizikům	54
6.2	Zajištění proti komerčním rizikům	54
6.3	Zajištění proti přepravním rizikům	56
6.4	Zajištění proti teritoriálním rizikům	57
6.5	Zajištění proti odpovědnostním rizikům.....	57
6.6	Zajištění proti kurzovým rizikům	59
	Závěr	61
	Seznam použité literatury	63
	Citace	63
	Bibliografie	67

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Vývoj zahraničního obchodu České republiky v letech 2007-2015	19
Obrázek 2: Podmínky podnikání v různých státech světa	30
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti Jablotron Alarms a.s.	35
Obrázek 4: Vývoj obrátu společnosti Jablotron Alarms v letech 2002-2015	36
Obrázek 5: Schéma distribučního řetězce společnosti Jablotron Alarms v JAR.....	42
Obrázek 6: Vývoj tržeb společnosti Jablotron Alarms na trhu Jihoafrické republiky.....	44
Obrázek 7: Vývoj směnného kurzu eura vůči randu v letech 2013-2017	52
Obrázek 8: Výpočet forwardových bodů.....	60

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ratingové hodnocení Jihoafrické republiky v letech 2013-2016.....	32
Tabulka 2: SWOT analýza společnosti Jablotron Alarms.....	39

Seznam použitých zkratek

B2B	Business to Business obchodní vztahy mezi dvěma společnostmi
BBBEE	Broad-Based Black Economic Empowerment zvyšování podílu černých Jihoafričanů na ekonomice
CIF	Cost, Insurance and Freight dodací doložka – náklady, pojištění a přepravné
ČNB	Česká národní banka
ČSOB	Československá obchodní banka
EGAP	Evropská garanční a pojišťovací společnost
FAS	Free Alongside Ship dodací doložka – vyplaceně k boku lodi
FOB	Free on Board dodací doložka – vyplaceně na palubu lodi
ICASA	Independent Communications Authority of South Africa instituce, jejíž činností je zejména regulace oblasti elektronické komunikace
JAR	Jihoafrická republika
NDA	Non-Disclosure Agreement dohoda o mlčenlivosti
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

PEST	Political, Economic, Social and Technological (analysis) analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů
RMA	Return Merchandise Authorization žádost o reklamaci
S&P	Standard and Poor's americká ratingová společnost
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (analysis) analýza silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb

Úvod

V době rozsáhlé a stále postupující globalizace existuje jen málo úspěšných podniků, jejichž pozice je určována výhradně činností na tuzemském trhu. Díky otevřenosti států mají jejich obyvatelé možnost výběru z široké škály produktů z různých zemí, a nemusí se tak obracet pouze na domácí výrobce – čímž se však zmenší okruh potenciálních zákazníků společností. Z toho důvodu většina z nich, ať už dobrovolně či nedobrovolně, vstupuje za účelem dalšího potřebného výtěžku na mezinárodní trhy.

Zcela bezrizikové není ani podnikání na jednom (domácím) trhu, na trzích mezinárodních je však rizikovost ještě umocněna mnoha faktory – vzdáleností, kulturními odlišnostmi zemí, omezenou možností kontroly zahraničního trhu apod. Vystává proto potřeba na tyto a další faktory reagovat a přinejmenším se pokusit snížit jejich případný dopad (v lepším případě je zcela eliminovat).

Vzhledem k aktuálnosti tohoto tématu a potřebnosti na něj reagovat, byla jako téma této bakalářské práce zvolena rizika plynoucí ze vstupu na zahraniční trhy. Zkoumány jsou pouze skupiny rizik tržních, komerčních, přepravních, teritoriálních, odpovědnostních a kurzových (od ostatních druhů je upuštěno). Toto členění bylo vybráno na základě literární rešerše, ve většině odborných publikací je totiž uváděno jako základní a zároveň nejdůležitější.

Práce je členěna na dvě základní části, a sice teoretickou a praktickou. V teoretické části je provedena literární rešerše v oblasti mezinárodního obchodu (jeho definice, historického vývoje, významu apod.), vstupu podniků na zahraniční trhy a samotných rizik, která hrozí. Jsou zde uvedeny také některé nejpoužívanější metody hodnocení v mezinárodním obchodě, tedy SWOT analýza hodnotící firmu a PEST analýza hodnotící cílový trh. Část praktická se poté věnuje společnosti Jablotron Alarms a jejímu působení na jihoafrickém trhu.

Cílem této práce je nejprve analyzovat rizika spojená s trhem Jihoafrické republiky, poté aplikovat konkrétní případ vstupu Jablotronu na tento trh a vymezit hrozby specifické pro tuto mezinárodní obchodní operaci. Plánovaný přínos spočívá v navržení způsobů ochrany před nezajištěnými riziky a zároveň možností, jak současné parametry obchodu změnit.

1 Mezinárodní obchod

První kapitola této bakalářské práce je souhrnem základních poznatků spadajících do oblasti mezinárodního obchodu. Zabývá se historickým vývojem a teoriemi mezinárodního obchodu, zdůrazňuje jeho obecný význam pro země i podnikatelské subjekty samotné a poukazuje na kulturu a kulturní odlišnosti s mezinárodním obchodem spjaté.

1.1 Vymezení pojmu „mezinárodní obchod“

Pojem „mezinárodní obchod“ je pro tuto bakalářskou práci klíčový, a proto je třeba jej řádně vymežit. Jeho základem je pojem „obchod“, který lze podle Štěrbové (2013, s. 13) definovat jako *„reálné a finanční hospodářské transakce vztahující se ke směně zboží a služeb (značíme Z a S), u nichž dochází k oddělení osob výrobce a spotřebitele v prostoru a čase, formálně l a t, v důsledku dělby práce, tj. k tvorbě trhu.“* Obecně je možné obchod členit do mnoha kategorií podle různých třídících hledisek, pro potřeby této bakalářské práce je však nejvhodnější jej rozdělit dle národních hranic na vnitřní (domácí), zahraniční a mezinárodní.

Pojem „zahraniční obchod“ definuje Štěrbová (2013, s. 15) jako *„obchod jedné národní ekonomiky se svým okolím, tj. s jednou či více jinými národními ekonomikami, příp. také jako obchod jednoho státu s jinými státy, shodují-li se jejich hranice s hranicemi ekonomik.“*

Samotný pojem „mezinárodní obchod“ poté Štěrbová (2013, s. 18) definuje jako *„souhrn zahraničněobchodních aktivit dvou a více národních ekonomik, příp. států, shodují-li se jejich hranice s hranicemi ekonomik.“*

1.2 Historický vývoj mezinárodního obchodu

Počátky obchodu jsou ve skutečnosti velmi úzce spjaty s počátky lidské společnosti, což je dáno nejen odlišností každého lidského jedince, ale i rozdílným rozmístěním jednotlivých státních útvarů. Každý člověk je jedinečný a je to právě jedinečnost, která mu umožňuje být v něčem lepší než ostatní. Důsledkem geografického rozmístění jednotlivých států světa je poté jejich rozdílná vybavenost (v současnosti zejména nerostnými surovinami), kdy na konkrétním území danou komoditu lze nalézt buď pouze v omezené (nedostatečné) míře, nebo vůbec. Tyto skutečnosti pravděpodobně stály za vznikem obchodu již v pravěku.

Vývoj obchodu a jeho přechod z jedné formy na druhou souvisí do jisté míry s tím, jak se vyvíjela peněžní soustava. Prvním známým druhem směny byl výměnný obchod (nazýván též jako primitivní obchod, kompenzace, naturální směna či barter) realizovaný směnou jednoho zboží za druhé. Tento způsob byl však nedostatečně likvidní, poněvadž zcela neplnil potřebu (prodávající většinou zboží, jímž mu chtěl kupující zaplatit, vůbec nepotřeboval).

Nastal čas, aby obchodníci zvolili jako prostředek směny nějakou všeobecnou komoditu. Tentokrát se však muselo jednat o něco, o co byl zájem, tedy co bylo trvale poptáváno. Jak uvádí Svatoš (2009, s. 16), toto zboží muselo být také „*relativně málo objemové a vysoce cenově hodnocené*.“ Zpočátku se jako nejvhodnější jevíly drahé kovy (zlato či stříbro), na území střední Evropy byl platidlem také jantar. Ani tato měna však nebyla zcela ideální, zejména kvůli problémům s jejím vážením či ohodnocováním.

Postupem času se i od těchto prostředků upouštělo a přecházelo se na používání peněz. V první fázi to byly peníze kovové (zlaté a stříbrné), ovšem kvůli jejich váze, nepraktičnosti a postupem času stále omezenějšímu množství je později vystřídal peníze papírové. Na rozdíl od plnohodnotných kovových mincí, u kterých hodnota vyražená na minci odpovídala hodnotě daného kovu, byly papírové peníze neplnohodnotnými.

Podíl na způsobu, kterým se vyvíjel mezinárodní obchod, mají zejména některé zásadní události, k nimž během tohoto vývoje došlo. Ve středověku přispíval k rozvoji rozvoj měst a tržišť, na počátku novověku to byly zámořské objevy následované průmyslovou revolucí. Naopak útlum ve vývoji nastal kvůli dvěma světovým válkám, během nichž byly potřeby soustředěny zejména na zbraně, munici a potraviny. Tento útlum vystřídal období zvané vědecko-technická revoluce, která opět přispěla k rozvoji spolupráce na mezinárodní úrovni. (Svatoš, 2009)

Podle Svatoše (2009, s. 16) je pro současnou etapu mezinárodního obchodu „*typická globalizace hospodářských a společenských procesů na základě širokého využití informačních a komunikačních technologií v praxi*.“ Jak uvádí (Štěrbová, 2013), tuto etapu charakterizují také mezinárodní hodnotové řetězce.

1.3 Teorie mezinárodního obchodu

Rozmach světové výměny zboží a služeb s sebou přinesl mnoho otázek – co a proč by mezi sebou měly zúčastněné strany obchodovat, jaká jsou úskalí obchodu a v čem pro ně může být přínosem. Odpovědi na tyto a další otázky hledají přední světoví ekonomové v každé

době, počínaje šestnáctým stoletím, ve kterém se objevuje první z teorií mezinárodního obchodu – **merkantilismus**.

Merkantilisté chápali drahé kovy (zvláště pak zlato a stříbro) jako stěžejní zdroj bohatství daného národa, jehož zájmy stavěli do popředí. Znepokojoval je odliv vzácných kovů ze země a hlavním cílem jejich politiky bylo zvyšovat přebytek obchodní bilance.

Zhruba o dvě století později byly myšlenky merkantilismu vyvráceny zástupci **klasické politické ekonomie**, zvláště pak Davidem Humem. Ten dokázal, že není možné neustále zvyšovat přebytek obchodní bilance, jelikož příliv vzácných kovů zvedá cenovou hladinu v dané ekonomice a obnovuje rovnováhu obchodní bilance (jakýkoli přebytek se nakonec sám odstraní). Podobně jako merkantilisté i klasici byli přesvědčeni, že bohatství národů zapojených do vzájemné směny se tímto zvyšuje, avšak nezávisle na výsledné obchodní bilanci. (Krugman, 2009)

Neoklasický model mezinárodního obchodu představuje jakési rozšíření a vylepšení modelu klasické politické ekonomie, a sice v oblasti specializace ekonomiky a výrobních faktorů. K těm je totiž nově řazen i kapitál, jehož v sobě poprvé zahrnuje Heckscher-Ohlinův model. (Kalínská, 2010)

Mezinárodní vztahy jsou ovlivňovány mnoha faktory, z nichž nejdůležitějším pro teorie mezinárodního obchodu je prostředí. V dnešní době je značně nestabilní, což má za následek omezenou využitelnost starších teorií a vznik nových moderních konceptů, které bývají označovány též jako alternativní. (Svatoš, 2009)

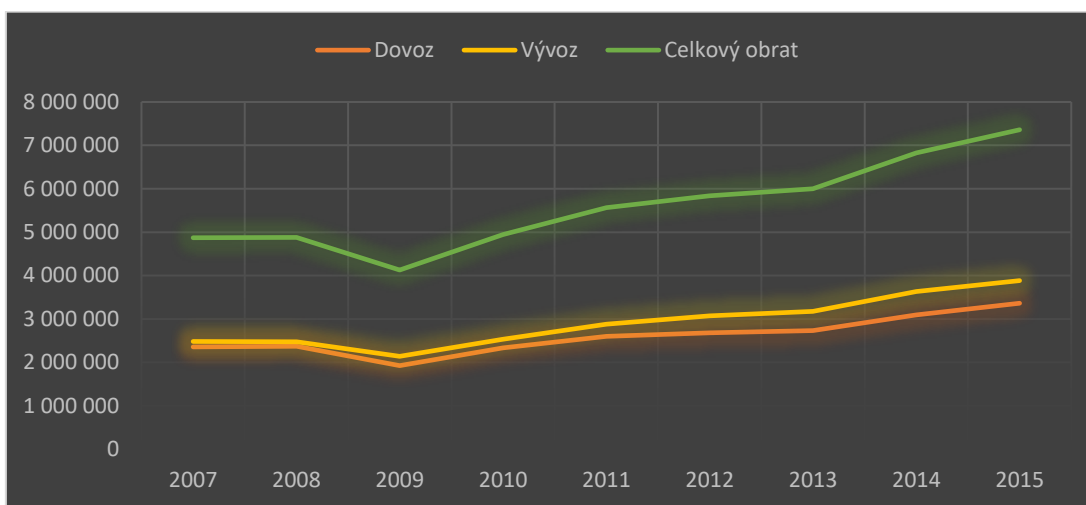
1.4 Význam mezinárodního obchodu

Současnost je charakterizována zejména trendem globalizace. Tento dlouhodobý proces již způsobil rozsáhlé propojení světa, které se stále prohlubuje. Je takřka nemyslitelné v této době zůstat mimo mezinárodní dění a nezapojit se do něj. I přes množství rizik, která s sebou mezinárodní obchod přináší, jeho význam jak pro státy a podnikatelské subjekty, tak i pro jejich spotřebitele v čase stále roste.

Mnohé ekonomiky jsou v důsledku nerovnoměrné vybavenosti zemí nesoběstačnými. Ať už je ke vstupu do mezinárodní dělby práce donutí nevyhovující přírodní či ekonomické podmínky (nedostatek surovin, nevyhovující množství a rozložení výrobních faktorů apod.), mají díky vzájemné spolupráci možnost zlepšit své postavení. Díky efektivnější výrobě a úspoře výrobních faktorů mohou dosáhnout lepších hospodářských výsledků a začít se tak

svou hospodářskou úroveň přibližovat vyspělým zemím. Vzájemná spolupráce do jisté míry upevňuje i vztahy mezi danými zeměmi a snižuje tak riziko konfliktu.

Česká republika, malý stát uprostřed Evropy, je zářným příkladem toho, jak velký může mít zapojení se do mezinárodního obchodu dopad na národní hospodářství. Nelze říci, že by bez obchodování s ostatními státy nemohla existovat, nicméně životní úroveň jejích obyvatel by byla podstatně horší. Na níže uvedeném grafu lze spatřit vývoj obchodní výměny České republiky se zahraničím v letech 2007-2015.



Obrázek 1: Vývoj zahraničního obchodu České republiky v letech 2007-2015 (v milionech Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování; Český statistický úřad: Statistická ročenka České republiky - 2016

Jak vyplývá z výše uvedeného grafu, mezinárodní obchod je pro Českou republiku v čase stále významnější – kromě mírného propadu v letech 2008-2009, kdy na ni dopadla světová ekonomická krize z roku 2007, se jeho obrat neustále zvyšoval.

Při obchodování s ostatními zeměmi (v případě firem s ostatními firmami) je důležitá také mezinárodní konkurenceschopnost. Ta se zvětšuje společně s tím, jak do ekonomiky plynou informace, technologie apod. a jak roste vzdělanost jejích obyvatel. Obecně se předpokládá, že země či podnikatelské subjekty vstupují do mezinárodní dělby práce kromě jejich výše uvedených výhod také za účelem demonstrace svého postavení. (Štěrbová, 2013)

Zahraniční kapitál i moderní technologie v uplynulých letech do České republiky lákalo zejména její strategické umístění v samotném středu Evropy, poměrně levná pracovní síla a množství investičních příležitostí. Své výhody však v čase ztrácí a za současného působení

množství dalších faktorů se její mezinárodní konkurenceschopnost zhoršuje, což dokazuje i propad o osm míst na 46. příčku z hlediska globální konkurenceschopnosti. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013)

Autorka se domnívá, že v dnešní době existuje pouze malé množství firem, které jsou mezinárodně nečinné, a přesto úspěšné. Dávno nestačí operovat výhradně na domácím trhu, a tak se firmy, zčásti z donucení, zapojují do mezinárodního obchodu. Dochází k rozšíření povědomí o jejich značce a roste prestiž těch podniků, které v této těžké zkoušce obstojí. Mezinárodní obchod představuje příležitost najít nová odbytiště či zákazníky, a to nejen pro podniky nabízející standardizované produkty, jejichž životní cyklus se vstupem na nové trhy prodlužuje.

V úvodu této subkapitoly bylo zmíněno, že mezinárodní obchod má jakýsi význam i pro samotné spotřebitele. Pokud se do něj stát či některý z jeho podnikatelských subjektů zapojí, budou mít spotřebitelé možnost získat i produkty, které by se k nim za jinak nezměněných okolností nedostaly – rozšíří se tedy jejich spotřebitelské možnosti.

1.5 Kultura a kulturní rozdíly

Jelikož se tato subkapitola bude věnovat kulturním rozdílům, je důležité si nejprve ujasnit, co vlastně pojem „kultura“ znamená. Štrach (2009, s. 94) jej definoval takto: „*Kultura je souhrnem znalostí, hodnot, víry, umění, zvyků, jazyka a dalších atributů osvojených člověkem, členem společnosti.*“ Každá kultura je postavena na jiných hodnotách a liší se také praktikami jedinců. Dopadem těchto kulturních odlišností na činnosti organizace se zabývá interkulturní management.

Existuje mnoho způsobů, kterými lze měřit kulturní rozdíly – zejména za pomoci **Hofstedeových dimenzí** (odstup od moci, individualismus/kolektivismus, mužský/ženský princip, obava z nejistoty a časová orientace přidaná na základě výzkumu Michaela Harrise Bonda) či **Schwartzovy klasifikace** (ukotvenost/autonomie, hierarchie/rovnostářství, mistrovství/harmonie).

Autorka se však domnívá, že kulturní rozdíly způsobující problémy ve vzájemné komunikaci lze identifikovat nejlépe pomocí **Hallova dělení kultur** podle kontextu. Jak uvádí Štrach (2009, s. 98), „*kontext jsou nevyřčená pravidla, která nám pomáhají chovat se a jednat odpovídajícím způsobem v konkrétních situacích.*“ K nedorozumění může dojít například v důsledku odlišného přístupu k vyjadřování myšlenek a pocitů – asijské či africké

kultury s vysokým kontextem od svého komunikačního partnera očekávají, že si skutečný význam odvodí a obvykle se vyjadřují nepřímě, naproti tomu německé, skandinávské či severoamerické kultury s nízkým kontextem se vyjadřují doslovně tak, aby nedošlo k chybě v porozumění. (Štrach, 2009)

Při přípravě na jakoukoli mezinárodní obchodní operaci je tedy nutné zvážit i kulturní odlišnosti mezi partnery a posléze se jim, pokud možno, přizpůsobit. Podcenění jedinečnosti kultur by mohlo vést až k neuskutečnění této operace, což není v zájmu žádné ze stran. Cílem je provést obchod takovým způsobem, aby partner měl pocit, že dosáhl všeho, co bylo možné a v obchodování s protistranou chce i nadále pokračovat.

2 Vstup podniků na zahraniční trhy

Po obecném úvodu do problematiky mezinárodního obchodu následuje kapitola, která bude již podrobněji rozebírat samotný proces zapojení se do něj, zejména pak aspekty zahrnující určitá rizika – například analýzu trhu či volbu obchodní metody a formy vstupu.

2.1 Příprava vstupu

Mezinárodní prostředí s sebou nepřináší pouze nové možnosti, nýbrž i množství rizik, která mají vliv na konečný výsledek uskutečněné mezinárodní operace. Tato rizika jsou hlavním tématem této bakalářské práce, a proto jim a způsobům jejich eliminace bude věnována celá následující kapitola. Kromě možností, jak se jim bránit přímo, existuje ale i způsob, jak jim lze alespoň zčásti předejít – a sice důkladná příprava vstupu.

Nezávisle na tom, zda se podnikatelé rozhodnou vstoupit na daný trh s pomocí či bez ní, je vždy nutné dodržet určité přípravné kroky. Server Podnikatel.cz na základě akce pořádané agenturou na podporu mezinárodního obchodu CzechTrade (Sourcing Day) zjišťoval, jak úspěšně vstoupit na zahraniční trh a následně sestavil 5 kroků, kterými je třeba se řídit. Jsou jimi vnitrofiremní analýza a exportní strategie, analýza zahraničního trhu, investice, znalost prostředí a využití dobrého jména českých výrobců. (Vesecký, 2016)

2.1.1 Vnitrofiremní analýza

Mezinárodní trhy lákají podniky novými příležitostmi (odbytí, zákazníci apod.), nicméně leckdy se inovace a rozšíření produktů na tuzemském trhu jeví výhodněji, než vstup na trhy nové. Ten je totiž časově, ale i finančně náročný – jak již bylo uvedeno výše, investice jsou jeho nezbytnou součástí. Mezinárodní podnikání nebude nikdy zcela bezrizikové, nicméně podnik by se do něj měl zapojit až ve chvíli, kdy na to bude připraven.

Proces plánování strategie by se neměl obejít bez sestavení a zohlednění výstupů **SWOT analýzy**, metody zabývající se vnitřním a vnějším prostředím daného podniku. Na základě vnitřního prostředí jsou identifikovány silné a slabé stránky (v čem je oproti konkurenci lepší daný podnik a naopak), analýza vnějšího prostředí poté pomáhá nalézt příležitosti pro rozvoj firmy a zároveň hrozby, které by mu mohly zabránit.

Opomíjet by se neměla ani dokonalá znalost **marketingového mixu** společnosti, která je považována za samozřejmost. Podnik by měl znát svůj produkt a jeho vlastnosti, zvláště pak ty výjimečné – přednosti. Měl by mít propracovanou cenovou, propagační a distribuční politiku pro tuzemský trh, na základě zvolené strategie a analýzy zahraničního trhu by poté měl sestavit marketingový mix i pro trh cílový.

2.1.2 Analýza zahraničního trhu

Pokud z vnitřní analýzy vyplyne, že podnik je připraven na rozšíření své působnosti i do zahraničí, měla by následovat důkladná analýza cílového trhu. Mezinárodní podnikání je samo o sobě rizikové, některé zahraniční trhy však jeho rizikovost ještě umocňují. Jejich klasifikaci dle míry teritoriálního rizika provádí několikrát ročně OECD, organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, a dle kategorizace zemí platné od 4. listopadu 2016 spadá cílová země praktické části této bakalářské práce, Jihoafrická republika, do čtvrté¹ kategorie.

Podniky při analyzování cílového trhu nejčastěji využívají **PEST analýzu**, což je metoda zabývající se zkoumáním politického, ekonomického, sociálního a technologického zázemí dané země. Nejdůležitějšími otázkami jsou zejména: stabilita vlády a legislativa relevantní k oblasti, v níž firma působí; daňová a celní zátěž, proměnlivost měnového kurzu, ukazatele makroekonomické rovnováhy, kulturní odlišnosti, stav infrastruktury či investice do vědy a výzkumu. Pro podnik je rovněž důležitá informace o zahraniční konkurenci a o postavení České republiky na daném trhu.

Ať už je tento průzkum realizován podniky samotnými či externími společnostmi k tomu určenými, vždy vychází převážně z dat poskytovaných nezávislými subjekty – vládami, centrálními bankami, statistickými úřady či mezinárodními organizacemi.

2.1.3 Investice

Pokud se podnik na základě analýzy cílového trhu rozhodne na tento či jiný, vhodnější, trh skutečně vstoupit, musí se připravit i po finanční stránce. V první řadě je nutné přizpůsobit marketingový mix dané lokalitě – upravit produkt podle místních požadavků (základem je

¹ země může být zařazena do jedné z osmi kategorií, od kategorie 0 (bezrizikové země) až po kategorii 7 (nejrizikovější země) – umístění Jihoafrické republiky do čtvrté kategorie tedy naznačuje, že investor může očekávat vyšší než standardní míru rizika

adaptace na místní jazyk, zároveň je však potřeba zohlednit i kulturní odlišnosti), vybudovat nové distribuční cesty a vložit nemalé prostředky do propagace, která zejména v počátcích hraje významnou roli a může i rozhodnout o tom, zda a v jaké míře podnik uspěje. Další investice poté souvisí se zvolenou obchodní metodou a formou vstupu.

Veškeré aktivity lze financovat buď z vlastních zdrojů (samofinancování), nebo ze zdrojů cizích – ty se vzhledem ke zvýšené finanční náročnosti mezinárodního podnikání využívají častěji. Kromě investování vlastních finančních prostředků mohou podniky využít i služeb komerčních bank, specializovaných finančních institucí či mezinárodních ekonomických organizací. Úvěr mohou druhému subjektu mezinárodní operace poskytnout i dodavatelé, odběratelé či zprostředkovatelé. (Machková, 2010)

2.1.4 Znalost prostředí

Byla by chyba myslet si, že analýza trhu (provedená převážně na základě statistických dat a veřejně dostupných informací) stačí k jeho úplnému poznání. Tento průzkum je základem přípravy, kterou zcela jistě provedla i konkurence. Hlubší zájem o proniknutí do mentality daného národa může podniku přinést konkurenční výhodu v podobě lepší znalosti prostředí a tím i možnosti rychlejší reakce na změny v poptávce.

Velmi výhodné, avšak ne nezbytně nutné, je najmout si právního zástupce a člověka, jež pochází z dané země a tamější prostředí dokonale zná – nemusí se však jednat o tutéž osobu. Právní zástupce podniku pomůže s volbou rozhodného práva, seznámí jej s legislativou dané země a s předpisy důležitými pro daný obor podnikání, v případě uskutečnění kontraktu pak lze jeho služeb využít i pro tvorbu řádné smlouvy. Partner z řad obyvatel dané země může být nápomocen jak při obecném seznamování s místní kulturou, tak při obchodních schůzích (zmírní nedůvěru místních v nový neznámý podnik).

2.1.5 Efekt země původu

Efekt země původu se podle Štracha (2009, s. 60) rozumí „*pozitivní či negativní ovlivnění vnímání produktu zákazníkem v závislosti na zemi, kde byl vyroben*“. České podniky mohou využít dobré pověsti, kterou na světových trzích mají – tu umocňují i pravidelné ratingy, kde se Česká republika umisťuje na předních příčkách.

Na základě měření nejznámějších ratingových agentur – Moody's, Fitch a S&P – jsou země klasifikovány dle jejich důvěryhodnosti (hodnotí se zejména rizikovost podnikání na

daném území a pravděpodobnost splacení závazků). Česká republika láká investory svým hodnocením, které se v čase zlepšilo až na stupeň A1 (A+)². Jelikož rating zemí má vliv i na jejich měnové kurzy, je potřeba říci, že Jihoafrická republika si v hodnocení stojí hůř – je klasifikována stupněm A3 (BBB+) a kvalita jejích dluhopisů je tedy nižší. (FXstreet, 2017)

2.2 Volba obchodní metody a formy vstupu

Pokud během přípravné fáze podnik dospěje k názoru, že je na zapojení do mezinárodního obchodu připraven a pomocí důkladné analýzy si vybere vhodný cílový trh, následuje volba způsobu, jímž tuto operaci zrealizuje.

Jako první se podnik musí rozhodnout, zda daný trh zpracuje vlastními silami (**přímá obchodní metoda**) či pomocí třetích osob (**nepřímá obchodní metoda**). Tato volba závisí především na finančních možnostech podniku, je však potřeba vzít v úvahu i metody používané tamější konkurencí. Metody, které obchodníci nejčastěji volí při vstupu na daný trh, uvádí Ministerstvo zahraničních věcí České republiky ve svých manuálech vytvářených pro exportéry.

Přímou obchodní metodu je vhodné zvolit například pokud se jedná o blízký trh, který je možné zpracovat přímo i fyzicky. Ve většině případů však obchodníci volí nepřímou metodu charakteristickou existencí řady mezičlánků – zástupců, distributorů, velkoobchodníků či maloobchodníků. Tyto mezičlánky je potřeba pečlivě vybírat a následně kontrolovat jejich činnost, protože případné chyby v jejich komunikaci se zákazníky či nakládání se zbožím, které mohou mít pro podnik fatální následky (minimálně v podobě zhoršené reputace), lze v případě nepřímého kontaktu napravit jen těžko. (Svatoš, 2009)

Kromě obchodní metody se podnik musí rozhodnout také pro formu, jakou na daný trh vstoupí – zde má na výběr ze tří skupin, a sice: **vývoz a dovoz zboží a služeb**, kam patří přímý vývoz, prostřednické vztahy, smlouvy o výhradním prodeji, obchodní zastoupení, mandátní a komisionářské smlouvy či vývozní aliance; **formy nenáročné na kapitálové investice**, mezi něž se řadí licence, franchising, smlouvy o řízení, zušlechťovací operace či mezinárodní výrobní kooperace nebo **kapitálové vstupy** v podobě dceřiných společností, zahraničních poboček či reprezentačních kanceláří. (Machková, 2010)

² více o ratingovém hodnocení v kapitolách 3 a 5

2.3 Vstup na trh Jihoafrické republiky

Region subsaharské Afriky je díky své spojitosti s válkami a politickým násilím považován za nebezpečný, což odrazuje potenciální investory. Pokud se však zaměří na jednotlivé země, zjistí, že pro řadu z nich již toto neplatí. Kromě Ghany a Maurícia se k nim řadí i Jihoafrická republika, nejvyspělejší země regionu, klíčová pro praktickou část této bakalářské práce.

Že zájem českých podnikatelů o tento trh roste dokazuje fakt, že od roku 2000 se hodnota vyváženého českého zboží do Jihoafrické republiky zvýšila zhruba desetkrát. S rozlohou 1 200 000 km² a 53,7 miliony obyvatel představuje obrovský potenciál pro ty, kdož chtějí rozšířit svá odbytiště a zvýšit své tržby. Mezi ně se řadí i společnost MICOS, specializující se na výrobu a prodej prvků pro optické sítě.

Ta se rozhodla využít současné situace, kdy se Jihoafrická republika snaží pokrýt zemi internetem za využití nejmodernějších metod, což přináší nové možnosti podnikům z oblasti telekomunikace a výpočetních technologií. Společnost MICOS vstoupila na zdejší trh v roce 2014 a během prvního roku své tamější existence dokázala uzavřít kontrakty ve výši milionů korun. V počátcích jim byl velmi nápomocný Vladimír Jeništa, vedoucí zahraniční kanceláře agentury CzechTrade v Johannesburgu.

Kontaktovali jej poté, co při průzkumu našli vhodný veletrh v oblasti komunikace. Pan Jeništa jim pomohl v oslovení tamějších potenciálních odběratelů, z nichž jeden se skutečně stal distributorem, asistoval při obchodních jednáních a rozeslal pozvánku na veletrh těm podnikům, v nichž viděl vhodné obchodní partnery – a skutečně, více než polovina z nich projevila o výrobky společnosti MICOS zájem.

Za využití sítě LinkedIn si vyhledali potenciální zákazníky, se kterými následně zahájili komunikaci – i to vedlo k jejich hojně návštěvnosti na daném veletrhu, která jim v počátcích vstupu na trh Jihoafrické republiky velice pomohla. (Stingl, 2015)

3 Rizikovost mezinárodního podnikání

Třetí a zároveň poslední kapitola shrnující teoretické poznatky je věnována rizikům, s nimiž se musí potýkat všichni, kteří chtějí podnikat i na jiném než tuzemském trhu. Tyto hrozby nelze zcela eliminovat, avšak snížit pravděpodobnost jejich nastání či případné důsledky možné je – proto jsou u každého typu rizika vymezeny i způsoby, jak se před ním chránit.

3.1 Ambivalence přínosů a rizik

V první kapitole bylo definováno, jak velký má mezinárodní obchod význam pro jednotlivé ekonomické subjekty – země, její výrobce a spotřebitele. S těmito přínosy je však spojeno i velké množství rizik, jejichž analýza bude předmětem následujících subkapitol. Otevření ekonomiky s sebou kromě růstu její exportní angažovanosti nese i hrozbu v podobě přílišného nárůstu importu, což si žádá nalezení určité rovnováhy mezi volným obchodem a restrikcemi.

Ekonomiky zapojené do mezinárodního obchodu mají možnost získat technologie, jejichž vývoj a uvedení na trh by v tuzemsku mohlo trvat mnohem delší dobu a způsobit tak zaostání dané země za ostatními. Současně však, zejména v menších zemích, hrozí ovládnutí trhu velkými nadnárodními společnostmi, jež mohou v krajním případě vytlačit domácí výrobce a určovat politické podmínky ve svůj prospěch. (EconomyWatch, 2010)

3.2 Klasifikace rizik

Podnikateli v každém momentě jeho činnosti hrozí, že díky nahodilým vlivům nedosáhne takových výsledků, jaké by si přál či očekával. Dosažený výsledek se od předpokládaného může odchýlit buď pozitivně (je lepší) či negativně (je horší).

Podnikatelé pak k rizikům mohou přistupovat třemi způsoby: vyhledávat je, ignorovat či se jim bránit. Poslední z uvedených možností představuje aktivní přístup k rizikům, tedy jejich zohledňování ve všech důležitých rozhodnutích a zároveň vytváření pravidel a postupů majících omezit jejich případné negativní důsledky.

Co se týče rozdělení do skupin, existuje mnoho kritérií – mezi ně patří například dělení podle toho, proč vznikly, ve kterých procesech se objevují či k jakým subjektům se vztahují.

Jak je vidět, dělení rizik mezinárodního podnikání rozhodně není jednoznačné, avšak většina českých autorů respektuje základní členění podle Machkové (2010, s. 164):

- „rizika *tržní*;
- rizika *komerční*;
- rizika *přepravní*;
- rizika *teritoriální*;
- rizika *kurzová*;
- rizika *odpovědnostní a další typy rizik.*“

3.3 Tržní rizika

První skupinu tvoří rizika spojená se změnou podmínek cílového trhu – změnou fáze cyklu daného hospodářství či skupiny ekonomik (v případě jejich provázanosti), vztahu poptávky a nabídky či spotřebitelských preferencí, změnou v postavení rozhodujících partnerů nebo sezónními výkyvy. Uskutečnění některé z uvedených hrozeb by mohlo vyvolat nepříznivou změnu cenových poměrů, růst nákladů či pokles prodejů v důsledku částečné až úplné neprodejnosti výrobků – zejména v případě dodávek kompletních zařízení a investičních celků. (Machková, 2010)

Janatka mezi tržní rizika řadí konkrétně například obchodně-politická rizika, zejména pak tarifní a netarifní překážky obchodu. Exportér při dodávkách na cílový trh musí respektovat předpisy a normy pro výrobky stanovené tamější vládou (ať už se jedná o normy zdravotní, bezpečnostní, chránící zdraví dětí či životní prostředí) a při jejich změně a následném vyhlášení této změny s okamžitou platností se exportérovy výrobky stávají takřka ihned neprodejnými. (Janatka, 2011)

Předvídat vývoj trhu je obtížné i v domácím, natož v neznámém prostředí. Samozřejmostí je dříve popsaná důkladná analýza cílového trhu v přípravné fázi dané mezinárodní obchodní operace, preventivně je však vhodné cílový trh zkoumat i průběžně – podnik tak má šanci odhadnout dlouhodobější vývoj a přizpůsobit mu svá strategická rozhodnutí a cíle. Analýzu makroekonomických, průmyslových a finančních trhů pomáhá svým klientům na více než 200 globálních trzích a 22 odvětvích provádět například specializovaná agentura BMI Research. Pro Jihoafrickou republiku nabízí analýzu operačních, obchodních, investičních, logistických či teritoriálních rizik v cenovém rozmezí zhruba od \$825 do \$1 555. (BMI Research, 2017)

Kromě pokračování ve stávajících aktivitách a přizpůsobování se změnám by podnik měl neustále hledat nové příležitosti pro svůj rozvoj v daném teritoriu, jež mohou přispět ke zvýšení jeho stability v horších časech. Velkou výhodou oproti ostatním mají podniky schopné reagovat na změny rychleji – tedy ty, které neustále zkoumají a vyvíjí nové technologie a následně je rychle zavádí do praxe.

Konkrétními příklady zajištění jsou poté: sjednání pohyblivé ceny (odvíjející se od vývoje na trhu), stanovení kupní ceny v závislosti na burzovních cenách v době dodávky, klouzavé cenové doložky při růstu/poklesu nákladů či termínové obchody. (Machková, 2010)

3.4 Komerční rizika

Komerční rizika vyplývají z konkrétního mezinárodního obchodního závazku, a sice z jeho nesplnění obchodním partnerem. V praxi se podle Machkové (2015, s. 42) nejčastěji objevuje „*neodůvodněné odstoupení obchodního partnera od smlouvy, nesplnění či vadné plnění kontraktu dodavatelem, neodůvodněné nepřevzetí zboží odběratelem a platební nevěle či neschopnost dlužníka.*“

Janatka (2011) mezi komerční rizika řadí v podstatě všechny druhy rizik ze základního členění podle Machkové (2010) a navíc k nim přidává například hrozby spojené s povahou a vlastnostmi zboží či přípravou výroby a jejím financováním. Režňáková (2010) naproti tomu s členěním podle Machkové souhlasí, pouze navíc uvádí pojem platební riziko jako část komerčního rizika, která zahrnuje platební neschopnost či nevělu dlužníka a zpoždování plateb.

Co se týče platební situace v Jihoafrické republice, riziko nezaplacení je oproti některým dalším zemím výrazně nižší zejména při obchodování s velkými zavedenými firmami. To je ovlivněno i často požadovaným úplným zaplacením při dodání zboží či částečnou platbou předem. (Zastupitelský úřad ČR v Pretorii, 2016)

Z průzkumu Světové banky vyplývá, že Jižní Afrika je momentálně třetí v pořadí zemí Subsaharské Afriky, v nichž jsou příznivé podmínky pro podnikání – ze druhé pozice byla sesazena v roce 2013 Rwandou, která se v celkovém žebříčku 189 zemí posunula o 22 míst na 32. příčku. (The New Times, 2013) Celosvětový přehled je uveden na obrázku níže.



Obrázek 2: Podmínky podnikání v různých státech světa

Zdroj: World Bank, Doing Business project: Ease of doing business index

Na výše uvedené mapě světa jsou barevně odlišeny země podle toho, jak snadné je v nich podnikat – nejsvětějšími barvami jsou vyznačeny země, v nichž jsou podmínky nejlepší a naopak. Jihoafrická republika zaujímá z celkových 189 zemí 74. pozici. (World Bank, 2016)

Komerční rizika jsou nejvíce ovlivněna právě volbou obchodního partnera, u které je potřeba začít – rozhodnutí by mělo vycházet z prověřených informací (zejména o platební morálce a finanční situaci partnera) od informačních společností, ratingových agentur či agentury CzechTrade a jejích zastupitelských úřadů.

Při uzavírání kontraktu s vybraným obchodním partnerem je třeba dbát na řádnou smluvní úpravu – důležitá je zejména formulace předmětu smlouvy (zboží a jeho množství, jakosti či obalu), platebních a dodacích podmínek a v neposlední řadě určení rozhodného práva, kterým se bude případný spor řídit. Janatka (2011) doporučuje řídit se při sepisování smlouvy vzorovými dokumenty typu INCOTERMS či Vídeňské úmluvy. Vhodné je poté celý obchod náležitě pojistit.

3.5 Přepravní rizika

Pokud podnik neprodává své produkty přímo v místo jejich výroby, musí je vždy na cílové místo přepravit – ať už pomocí silniční, železniční, lodní či letecké přepravy. Zboží se během cesty může poškodit či ztratit, a to i v případě, že je přepravováno v rámci jedné země. Pokud však během přepravy z místa výroby do místa určení přechází přes hranice, znásobuje riziko poškození či ztráty kromě delší vzdálenosti a množství překládek i fakt, že podnikatel nemá možnost mít zboží zcela pod kontrolou a případně zasáhnout.

Přepravní rizika tedy z hlediska mezinárodního obchodu souvisí s přepravou zboží na některý ze zahraničních trhů. Konkrétně v Jihoafrické republice je nejzásadnější špatný stav infrastruktury (nedostatek železnic, silnic a přístavů v některých zemích) a kriminalita či korupce, jež se objevují zejména na hranicích – s těmito faktory bohužel nelze nijak výrazně bojovat. Dalšími okolnostmi majícími vliv na riziko tamější přepravy jsou: zvyšující se tonáž obchodních nákladů, nestálé ceny paliv, časy nakládání a vykládání či zpoždění na hranicích. Za příčinu přepravních rizik bývají často označováni samotní řidiči, proto je zajímavé, že ve většině afrických zemí nejsou nijak regulovány počty odřízených hodin v kuse ani povinné přestávky – pouze v některých zemích, jako je například Botswana, existují předpisy pro řízení v noci, jimiž se snaží zabránit srážkám se zvířaty na silnicích. (Bailey & Uys, 2015)

Janatka (2011) zdůrazňuje, že v procesu volby dodací podmínky – zejména pak dopravní cesty a prostředku, může být velkým přínosem zapojení zkušeného zasílatele či dopravce, jenž na cílovém trhu působí a má tudíž cenné zkušenosti. Konzultace s tímto subjektem může přispět ke snížení pravděpodobnosti uzavření nereálných smluvních podmínek a zčásti tak omezit přepravní rizika ještě, než dojde k odeslání zboží.

3.6 Teritoriální rizika

Nejobtížněji předvídatelnou a zároveň kvantifikovatelnou skupinu rizik představují právě rizika teritoriální, jež vyplývají z nejistého politického a makroekonomického vývoje jednotlivých teritorií a možných přírodních katastrof. Obchodování s politicky nestabilními zeměmi může skončit neočekávaným částečným až úplným přerušením vztahů s nimi, země s nestabilní ekonomickou situací jsou poté nebezpečné v oblasti zavádění administrativních opatření (omezení či úplný zákaz exportu/importu, odebrání exportní/importní licence apod.). Dopad těchto rizik může být pro podnik likvidační, v krajních případech totiž může být jeho majetek v dané zemi znehodnocen či dokonce propadnut státu. (Machková, 2010)

V oblasti tržních regulací udělala Jihoafrická republika vzhledem ke své minulosti velký pokrok, kromě spolupráce se Spojenými státy či Evropskou unií se snaží o výrazné snížení tarifních překážek obchodu – konkrétně snížila cla například u importovaných dopravních prostředků (o 40 %) či automobilových komponentů (o 29 %) a v současnosti uvaluje cla zejména na dovoz výrobků ohrožujících tamější ekonomiku. (The Economist Intelligence Unit, 2014)

První věcí, kterou může podnikatel udělat pro zabezpečení se před teritoriálními riziky, je respektování rizikivosti cílového trhu – musí sám vědět, zda se mu vyplatí podstoupit dané riziko či nikoli. V tomto rozhodování mu mohou být nápomocná hodnocení jednotlivých zemí ratingovými agenturami – na základě jejich zařazení do různých kategorií si například banky určují podmínky poskytnutí úvěru a dalších služeb a pojišťovny od hodnocení odvíjí výši svých pojistných sazeb. Aktuální hodnocení Jihoafrické republiky třemi nejznámějšími ratingovými agenturami a výhled do budoucna lze spatřit v následující tabulce:

Tabulka 1: Ratingové hodnocení Jihoafrické republiky v letech 2013-2016

	Fitch	Moody's	S&P	Výhled do budoucna
2013	BBB	---	---	stabilní
2014	BBB	Baa2	BBB-	negativní
2015	BBB-	---	BBB-	stabilní
2016	BBB-	Baa2	---	negativní

Zdroj: Vlastní zpracování; Trading Economics: South Africa/Credit Rating

Z tabulky vyplývá, že společnost Fitch, která zemi hodnotí pravidelně tento rating rok od roku zhoršuje. Jihoafrické dluhopisy se neustále pohybují nad hranicí spekulativního pásma, do kterého dle negativních výhledů do budoucna možná brzy spadnou.

Pokud se podnik rozhodne, že na daný trh skutečně vstoupí, měl by o něm získávat informace a přizpůsobovat se jim i v průběhu kontraktu. Kromě diverzifikace svých aktivit tak, aby případné ohrožení na jednom trhu bylo vyrovnáno úspěchem na trhu druhém, má možnost spolupracovat i s ostatními podniky, které na daném území působí. Existuje také možnost přenést financování na jiné subjekty, nebo se proti teritoriálním rizikům alespoň pojistit u některé z pojišťoven (zejména se státní podporou). (Machková, 2010)

3.7 Kurzová rizika

Kurzy jednotlivých měn jsou ovlivňovány mnoha faktory – jak ekonomickými, tak i těmi neekonomickými – a proto je jejich vývoj pouze obtížně předvídatelný. Poněvadž je v dnešní době takřka nemožné nalézt zcela stabilní měnu, jsou podniky operující i na jiném, než jen tuzemském trhu ohrožovány kurzovými riziky – v důsledku pohybu měnového kurzu mohou dosáhnout buď kurzového zisku či ztráty. (Janatka, 2011)

Aby podnikatel zabránil případné ztrátě plynoucí z nepříznivého vývoje kurzů měn, s nimiž pracuje, může začít u diverzifikace měnové struktury svých pohledávek a závazků (pokud by došlo k měnovému pohybu, utrpěl by případně menší újmu). Při smluvní volbě měny záleží na jeho postavení – jako prodávající by měl volit měnu jejíž kurz stoupá, naopak jako kupující by měl volit spíše slabou měnu. Po zvolení vhodné měny může využít zajišťovacích nástrojů (termínových nákupů či prodejů měn), nebo pohledávky prodat. (Machková, 2015)

Jelikož se v poslední době Afrika stává oblíbenou světovou investiční destinací, rozhodla se Johannesburgská burza Johannesburg Stock Exchange angažovat v nabízení vhodných produktů sloužících ke zmírnění kurzového rizika obchodování v Africe a od roku 2014 má ve svém portfoliu navíc měnová futures (prodej/nákup měny k určitému dni v budoucnosti za fixní kurz). Investoři, importéři a exportéři tak mají možnost chránit se před kurzovými riziky zajištěním kurzu Jihoafrického randu a jedné ze zahraničních měn – Amerického dolaru, Zambijské kwachy, Keňského šilinku či Nigerijské nairy. (Normans Media, 2014)

3.8 Odpovědnostní rizika a další typy rizik

Existuje široká škála rizik souvisejících s odpovědností, vzhledem ke stále rostoucí ochraně spotřebitele (v mnoha zemích důležité stejně jako funkčnost či kvalita výrobku) je však tím nejznámějším riziko odpovědnosti za výrobek (není totéž co odpovědnost za vady výrobku v souvislosti se zárukou). Pokud výrobek způsobí spotřebiteli škodu na zdraví či majetku, náhrada škody významným způsobem ovlivní činnost podniku. (Janatka, 2011)

Podobný případ, avšak z jiného odvětví, nastal v Německu – německý kupující se zavázal odebrat dvě dodávky (v celkové hmotnosti deseti tun) mražené šunky od italského prodejce. Na základě stížností svých zákazníků oznámil kupující měsíc po dodávce, že byla zkažená a odmítl ji zaplatit, po čtyřech měsících navíc zažádal o náhradu vzniklé škody. Vzhledem k mraženému stavu šunky argumentoval tím, že se jednalo o vady skryté, které nelze zjistit

dříve, než zákazník šunku rozmrazí. Zemský soud v Mnichově však i přesto dal za pravdu prodávajícímu, poněvadž kupující nespécifikoval, zda byla vadná část dodávky či veškeré zboží a zároveň s analýzou zboží čekal 20 dní od přijetí prvních námitek. (UNILEX, 2017)

Tento případ sice není ze stejného odvětví podnikání, nicméně dokazuje složitost procesu určování viníka a následného vymáhání škody při obchodních operacích s mezičlánky. Podle § 2939 Nového občanského zákoníku hradí škodu způsobenou vadou výrobku společně a nerozdílně výrobce a podnikatel, který výrobek na trh dovezl v rámci své činnosti. Nárok na náhradu škody vzniká až ve chvíli, kdy její hodnota překročí částku 500 eur – dle kurzu vyhlášeného Českou národní bankou v den vzniku škody (či jejího zjištění – pokud nelze určit, kdy daná škoda vznikla).

Mezi další typy rizik nezařazené do předchozích šesti základních kategorií patří například technologická, výrobní, dodavatelská, ekonomická, finanční, environmentální, legislativní, informační rizika, rizika spojená s lidským činitelem či zásahy vyšší moci. (Fotr, 2014)

Podnik by se v první řadě měl snažit zamezit vzniku jakýchkoli vad, které by mohly způsobit, že by byl výrobek spotřebiteli nebezpečným – k tomuto účelu slouží kontrola kvality během výrobního procesu. Na základě zpětné vazby by poté měl aktualizovat návody k danému výrobku a zároveň sledovat aktuální legislativní předpisy vztahující se k odpovědnosti za výrobek. V neposlední řadě je pak jednou z možností pojištění odpovědnosti, bez kterého by v dnešní době žádný podnik na zahraniční trhy vstupovat neměl. (Machková, 2015)

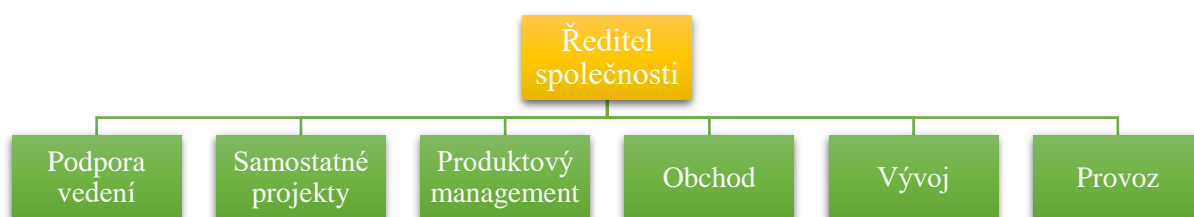
4 Představení společnosti Jablotron Alarms, a.s.

Akciová společnost Jablotron Alarms je klíčová pro praktickou část, a proto je představena zejména z hlediska základních informací, marketingového mixu a SWOT analýzy tak, aby bylo zřejmé její současné postavení a vyhlídky do budoucna.

4.1 Základní informace

Akciová společnost Jablotron Alarms, vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem, vznikla zápisem do obchodního rejstříku ke dni 1. srpna 2008. V té době se však nejednalo o nově vznikající společnost, nýbrž o důsledek rozdělení společnosti Jablotron s.r.o. odštěpením se založením nové společnosti. Od roku 2008 je zároveň jediným akcionářem holding Jablotron Group a.s., vlastněný Ing. Daliborem Dědkem a Miroslavem Jarolímem.

Se svými 221 zaměstnanci (údaj k 31.12.2016) spadá tento podnik se sídlem v ulici Pod Skalkou 4567/33 v Jablonci nad Nisou do kategorie středních podniků. Předmětem jeho činnosti je zejména výroba, instalace a opravy alarmů a poskytování služeb na ochranu osob a majetku. Charakter společnosti si žádá pružné řízení, jemuž je přizpůsobena organizační struktura – několik rovnocenných úseků řízených ředitelem (lze spatřit na níže uvedeném obrázku). (Ministerstvo financí ČR, 2017)



Obrázek 3: Organizační struktura společnosti Jablotron Alarms a.s.

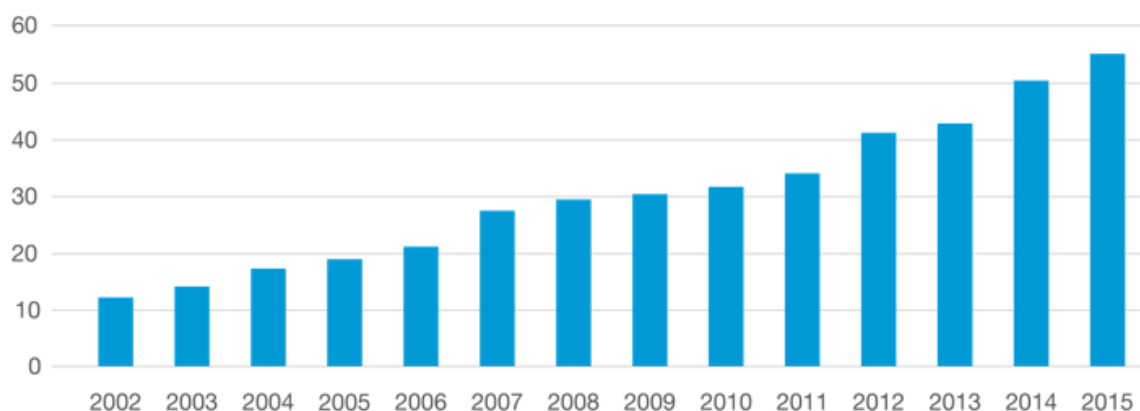
Zdroj: Vlastní zpracování, Jablotron Alarms

4.1.1 Jablotron Group a.s.

V roce 2008, kdy došlo k rozdělení společnosti Jablotron, zároveň vznikl holding Jablotron, který je tvořen 22 firmami, mezi něž patří zejména: Jablotron Alarms, JabloPCB, Jablocom,

Jablotron Security a JabloNET. Skupina Jablotron zaměstnává více než 600 pracovníků a své výrobky vyváží do celého světa (přibližně 80 zemí), tyto údaje se však každým rokem mění vzhledem k rychle rostoucímu počtu zákazníků, odbytišť a obratu. Ing. Dalibor Dědek byl od počátku jediným majitelem, v roce 2016 však prodal čtyřicetiprocentní podíl svému dlouholetému spolupracovníkovi, obchodnímu a výkonnému řediteli Miroslavu Jarolímovi.

I když každá z firem spadajících do Skupiny funguje samostatně, všechny spolupracují a přispívají k celkovému obratu (na tom má tradičně většinový podíl největší firma holdingu, kterou je právě divize alarmů – její obrat lze spatřit na níže uvedeném obrázku).



Obrázek 4: Vývoj obratu společnosti Jablotron Alarms v letech 2002-2015 (v milionech eur)

Zdroj: Vlastní zpracování, Jablotron Alarms

Jak lze vyčíst z výše uvedeného grafu, tržby každým rokem rychle stoupají, což je od roku 2012 ovlivněno zejména uvedením zásadního produktu na trh (alarm JA-100³). Ani této stabilní a nezadlužené firmě se však nevyhnula světová ekonomická krize z roku 2008, jež na nějakou dobu pozastavila růst jejích tržeb.

4.1.2 Historie společnosti

Společnost Jablotron Alarms založili v roce 1990 čtyři kamarádi, kteří byli po dlouhou dobu zároveň jejími jedinými zaměstnanci. Ve svých počátcích se zabývali výpočetní technikou, konkrétně pak vývojem průmyslových aplikací na zakázku – poté co během prvních týdnů získali zakázku za milion korun od tehdejšího státního podniku, který následně zkrachoval

³ hybridní systém s komponenty propojenými jak drátově, tak i bezdrátově

a jim tak zůstala spousta neprodejných výrobků, usoudili, že toto odvětví je značně nestabilní a přeorientovali se na vývoj a výrobu vlastních produktů elektronického zabezpečení budov.

Hned v prvním roce své existence vyvinuli první alarm a zároveň začali školit partnery, s čímž v mírně pozměněné podobě pokračují dodnes. Přes počáteční neúspěch zapříčiněný negativním vnímáním tehdejšího Československa se jim po dvou letech podařilo prorazit do světa a založit pobočku na Tchaj-wanu. V následujících letech pak svou produkci rozšířili mimo jiné i o autoalarmy a monitory dechu kojenců.

4.1.3 Vize, cíle a hodnoty

David Beneš, ředitel společnosti, říká, že vizí Jablotronu je „*dodávat zákazníkům špičkové zabezpečovací a komunikační systémy a prvotřídní bezpečnostní služby*“. Při snaze stát se lídry ve svých oborech se zároveň snaží podávat svým zákazníkům špičkovou technologii jednoduchým a srozumitelným způsobem – to je zároveň jedna z hodnot, na nichž společnost stojí. Dále si poté zakládá na společenské odpovědnosti (má svou vlastní nadaci a již mnoho let pomáhá druhým), férovém jednání, skromnosti, motivaci zaměstnanců a partnerů pomocí seberealizace a také na tom, že úspěšný výrobek obsahuje duši svých tvůrců.

4.1.4 Obchod

Jablotron, společnost s mnohaletou tradicí, operuje v tuzemském i zahraničním prostředí. V rámci České republiky má vybudovanou svou síť distributorů, jejíž řady i nadále rozšiřuje. Tuzemský trh je pro ně však příliš malý, a tak je většina produkce exportována do více než 80 zemí světa – největšími odbytišti jsou trhy Evropské unie a Ruska, obchod se však rozvíjí například i na Blízkém východě, v Jižní Americe, Japonsku či Španělsku.

4.1.5 Aktivity a plány do budoucna

Jablotron se aktivně podílí i v jiných společnostech, například menšinově ve firmě eMan zabývající se vývojem aplikací či většinově v brněnské rentgenové firmě Eledus. Mimo to založil i své první zahraniční centrum ve španělském Vigu a v budování takovýchto center hodlá podle své nové strategie pokračovat i nadále. Nedávno začalo naplno fungovat nové logistické centrum v jablonecké průmyslové zóně, díky němuž může společnost Jablotron Alarms poskytovat lepší služby svým zákazníkům. Vzhledem k nedostatku kvalifikovaných

pracovníků v technických oborech plánuje Jablotron otevřít v areálu bývalé Bižuterie vlastní střední školu, kde by byl schopen garantovat kvalitu výuky.

4.2 Marketingový mix

Produktové portfolio společnosti sestává z široké škály produktů, jež lze rozdělit do čtyř kategorií – alarmy (pro byty, domy, chaty či firmy), autosortiment (zabezpečení a monitoring vozidel), chytré ovládání (ovládání světel, topení, zavlažování či například garážových vrat) a topení a ventilace. Vlastní vývoj a výroba probíhá na základě řady přísných certifikací tak, aby byly výrobky a služby nejen vysoce kvalitní, spolehlivé, bezpečné, atraktivní a vysoce užité, ale aby zároveň vyhovovaly mezinárodním standardům. Ke svým produktům nabízí Jablotron množství doprovodných služeb – kromě kvalitního servisu, nonstop technického poradenství a prodloužené garance i aplikaci MyJABLOTRON a služby Bezpečnostního centra, které tvoří jedny z jeho hlavních konkurenčních výhod. Na svých produktech spolupracuje s předními designéry, a proto může nabídnout atraktivní nadčasový design, jež svým umístěním nenaruší celkový dojem z daného prostředí.

Jablotron pracuje s distributory, montážními partnery a koncovými zákazníky – **cenová politika** se tak dotýká všech těchto subjektů. Snahou je stabilita ceny, jež má zaručit určitou rozumnou výši marže jak distributorům, tak i montážním partnerům, aby byli motivováni s Jablotronem i nadále spolupracovat a aby měl koncový uživatel jistotu, že tržní cena není předražená.

Jablotron je společnost s celosvětovou působností (v České republice má své zastoupení v každém kraji a ve světě na každém kontinentu), proto se snaží o budování **distribuční sítě** v České republice i v zahraničí. Produkty společnosti jsou k dostání na interním e-shopu, avšak pouze pro distributory formou B2B – cílem je, aby byly vždy montovány pouze proškolenými montážními partnery a ne, aby byly k dostání každému. Dlouhodobým cílem společnosti je rozvoj stávajících trhů a neustálé hledání nových, poněvadž export je pro ni prioritní.

Na **propagaci** spolupracuje s agenturou Beaufort, své produkty pak jezdí prezentovat na různé výstavy (mezi nimi například IFSEC Londýn, SECURITY Essen či AMPER Brno). Svou značku se mimo to snaží posilovat pomocí běžných marketingových nástrojů, jako jsou nové a přehlednější webové stránky, profily na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn či

Youtube), reklamy na autobusech či propagační videa. K dostání jsou i reklamní předměty v běžné podobě (hrníčky, propisky, žvýkačky, flash-disky, poznámkové bloky apod.).

4.3 SWOT analýza

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, sestavení podnikové SWOT analýzy je nezbytnou součástí přípravy kterékoli mezinárodní obchodní operace. Na základě identifikace silných a slabých stránek lze určit, zda je daný podnik připraven vstoupit na zahraniční trh a na základě analýzy hrozeb a příležitostí lze poté odhadnout budoucí vývoj. Z tohoto důvodu byla dle zjištěných informací a konzultace s několika odborníky ze společnosti sestavena SWOT analýza společnosti Jablotron, jež je uvedena v tabulce níže.

Tabulka 2: SWOT analýza společnosti Jablotron Alarms

<p><u>Strengths (silné stránky):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nízká poruchovost ▪ podpora produktů aplikacemi ▪ poskytování doprovodných služeb ▪ vlastní vývoj a inovace ▪ vlastní logistické centrum ▪ ekonomická nezávislost 	<p><u>Weaknesses (slabé stránky):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nedostatečná kapacita pro růst ▪ malá customizace produktu
<p><u>Opportunities (příležitosti):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ technologický vývoj ▪ existence rostoucích trhů ▪ širší akceschopnost školení ▪ potenciál cloudových technologií 	<p><u>Threats (hrozby):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ falzifikáty ▪ legislativní změny v certifikaci ▪ cenová eroze díky segmentu kamer ▪ nedostatek dlouhodobých kontraktů

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze SWOT analýzy vyplývá, že mezi nejsilnější stránky Jablotronu patří vlastní oddělení vývoje a inovací, ve kterém pracuje více než 70 specialistů na produktech, které jsou velice kvalitní – jejich poruchovost se pohybuje pouze kolem jednoho procenta. Oproti konkurenci má společnost výhodu i v tom, že ke svým produktům poskytuje podporu v podobě vlastních aplikací, které uživateli umožní zařízení ovládat odkudkoli. Kromě aplikací mají zákazníci možnost využít široké škály doprovodných služeb (prodloužená garance, nonstop technické poradenství apod.). Vlastní nově postavené logistické centrum umožňuje společnosti pružně

reagovat na potřeby jejích zákazníků, a znamená pro ni jednu z konkurenčních výhod. Fakt, že společnost není nijak zadlužena a je tedy plně ekonomicky nezávislá, zvyšuje věrohodnost v očích jejích zákazníků. Slabých stránek bylo oproti silným nalezeno málo, což je z části dáno i subjektivním vnímáním společnosti a omezeným počtem hodnotících uživatelů – jako nejslabší místo byla identifikována nedostatečná kapacita pro růst (zejména oblasti vývoje, IT a HR rostou rychleji, než mohou být zajištěny zdroji) a malá customizace produktu (je pouze jeden a nelze ho nijak výrazně upravovat podle požadavků zákazníků).

Pro svůj rozvoj by společnost mohla rozšířit akceschopnost školení a více se zapojit do širších prodejních a technologických kanálů (nabízet/prodávat cloudové⁴ služby). Využít lze také technologický rozvoj a hledání nových perspektivních trhů pro export. Největší hrozbou jsou legislativní změny v oblasti certifikace, které by mohly v konečném důsledku vést až k neprodejnosti již zhotovených výrobků, dále pak cenová válka s výrobcí kamer, jež se zapojují do alarmů a v neposlední řadě i nedostatek dlouhodobých kontraktů, poněvadž se pracuje na roční bázi a nelze tak dělat dlouhodobější plány. Za dobu své existence se podnik setkal i s kopírováním jeho výrobků, je tedy potřeba dát si pozor i na falzifikáty.

⁴ služba, která nepracuje na místním počítači, ale je zčásti či výhradně založená na pomyslné síti počítačů umístěných v kyberprostoru

5 Trh Jihoafrické republiky

Předmětem této bakalářské práce je analýza rizik spojených se vstupem a účinkováním firmy Jablotron Alarms na Jihoafrickém trhu, a proto je tomuto trhu věnována celá tato kapitola. Nejprve bude představena mezinárodní obchodní operace, poté trh z pohledu PEST analýzy a na závěr proběhne analýza konkrétních rizik.

5.1 Jablotron v Jihoafrické republice

V předcházející kapitole bylo zmíněno, že se Jablotron každoročně účastní mnoha veletrhů a výstav zaměřených na zabezpečovací techniku – a byla to právě účast na jedné z nich, která významně napomohla působení na novém trhu, a sice trhu Jihoafrické republiky. V květnu roku 2013 se konala výstava IFSEC Birmingham, na které se zástupci Jablotronu náhodně potkali se zástupci společnosti Pyrotec, která dodnes působí jako jejich výhradní distributor v Jihoafrické republice. Po úvodních jednáních o zahájení distribuce následovala poměrně dlouhá etapa certifikace – aby se výrobek na daném trhu mohl prodávat, musela společnost Jablotron Alarms absolvovat certifikační řízení k získání oprávnění ICASA - toto řízení trvalo až do léta následujícího roku. Ve třetím čtvrtletí byla do místa určení vyslána první zásilka (vzhledem k velmi komplikovanému celnímu řízení a dopravě probíhají dodávky zboží jednou až dvakrát ročně) a proběhlo vzorové školení, na kterém si vyškolili místního odborníka z řad zaměstnanců společnosti Pyrotec.

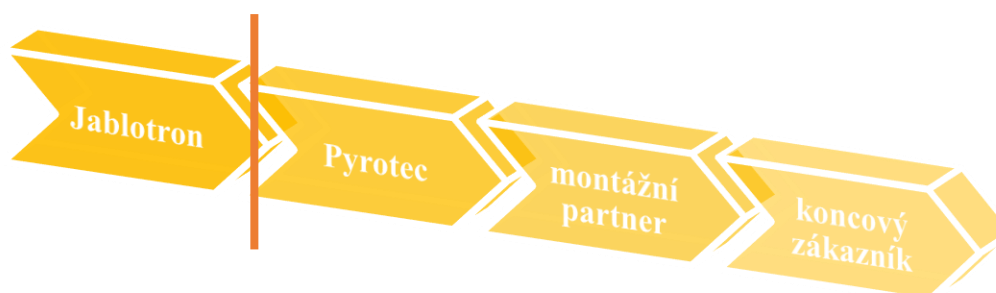
Jihoafrická republika se v posledních letech těší zvýšenému zájmu investorů a fakt, že se jedná o velice lukrativní trh potvrzují i tržby, které tam realizují konkurenti Jablotronu. Krom investice do certifikace nehrozilo, že by v případě neúspěchu utrpěl významnější ztrátu, což ovlivnilo způsob provedení analýzy – namísto hloubkové analýzy postačila analýza od stolu, tedy provedená na základě sekundárních dat z dostupných zdrojů.

Jak již bylo řečeno, společnost Pyrotec funguje jako výhradní distributor – s nikým jiným tedy v Jižní Africe Jablotron nespolečně pracuje a nemá zde ani žádného místního znalce, kteří bývají firmami v počátcích podnikání na zahraničních trzích často využíváni. Rizika spojená s obchodním partnerem zatím společnost řešit nemusí, poněvadž Pyrotec platí předem a včas a dle zjištěných informací nepoškozuje pověst společnosti, je spolehlivý – ověřováno srze

montážní partnery, na něž má Jablotron vazby (zajímá se zejména o to, zda je s nimi v kontaktu, nabízí jim produkty a také za jakou cenu jim je nabízí).

Kromě standardní distributorské smlouvy sepsané podle českého práva, má v Jihoafrické republice Jablotron uzavřených dalších deset NDA smluv se třetími stranami (montážními partnery, integrátory či softwarovými developery). Součástí produktů společnosti je i velké množství datové komunikace, jež vyžaduje implementaci od třetích stran – právě z tohoto důvodu jsou s nimi uzavírány smlouvy o nesdílení či neprozrazení informací.

Jako na všech trzích, i na tom jihoafrickém Jablotron používá nepřímou obchodní metodu a neprodává tak své výrobky přímo koncovému zákazníkovi, nýbrž distributorovi – v tomto řetězci však již další mezičlánek (například velkoobchod) nebývá. Klíčovým prodejcem na lokálním trhu je montážní partner, jehož úkolem je produkty nabízet, prodávat a následně montovat koncovému uživateli. Schéma distribučního řetězce lze spatřit na obrázku níže, kde je čarou oddělen moment přechodu zboží za hranice.



Obrázek 5: Schéma distribučního řetězce společnosti Jablotron Alarms v JAR

Zdroj: Vlastní zpracování

Zásilka během své cesty mimo Českou republiku podléhá celnímu dohledu, musí tedy projít celním řízením (samo o sobě je velmi komplikované). Tamější požadavky na úplatky nejsou nijak neobvyklé, stejně tak jako zadržení zásilky na libovolnou dobu – ať už bezdůvodně, nebo kvůli chybějící dokumentaci. Tyto problémy musí sice řešit spíše distributor (pokud se nejedná o problémy s dokumentací), nicméně ovlivňují jeho ochotu i nadále s Jablotronem spolupracovat. Během necelých čtyř let vzájemné spolupráce se sice objevilo několik dílčích problémů, zatím však nic, co by mělo výraznější dopad na danou činnost.

Sídlo distributora je v Johannesburgu, odkud zajišťuje distribuci pro Botswanu a zejména pro celou Jihoafrickou republiku. Jelikož jsou výrobky poměrně velké, připadají v úvahu jen některé druhy dopravy – zároveň se jedná o přepravu na mezikontinentální vzdálenost. Zboží je v České republice naloženo do kamionu, který jej dopraví do Hamburku, odkud už pluje lodí do přístavu určení (Kapské město či Durban) a z toho opět kamionem do cílového místa určení. Takováto přeprava trvá většinou od čtyř do šesti týdnů. Zatím se nestalo, že by zboží bylo ztraceno nebo zničeno v nadměrném počtu, z toho důvodu je standardně pojištěn pouze dopravce a zásilka.

Ze zákona vyplývá povinnost ručit 2 roky za běžné výrobky a 6 měsíců za výrobky, které podléhají rychlé zkáze. Odpovědnost za vady výrobků společnosti Jablotron upravují její všeobecné obchodní podmínky, v rámci nichž nabízí prodlouženou garanci – bezplatný 3letý servis pro výrobky, jež byly prokazatelně namontovány certifikovaným partnerem. Svým partnerům nabízí řešení reklamací v tzv. RMA režimu, kvůli maximálnímu šetření nákladů (mezikontinentální vzdálenost jejich výši ještě umocňuje). Pokud partner reklamuje pouze běžné procento výrobků (domluvené z obrátu), není reklamaře řešena zasláním výrobku zpět do České republiky, nýbrž finanční kompenzací. Pokud však množství reklamovaného zboží tuto mez překročí, je reklamaře řešena výměnou kus za kus.

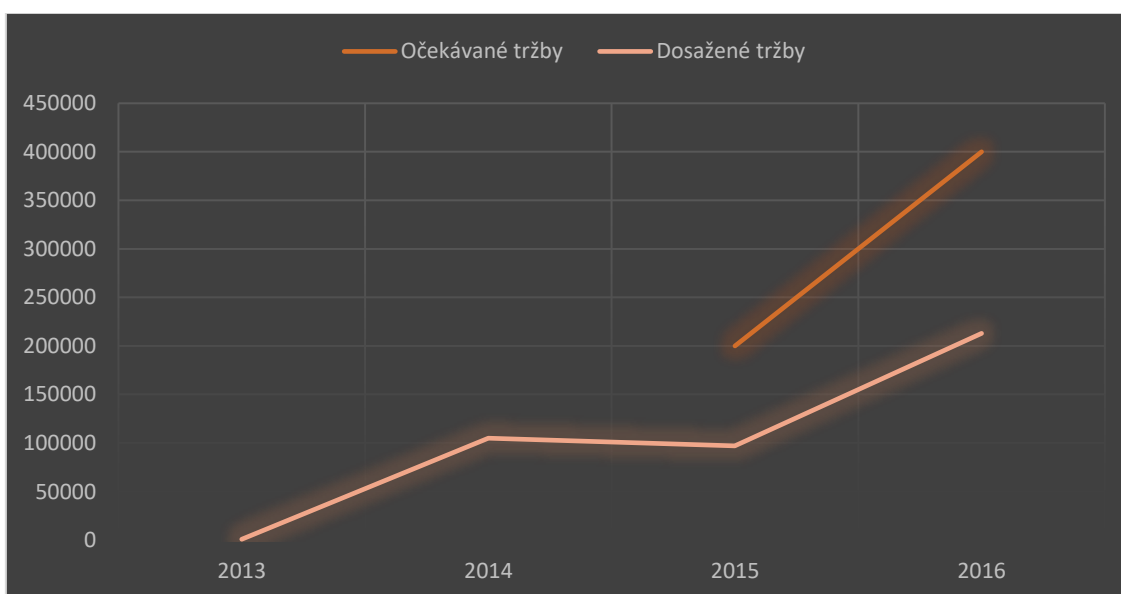
V oblasti marketingového mixu došlo k základním jazykovým úpravám a k přizpůsobení potřebám tamějšího obyvatelstva v rámci nabídky – vzhledem k časté střelbě potřebují spíše venkovní detektory, a ty tam tak jsou nabízeny ve větší míře než například na evropských trzích. Jak již bylo zmíněno, certifikační řízení a trh samotný jsou tak náročné, že by starší modely nebyly na tamějším trhu konkurenceschopné – dodávána je tedy pouze řada JA-100. V sídle Pyrotecu probíhá každou druhou sobotu (celkem tedy zhruba 25x za rok) školení pro zvané i nezvané – svým partnerům Jablotron pro podobné akce poskytuje možnost čerpání marketingových materiálů (panelů při školicích a prezentačních akcích a demonstračních kufřů). V těchto kufrech se nachází reálný alarmový systém, na kterém lze konkrétně ukázat způsob jeho fungování. S partnery je dohodnuta cenová hladina, za kterou se prodává na trhu a jakékoli úpravy ceny jsou konzultovány s výrobcem.

Strategie společnosti je taková, že navštěvuje veletrhy pouze třikrát – letošní rok tak bude klíčový pro stanovení dalšího postupu (buď se s partnerem domluvit na změně působení na trhu a významně více zainvestovat do růstu tržního podílu, nebo se dohodnout na stabilizaci tržeb na hladině 250 000 €). Kvůli pogromům, které jsou pořádány na bělochy, ukončila část

zákazníků svou činnost a z trhu odešla – vzhledem k bezpečnostní a socioekonomické situaci v zemi je tedy důležité se rozhodnout, zda obchod pouze udržovat či rozšířit.

Jelikož je společnost Jablotron Alarms ekonomicky nezávislá, je schopná veškeré výdaje související s činností na trhu Jihoafrické republiky profinancovat z vlastních zdrojů. Roční investice do marketingu a certifikací se pohybují v řádech tisíců eur, jsou tedy minimální. Od svého distributora dostává společnost od počátku zapláceno předem.

Společnost Pyrotec na tamějším trhu obchoduje v randech, avšak Jablotronu platí eury. Při nepříznivém kurzu za výrobky platí vysoké částky, a proto se již několikrát stalo, že čekal na příznivější situaci na měnovém trhu – aby byly výrobky cenově konkurenceschopné. To však způsobilo problémy nejen jemu (došly mu skladové zásoby a méně prodal), ale i firmě Jablotron, která čekala se zbožím v jednom případě i půl druhého měsíce. Kurzová rizika se zde projevují v největší míře, a jelikož proti nim není společnost nijak zajištěna, potřeba reagovat na ně roste.



Obrázek 6: Vývoj tržeb společnosti Jablotron Alarms na trhu Jihoafrické republiky

Zdroj: Vlastní zpracování

Kurz eura vůči randu zbrzdil i očekávané tržby – ty měly od roku 2014 do roku 2016 vystoupat až na 400 000 €, těch však zatím dosaženo nebylo. Z vývoje zaznamenaného ve výše uvedeném grafu je jasně vidět, že výkyvy způsobené změnami kurzu jsou obrovské.

5.2 PEST analýza

Cílem praktické části je analyzovat rizika mezinárodního podnikání a navrhnout způsoby, jimiž lze těmto rizikům buď zcela, nebo alespoň z části předejít. V různých zemích mohou však rizika mít odlišný význam a váhu, je proto třeba postupovat v kontextu daného trhu. Ke správnému pochopení všech souvislostí byla sestavena PEST analýza Jihoafrické republiky, ve které jsou uvedeny faktory mající nejzásadnější vliv.

5.2.1 Politické prostředí

V politické oblasti mají na podnikatelské aktivity největší vliv stabilita legislativního rámce a politické scény, tedy frekvence změn oborových předpisů a jejich tvůrců. Kromě překážek podnikání jsou důležité i obchodní, daňové a celní zákony.

Prezidentem federativní Jihoafrické republiky, země s rozlohou přesahující 1 milion km² a počtem obyvatel blízcím se 55 milionům (The World Bank, 2016), je od roku 2009 již po druhé volební období pan Jacob Zuma. Volí jej Národní shromáždění, jedna ze dvou komor jihoafrického parlamentu – jelikož zákony umožňují prezidentovi vládnout pouze dvě pětiletá volební období, bude v roce 2019 zvolen jeden z nových kandidátů. Politické prostředí je poměrně konkurenční, působení politických stran není nijak omezené – současná vládnoucí strana (Africký národní kongres, který získal 60 % hlasů voličů) spolupracuje s odbory a komunistickou stranou.

Předsudky vůči Jihoafrické republice vyvrací i fakt, že je hodnocena jako jedna z nejvíce demokratických zemí světa (v žebříčku sestavovaném analytickou společností **Economist Intelligence Unit** zaujímá 39. místo z celkového počtu 169 hodnocených zemí). Tento index demokracie v hodnocení zahrnuje volební proces, občanské svobody, funkčnost vlády a také politickou účast a kulturu, Jihoafrická republika si od roku 2014 pohoršila o 9 míst oproti současnému 39. místu v roce 2016 – kvůli korupci, malému růstu a vysoké nezaměstnanosti.

Politické prostředí v Jihoafrické republice je sice jedním z nejstabilnějších v Africe, stále se však potýká s vysokou mírou korupce (zejména politiků a celních orgánů) a kriminality (kromě běžného násilí i velké množství internetových podvodů). Poměrně často jsou tvořeny a podepisovány zákony komplikující zahraničním společnostem podnikání v zemi (tendru na státní zakázky se například mohou zúčastnit pouze podniky s **certifikátem BBBEE**, jež zaměstnávají určitý podíl černošského obyvatelstva), na druhé straně však probíhají jednání s Evropskou unií o liberalizaci vzájemného obchodu (momentálně jsou vztahy mezi zeměmi

upraveny **Dohodou o obchodu, rozvoji a spolupráci**, v nejbližší době by však měla vstoupit v platnost **Dohoda o ekonomickém partnerství**, která se zabývá zejména otázkami přístupu na trh a celních sazeb).

V poměru k populaci je daňových poplatníků v Jihoafrické republice velmi málo, proto se nevyplatí řešit tíživou situaci zvýšením daní – sazba daně z příjmu fyzických osob je mezi 18 až 41 %, sazba daně z příjmu osob právnických je stanovena na 28 % (pro malé a střední podniky je nižší). V oblasti celní politiky vůči zemím Evropské unie se Jihoafrická republika zavázala postupně snižovat a odstraňovat cla téměř u 91 % všech obchodovatelných položek, rychleji však zatím probíhá liberalizace jihoafrického dovozu do Evropské unie. Průměrná úroveň cel uvalených na zboží dovážené do Jihoafrické republiky se od roku 2004, kdy výše zmíněná dohoda s Evropskou unií vstoupila v platnost, snížila z 10 na 5 %. (Zastupitelský úřad ČR v Pretorii, 2016)

5.2.2 Ekonomické prostředí

Jedním z hlavních cílů podnikání je dosažení určité výše zisku, a proto je nutné při výběru cílového trhu zvážit i jeho ekonomické podmínky – kromě základních ukazatelů (HDP, míra inflace či nezaměstnanosti) jsou důležité také pobídky pro zahraniční investory, specifické zaměření trhu a obchodní politiky a další.

V roce 2015 dosáhl hrubý domácí produkt Jihoafrické republiky výše téměř 313 bilionů dolarů, což ji řadí na první místo v pomyslném žebříčku zemí subsaharské Afriky – jelikož je však přírůstek obyvatel rychlejší než přírůstek HDP, zaujímá v přepočtu na obyvatele až třetí místo (po Mauriciu a Botswaně). Ekonomika čelí strukturálním problémům, její růst je jedním z nejpomalejších – do roku 2016 měl klesající tendenci (0,5 %), v letošním roce je však očekáváno zlepšení až na 1,2 %.

Zemi trápila dlouhá období sucha, která negativně ovlivnila jak hospodářský růst (sklizeň nebyla dostatečně velká na to, aby mohla být exportována a zvýšila tak příjmy ekonomiky), tak i inflaci (zde nedostatečná sklizeň způsobila velký nárůst cen potravin) – v letošním roce se však očekává návrat dešťových srážek do normálního stavu, a proto může ekonomika opět růst. Díky stabilizaci cen potravin by se inflace mohla z 6,6 % dosažených v roce 2016 snížit až na 5,6 %. Dalším významným faktorem je velmi vysoká nezaměstnanost – v roce 2016 bylo téměř 27 % obyvatel nezaměstnaných, a v roce 2017 se očekává další zvyšování až na 27,8 % - i přes tyto hodnoty přichází další lidé o práci, což jen umocňuje jejich nespokojenost

s politickou situací (v zemi jsou časté stávkové akce, také kvůli nedostatečné bezpečnosti při práci). (Economist Intelligence Unit, 2017)

Z hlediska obchodní bilance převažuje import, veškerý mezinárodní platební styk je poté uskutečňován ve volně směnitelných měnách (nejčastěji v dolarech či eurech). Skrze některá netarifní opatření usilují o realizaci části produkce v Jihoafrické republice, při vstupu se platí clo a DPH (ve výši 15 %) – za celní odbavení odpovídá dovozce, doporučuje se mít s sebou třikrát následující dokumenty: obchodní fakturu, dopravní doklad, balicí list a celní formulář. Kromě častého bezdůvodného zadržování zboží na hranicích se lze setkat i s antidumpingovým či prohibitivním clem, vývozními omezeními, dovozními přírážkami a kvótami.

Jihoafrická republika je díky svému napojení na ostatní kontinenty rejdářskou velmocí, pouze od Evropy je poměrně vzdálená. Téměř polovinu jihoafrického exportu tvoří sektor služeb, ekonomika je dále závislá na cenách komodit – vyváží například zlato.

Obchodní výměna s Českou republikou je pod svým potenciálem, čeští podnikatelé mají ze vstupu na trh Jihoafrické republiky často strach – to dokazuje i fakt, že pouze pět českých firem má v zemi pobočku, dalších zhruba šedesát na trh pouze vyváží. V zemi donedávna chyběly informační technologie, což se nyní snaží napravit a z České republiky tak nejvíce dováží procesory, paměťové jednotky a přístroje elektronického záznamu – sektor nabízí nejvíce příležitostí pro český export (ty jsou však ovlivňovány přítomností světové a nejvíce pak čínské konkurence na tamějším trhu).

Ve vztahu k Jablotronu je důležité zmínit, že trh bezpečnostních služeb a technologií Jižní Afriky je považován za největší na světě (jeho roční obrat přesahuje tři miliardy dolarů). Jejich dovoz má rostoucí tendenci (přesahuje půl druhé miliardy ročně). (Velvyslanectví České republiky v Pretorii, 2016)

5.2.3 Sociální prostředí

Jihoafrickému obyvatelstvu dominují čtyři etnické skupiny – původní africké obyvatelstvo, míšenci, běloši a obyvatelstvo indicko-asijského původu. Velká část populace je mladá, ženy převažují nad muži. Očekávanou délku života při narození se v posledních letech podařilo zlepšit o deset let (z původních 52 na 62), díky poklesu úmrtnosti kojenců a dospělých.

Mezi jednotlivými vrstvami obyvatelstva existují propastné rozdíly, poměrně velká část populace neumí číst a psát a nejvyšší dosažené vzdělání je většinou střední. Úroveň školství (základního, středního i vyššího) se snižuje i díky nedostatku vybavení a učitelů na školách,

trh práce je neflexibilní a chybí na něm kvalifikovaní pracovníci. Velkým problémem, jemuž musí Jihoafričané čelit, je nákaza HIV či TBC. (Zastupitelský úřad ČR v Pretorii, 2016)

Výhodou pro zájemce o podnikání na tamějším trhu je, že zde může oficiálně jednat více jazyky (mezi 11 oficiálních patří mimo jiné i angličtina). Povědomí o českých výrobcích je nulové, většina obyvatel o České republice nikdy neslyšela – i z toho důvodu je vhodné ke své propagaci využít například inzeráty v celostátních denících či odborných časopisech, jež mají na obyvatelstvo poměrně velký vliv. Aktivní přístup firem hraje velkou roli, zejména pak účast na některém z mnoha oborových veletrhů, jejichž je Jihoafrická republika centrem.

5.2.4 Technologické prostředí

V době globalizace má významnou úlohu zejména internet – v Jihoafrické republice dlouhou dobu nebyl dostupný, nyní se však snaží toto zaostání ve vývoji dohnat a internet šířit rovnou přes optické sítě (vysokorychlostní připojení). V roce 2014 využívala internet zhruba pětina afrických obyvatel, jejich počet však rychle stoupá – ačkoli Jihoafrická republika v poměru k celkové rozloze a populaci Afriky zaujímá přibližně pět procent, má na svém území více než polovinu všech internetových linek a tři pětiny linek telefonních.

5.2.5 Příležitosti a hrozby jihoafrického trhu

Z PEST analýzy vyplývá, že bezesporu největší příležitostí na jihoafrickém trhu je vysoká míra kriminality, jelikož se Jablotron Alarms zaměřuje na výrobu zabezpečovací techniky. Na tamějším trhu sice existují propastné rozdíly mezi chudými a bohatými, avšak potenciální okruh zákazníků je (i vzhledem k populaci) stále dostačující. Naopak největší hrozbou jsou pro společnost legislativní změny, v tomto politicky nestabilním prostředí velmi časté.

5.3 Analýza rizik podnikání v Jihoafrické republice

Na základě informací o působení Jablotronu v Jihoafrické republice, byla podle teoretického členění rizik mezinárodního podnikání provedena jejich analýza. Analyzována byla všechna rizika, nicméně některá z teoretických skupin díky opatrnému postoji firmy nehrozí, a proto budou v následující kapitole navrženy způsoby ochrany pouze před hlavními riziky.

5.3.1 Tržní rizika

Tržní rizika nehrozí pouze na zahraničních trzích, nýbrž i na těch domácích – čím větší je však vzdálenost mezi vývozním a cílovým trhem, tím horší dopad může mít změna situace na dovozním trhu (ať už se jedná o vztah poptávky a nabídky či spotřebitelských preferencí, sezónní výkyvy apod.). Z PEST analýzy vyplývá, že Jihoafrická republika je skutečně velmi nebezpečným místem – úroveň kriminality je vysoká, a proto by Jablotron neměl být vlivy sezónních výkyvů či vztahu nabídky a poptávky nijak výrazně ovlivněn, jelikož zabezpečení budou tamější obyvatelé za nezměněných okolností potřebovat stále. Mimo to má společnost se svým jihoafrickým partnerem dohodnuté určité množství, které jednou až dvakrát ročně na trh dopraví a nechá v jeho skladu – poptávka tedy ovlivňuje spíše Pyrotec.

Další hrozbou jsou opatření obchodní politiky cílového trhu – Jihoafrická republika sice novým společností vstup na trh poměrně komplikuje, na druhou stranu se však při jednání s Evropskou unií zavázala tato opatření postupně snižovat. Při vstupu na trh musel Jablotron absolvovat řízení k získání certifikátu ICASA, který jej opravňuje prodávat své výrobky na tamějším trhu – toto však proběhlo bez problémů a žádné další požadavky s sebou nenese. Legislativní podmínkou, která podnikání ztěžuje nejvíce, je certifikát BBBEE – společnost, která chce na daném trhu fungovat přímo, jej musí vlastnit a naopak společnosti, která své výrobky na daný trh pouze dováží, stačí, aby certifikát vlastnil jihoafrický partner. Pyrotec, jihoafrická partnerská společnost Jablotronu, tuto podmínku splňuje.

5.3.2 Komerční rizika

Komerční rizika jsou spojená především s obchodními partnery – výhradním distributorem výrobků společnosti Jablotron na jihoafrickém trhu je prozatím společnost Pyrotec, a veškerá potenciální rizika tedy souvisí s ní. Pyrotec si však během padesátiletého působení v oboru vybudoval dlouhodobé partnerské vztahy a stal se známým pro prémiovou kvalitu, výborný servis a spolehlivost. Zkušenosti Jablotronu jsou naprosto stejné – zapláceno dostává předem a včas, jeho jméno a výrobky nejsou nijak ohroženy. (Pyrotec, 2016)

Situace se však může změnit (ať už v oblasti přístupu Pyrotecu či jeho platební situace), což by pro Jablotron vzhledem k tomu, že svého obchodního partnera prověřuje pouze občas skrze své kontakty na montážní partnery, mohlo znamenat zásadní problém.

5.3.3 Přepravní rizika

Při exportu z České do Jihoafrické republiky se jedná o mezikontinentální vzdálenost, z toho důvodu se využívá námořní přeprava – poté, co kamion zboží přepraví do přístavu nalodění, se naloží na loď a je dopraveno buď do přístavu v Durbanu či Kapském městě. Kromě stávek se konkrétně v největším africkém přístavu Durban objevil další problém, a sice znečištění.

Vstupní kanál durbanského přístavu se zanáší mořským pískem a zužuje se tak vstupní prostor pro přijíždějící lodě. To by nemusel být takový problém, pokud by však tento přístav nebyl pro Jihoafrickou republiku tím nejdůležitějším – pro srovnání: přístavem v Kapském městě prošlo v roce 2014 zhruba 3,5 milionu tun nákladu, Durbanem však 45 milionů tun. Jihoafrická vláda plánuje tento přístav prohloubit a prodloužit až na čtyřnásobek (do roku 2020), což by sice situaci vyřešilo, na druhé straně by však tato rekonstrukce zvýšila náklady ve formě přírážek a export by se tak prodražil. (BMI Research, 2015)

Výrobky Jablotronu jsou během své cesty z České do Jihoafrické republiky několikrát překládány (kamion – loď – kamion) a hrozí tak poškození či dokonce ztráta celého nákladu. Tuto situaci má však společnost ošetřenou pojištěním přepravy.

5.3.4 Teritoriální rizika

Teritoriální hrozby tvoří skupinu rizik, kterým lze jen obtížně předejít – většina podnikatelů se pouze pokouší zmírnit případný dopad pojištěním. Právě pro potřeby pojištění je důležité členění OECD, která klasifikuje země do jedné z osmi skupin rizik, a to na základě finanční a ekonomické situace dané země, politického rizika a dalších faktorů (pro hodnocení je velmi důležité, zda jsou země schopny splácet úvěry, které jim byly poskytnuty).

Česká exportní pojišťovna EGAP stanovuje na základě členění OECD pojistné sazby, ty jsou nejvyšší pro země s největší mírou teritoriálního rizika (nultá skupina je bezriziková, sedmá skupina je nejrizikovější). Největší podíl na pojištěných exportech mají země středně rizikové (třetí, čtvrtá a pátá skupina), mezi které patří i Jihoafrická republika, která byla jako v roce 2016 i v roce 2017 (konkrétně k 27. lednu) klasifikována do čtvrté kategorie. (OECD, 2017)

Investoři sledují zejména ratingové hodnocení jednotlivých zemí – agentury, zabývající se ratingem, hodnotí pravděpodobnost vyplacení vládních věřitelů. Čím hůř jsou dané země hodnoceny, tím riskantnější je nákup jejich dluhopisů. Jihoafrické dluhopisy dostávají horší

hodnocení, zatím jsou však stále v investičním pásmu – pokud by spadly pod něj, zpomalilo by to příchozí investice a ekonomiku. (Masie, 2016)

5.3.5 Odpovědnostní rizika

Odpovědnost za vady výrobku má Jablotron upravenou nadstandardně, kromě zákonem dané dvouleté záruční lhůty (šestiměsíční u věcí podléhajících rychlé zkáze) nabízí i tříletý bezplatný servis pro výrobky prokazatelně namontované jedním z certifikovaných partnerů.

Pokud by však nastala situace, ve které by výrobky společnosti nefungovaly a způsobily tak škodu koncovému uživateli – ať už na zdraví či majetku – mohl by případný spor výrazně zhoršit postavení společnosti. Chyby mohou nastat na straně výrobce (vady výrobku), ale i vlivem montážního partnera (vadná montáž) – je tedy potřeba rozlišovat hranici, za kterou odpovědnost výrobce končí.

Na rozdíl od starého občanského zákoníku odpovídá podle nového dodavatel za svého subdodavatele pouze v případě, kdy jej nevybral pečlivě nebo na něj nedostatečně dohlížel, pokud tuto povinnost měl. Pečlivým výběrem je zde myšlen důkladný průzkum tržních referencí, hospodářské situace subdodavatele a také jeho dosavadního působení na trhu. Ze závazku musí subdodavatel jasně plynout povinnost vykonat samostatně určitou činnost. (Králík, 2016)

5.3.6 Kurzová rizika

Samotný závěr této kapitoly je věnován kurzovým rizikům, která mají na činnost Jablotronu v Jihoafrické republice největší vliv – v negativním slova smyslu. Společnost již několikrát přišla o tržby v důsledku výkyvů směnného kurzu randu a eura – jihoafrický partner čekal, až rand posílí a společnost tak dosáhla menších tržeb, než předpokládala.

Základní determinantou vývoje směnného kurzu randu vůči euru je jeho nabídka na trhu a poptávka po něm. Pro Pyrotec je situace nejvýhodnější ve chvíli, kdy poptávka po randu převyšuje jeho nabídku na trhu – když je nabídka omezena, rand sílí. To se stane v momentě, kdy chtějí zahraniční zájemci koupit jihoafrické produkty (platinu, zlato apod.) či majetek (ať už ve formě honosných sídel či vládních dluhopisů a akcií).

V obchodování s ostatními zeměmi prozatím import převažuje nad exportem, nedochází tedy k situaci, kdy by poptávka po randu převyšovala jeho nabídku. Podíl na pomalém růstu exportu mají i stávky, které jsou v zemi velmi časté. Dalším faktorem, jež ovlivňuje zájem

investorů o jihoafrický rand, je pomalý ekonomický růst – v něm nevidí žádný potenciál pro zhodnocení svých investic a raději tak prodávají své devizy (opět tak zvyšují nabídku randu), aby mohli investovat v rostoucích ekonomikách (například v Americe).

Zřejmě nejvýznamnější výkyvy zaznamenal kurz randu v roce 2015, ve kterém se propadl o 30 % vlivem stahování investic z rozvíjejících se zemí a politické nestability v teritoriu (propad zaznamenal kurz například v situaci, kdy se přišlo na využívání veřejných financí k soukromým účelům prezidenta Zuma). V roce 2016 byl kurz ovlivněn pro změnu růstem cen komodit, na které je země velice citlivá – je totiž producentem platiny, zlata a uhlí. (AllAfrica.com, 2016)

Kurz oslabuje i neustálé snižování ratingu jihoafrických dluhopisů, v několika chvílích hrozil propad z investičního do spekulativního pásma, což by ještě více oslabilo ekonomiku. Vzhledem k nejistému výnosu se mnozí investoři těchto dluhopisů zbavují a nakupují jiné.



Obrázek 7: Vývoj směnného kurzu eura vůči randu v letech 2013-2017 (v randech)

Zdroj: European Central Bank

Na výše uvedeném obrázku je zobrazen vývoj kurzu eura vůči randu od prvního ledna roku 2013 do prvního dubna roku 2017 (období relevantní k působení Jablotronu na jihoafrickém trhu). Směnný kurz k datu 31.3.2017 činí 14,2404 jihoafrických randů za jedno

euro, minima ve sledovaném období dosáhl 7.3.2013 (11,2074 randů za jedno euro) a naopak maxima ke dni 20.1.2016 (18,2896 randů za jedno euro). (European Central Bank, 2017)

6 Návrhy na snížení rizikovosti

V závěrečné kapitole je společnosti Jablotron Alarms navrženo několik možností, jak snížit rizika spojená s fungováním na jihoafrickém trhu. Hlavním přínosem je návrh na zajištění proti rizikům kurzovým, odpovědnostním a komerčním, která ohrožují aktivity společnosti v největší míře.

6.1 Zajištění proti tržním rizikům

Nejzásadnějšími faktory určujícími tržní rizika jsou sezónní výkyvy, změna spotřebitelských preferencí či vztahu nabídky a poptávky – Jablotron jimi v Jihoafrické republice primárně ohrožen není, Pyrotec však ano a pokud by se na základě toho rozhodl ukončit se společností spolupráci, přišla by tak o svého jediného jihoafrického distributora. Jednou z možností, jak tomu předejít (případně alespoň zmírnit dopad) je využít služeb výzkumné agentury GfK, která zaměstnává více než 15 000 expertů z různých odvětví ve více než stovce zemí. Nabízí mimo jiné zejména průzkum spotřebitelského chování (co, kdy a kde zákazníci kupují a co sledují, poslouchají či čtou) a očekávání (co vlastně chtějí a proč to kupují, jak se chovají a jak nakupují). Lze vybrat konkrétní odvětví, které má být analyzováno – pro Jablotron tedy technologie. Na specifických požadavcích analýzy, od nichž se odvíjí i cena průzkumu, se musí Jablotron domluvit s panem Molemo Moahlolim, vedoucím průzkumu jihoafrického trhu. (GfK, 2017) Využití tohoto průzkumu prováděného tamějšími odborníky pomůže firmě eliminovat nebezpečí změny vztahu nabídky a poptávky po její produkci, a tím tedy i pokles tržeb (Jablotronu i Pyrotecu).

6.2 Zajištění proti komerčním rizikům

Prověrování jihoafrického partnera by zcela určitě mělo probíhat systematictěji, než je tomu doposud – pravidelně a více do hloubky. Základní ověření limitovaného množství partnerů nabízí zdarma ekonomický úsek Velvyslanectví České republiky v Pretorii – tato služba se skládá ze zavolání do firmy, vyhledání informací ve veřejně přístupných rejstřících a také z prověření jihoafrického internetu (diskuzí, recenzí, stížností apod.). Kromě těchto základních informací potřebuje Jablotron o Pyrotecu vědět více, musí proto využít i služeb poskytovaných za úplatu výzkumnými agenturami – na výběr má hned z několika možností,

kteře autorka uvádí níže. Využitím kterékoli z těchto možností eliminuje nebezpečí, že náhle dojde k druhotné platební neschopnosti v důsledku partnera a bude mít lepší přehled o tom, jakým způsobem jej Pyrotec v Jihoafrické republice zastupuje.

- spolupráce s agenturou na podporu exportu CzechTrade (zprostředkování informací o obchodním partnerovi (od ratingových agentur, avšak s jejich výkladem v češtině))
- spolupráce se společností Coface – kromě pojištění pohledávek nabízí i prescoring partnerů, a to formou služeb **Watch-Monitoring** (sledování informací, doporučení maximálního limitu, rizikovost společnosti a její hodnocení, predikce do budoucna) či **Kreditní informace**
 - o obě tyto služby nabízí téměř stejné informace, nicméně Watch-Monitoring je oproti Kreditním informacím dostupný pouze pro region střední a východní Evropy (Coface, 2017)
 - o v případě volby spolupráce se společností Coface a portfolia kreditních informací dostane Jablotron základní informace o společnosti, jejím vedení, platební morálce (včetně klíčových finančních ukazatelů), dále pak hodnocení Pyrotecu společností Coface a v případě změny platební podmínky hodnotu maximálního doporučeného úvěru poskytovaného partnerovi
 - o díky globálnímu pokrytí lze zvolit dle naléhavosti ze tří termínů doručení, které se dále odvíjí od daných zemí.
- služba **Mystery shopping** od společnosti GfK (konzultanti společnosti, experti ve svých oborech, skrytě zjišťují zákaznické potřeby a očekávání, vnímání produktu a v neposlední řadě kde a jak obchodníci produkt doporučují a jak se chovají k zákazníkům)
 - o díky tomu, že obchodníci o kontrolním nákupu nevědí, získají konzultanti jejich autentickou reakci a mohou tak klientům pomoci ověřit, jakým způsobem jsou na trhu svými obchodními partnery prezentováni. (GfK, 2017)

6.3 Zajištění proti přepravním rizikům

Českou a Jihoafrickou republiku od sebe dělí téměř 15 000 km, a proto nepřipadá v úvahu změnit způsob dopravy na železniční či silniční. Jediným ze čtyř druhů dopravy používaných v mezinárodním obchodě, který by bylo možné doporučit místo současně zvolené přepravy pomocí lodi je letadlová přeprava zásilek. Ta by se však společnosti naopak prodražila, a to vzhledem k velkému objemu zásilek a menšímu prostoru pro ně – letadlová doprava je sama o sobě dražší než lodní, a v tomto případě by navíc muselo být vykonáno více cest.

Co se týče předpokládaného snížení průchodnosti přístavu v Durbanu, není problém vézt zásilku do Kapského města – při jedné, maximálně dvou cestách ročně je to zanedbatelné. Vzhledem k přístupu celníků, se kterým nelze nic udělat, musí Jablotron dbát na obstarání všeho potřebného a zajištění maximální správnosti dokumentů, aby existovalo co nejméně důvodů, proč zásilku zabavit. Zásilka i doprava samotná jsou standardně pojištěny.

V oblasti přepravy je pro usnadnění a eliminaci případných sporů vzniklých kvůli různým výkladům smlouvy doporučováno použít pravidla INCOTERMS, která obsahují doložky pro všechny typy dopravy. Nejsou závazná, avšak pokud se na ně smluvní strany chtějí odvolat, musí do smlouvy uvést zvolenou dodací doložku spolu s místem ke kterému je vztažena, též je nutné uvést, kterou verzi pravidel uplatňují (nejnovější jsou INCOTERMS 2010).

Jablotron má ve smlouvě s Pyrotecem dodací doložku CIF INCOTERMS 2010, což pro něj znamená, že je odpovědný za náklady, pojištění a přepravné až do jmenovaného přístavu určení (Durban či Kapské město). Hradí tedy jak hlavní přepravné, tak i náklady s přepravou související a zároveň má povinnost sjednat pojistnou smlouvu pro případ poškození či ztráty zboží, a to na 110 % jeho hodnoty. Výhodou této doložky však je, že veškerá rizika přechází z prodávajícího na kupujícího již při naložení zboží na palubu lodi v přístavu lodění.

Autorka se domnívá, že využitím jedné ze dvou možných doložek vyhrazených námořní dopravě (FAS, kde riziko přechází při dodání zboží k boku lodi ve jmenovaném přístavu nalodění či FOB, kde je přechod rizika až při dodání zboží na její palubu) ušetří Jablotron na přepravních a pojišťovacích nákladech částku, kterou poté vyrovná zvýšení nákladů spojených s průzkumem trhu. Spolu s rizikem totiž přechází na kupujícího u těchto doložek i přepravní náklady, pojištění si však musí sjednat prodávající či kupující samostatně podle potřeby. (DSV, 2017)

6.4 Zajištění proti teritoriálním rizikům

V této práci bylo již několikrát zmíněno, že teritoriální rizika jsou nejobtížněji předvídatelná, a z toho důvodu existují velice omezené možnosti ochrany před nimi. Prevence spočívá ve sledování pravidelného ratingového hodnocení jihoafrických dluhopisů a zpráv o událostech v tamější politice a o ekonomickém vývoji.

Vyjma sledování veřejně dostupných informací o vývoji v cílové zemi je taktéž potřeba využít placené služby specializovaných výzkumných agentur – jednou z nich je i BMI Research, spadající do skupiny Fitch (globální lídr v poskytování kreditních informací a ratingů). Od této společnosti lze za 1 555 \$ (v přepočtu dle kurzu ČNB⁵ k 7. 4. 2017 za 38 997,845 Kč) online zakoupit produkt *South Africa Operational Risk Report*. V tom je obsažena analýza hrozeb a příležitostí pracovního a dopravního trhu, obchodních a investičních regulací, tamní kriminality a bezpečnosti (včetně bezpečnostních hrozeb podnikání), distribučních řetězců, zaměstnanosti, očekávané délky dožití, demografického rozmístění, školského systému či mezd. Zhruba o polovinu levněji (825 \$; 20 690,175 Kč dle kurzu ČNB kde dni 7. 4. 2017) lze od stejné společnosti pořídit produkt *South Africa Trade and Investment Risk Report*. Ten je výrazně stručnější, avšak oproti předchozímu obsahuje analýzu daňového systému, finančního trhu či klíčových exportních a importních trhů. (BMI Research, 2017)

Vzhledem k tomu, že je téměř nemožné s jistotou předvídat vývoj v daném teritoriu, je málo pojišťoven, které jsou ochotny riskovat a teritoriální rizika pojistit – většinou se jedná o subjekty se státní podporou (jako je například EGAP), poskytovanou ke zvýšení exportu. EGAP však pojišťuje pouze investice v zahraničí, bankovní záruky a úvěry (dodavatelský, odběratelský, předexportní financování apod.), což Jablotron vzhledem k uplatňované platbě předem využít nemůže.

6.5 Zajištění proti odpovědnostním rizikům

Pokud by nastala situace, ve které by zabezpečovací systém od společnosti Jablotron přestal plnit svou funkci a vznikla by tak škoda na zdraví či majetku třetí straně, primárně by za to odpovídal montážní partner. Pokud by však dokázal, že tato situace nenastala vinou vadné montáže, mohl by uplatnit regresní nárok vůči Pyrotecu, a ten zpětně vůči Jablotronu.

⁵ 1 CZK = 25,079 USD

Jablotron by v oblasti odpovědnosti měl využít produkt pojišťovny Allianz – **Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku**, které se vztahuje na škody na majetku, životě či zdraví třetích stran. Co se týče geografického pokrytí, nabízí se několik možností, a sice: Česká republika, celý svět či celý svět vyjma některých států (Austrálie, Nový Zéland, Kanada, USA – lze však individuálně vyloučit i další země a snížit tak výši pojistné sazby).

Výši pojistné sazby ovlivňuje dále celkový obrat společnosti, výše spoluúčasti (od tisíce korun – čím je spoluúčast vyšší, tím nižší je pojistná sazba) a limit pojistného plnění. Obecně je pojištění levnější v případě, kdy není zahrnuta pouze odpovědnost, ale například i movitý či nemovitý majetek. Na liberecké pobočce pojišťovny byly navrženy následující případy:

<i>obrat společnosti</i>	1 700 000 000 Kč
<i>limit pojistného plnění</i>	5 000 000 Kč
<i>výše spoluúčasti</i>	10 000 Kč
<i>pojistné</i>	1 254 000 Kč
<i>pojištěné země</i>	celý svět mimo Austrálie, Nového Zélandu, Kanady a USA

<i>obrat společnosti</i>	1 700 000 000 Kč
<i>limit pojistného plnění</i>	5 000 000 Kč
<i>výše spoluúčasti</i>	50 000 Kč
<i>pojistné</i>	969 000 Kč
<i>pojištěné země</i>	celý svět mimo Austrálie, Nového Zélandu, Kanady a USA

Pojistné je v obou případech poměrně vysoké, je to však z toho důvodu, že je kalkulováno pouze pro případ pojištění odpovědnosti (nikoli majetku) a zároveň na základě sekundárně získaných informací. Pokud by se Jablotron rozhodl služeb pojišťovny Allianz využít, byla by žádost řešena na generálním ředitelství (vzhledem k vysokému obratu), kde jsou podniky posuzovány jednotlivě – na základě jejich historie, škodního průběhu apod. jim bývají ceny stanoveny individuálně a zároveň jim v určitých případech může být výjimečně poskytnuto pojistné plnění, které by za jiných okolností pojišťovna nevyplácela.

6.6 Zajištění proti kurzovým rizikům

Cenová politika společnosti je založena na vzájemné spokojenosti smluvních stran, včetně odběratelů. To je také důvod, proč se několikrát s dodávkou čekalo na chvíli, ve které bude pro Pyrotec kurz příznivější. Autorka proto navrhuje zajištění jak Pyrotecu, tak i Jablotronu.

Pyrotec by mohl využít služeb africké banky Standard Bank, konkrétně pak forwardových operací – zafixovat si kurz randu vůči euru, kterým platí Jablotronu, aby měl vždy minimálně optimální tržby. Využitím forwardu by byl chráněn proti nepříznivé fluktuaci kurzu a mohl by s cenou, kterou musí zaplatit, kalkulovat ve svých nákladech a případně i výnosech.

Standard Bank poskytuje forwardové služby v případě, že kontrakt skutečně existuje (do čtrnácti dnů od uzavření forwardu musí být dodány doklady) a závazek dosud není pokryt, s maximálně jednoletou fixací kurzu. Forward lze využít mimo jiné také dříve či později než ve sjednaném datu splatnosti – potom je však vypořádán dle aktuálního kurzu. Konkrétní příklad zajištění dle forwardové kalkulačky dané banky je uveden níže.

směnný kurz Standard Bank k 20.4.2017 (15:30):

výkup eura	1 euro = 13,9167 randů
prodej eura	1 euro = 14,3421 randů

nákup eura Pyrotecem od Standard Bank:

<i>objem nakupovaných eur</i>	100 000
<i>spotový kurz</i>	1 euro = 14,3772 randů
<i>forwardový kurz</i>	
<i>zajištění k 30.6.2017</i>	1 euro = 14,6448 randů
<i>zajištění k 29.9.2017</i>	1 euro = 14,9495 randů
<i>zajištění k 29.12.2017</i>	1 euro = 15,2653 randů

Z výpočtů logicky vyplývá, že čím delší dobu bude Pyrotecu banka kurz fixovat, tím dražší bude nákup eur v době platby. Jelikož však platí předem, mohl by uzavřít kontrakt, vzápětí kurz pojistit a zaplatit.

Jablotron by naopak měl využít služeb Československé obchodní banky, která nabízí zajištění kurzu pro budoucí vypořádání pomocí forwardu. Kurz může být stanoven na fixní

úrovni či v dohodnutém pásmu, konverzi forwardu lze provést v konkrétně stanovený den nebo v libovolný den z určeného časového období. Klasický forward je poskytován firmám s minimálním objemem 10 000 eur, forward s variabilní splatností pak od 50 000 eur. Další podmínkou je poté vedení běžného účtu v ČSOB, určený limit a uzavření rámcové smlouvy na devizové termínové operace. Zájemce by si měl připravit informace o poměru celkového obrátu firmy vůči obrátu v zahraničních měnách, o frekvenci a objemu plateb a o možném dopadu negativního vývoje kurzu na zisk firmy.

ČSOB určuje forwardový kurz jako součet aktuálního (spotového kurzu) a forwardových bodů. Vzorec pro výpočet forwardových bodů je uveden níže.

$$FB = \frac{(I_r - I_z) \times n \times s}{360 \times 100}$$

I_r úroková sazba referenční měny
I_z úroková sazba základní měny
n skutečný počet dní úrokového období
s spotový kurz

Obrázek 8: Výpočet forwardových bodů

Zdroj: ČSOB

V době sestavování návrhů na snížení rizikovosti mezinárodních aktivit byl po dlouhé době uvolněn kurz české koruny vůči euru, do té doby fixovaný na hladině 27 Kč za euro. Z toho důvodu je společnosti navrženo zajištění tohoto kurzu, jelikož se očekává, že se bude měnit. Konzultant ze společnosti ČSOB navrhl tato zajištění – platné ke dni 18.4.2017.

směna eura na českou korunu:

tříměsíční fixace 1 euro = 26,40 korun českých
půlroční fixace 1 euro = 26,35 korun českých
roční fixace 1 euro = 26,30 korun českých

směna české koruny na euro:

tříměsíční fixace 1 euro = 27,60 korun českých
půlroční fixace 1 euro = 26,98 korun českých
roční fixace 1 euro = 26,95 korun českých

Závěr

Z PEST analýzy jihoafrického trhu provedené na základě sekundárně získaných informací vyplynulo, že je v tomto teritoriu vysoká míra kriminality, politické nestability a korupce. Tyto faktory spolu s nízkým tempem hospodářského růstu a častými změnami ve směnném kurzu jihoafrického randu ovlivňují smýšlení investorů, kteří se odtud spíše stahují a svůj majetek přesouvají jinam. Činnost zahraničních podnikatelů je poté ovlivňována opatřeními, která jim přítomnost na trhu značně komplikují.

Informace získané primárně na základě konzultace s bývalým ekonomickým radou české ambasády v Pretorii poté svědčí o tom, že situace v zemi není tak špatná, jak o ní píše média. V zemi sice platí jistá bezpečnostní opatření, kterým je třeba se přizpůsobit, avšak například infrastruktura a internet patří spíše mezi přednosti – kvalita internetu v jejím poměru k ceně je dobrá a silnice jsou v lepším stavu než ty české.

Z analýzy konkrétní mezinárodní obchodní operace vyplynulo, že je nad očekávání dobře zajištěna – společnost dostává od svého spolehlivého obchodního partnera peníze předem, nabízí nadstandartní servis a ručení na své výrobky, má pojištěnou dopravu a zásilku. Avšak i přesto byly zjištěny hrozby v podobě nedostatečného ověřování spolehlivosti a činnosti jihoafrického partnera, neupravené odpovědnosti za škody způsobené třetím stranám a jejich případné řešení a proměnlivého vývoje kurzu eura vůči jihoafrickému randu.

V oblasti odpovědnosti byla zjištěna hranice mezi odpovědností výrobce a odběratele, byl též navržen pojistný produkt od společnosti Allianz. Rizika spojená s obchodním partnerem lze omezit prostřednictvím využití specializovaných agentur, které by ho dle specifických požadavků Jablotronu prověřovaly. Potížím s kurzem lze alespoň zčásti zabránit jeho fixací v bankovních institucích.

Přínos práce lze rozdělit na dvě části – firemní a osobní. Pro společnost Jablotron Alarms byla zpracována komplexní analýza vývoje na jihoafrickém trhu a zároveň jeho rizikovosti, která v této míře doposud provedena nebyla. Zároveň byly identifikovány pravděpodobné příčiny rizik, která se již projevila (například kurzové ztráty) a navrženy způsoby ochrany před nově zjištěnými hrozbami. Osobním přínosem pro autorku této bakalářské práce poté bylo jednání s odborníky ve svém oboru, prohloubení znalostí dané problematiky a též jejich aplikace v praxi.

Vzhledem k tomu, že Česká národní banka uvolnila po dlouhém období fixace kurz české koruny vůči euru, nabízí se jako další postup podrobnější zkoumání kurzového rizika. Tato

bakalářská práce vznikala v období, kdy byla koruna držena na hladině 27 Kč/1 €, zkoumáno tedy bylo riziko směnného kurzu jihoafrického randu vůči euru (kurz koruny vůči euru byl stabilní). Tématem budoucí diplomové práce by mohla být detailnější analýza kurzu koruny vůči randu – Pyrotec na trhu prodává za randy a platí Jablotronu v eurech, ten poté získaná eura směňuje na koruny, aby vypořádal své závazky v České republice (platy akcionářům či zaměstnancům apod.).

Seznam použité literatury

Citace

Analýza mezinárodní konkurenceschopnosti ČR v roce 2013. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2013-12-12 [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/49601/55999/605654/priloha001.pdf>

BAILEY, Frances a Dominic UYS. *The trouble with transport*. RISKAFRICA Magazine [online]. 2015-12-17 [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: <http://www.riskafrica.com/the-trouble-with-transport-2/>

Country Risk Classifications of the Participants to the Arrangement on Officially Supported Export Credits. OECD [online]. 2017-01-27 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/trade/xcred/cre-crc-current-english.pdf>

Economist Intelligence Unit. *Country Report: South Africa*. London, 2017. ISSN 2047-5810.

INCOTERMS 2010. DSV [online]. [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <http://www.dsv.cz/doprava-a-preprava/silnicni-doprava/incoterms/>

International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. *Doing Business 2017: South Africa*. 2017. ISBN 978-1-4648-0948-4.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.

JANATKA, František, et al. *Rizika v komerční praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-632-5.

Johannesburg Stock Exchange launches new range of African currency futures. Normans Media [online]. 2014-10-06 [cit. 2016-12-31]. Dostupné z:

<https://search.proquest.com/docview/1586130828?accountid=17116>

KALÍNSKÁ, Emilie, et al. *Mezinárodní obchod v 21. století.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3396-8.

KRÁLÍK, Filip a Ludvík ŠEVČÍK. *Nová odpovědnost subdodavatele za škodu.* epravo.cz [online]. 2016-04-05 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z:

<https://www.epravo.cz/top/clanky/nova-odpovednost-subdodavatele-za-skodu-01013.html>

Kreditní informace o firmách. Coface [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z:

<http://www.coface.cz/Sluzby-klientum/Kreditni-informace/Kreditni-informace-o-firmach>

KRUGMAN, Paul R. a Maurice OBSTFELD. *International Economics: Theory and Policy.* 8th ed. Boston: Pearson, 2009. ISBN 978-0-321-55398-0.

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

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe.* 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.

MASIE, Desne. *A downgrade has been averted, but what now?* Cape Times [online].

2016-06-22 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z:

<https://search.proquest.com/docview/1798550694?accountid=17116>

Mystery shopping. Gfk [online]. 2017 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z:

<http://www.gfk.com/en-za/solutions/mystery-shopping/mystery-shopping/>

Portfolio Watch, monitorovací služby. Coface [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.coface.cz/Sluzby-klientum/Kreditni-informace/Portfolio-Watch-Monitorovaci-sluzby>

Rating – S&P, Moody's a Fitch. FXstreet.cz [online]. 2017-03-19 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.fxstreet.cz/rating-sp-moodys-a-fitch.html>

REŽŇÁKOVÁ, Mária, et al. *Řízení platební schopnosti podniku.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.

Risks in International Trade. EconomyWatch [online]. 2010-06-10 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <http://www.economywatch.com/international-trade/risks.html>

Rozhodnutí 10 HKO 2375/94 Landgericht München. UNILEX [online]. 2017 [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://www.unilex.info/case.cfm?pid=1&do=case&id=187&step=Abstract>

Rwanda 2nd best place for business in Africa. The New Times [online]. 2013-10-30 [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1447028110?accountid=17116>

South Africa Operational Risk Report. BMIResearch [online]. 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://store.bmiresearch.com/south-africa-operational-risk-report.html>

South Africa Shipping Report. BMIResearch [online]. 2015-12-15 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1748718281?accountid=17116>

South Africa Trade and Investment Risk Report. BMIResearch [online]. 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://store.bmiresearch.com/south-africa-trade-and-investment-risk-report.html>

South Africa: Trade regulations. EIU ViewsWire [online]. 2014-02-28 [cit. 2016-12-27].
Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1510162079?accountid=17116>

Statistická ročenka České republiky 2016. Český statistický úřad [online]. 2016-11-23
[cit. 2016-10-21]. Dostupné z:
<https://www.czso.cz/documents/10180/33199363/32019816.pdf/a2dde9e4-2973-433e-a863-aa20b47ad784?version=1.3>

STINGL, Tomáš. *Pomáháme připojit Jižní Afriku k internetu*. E15 Český export [online].
2015 [cit. 2017-01-05]. ISSN 1803-4543. Dostupné z:
<https://www.businessinfo.cz/app/content/files/cesky-export/1507-cesky-export-e15.pdf>

SVATOŠ, Miroslav, et al. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing,
2009. ISBN 978-80-247-2708-0.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, et al. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada
Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4694-4.

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

Velvyslanectví České republiky v Pretorii. *Firmy 2N Telekomunikace a Jablotron na
největším veletrhu bezpečnostních technologií v subsaharské Africe*. mzv.cz [online].
2016-05-25 [cit. 2017-01-01]. Dostupné z:
http://www.mzv.cz/pretoria/cz/obchod_a_ekonomika/firmy_2n_telekomunikace_a_jablotron_na.html

VESECKÝ, Zdeněk. *5 kroků pro úspěšný vstup na zahraniční trh*. Podnikatel.cz [online].
2016-03-14 [cit. 2016-10-28]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/5-kroku-pro-uspesny-vstup-na-zahranicni-trh/>

Why Is The Rand Failing, and What Can We Do About It? AllAfrica.com [online].

2016-02-01 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z:

<https://search.proquest.com/docview/1761633810?accountid=17116>

Zastupitelský úřad ČR v Pretorii. *Jihoafriická republika: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu*. BusinessInfo.cz [online]. 2016-10-18 [cit. 2016-12-27]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/jihoafrika-republika-zakladni-podminky-pro-19007.html#sec9>

Bibliografie

JAR – stručná ekonomická informace. Velvyslanectví České republiky v Pretorii [online]. [cit. 2017-02-18]. Dostupné z:

http://www.mzv.cz/pretoria/cz/obchod_a_ekonomika/jar_strucna_ekonomicka_situace/index.html

South Africa: Credit Rating. Trading Economics [online]. 2017-04-17 [cit. 2017-04-17].

Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/south-africa/rating>

SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti. iPodnikatel.cz [online]. 2011-10-26 [cit. 2016-10-18]. Dostupné z:

<http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti/Priklad-SWOT-analyzy-a-jeji-vyuziti.html>

Zastupitelský úřad ČR v Pretorii. *Souhrnná teritoriální informace Jihoafriická republika*. BusinessInfo.cz [online]. 2016-08-31 [cit. 2016-11-24]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/jihoafrika-republika.html>

ZIKMUND, Martin. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. BusinessVize.cz [online]. 2010-11-29 [cit. 2016-10-4]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>