

Univerzita Hradec Králové

Filozofická fakulta

Katedra politologie

Bariéry vstupu na peruánský trh pro české exportéry

Diplomová práce

Autor: Bc. Ivana Koutová
Studijní program: N6701 Politologie
Studijní obor: Politologie – latinskoamerická studia
Forma studia: kombinovaná
Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Pavlína Springerová, Ph.D.

Hradec Králové, 2020

Zadání diplomové práce

Autor: Ivana Koutová

Studium: F16NK0063

Studijní program: N6701 Politologie

Studijní obor: Politologie - latinskoamerická studia

Název diplomové práce: **Bariéry vstupu na peruánský trh pro české exportéry**

Název diplomové práce AJ: Trade Barriers for Czech Exporters Entering the Peruvian Market

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Práce se bude zabývat exportními bariérami, kterým čelí české společnosti při vstupu na peruánský trh. Teoretická část se bude věnovat dosavadnímu zkoumání problematiky exportních překážek a míře otevřenosti peruánského trhu pro zahraniční firmy. Dále se v teoretické části práce zaměří na podmínky a podporu českých firem exportujících do Peru ze strany českého státu.

Praktický výzkum bude proveden na základě polostrukturovaných rozhovorů s exportéry environmentálních technologií a služeb a příbuzných oborů. Práce bude rovněž doplněna o osobní zkušenost autorky ze zaměstnání v oblasti ekonomické diplomacie s fokusem na země Tichomořské aliance, jejíž členem je i Peruánská republika.

Diez, Sandro H. Estructura de las redes de corrupción en los procesos de selección de obras públicas en el sector Transportes y Comunicaciones entre los años 2005 y 2010. Lima: Pontificia Universidad Católica Del Perú, 2012, diplomová práce.

Leonidou, Leonidas C. 1995a. "Empirical Research on Export Barriers: Review, Assesment, and Synthesis." *Journal of International Marketing* 3, č.1, 29-43.

Leonidou, Leonidas C. 1995. "Export Barriers: Non-exporters Perceptions." *International Marketing Review* 12, č.1, 4-25.

Kaprálová, Barbora. Ekonomická diplomacie ČR v regionu Latinské Ameriky. Hradec Králové: Fakulta filozofická, Univerzita Hradec Králové, 2017, diplomová práce.

Morgan, R.E., Katsikeas, C.S. (1997). "Obstacles to export initiation and expansion." *The International Journal of Management Science* 25, č.6, 677-693.

Narayanan, Vijay. 2015. "Export barriers for small and medium-sized enterprises: A literature review based on Leonidous Model." *Entrepreneurial Business and Economics Review*, č. 3(2), 105-123.

Morgan, Robert E. 1997. "Export Stimuli and Export Barriers - Evidence from Empirical Research Studies." *European Business Review* 97, č.2, 68-79.

Morgan, Robert E., Katsikeas, Constantine S. 1997. "Obstacles to export initiation and expansion." *The International Journal of Management Science* 25, č. 6, 677-693.

Palley, Thomas I. 2008. "Institutionalism and New Trade Theory: Rethinking Comparative Advantage and Trade Policy." *Journal of Economic Issues* 42, s.n., 195-208.

Plataforma Digital Única Del Estado Peruano. 2018. "Guía De Negocios E Inversión En El Perú". Dostupné na <https://www.gob.pe/institucion/rree/informes-publicaciones/203780-guia-de-negocios-e-inversion-2018-2019> (22. června 2019).

Waisová, Šárka. 2014. *Manuál Exportéra: Jak analyzovat zahraniční trhy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.

Garantující pracoviště: Katedra politologie,
Filozofická fakulta

Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Pavlína Springerová, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 14.8.2019

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala (pod vedením vedoucí diplomové práce) samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne 16. dubna 2020

Podpis

Poděkování

Mé poděkování patří Mgr. et Mgr. Pavlíně Springerové, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, jež mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala. Velmi si vážím vstřícného přístupu všech diplomatů, představitelů proexportních institucí a zástupců firem, kteří mi věnovali svůj čas a sdíleli se mnou své cenné zkušenosti z peruánského prostředí.

Anotace

Koutová, Ivana. *Bariéry vstupu na peruánský trh pro české exportéry*. Hradec Králové: Fakulta filozofická, Univerzita Hradec Králové, 2020, diplomová práce.

Diplomová práce se zaměřuje na exportní bariéry, se kterými se potýkají čeští exportéři environmentálních technologií a příbuzných oborů při vstupu na peruánský trh. Práce tyto překážky analyzuje a následně je zasazuje do kontextu, neboť znalost těchto faktorů je zásadní pro úspěšné dokončení exportních aktivit.

První část se věnuje peruánskému podnikatelskému prostředí, konkrétně analýze politických faktorů, ekonomického stavu země a demografických a sociokulturních aspektů, včetně kulturních specifik Peru, která ovlivňují obchodní jednání. Dále se práce zabývá vybranými aspekty česko-peruánských vztahů a podporou firem exportujících do Peru ze strany českého státu. Metodou obou částí je analýza pramenů, zejména dokumentů oficiálních peruánských a českých institucí, které jsou dále doplněny o zkušenosti a poznatky českých ekonomických diplomatů působících v Peru.

Třetí rovinou zkoumání exportních bariér je výzkum percepce překážek samotnými exportéry, který je proveden na základě polostrukturovaných rozhovorů se zástupci osmi firem, které ve vztahu k Peru vykazují různé fáze exportních aktivit. Pro lepší interpretaci dat a zasazení do hlubšího kontextu jsou výsledky výzkumu konfrontovány s odbornou literaturou a doplněny o poznatky a zkušenosti s peruánským prostředím diplomatů České republiky.

Klíčová slova: Peru, exportní překážky, environmentální technologie, životní prostředí

Annotation

Koutová, Ivana. *Trade Barriers for Czech Exporters Entering the Peruvian Market*. Hradec Králové: Philosophical Faculty, University of Hradec Králové, 2020, Master Thesis.

The master thesis focuses on export barriers that Czech companies active in the field of environmental technologies and services and related branches face when entering the Peruvian market. The thesis analyzes these barriers and puts them into deeper context, as to understand these factors is essential for export success of Czech firms.

The first part of the thesis deals with the Peruvian business environment, in particular with the political factors, the economic conditions of the country and the demographic and socio-cultural aspects, including the cultural particulars of Peru, which may affect business negotiations. Furthermore, the theoretical part focuses on selected aspects of the Czech-Peruvian relations and the Czech government export assistance. The method used for both of these parts is especially an analysis of documents of the official Peruvian and Czech institutions, which are further confronted with an experience of Czech economic diplomats working or having worked in Peru.

The practical part examines the perceptions of the Czech exporters on export barriers. The research is based on the method of semi-structured interviews with eight exporters that are involved in different stages of export activities regarding the Peruvian market. The research results of the exporter's perception are further confronted with reference books and experience of Czech economic diplomats.

Keywords: Peru, Export Barriers, Environmental Technologies, Environment

Obsah

| | |
|---|----|
| Seznam použitých zkratk | 1 |
| Seznam tabulek a grafů | 2 |
| Tabulky | 2 |
| Grafy | 2 |
| Úvod | 3 |
| 1 Teoretická východiska práce | 10 |
| 1.1 Mezinárodní obchod | 10 |
| 1.2 Internacionalizace obchodních společností | 12 |
| 1.3 Formy státních zásahů | 13 |
| 1.3.1 Smluvní nástroje | 13 |
| 1.3.2 Autonomní nástroje | 14 |
| 1.4 Percepce obchodních bariér exportéry | 15 |
| 1.5 Teoretické ukotvení typů exportních bariér | 17 |
| 1.5.1 Znalostní překážky | 17 |
| 1.5.2 Konkurenční překážky | 18 |
| 1.5.3 Vládní a právní překážky | 19 |
| 1.5.4 Provozní a logistické překážky | 19 |
| 1.5.5 Finanční a ekonomické překážky | 20 |
| 1.5.6 Sociokulturní překážky | 20 |
| 2 Podnikatelské prostředí Peru | 22 |
| 2.1 Politické faktory | 24 |
| 2.2 Ekonomická charakteristika | 27 |
| 2.3 Faktory finančního trhu | 31 |
| 2.4 Infrastruktura | 32 |
| 2.5 Demografická charakteristika a kulturní specifika | 33 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.5.1 | Demografická charakteristika..... | 33 |
| 2.5.2 | Kulturní specifika | 35 |
| 3 | Vybrané aspekty česko-peruánských vztahů..... | 38 |
| 3.1 | Smluvní základna ekonomické spolupráce..... | 45 |
| 3.2 | Spolupráce České republiky a Peru v oblasti životního prostředí..... | 47 |
| 4 | Vnímání překážek vstupu na peruánský trh českými exportéry..... | 49 |
| 4.1 | Stanovení hypotéz..... | 49 |
| 4.2 | Metodologie..... | 50 |
| 4.3 | Výsledky výzkumu | 53 |
| 4.3.1 | Znalostní překážky | 54 |
| 4.3.2 | Vládní a právní překážky..... | 56 |
| 4.3.3 | Finanční a ekonomické překážky | 57 |
| 4.3.4 | Konkurenční překážky..... | 58 |
| 4.3.5 | Provozní a logistické překážky..... | 59 |
| 4.3.6 | Sociokulturní překážky..... | 61 |
| | Závěr..... | 65 |
| | Literatura a prameny..... | 69 |
| | Prameny | 69 |
| | Literatura..... | 76 |
| | Přílohy..... | 1 |

Seznam použitých zkratek

| | |
|---------|---|
| BCRP | Banco Central de Reserva del Perú/Centrální banka Peru |
| ČRA | Česká rozvojová agentura |
| ČEB | Česká exportní banka |
| ČESTA | Smíšená obchodní komora Česko-tichomořská aliance |
| EGAP | Exportní garanční a pojišťovací společnost |
| EU | Evropská unie |
| HDP | Hrubý domácí produkt |
| INEI | Instituto Nacional de Estadística e Informática/Národní institut statistiky a informatiky |
| IMF/MMF | International Monetary Fund/Mezinárodní měnový fond |
| MPO | Ministerstvo průmyslu a obchodu |
| MZV | Ministerstvo zahraničních věcí |
| MŽP | Ministerstvo životního prostředí |
| OECD | Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj |
| OEÚ | Obchodně-ekonomický úsek zastupitelských úřadů |
| WB/SB | World Bank/Světová banka |
| WEF | Světové ekonomické fórum |

Seznam tabulek a grafů

Tabulky

| | |
|--|----|
| Tabulka č. 1: Překážky uvedené respondenty v rámci kat. znalostní překážky | 54 |
| Tabulka č. 2: Překážky uvedené respondenty v rámci kat. vládně-právní překážky..... | 56 |
| Tabulka č. 3: Překážky uvedené respondenty v rámci kat. finanční a ekonomické překážky..... | 57 |
| Tabulka č. 4: Překážky uvedené respondenty v rámci kat. konkurenční překážky..... | 58 |
| Tabulka č. 5: Překážky uvedené respondenty v rámci kat. provozní a logistické překážky | 60 |
| Tabulka č. 6: Přehled osobních zkušeností respondentů | 62 |
| Tabulka č. 7: Překážky uvedené respondenty v rámci kat. sociokulturní překážky..... | 62 |
| Tabulka č. 8: Seznam překážek seřazených podle četnosti | 1 |
| Tabulka č. 9: Přehled firem sestavený na základě vstupního dotazníku | 2 |

Grafy

| | |
|--|----|
| Graf č. 1: Index vnímání korupce v Peru v letech 1998-2018..... | 26 |
| Graf č. 2: Žebříček Doing Business 2020 - srovnání Peru se státy Tichomořské aliance a Českou republikou | 29 |
| Graf č. 3: Procentuální vyjádření počtu identifikovaných překážek na základě použité kategorizace exportních bariér..... | 54 |

Úvod

Česká republika je tradiční exportní ekonomika, pro kterou je vývoz zboží a služeb podmínkou hospodářského růstu a prosperity. Otevřenost české ekonomiky dlouhodobě roste a objem českého exportu vztaženého k celkovému HDP se v posledních dvou dekádách více než zdvojnásobil. Riziko pro českou ekonomiku představuje především velká závislost na exportu do zemí Evropské unie. I přes vize české vlády stanovené v *Exportní strategii České republiky 2012–2020* (dále jen „*Exportní strategie 2012-2020*“), jejímž cílem je diverzifikovat odbytiště pro české zboží, činil v roce 2018 souhrnný objem českého exportu do „osmadvacítky“ 84,1 %, což představuje oproti roku 2012 nárůst podílu exportu do zemí EU o 3,1 %. V rámci Unie pak ve stejném roce směřovalo 88 % českého vývozu pouze do deseti zemí, které zároveň představují 74 % celkového českého exportu. (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2012a, 2018).

V zájmu snížení ekonomické závislosti České republiky na EU zdůraznila *Exportní strategie 2012-2020* potřebu zvýšení vývozu na mimoevropské trhy, především pak na trhy rozvíjejících se zemí (tzv. emerging markets). Na základě růstového potenciálu, absorpční schopnosti a kompatibility ve vztahu k české ekonomice bylo stanoveno dvanáct prioritních a šestadvacet tzv. zájmových zemí pro český export. (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2012b) Do této druhé skupiny bylo společně s dalšími dvěma latinskoamerickými zeměmi, Kolumbií a Chile, zařazeno i Peru, které je hlavním předmětem této práce.

Tento rozvíjející se andský stát je v současnosti jednou z nejrychleji rostoucích ekonomik v regionu Latinské Ameriky¹, od roku 2008 stoupl jeho HDP na obyvatele o 50 % a země patří k vážným kandidátům na členství v Organizaci pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD). Díky ekonomickému rozkvětu se v zemi v posledních letech významně rozrůstá střední třída a stoupá poptávka po průmyslových výrobcích a kvalitních službách. Peruánský trh funguje na liberálních základech a vyznačuje se vysokým stupněm otevřenosti vůči okolnímu světu. V roce 2019 se Peru v žebříčku

¹ Zatímco před třemi desetiletími byl kontinent spojován především s diktaturami, vysokou inflací a dluhovými krizemi, v současnosti je pro region charakteristický ekonomický růst, snížení chudoby a vznik nové střední třídy lačné po zahraničních výrobcích. Pět největších ekonomik regionu (Brazílie, Mexiko, Kolumbie, Argentina, Peru) od roku 2008 téměř neustále roste. Již dvě země, Chile (2010) a Kolumbie (2019), jsou členy OECD, která sdružuje nejvyspělejší ekonomiky světa.

konkurenceschopnosti sestaveným Světovým ekonomickým fórem (WEF) umístilo na 65. pozici z celkových 141 srovnávaných ekonomik, OECD stanovila stupeň jeho exportního rizika na příznivou „trojku“ z celkových sedmi kategorií.

Podobně jako celá Latinská Amerika, která je nejurbanizovanějším regionem světa, se i Peru, především pak hlavní město Lima, v několika posledních desetiletích potýká s výrazným nárůstem obyvatelstva. Ten je dán především rozvojem domácího průmyslu v rámci strategie náhrady importu², který zapříčinil masivní přesun obyvatelstva z agrárních venkovských oblastí do průmyslových center, dále pak vysokým přirozeným přírůstkem obyvatelstva. Největší nárůst obyvatel zažila peruánská metropole v období mezi lety 1940 až 1972, kdy se počet *limeños* více než zpětinásobil. (Instituto Nacional de Estadística e Informática 1996)

Lima a mnoho dalších měst se na tento překotný nárůst obyvatel nezvládl adaptovat, v roce 2014 žilo více než 34 % Peruánců v chudinských čtvrtích s nedostatečnou infrastrukturou. (Trading Economics 2020) Tyto problémy dále prohlubují přírodní katastrofy způsobené lidskými zásahy do krajiny a klimatické jevy, včetně působení nejdestruktivnějšího meteorologického fenoménu na Zemi, *El Niña*. Ten na peruánské pevnině opakovaně vyvolává ničivé záplavy a sesuvy půdy (tzv. huaicos), které devastují již tak nedostatečnou infrastrukturu, a to včetně lidských obydlí. Následkem ilegální těžby vzácných kovů dochází ke kontaminaci půdy a vody těžkými kovy. S nedostatkem vody se Peru potýká dlouhodobě, v roce 2018 nemělo přístup k pitné vodě až 28 % obyvatel žijících v rurálních oblastech. (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2019) Hrozbu představuje i prudké tempo odlesňování, dříve úrodné oblasti se proměňují v pouště. Důležitým tématem je i elektrifikace venkova, dále pak zajištění kvalitního odpadového hospodářství a levné elektrické energie.

Výše zmíněné problémy představují pouze zlomek výzev a otázek, na které Peru v souvislosti s infrastrukturou a životním prostředím v současnosti hledá řešení. Ta by mu mohly nabídnout české firmy z tohoto sektoru, jejichž zájem o peruánský trh v posledních letech roste, což dokládá i nárůst počtu podnikatelských a oficiálních misí představitelů Ministerstva životního prostředí ČR (MŽP) směřujících do Peru. Předchozí mise a četná jednání představitelů obou států vyústily v dubnu 2019 v oficiální návštěvu Peru

² Cílem strategie náhrady importu industrializací (tzv. import substitution industrialization, ISI) je snížení závislosti na zahraničních dodavatelích prostřednictvím vlastní domácí produkce. Tento přístup byl hojně aplikován v zemích latinskoamerického regionu od 50. do 80. let 20. století.

(a Kolumbie) místopředsedy vlády a ministra životního prostředí pana Richarda Brabce, který do země na sedmidenní misi přijel v doprovodu více než třicetičlenné podnikatelské delegace.

Výsledkem této mise nebylo pouze prohloubení vzájemných vztahů na vládní úrovni, nýbrž i otevření nových příležitostí pro české firmy nabízející inovativní environmentální řešení, jakými jsou např. technologie pro sanaci kontaminované půdy a vody těžkými kovy, nástroje pro efektivnější vodní hospodářství a moderní zpracování odpadů, ekologicky šetrné technologie pro těžební a ropný průmysl, služby pro prevenci přírodních hazardů, a další.

I přes zájem mnoha českých firem o peruánský trh, vysoký exportní potenciál českých technologií a služeb a značnou propagaci země jako cílového trhu ze strany českých proexportních institucí, zůstává však přítomnost českých firem z oboru environmentálních technologií na tomto trhu doposud nízká.³

Cílem této práce je analyzovat překážky, s jakými se čeští exportéři environmentálních technologií a příbuzných oborů při vstupu na peruánský trh potýkají. Výzkum reaguje na růst atraktivity tohoto trhu, se kterou je spojená i značná pozornost a propagace ze strany českých státních a dalších proexportních institucí. Zmapování exportních bariér je nutným předpokladem pro jejich následné zasazení do kontextu, které umožní českým exportérům překážkám lépe porozumět a zahrnout je do svých exportních strategií již v počáteční fázi příprav. Znalost těchto faktorů je důležitá i pro proexportní instituce, které mohou tak lépe přizpůsobit své služby.

Překážky jsou v tomto textu zkoumány ve třech rovinách, a to na základě analýzy peruánského podnikatelského prostředí a podmínek českých exportérů plynoucích z tuzemského prostředí. Třetí rovinou je pak výzkum zaměřený na percepci těchto bariér samotnými vývozci provedený na základě polostrukturovaných rozhovorů.

Metodou pro analýzu peruánského podnikatelského prostředí a česko-peruánských vztahů je analýza pramenů, především pak dokumentů oficiálních peruánských a českých institucí, které jsou zdrojem důležitých makroekonomických údajů. Analýza zákonů a smluv umožní porozumět faktorům, které formují podnikatelské prostředí obou států a z toho vyplývající podmínky pro českého vývozce. Tyto závěry

³ Podíl České republiky na celkovém dovozu Peru v roce 2018 představoval 0,1 %, v rámci dovozu ze zemí Evropské unie pak 1,2 % (BusinessInfo.cz)

budou dále konfrontovány se zkušenostmi a poznatky českých ekonomických diplomatů působících v Peru, stejně tak jako s osobními zkušenostmi autorky. Ta v průběhu let 2018-2020 spolupracovala se třemi českými firmami exportujícími do Peru v rámci svého působení ve Smíšené obchodní komoře Česko-tichomořská aliance (ČESTA).⁴ Omezení a překážky jednotlivých analýz budou blíže stanoveny v příslušných kapitolách.

Znalost cílového trhu, včetně jeho možností a limitů, je důležitým předpokladem pro úspěšný export. Cílem analýzy peruánského trhu je objevit překážky vyplývající z případné politické nestability, ekonomické krize, nedostatečné právní ochrany, protekcionismu a dalších faktorů. Proto budou v této části postupně analyzovány politické faktory, podmínky finančního trhu a ekonomický stav země, stav infrastruktury a demografické a sociokulturní aspekty, včetně kultury obchodního jednání.

Druhou rovinou je domácí prostředí českých firem ve smyslu podmínek a nástrojů podpory, které mají k dispozici v tuzemsku při zahájení a v průběhu exportního procesu. I zde bude využita analýza pramenů oficiálních institucí, které poskytují bližší informace o exportní podpoře, finančních nástrojích a smluvní základně mezi oběma státy. Hypotézou této kapitoly je, že smluvní základna mezi oběma státy poskytuje českému exportérovi dostatečný rámec pro realizaci jeho obchodních aktivit a rovněž má k dispozici širokou nabídku služeb exportní asistence.

Třetí rovina zkoumá vnímání překážek samotnými exportéry. Metodou této části jsou polostrukturované rozhovory s reprezentanty českých společností, které v průběhu posledních šesti let vyvinuly aktivity s cílem jednorázového či dlouhodobého exportu technologií a služeb na peruánský trh. Na rozdíl od předchozích dvou faktorů se jedná o rovinu částečně subjektivní, neboť odpovědi respondenta jsou ovlivněny jeho osobní zkušeností a dalšími proměnnými. Výzkum předpokládá, že část překážek vnímaných exportéry je zapříčiněna jejich nedostatečnou znalostí cílového trhu, zejména pak neporozuměním peruánskému sociokulturnímu prostředí. Jednotlivé hypotézy budou stanoveny v příslušné kapitole.

Výzkum percepce bariér exportéry bude proveden na základě polostrukturovaných rozhovorů s českými společnostmi, které ve vztahu k Peru vykazují různé fáze exportních aktivit, od firem úspěšně exportujících po firmy, které se od

⁴ ČESTA poskytuje od roku 2016 podporu českým exportérům na trhy Tichomořské aliance (Mexiko, Kolumbie, Peru, Chile) a kandidátským zemím na členství (Panama, Kostarika, Ekvádor) v tomto ekonomickém integračním uskupení.

peruánského trhu rozhodly upustit již během přípravné fáze. Jelikož se vnímání exportních překážek liší v závislosti na sektoru, ve kterém daná firma působí a rovněž se proměňuje v závislosti na čase, práce se omezuje výhradně na firmy podnikající v sektoru environmentálních technologií a služeb a příbuzných oborů, které o Peru projeví zájem mezi lety 2013 až 2019. Počátek zkoumaného období je přesněji stanoven od března 2013, kdy vešla v platnost *Obchodní dohoda mezi Evropskou unií a Kolumbií a Peru*, díky níž získaly české firmy na peruánský trh preferenční přístup. Horní hranicí je listopad 2019, ve kterém autorka sestavila seznam společností splňující požadavky výzkumu, které budou blíže popsány v příslušné kapitole. Práce je vedle rozhovorů s firmami doplněna o percepci peruánského prostředí a jeho limitů diplomaty České republiky, kteří v Peru působili mezi lety 2013-2019. Přínos těchto percepce pro daný výzkum spočívá především v kontextualizaci celé problematiky, neboť diplomaté mají, díky svému několikaletému funkčnímu období, příležitost se s kulturním prostředím a fungováním dané země dobře seznámit a zároveň zpravidla udržují kontakt s českými firmami, které na tomto trhu působí.

První kapitola práce se, po představení stěžejních pojmů zahraničního obchodu úzce spojeného s internacionalizací a exportem, věnuje teoretickému ukotvení percepce exportních překážek. Jak již bylo zmíněno výše, porozumění a připravenost na rizika a bariéry spojené s internacionalizací firmy, tedy překážkám plynoucích ze zahraničního, ale i domácího prostředí firmy, jsou důležitým předpokladem pro úspěšný export. Vnímání těchto bariér managementem společnosti významně ovlivňuje, zdali se firma na daný trh rozhodne vstoupit.

Cílem druhé kapitoly je prostřednictvím makroekonomických ukazatelů a teritoriálního průzkumu blíže představit stav a otevřenost peruánského prostředí, neboť dostatečná informovanost o cílovém trhu je zcela zásadní pro zahájení a udržení rentabilního vývozu. Důležitým zdrojem této kapitoly je publikace *International Marketing Research* Samuela Craiga a Susan Douglas (2005), která exportérovi nabízí sadu efektivních nástrojů pro vypracování kvalitní analýzy zahraničního trhu. V souladu s ní je tato kapitola rozdělena do pěti podkapitol a postupně se věnuje analýze politických faktorů, podmínkám finančního trhu, ekonomickému stavu země, infrastruktuře a demografické charakteristice, v rámci které je zvláštní pozornost věnována i kulturním specifikům Peru.

Třetí kapitola se zaměřuje na vybrané aspekty česko-peruánských vztahů. Po krátkém úvodu do diplomatických vztahů, které spolu obě země udržují již od roku 1922, je hlavní pozornost této části věnována institucím české ekonomické diplomacie, které podporují rozkvět obchodních vztahů mezi oběma zeměmi. Jedná se jak o zastoupení České republiky v teritoriu, tak i o formy státní podpory v oblasti financování exportních aktivit. Dále je pozornost věnována vývoji spolupráce v oblasti životního prostředí.

Čtvrtá kapitola se věnuje samotnému výzkumu exportních překážek. Jak již bylo uvedeno výše, výzkum se zaměřuje pouze na firmy podnikající v sektoru environmentálních technologií a služeb a příbuzných oborů, které o Peru projevily zájem mezi lety 2013 až 2019. Výzkum bude probíhat na základě polostrukturovaných rozhovorů s českými exportéry z daného sektoru. Volba kvalitativního přístupu umožní získat bližší informace o daném respondentovi, díky tomu výstup lépe zohledňuje působení jednotlivých proměnných. Výsledkem výzkumu tak bude hlubší popis daných faktorů a rovněž lepší porozumění příčinným souvislostem, čehož by nebylo možné dosáhnout v případě využití kvantitativního přístupu. Naproti tomu nevýhodou kvalitativního výzkumu je vyšší riziko ovlivnění výsledků subjektivním postojem výzkumníka, metoda rovněž neumožňuje provádět kvantitativní predikci. Za cílem minimalizovat dopad subjektivních postojů a zajistit validitu výsledků budou odpovědi získané od respondentů dále konfrontovány s odbornou literaturou.

Limitem výzkumu je omezený vzorek respondentů. Příčinou tohoto malého výběrového souboru je relativně nízký počet českých firem z daného sektoru vyvíjejících v daném časovém úseku komerční aktivity na peruánském trhu. Již toto malé množství dále umocnilo odmítnutí několika oslovených firem účastnit se průzkumu. Výsledky výzkumu tak není možné zobecňovat či na nich ověřovat teorie. Stejně tak není doporučováno tyto závěry mechanicky aplikovat do prostředí jiného státu či oboru.

Peru se svými dvaatřiceti miliony představuje velice atraktivní trh pro zahraniční exportéry, celkový objem dovozu v roce 2019 činil více než dvaatřicet milionů amerických dolarů. Zatímco existují studie o překážkách, se kterými se potýkají peruánské firmy během procesu internacionalizace (Brooks, Frances 1991, Tello 2008, Vásquez, Doloriert, 2011, Cardoza et al. 2015, Fugazza et al. 2018), překážky, které musí překonat zahraniční firmy při vstupu do Peru zatím zůstávají neprobádanou oblastí.

Jedinými písemnými zdroji pro exportéra jsou v současnosti veřejně dostupné příručky a průvodci peruánským trhem, které se zaměřují na základní údaje, jako jsou makroekonomická data a obecné informace o právních předpisech bez zasazení do hlubšího kontextu.

Vzhledem k rozsáhlosti a komplexnosti problematiky exportních překážek a vlivu mnoha proměnných, jakými jsou např. sektor podnikání a vnější a vnitřní prostředí firmy, není v možnostech textu tuto vědomostní propast zcela uzavřít. Cílem je však přispět dílčí částí a zdůraznit význam této problematiky. V české odborné literatuře byla Peru, respektive celé Latinské Americe, doposud věnována poměrně malá pozornost. Dosavadní publikace se zaměřují převážně na historii latinskoamerických států. Dále oblast vzbuzuje, kvůli často bouřlivému a specifickému vývoji, zájem u politologů.

Tato práce se tak soustředí na neprozkoumanou oblast, avšak tematicky a teritoriálně příbuznou je diplomová práce *Ekonomická diplomacie ČR v regionu Latinské Ameriky* Barbory Kaprálové, která se vedle institucionální podoby české ekonomické diplomacie v regionu zaměřila i na praktické překážky exportu českých výrobků a služeb do příslušného teritoria. Autorka zde na základě klasifikace percepce bariér Leonidase Leonidou rozděluje překážky na interně-domácí, interně-zahraniční, externě-domácí a externě-zahraniční. Jde o první česky psanou analýzu, která se uceleně tomuto tématu věnuje a je rozhodně důležitým příspěvkem nejen pro české firmy, nýbrž i pro české proexportní instituce. Předkládaná analýza se závěry Kaprálové pracuje, avšak vzhledem k teritoriálnímu zúžení a výběru pouze jednoho sektoru, jsou cílem podrobnější výstupy. Průsečíkem se studií Kaprálové jsou pak zejména překážky plynoucí z kulturních odlišností, které jsou částečně aplikovatelné pro většinu regionu Latinské Ameriky, avšak i zde je pro případ Peru poukázáno na několik specifík.

Problematice kulturních specifík Peru se věnuje malé množství studií (Ogliastri, Salcedo 2008, Katz 2014), o to vzácnější je příspěvek věnovaný peruánské mentalitě v české literatuře. Ačkoliv se nejedná o publikaci odbornou, zajímavým příspěvkem je kniha *Obchodníkem po Latinské Americe* (2019) spisovatele Pavla Šembery, která se snaží přilákat pozornost českých exportérů k tomuto regionu. Přínosem knihy je autorův popis odlišných mentálních vzorců latinskoamerických partnerů, které dokládá vlastními příběhy a zkušenostmi z obchodních jednání.

1 Teoretická východiska práce

1.1 Mezinárodní obchod

Mezinárodní obchod představuje již mnoho desítek let důležitou součást interakce mezi státy. „*Obchod s jinými zeměmi (zahraniční obchod) je směna, kterou provádí právnické a fyzické osoby přes hranice daného státu s právníky a fyzickými osobami jiných států. Subjektem takového obchodu může být i stát jako celek při realizaci státních zakázek se zahraničními partnery.*“ (Novotný et al. 2005: 177) Pojem se používá výhradně pro směnu zboží a služeb subjektů uskutečňovaných přes hranice států, nikoliv pro směnu mezi dvěma národy uvnitř jednoho státu. (Šťastný 2004: 11)

Problematice mezinárodního obchodu se věnuje rozsáhlý soubor literatury. Studie o úloze zahraničního obchodu se začaly objevovat již v 17. – 18. století, kdy dominovalo merkantilistické ekonomické myšlení. Tento směr se zrodil v době upevňování centralizovaných monarchií a koloniálních expanzí evropských vládců. Pro merkantilisty bylo zásadní národní bohatství, za jeho hlavní zdroj růstu považovali právě zahraniční obchod. Na rozdíl od dnešního přístupu ale neviděli jeho klad v podpoře mezinárodní dělby práce, nýbrž pouze v jeho aktivní bilanci. Bohatství země je určeno vlastnictvím drahých kovů a zahraniční obchod je hra „s nulovým součtem“. (Svatoš 2009: 17)

V 18. a 19. století představitelé klasické teorie mezinárodního obchodu, která vychází z liberalismu a myšlenky *laissez faire*, vnímali mezinárodní obchod již jako „hru s pozitivním součtem“ a hovořili tak i o dalších přínosech mezinárodní směny (D. Hume, A. Smith, D. Ricardo, J.S. Mill). Obchod je díky výhodám plynoucím z dělby práce mezi státy prospěšný pro obě strany nezávisle na jejich obchodní bilanci. (Svatoš 2009: 17)

Zatímco klasická teorie pracovala pouze s jedním výrobním faktorem, a to prací, neoklasická teorie, která se rozvíjela v období od 70. let 19. století do 30. let 20. století, teorii obohacuje o další faktor, kapitál. Zdroje jsou alokovány na základě principu maximalizace užítka spotřebitele a požadavku na minimalizaci nákladů. Hlavním motorem zahraničního obchodu jsou rozdíly komparativních nákladů. Představitelé neoklasické teorie se zaměřují na výrobní faktory, které tyto rozdíly mezi státy utvářejí. Dochází k závěru, že je pro zemi výhodné „specializovat se na výrobu a produkci zboží, které jsou relativně náročné na dané výrobní faktory, jimiž je země relativně nejlépe vybavena.“ (Svatoš 2009: 19)

Vlivem postupující globalizace a prohlubující se obchodní směny zboží a služeb se mezinárodní obchod na přelomu 21. století stal nejvýznamnější složkou národních hospodářství. Většina současných států zaujímá v posledních letech liberální postoj, objem mezinárodního obchodu se mezi lety 1990 až 2012 ztrojnásobil. (Waisová 2014: 9-10)

Současnými formami mezinárodního obchodu jsou export, reexport a import. Export představuje vývoz zboží či služeb do zahraničí. Pokud produkt směřuje od domácího výrobce přímo zahraničnímu klientovi, jedná se o přímý export. Pokud již v tuzemsku do procesu vstupuje třetí subjekt, zprostředkovatel, hovoříme o exportu nepřímém. Reexportem se rozumí vývoz, kdy odběratel kupuje zboží či službu od zprostředkovatele, který jej již dříve dovezl do své země a pak dále exportoval (nepřímý export) nebo produkt pouze v zahraničí zakoupil a prodal ho zahraničnímu klientovi, aniž by zboží prošlo územím jeho domácího státu (přímý reexport). Import pak znamená výše zmíněný dovoz produktu ze zahraničí. Zatímco export je zdroj kapitálu pro vyvážející stát, důsledkem importu je odliv kapitálu ze země.

Avšak na světě se nevyskytuje žádný stát, který by měl tak velký a diverzifikovaný domácí trh, aby byl schopen zajistit si zcela soběstačný vývoj na ostatních ekonomikách. Ani rozlohou největší státy, které zároveň disponují bohatou surovinou základnou, jako jsou Spojené státy americké, Ruská federace nebo Čína, nejsou čistými exportéry. Hlavní motivací a hybnou silou pro realizaci přeshraničního obchodu jsou odlišné výrobní podmínky, jakými jsou přírodní a lidské zdroje, rostoucí výnosy z rozsahu a konflikt mezi výrobou a spotřebou. Státy se tak za cílem maximálního zisku soustředí na produkci a export takového zboží a služeb, na které jsou dobře vybaveny. Definování prioritních odvětví státu umožňuje efektivnější alokaci zdrojů, čímž se země v daném sektoru stává konkurenceschopnější na mezinárodním trhu.

Postoj jednotlivých států k zahraničnímu obchodu se liší, v základním dělení jej rozlišujeme na přístup pasivní a přístup aktivní. Podstatou pasivního pojetí je zajištění dostatečných zdrojů za účelem uspokojení domácí potřeby. Zahraniční obchod je tak vnímám pouze jako nevyhnutelný nástroj pro získání prostředků pro nákup zahraničního zboží a služeb, což často vede k protekcionismu. (Fojtíková 2009: 4-6) Hlavním důvodem pro zavádění protekcionistických opatření je ochrana domácích výrobců, kteří se mohou vůči exportovanému zboží stát nekonkurenceschopnými. Snížení tržeb může

vyústit až v krach společnosti, propouštění zaměstnanců a s tím spojený růst nezaměstnanosti vytváří sociální napětí. Ochranná opatření rovněž chrání rozvíjející se nezralá odvětví, zlepšují směnné relace za cílem snížení finální ceny importovaného zboží a služeb či řeší potíže s platební bilancí. (Kalínská 2010: 53-54)

Naproti tomu aktivní přístup k zahraničnímu obchodu je důležitou podmínkou ekonomické prosperity pro malé a středně velké země⁵, které motivují tuzemské firmy k exportu a snaží se jim připravit přívětivé prostředí pro expanzi na zahraniční trhy. Cílem proexportních politik těchto států je odstraňování obchodních bariér a integrace do regionálních a celosvětových hospodářských organizací. Zároveň profitují z otevření svého domácího trhu zahraničním dodavatelům, a to nejen na základě diverzifikace nabídky produktů. Import produktů vytváří tlak na domácí firmy, které jsou, pokud si chtějí udržet svou konkurenceschopnost, nuceny své produkty inovovat a snižovat ceny. Tento faktor působí protiinflačně a udržuje cenovou stabilitu. (Štrach 2009: 20)

1.2 Internacionalizace obchodních společností

Společnosti, které se chtějí exportováním svých produktů či služeb zapojit do zahraničního obchodu, začínají proces tzv. internacionalizace. Ten lze zjednodušeně chápat jako proces zapojení firmy do zahraničních aktivit motivovaný profitem z příležitostí na světových trzích. (Prange, Verdier 2011) Jedná se tak o jednu z diverzifikačních strategií podniku, neboť přítomnost firmy na zahraničních trzích snižuje její závislost na domácím trhu, je nástrojem pro růst příjmů a zefektivňuje využití výrobní kapacity. (Barker, Kaynak 1992, Ruzzier et al. 2006) Motiv pro zahájení procesu internacionalizace je ofenzivního a defenzivního charakteru. Ofenzivní motivací je konkurenční výhoda dané společnosti, jako je unikátní produkt, úspory z rozsahu, zahraniční tržní příležitost či exklusivní informace o zahraničním trhu. Defenzivní motivace je naopak reakcí na hrozby na domácím trhu. Tou může být tlak konkurence, nasycení domácího trhu a nadprodukce. (Hollensen 2007: 43)

Globální ekonomika zaznamenala od začátku nového tisíciletí několik změn. Díky rozvoji a modernizaci infrastruktury se stává doprava rychlejší a cenově dostupnější,

⁵ Do této kategorie se řadí i Česká republika, jejíž export v roce 2017 představoval až 67 % celkového HDP. (Unicredit Bank 2010)

vstup na nové vzdálené trhy je tak z logistického hlediska jednodušší než kdykoliv v minulosti. Roste tlak konkurence. Nové moderní technologie zcela pozměnily přístup k informacím a významně rozšířily možnosti jejich sdílení, čímž umožnily vznik globálního pracovního trhu. Ekonomická aktivita se přesouvá od rozvinutých do rozvíjejících se států, ve kterých se vlivem ekonomického růstu zvyšuje počet spotřebitelů. (McKinsey, 2010)

1.3 Formy státních zásahů

Úspěšný vstup společnosti na zahraniční trh není podmíněn pouze vhodným přizpůsobením produktu podle požadavků tamějších spotřebitelů plynoucích z odlišných geografických podmínek a kulturních odlišností, ale i překonáním obchodních bariér, jako jsou licence a kvóty, cla, technické standardy, zvláštní daně na import a subvence exportu, mezinárodní kartely a dohody a omezení produkce. (Svatoš 2000)

Důležitým subjektem zahraničněobchodní politiky jsou centrální vlády, které prostřednictvím legislativy zásadně ovlivňují podobu vnějších ekonomických vztahů států. Zatímco mnoho zemí podporuje svobodu obchodu (liberalismus), jiné se snaží svůj trh chránit prostřednictvím ochranných opatření (protekcionismus). Státy mohou ochranná opatření uplatňovat pouze vůči jednotlivým státům (diskriminace), nebo naopak výrobce některých zemí zvýhodňovat (preferencí). S mnohostrannou preferencí se setkáváme v ekonomických integračních uskupeních, jejichž podstatou je vzájemné odstraňování překážek mezi členskými státy. Z pohledu mezinárodního práva jsou tato opatření dělena na smluvní a autonomní nástroje.

1.3.1 Smluvní nástroje

Tradičními smluvními prostředky jsou mezinárodní obchodní smlouvy a platební a úvěrové dohody. Novodobějšími a v současnosti hojně užívanými nástroji jsou dohody o strategické spolupráci, ekonomické dohody, dohody o zamezení dvojího zdanění, podpoře a ochraně investic, hospodářské a vědeckotechnické spolupráci a rovněž smlouvy na meziministerské úrovni. Komplexnějšími obchodními dohodami jsou mezistátní úmluvy, které v sobě obsahují širší škálu činností. Podle počtu zúčastněných stran se smlouvy dělí na dvoustranné (bilaterální) či mnohostranné (multilaterální).

Stát je hlavním subjektem, který vyjednává konkrétní podmínky a závazky těchto smluv. Obchodní smlouvy slouží státu k regulaci zahraničního obchodu prostřednictvím stanovení vzájemných práv a podmínek obchodu. Díky dohodě je mezi signatáři zajištěna lepší stabilita obchodních vztahů, větší transparentnost při obchodování a sjednané závazky jsou snadněji vymahatelné.

Nezávisle na počtu signatářů dochází k uzavírání dohod v rozdílných obchodních režimech. Režim nejvyšších výhod státu garantuje získání všech výhod, jaké druhý stát v současnosti poskytuje nebo i v budoucnosti poskytne jakékoliv jiné zemi. Plného zrovnoprávnění s domácími výrobci se cizím subjektům dostává při sjednání národního režimu. Reciproční režim zboží ze dvou států přiznává stejné podmínky, preferenční režim naopak subjektům poskytuje favorizující přístup na trhy dané země. (Fojtíková 2009: 32-34)

1.3.2 Autonomní nástroje

Autonomní nástroje respektují uzavřené dohody a smlouvy s jinými zeměmi či integracemi, avšak vycházejí především ze zájmů vlastní ekonomiky. Jsou to jednostranná opatření státu, jejichž cílem je ochránit tuzemské společnosti před působením konkurenceschopnějších zahraničních produktů. Tyto nástroje jsou tarifní či netarifní povahy.

Nejhojněji užívaným tarifním nástrojem je clo. Dovození clo je formou nepřímé daně, jedná se o peněžní částku, kterou vybírá stát při přechodu cizího zboží přes svou celní hranici. V minulosti a nadále v současnosti v hospodářsky méně rozvinutých zemích je clo ukládáno především za účelem přílivu zisku do státní pokladny (clo fiskální). Naopak v moderních rozvinutých státech se cla na zahraniční výrobky zavádí kvůli ochraně vnitřního trhu a svých výrobců (clo ochranné). Podobně vývozní clo je motivováno ziskem do státní pokladny nebo slouží jako prostředek pro znesnadnění vývozu surovin na zahraniční trhy, aby stát podpořil svou vlastní průmyslovou výrobu. (Fojtíková 2009: 25-26) Špatně stanovená celní politika či kvóty zdražují import a snižují produktivitu světové ekonomiky, neboť brání využívání komparativních výhod států. (Samuelson, Nordhaus 1995) Další skupinu představují netarifní nástroje, jako jsou množstevní omezení, omezení v oblasti fiskální politiky a devizového režimu a technické překážky.

1.4 Percepce obchodních bariér exportéry

Vedle výše zmíněných překážek, které vychází z politik jednotlivých států a organizací, ovlivňují exportéry i „postojové, strukturální, provozní a další překážky, které firmám znesnadňují rozhodovací proces o iniciaci, prohloubení či zachování jejich mezinárodních aktivit“. (Leonidou 1995a: 31) Rozhodnutí, zdali firma začne expandovat na zahraniční trhy, je zásadně ovlivněno percepcí těchto bariér u managementu společnosti. (Leonidou 1995a: 29, Artega-Ortiz, Fernández-Ortiz 2010)

Porozumění rizikům a bariérám spojených se vstupem firmy na zahraniční trh je podmínkou pro úspěšný export. Autory jedné z prvních publikací věnované percepci exportních bariér managementem byli přednášející na americké Univerzitě v Illinois Paul O. Groke a John R. Kreidle, kteří ve své studii *Export! Why Or Why Not? Managerial Attitude and Action For Smaller Sized Business Firms* (1967) na základě postojů malých a středních illinoiských firem k exportu identifikovali za hlavní překážky nedostatek specifických informací o vývozních aktivitách (např. o možnostech získání úvěrů), konkurenceschopnost produktu na cílovém trhu, vládní omezení, cenu, dostupnost přepravy a problémy spojené s administrativou na cílovém trhu. Kvalitní informace o cílovém trhu jsou předpokladem pro růst exportní aktivity, protože zvyšují připravenost podniku exportovat, snižují jejich nejistotu (Katsikeas, Morgan 1994, Souchon, Diamantopoulos 1997) a zvyšují exportní výkon firmy (Yeoh 2000).

Percepce exportních překážek je ovlivněna i stupněm internacionalizace společnosti. (Yaprak 1985, Kedia, Chhokar 1986) Zatímco neexportující společnosti vidí největší bariéru v iniciaci exportních aktivit (počáteční investice, tarifní a netarifní bariéry, nedostatek informací), aktivní exportéři čelí překážkám operativy jako je byrokracie, problémy s přepravou do cílové destinace a špatně vyškolený personál. (Hook, Czinkota 1988) Suarez-Ortega na analýze španělských vinařských firem dochází k závěru, že čím je stupeň internacionalizace vyšší, tím méně překážek firma vnímá. (Suarez-Ortega 2003)

Mnoho autorů se zaměřuje na percepci překážek na základně snadno měřitelných proměnných, jako je např. velikost společnosti, kdy velké firmy překonávají překážky snadněji než společnosti malé a střední. (Hook, Czinkota 1988, Yannopoulos, Kelafaki 2010) Důvodem jsou často především větší finanční prostředky, které firmě umožňují nejenom větší investice do marketingových aktivit, ale rovněž možnost disponovat

kompetentnějšími zaměstnanci. Malé a střední podniky se často potýkají s nedostatečnou znalostí při vytváření vhodných marketingových strategií a komunikace, potížemi s administrativními úkony, adaptací produktu pro cílový trh a obtížněji čelí konkurenci. (Morgan, Katsikeas 1997)

Schroath a Korth rozdělili ve své publikaci *Managerial Barriers to the Internationalization of U.S. Property and Liability Insurers: Theory and Perspectives* (1989) 211 pozorovaných exportních překážek do devíti skupin - příležitosti na zahraničním trhu, nedostatek informací o příležitostech na zahraničním trhu, nedostatek kvalifikovaných pracovníků, nedostatek informací o exportních omezeních, komplikace plynoucí z komunikace v cizím jazyce a odlišné kulturní zvyky, směnný kurz, náklady na mezinárodní operace, nedostatek kapitálu pro expanzi do zahraničí a obavy o vývoj domácího trhu společnosti.

Výše uvedené překážky lze zobecněním rozdělit na interní a externí. (Sullivan, Bauerschmidt 1989, Yang et al. 1992) Interní překážky plynou z vnitřního prostředí firmy, jedná se tak především o limitované finanční či organizační zdroje. Naproti tomu externí překážky jsou spojené s vnějším prostředím firmy, ať už jsou to překážky, kterým firma čelí v zemi svého původu nebo na cílovém trhu. Toto dělení dále rozpracoval Leonidou C. Leonidas ve svém článku *Export Barriers: Non-exporters' Perceptions* publikovaném v roce 1995 v časopisu *International Marketing Review*. Leonidas na základě rozhovorů s téměř šesti sty kyperskými společnostmi z různých sektorů dále rozlišuje interní a externí překážky podle původu jejich vzniku na překážky domácí a zahraniční. Ve spojení s kategorizací překážek na externí a interní vzniklo dnes užívané dělení exportních překážek na interně-domácí, interně-zahraniční, externě-domácí a externě-zahraniční.

Interně-domácí překážky představují problémy spojené s vnitřní organizací a podmínkami firmy. Jedná se tak často o nedostatek lidských a finančních zdrojů, specificky nedostatku pracovní síly a kapitálu na financování nákladů spojených s počáteční fází exportu. Dále do této skupiny spadá nedostatek času managementu, nedostačující výrobní kapacita či omezené informace o zahraničním trhu.

Interně-zahraniční překážky pramení z prostředí cílové země exportu, ale jsou ovlivněny i organizační povahou společnosti. Jsou jimi standardy a specifika v cílové zemi, obtížné získávání plateb za zboží ze zahraničí, problém zajištění vhodné

reprezentace, nemožnost nabídnout konkurenceschopné ceny, problém s poskytováním dlouhodobého servisu, komplikace s distributory a vysoké náklady na dopravu.

Externě-domácí překážky vychází z prostředí domácího státu firmy, ale nejsou danou společností ovlivnitelné, jedná se tak ku příkladu o nadměrnou byrokratickou zátěž či nedostatečnou státní podporu.

Externě-zahraníční překážky vyvstávají v prostředí cílové země. Jedná se o rozdílné očekávání a zvyky klientů, odlišný způsob jak vést obchodní jednání, jazykovou bariéru, uvalení tarifních či netarifních překážek, velkou konkurenci, nepříznivý vývoj kurzu, regulaci apod. (Leonidou 1995b: 17-19)

1.5 Teoretické ukotvení typů exportních bariér

Pro účely této práce bude využita kategorizace exportních bariér výzkumných pracovníků působících na kolumbijské univerzitě Universidad de Valle v Cali - Diany Marcely Escandón, Andrey Hurtado Ayala a Maribel Castillo Caicedo. Autorky se ve své studii *Influencia de las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador y su incidencia en los resultados internacionales* věnují míře vlivu exportních překážek na zájem firem exportovat. Na základě rozhovorů s 270 kolumbijskými exportéry dochází k závěru, že exportní překážky mají negativní dopad na zájem o export a na úspěšnost těchto firem na mezinárodním trhu. Avšak tento negativní vliv může být zmírněn v případě vysokého exportního závazku a s tím spojeným efektivním řízením podniku zahrnujícím aktivity zaměřené na podporu mezinárodního obchodu.

Autorky na základě výsledků předchozích empirických studií rozdělují překážky do sedmi kategorií na překážky znalostní, konkurenční, vládní, právní, provozní a logistické a finanční. Pro účely výzkumu budou, vzhledem k vzájemné provázanosti, překážky vládní a překážky právní sloučeny do jedné kategorie na překážky vládní a právní, ze stejného důvodu je tak učiněno i u překážek finančních a překážek ekonomických, které budou souhrnně označovány jako ekonomické a finanční překážky.

1.5.1 Znalostní překážky (*Barreras de Conocimiento*)

První kategorií jsou znalostní překážky ve smyslu nedostatku informací a znalostí, které zásadně formují percepci managementu firmy o zahraničním trhu. V první fázi se

jedná o samotnou neinformovanost o příležitostech na daném trhu a jeho potenciálu pro daný produkt. (Mori, Munisi 2012) S tím úzce souvisí neznalost asistenčních služeb a podpory exportérům ze strany státu či soukromých institucí, které těmito informacemi disponují. Ku příkladu v případě České republiky existuje široká škála státních a soukromých organizací, které se zaměřují na exportní vzdělávání firem včetně zprostředkování kontaktů v cílové destinaci.⁶ Tyto subjekty dále organizují podnikatelské mise, které jsou v mnoha případech dotovány státem,⁷ podobně mohou firmy čerpat prostředky z fondů na podporu exportu jednotlivých ministerstev. Finanční podporu či pomoc nefinančního charakteru poskytují i mezinárodní organizace, jedná se např. o fondy Evropské unie a Světové banky.

V přípravné fázi exportního plánu se firma často potýká s problémy plynoucími z odlišných administrativních procedur v cílové zemi. Mezi těmi nejfrekventovanějšími jsou specifické požadavky pro účast ve výběrových řízeních veřejných zakázek a odlišný průběh těchto řízení, rozdílné podmínky pro získání certifikací zboží a uznávání kvalifikace a diplomů personálu. Nedostatečné znalosti dále komplikují procedury proclení a zvyšují riziko finančních ztrát při mezinárodních platebních transakcích.

Další problémy pramení z nedostatečných informací o cílovém trhu, např. současném stavu ekonomiky, preferencích zákazníků a z toho plynoucí volbě vhodné cenové a marketingové strategie.

1.5.2 Konkurenční překážky (*Barreras Competitivas*)

Druhou skupinou jsou překážky vzniklé působením konkurenčních subjektů. Konkurenci nečelí pouze firmy s monopolním postavením, tedy společnosti, které v dané lokalitě nabízejí zcela originální zboží či službu. Ve většině případů však společnost soutěží s domácími či zahraničními firmami, které poskytují stejný či podobný produkt. V hospodářské soutěži tak zpravidla vyhrává firma, která si udržuje konkurenční výhodu. Tou může být vlastnost nabídky, jako je nižší cena, kvalita produktu, reference, kratší termín dodání, lepší platební podmínky, komunikace v jazyce kupujícího či poprodejní

⁶ Jsou jimi např. agentura CzechTrade, zastupitelské úřady MZV, Svaz průmyslu a dopravy, Hospodářská obchodní komora a soukromé teritoriálně zaměřené obchodní komory.

⁷ V případě České republiky se jedná např. o projekty ekonomické diplomacie, tzv. PROPEDY.

servis. Čím je tato výhoda větší, tím snazší je na trhy proniknout a dlouhodobě se zde udržet.

1.5.3 Vládní a právní překážky (*Barreras Gubernamentales y Legales*)

Vládní a právní překážky jsou omezení plynoucí z nedostatečné státní podpory exportu či cílených opatření regulujících export a import. Jak již bylo uvedeno výše, vývoz zboží je v současnosti nedílnou součástí ekonomik většiny zemí, a proto se většina států snaží vliv těchto překážek omezovat. Právní předpisy zakazující nebo omezující export a reexport se dotýkají především oblastí zdravotní a veterinární ochrany, ochrany kulturních památek, bezpečnosti (zbraně a střelivo) a strategického zboží. (Beneš 2004: 67) Dále je to absence nástrojů motivující společnosti exportovat, např. osvobození od vnitřních daní, státní příspěvky na modernizaci exportních odvětví, celní restituce a další. (Majerová a Nezval 2011: 226-227)

1.5.4 Provozní a logistické překážky (*Barreras Operacionales y Logísticas*)

Úspěšný vývoz produktu do zahraničí pro firmy představuje složitou organizační a logistickou výzvu. Logistikou se souhrnně označují prostředky hmotné i nehmotné povahy, které slouží k fyzickému přemístění zboží od dodavatele až k finálnímu zákazníkovi. Hmotnými prostředky se rozumí fyzický pohyb zboží do místa určení, nehmotné pak všechny činnosti, služby a informace.

Před zahájením samotného obchodování na novém trhu musí být všechny produkty ve shodě s národními a mezinárodními normami, opatřeny dovoзовými certifikáty a splňovat všechny bezpečnostní, zdravotní a další standardy a požadavky cílového trhu.

Úkolem dodavatele je dále doručit zákazníkovi zboží v přesně určeném množství, kvalitě a stanoveném termínu za úměrnou cenu, ideálně s minimálním ekologickým zatížením. Pro vnitrozemské státy, jakým je i Česká republika, představuje nevýhodu absence přímého spojení k námořním dopravním cestám, kvůli čemuž musí využít nákladnější silniční, kolejové či letecké dopravy.

1.5.5 Finanční a ekonomické překážky (*Barreras Económicas y Financieras*)

Zahájení exportních aktivit vyžaduje zpravidla velké počáteční investice. Jedná se např. o náklady na vypracování kvalitního průzkumu trhu, asistenční služby odborníků na dané teritorium, náklady na dopravu, marketing, obdržení certifikace požadované tamějšími normami, a další. Pokrýt tyto vstupní náklady může představovat problém především pro menší společnosti s omezeným rozpočtem. Důležitou podmínkou pro zajištění těchto zdrojů je nabídka kvalitních služeb bankovních institucí, od kterých mohou společnosti získat nejen předexportní financování na uhrazení momentálních zvýšených nákladů a odběratelské úvěry, ale stejně tak výhodné dodavatelské úvěry vhodné pro cílovou destinaci, díky kterým firma získává konkurenční výhodu. V případě zakládání pobočky se většina firem neobejde bez úvěru na investice v zahraničí.

Další překážky představuje složitý proces mezinárodních plateb a kurzová rizika, která vyplývají z fluktuace kurzů měn. Plnění platební morálky zahraničního partnera může často komplikovat i politická nestabilita v jeho zemi. Ta může vyústit ve znárodňování, konfiskaci majetku, blokády a uvalení embarg a sankcí. (Waisová 2014: 118-119) Exportér si musí být vědom i dalších teritoriálních rizik, včetně zásahu vyšší moci, proti kterým se může chránit zřízením vhodného pojištění.

1.5.6 Sociokulturní překážky (*Barreras Culturales*)

Mezi podceňovaný faktor, který v případě Latinské Ameriky hraje významnou roli, patří sociokulturní prostředí, přesněji kulturní odlišnosti. „*Analýza sociokulturního prostředí [...] vyžaduje hlubší znalost zahraničního teritoria a vyžaduje schopnost kombinace ekonomických, politických, historických i sociokulturních znalostí.*“ (Waisová 2014: 93)

První překážkou z této kategorie, která zásadně komplikuje nebo dokonce zcela znemožní navázání kontaktu s potenciálním klientem, je neznalost místního jazyka. Exportéři by měli disponovat jazykově vybaveným zaměstnancem, problémy komunikace se však neomezují pouze na jazykové dovednosti. Exportéři neznalí místního sociokulturního prostředí se často dostávají do rozpačitých situací kvůli, pro ně nestandardnímu, chování v průběhu obchodního jednání. Tím jsou např. rozdílná zahajovací témata diskuze, délka trvání setkání, rozdílné vyjadřování emocí či pojetí tzv.

osobního prostoru. „Střet“ kultur s sebou přináší i rozdílné názorové postoje a odlišné vnímání reality na základě jiného náboženství, politické a sociální situace, odlišného historického vývoje a dalších. Obě strany tak mohou nevědomky jednat neadekvátně a dostat partnera do nepříjemné situace. *„Kulturní a náboženské odlišnosti a jejich neznalost již nejednou zhatily obchodní úspěch. Kulturní a náboženské zvyklosti ovlivňují například obchodní etiketu (zahrnuje mj. otázku vzhledu vizitek a proces jejich předávání, charakter dárku pro obchodního partnera, obchodní metody, stravovací návyky či vztah k zaměstnavateli a návyky na pracovišti.“* (Waisová 2014: 90-93) Stejně tak je tato znalost důležitá při tvorbě obchodních a reklamních materiálů, protože např. barvy a další symboly ovlivňují vnímání atraktivity produktu koncovým zákazníkem. (Waisová 2014: 90-93)

2 Podnikatelské prostředí Peru

Vstup firem na zahraniční trhy je spojen s mnoha riziky a překážkami. Kvalitní analýza zahraničního trhu, tzv. market intelligence či foreign market research, která firmám poskytuje informace o podnikatelském prostředí cílového trhu a o daném sektoru, je důležitou podmínkou pro její úspěšnou expanzi. Kvalitní analýza je pro exportující společnosti nezbytná, neboť snižuje jejich nejistotu (Morgan 1997, Souchon, Diamantopoulos 1997, Douglas, Craig 2005) a rovněž zvyšuje jejich připravenost a exportní výkon (Yeoh 2000). Nejedná se o kompilaci dat a statistických údajů, avšak je to komplexní analýza, která zasazuje získaná data do širokého kontextu. (Waisová 2014: 18-19) Ačkoliv průzkum trhu nedokáže překážky spojené s internacionalizací zcela odstranit, významně je minimalizuje. (Douglas, Craig 2005, Waisová 2014)

V první fázi průzkumu se management firmy zaměřuje na politické, finanční a právní aspekty trhu, ekonomickou charakteristiku, stav infrastruktury, technologickou vyspělost a demografické a sociokulturní prostředí, které představují indikátory případných rizik a nestability daného trhu. (Douglas, Craig 2005, Waisová 2014) Jednotlivé průzkumy zpravidla nezahrnují všechny aspekty cílového trhu, avšak vybírají strategicky důležité informace pro danou firmu na základě podmínek, které vyplývají z jejího vnitřního a vnějšího prostředí a povahy produktu. Identifikovat tyto důležité faktory je velmi náročné a zároveň rozhodující.

Pokud firma na základě analýzy výše zmíněných aspektů vyhodnotí trh jako perspektivní, přistupuje k druhé fázi analýzy, ve které se již zaměřuje na specifické podmínky pro uplatnění svého produktu. To zahrnuje analýzu potenciálu produktu na cílovém trhu, přímé a nepřímé konkurence, preference zákazníků, tvorbu cenovou politiky a další. (Craig, Douglas 2005)

Vzhledem k povaze a vytyčeným cílům práce, která není marketingovou studií pro jeden produkt, nýbrž se zaměřuje na celé odvětví, se tato kapitola zaměřuje na první fázi analýzy zahraničního trhu. Jejím cílem je vyhodnotit atraktivitu podnikatelského prostředí Peru z pohledu českých firem z oboru environmentálních technologií a služeb a příbuzných oborů. Metodou je analýza pramenů, především pak dokumentů oficiálních peruánských a mezinárodních politických a ekonomických institucí. Tyto prameny jsou zdrojem důležitých makroekonomických a dalších statistických údajů, náhled do zákonů

a smluv umožňuje porozumět faktorům, které formují peruánské prostředí a z toho vyplývající podmínky pro českého vývozce. Pro lepší interpretaci dat a zasazení do peruánského kontextu je analýza konfrontována s odbornou literaturou, především studii mezinárodních ekonomických institucí a doplněna o poznatky a reflexi českých zaměstnanců proexportních institucí, kteří v Peru pobývali soustavně déle než šest měsíců.

Limitem této kapitoly, jejímž výsledkem bude analytický popis peruánského prostředí, je její časově omezené využití. To je způsobeno velkým množstvím neustále se vyvíjejících proměnných, které bez ustání formují všechny trhy. Proto je daný průzkum trhu nutné neustále aktualizovat. (Waisová 2014) Obtíží při vypracovávání určitých částí byl omezený přístup ke specifickým datům, a to jak ze strany nadnárodních organizací (MMF, OECD, WB), tak na straně národních institucí (sektorová ministerstva, statistické úřady), což neumožnilo provést např. hlubší analýzu několika aspektů demografického vývoje. Příčinou byla neexistence takových údajů, nízká validita zdrojů či vysoká kupní cena těchto dat od soukromých institucí (srovnej Euromonitor International). Národní institut statistiky a informatiky INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) a Centrální banky Peru BCRP (Banco Central de Reserva del Perú), která se autorka snažila konfrontovat a ověřovat, pokud takovými statistikami disponovaly, s daty oficiálních mezinárodních institucí (především OECD a WB). Výstupy INEI a BCRP byly OECD vyhodnoceny jako blížící se standardům ekonomicky rozvinutých zemí, proto je OECD označuje za dostatečně kvalitní. (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2017a)

Kapitola je rozdělena do pěti tematických podkapitol. Znalost politických faktorů je důležitá pro porozumění případným rizikům plynoucím z politické a institucionální nestability (pravděpodobnost ozbrojeného konfliktu, nedodržování zákonů, problémy s bezpečností a další), znalost finančních faktorů pak pro identifikaci hrozeb na finančním trhu. Podkapitoly o ekonomické charakteristice, infrastruktuře a demografické struktuře se zabývají makroekonomickým a socioekonomickým prostředím země, jako je vývoj HDP, struktura ekonomiky, stav infrastruktury, demografický vývoj a peruánská kulturní specifika. (Craig, Douglas 2005)

2.1 Politické faktory

Tato podkapitola se zaměřuje na politické prostředí Peru, pozornost zde bude věnována politické a institucionální stabilitě, míře rozvoje demokracie, korupci, míře kriminality a podmínkám pro zahraniční investory. Znalost těchto aspektů je pro management společnosti nepostradatelná, neboť je důležitým indikátorem stability země. (Douglas, Craig 2005, Waisová 2014)

V posledním desetiletí je Peru jednou z nejrychleji rostoucích ekonomik regionu Latinské Ameriky, a to i přes to, že se země nadále vyrovnává s následky dvou desetiletí trvajících ozbrojeného konfliktu, během kterého přišlo o život více než šedesát tisíc obyvatel.⁸ Ačkoliv se zemi podařilo na počátku nového století ekonomicky i politicky stabilizovat a v současnosti patří k vážným kandidátům na členství v OECD⁹, nadále se potýká s několika problémy typickými zejména pro rozvojové země.

V žebříčku *Freedom in the World* americké organizace, která každoročně sestavuje výroční zprávu o šíření a míře svobody a demokracie ve světě, se Peru v roce 2019 s celkovým skóre 73 bodů ze 100 bodů zařadilo do kategorie „svobodných“ států.¹⁰ Zatímco v hodnocení transparentnosti volebních procesů, svobody slova a vyznání dosáhlo Peru téměř nejvyššího možné počtu bodů, problémovými otázkami zůstává fungování vlády, vláda práva a vysoká míra korupce, která ovlivňuje i soudní moc. (Freedom House 2019) Srovnatelnou evaluaci Peru obdrželo i v hodnocení demokracie *Index of Democracy* deníku *The Economist*, ve kterém získalo nejhorší hodnocení v kategorii funkčnosti vlády a stavu politické kultury.

Současný středopravicový prezident¹¹ Martin Alberto Vizcarra Cornejo převzal funkci v březnu 2018 z pozice viceprezidenta Pedra Pabla Kuczynského, který čelil impeachmentu kvůli obvinění z korupce v kauze brazilské stavební firmy Odebrecht.

⁸ Vnitřní konflikt vypuknul v období hluboké ekonomické krize na počátku 80. let, která podnítila vznik maoistické teroristické skupiny Světlá stezka a Revolučního hnutí Túpac Amaru, které vedly násilné akce nejen proti státním složkám, ale i civilnímu obyvatelstvu. Konflikt byl ukončen během funkčního období prezidenta Alberta Fujimoriho (1990-2000).

⁹ Země je členem mnoha regionálních i celosvětových politických a ekonomických uskupení. Je zakladatelskou zemí Organizace spojených národů, a Organizace amerických států, členem ekonomických multilaterálních organizací jako je Světová obchodní organizace, Asijsko-pacifické hospodářské společenství, Transpacifické partnerství a regionálního ekonomického integračního uskupení Tichomořské aliance.

¹⁰ Systémy zemí jsou v žebříčku *Freedom in the World* rozdělovány na *svobodné*, *částečně svobodné* a *nesvobodné*.

¹¹ Peru je prezidentská republika, prezident je volen na pětileté období bez možnosti znovuzvolení.

Ta výměnou za státní zakázky prokazatelně uplácela vrcholné politiky napříč Latinskou Amerikou.¹²

Přestože se vítězem parlamentních voleb uskutečněných na jaře roku 2016 stala středopravicová strana *Peruanos Por el Cambio* založená bývalým prezidentem Kuczynskym, většinu v Parlamentu získala opoziční strana *Fuerza Popular* (FP) Keiko Fujimorové, která obsadila 71 křesel v celkově 130členém Parlamentu. FP se dlouhodobě snažila blokovat činnost vlády prezidenta Vizcarry, včetně jeho snahy realizovat protikorupční reformy, které zahrnovaly i odebrání imunity zákonodárcům a změny ve financování volebních kampaní. Situace vyústila na podzim 2019 v ústavní krizi, když prezident Vizcarra nechal dne 30. září rozpustit Parlament. Tomu předcházel jeho neúspěch zabránit Parlamentu ve jmenování nového opozičního soudce, ke kterému se Parlament odhodlal i přes vyhlášenou plánovanou reformu.¹³

Výsledkem předčasných parlamentních voleb konaných v lednu 2020 je nejfragmentovanější složení Parlamentu v peruánské historii, celkových 130 křesel si rozdělilo celkem devět stran. Vítězem se stala pravicová strana *Acción Popular* (AP), která se ziskem 11 % hlasů obsadila 25 křesel. Dále do Parlamentu vstoupily relativně nové či doposud spíše nevýznamné pravicové strany *Frente Popular Agrícola del Perú* (FREPA), *Podemos Perú* (PP), *Alianza para el Progreso* (APP), *Partido Morado* (PM) a *Partido Democrático Somos Perú* (PDSP). Levicové strany *Frente Amplio* (FA) a *Unión por el Perú* (UPP) obdržely každá 6 % hlasů.¹⁴ Hlavní porážku utrpěla doposud nejsilnější parlamentní strana *Fuerza Popular*, která oproti předchozímu období ztratila 58 mandátů. Za propadem popularity stojí především korupční aféra vůdkyně strany Keiko Fujimorové, která byla obviněna z nelegálního financování své prezidentské kampaně v roce 2016.

Korupce ovlivňuje napříč společenskými vrstvami celou zemi. Na jaře 2019 čelili obvinění z korupce všichni bývalí peruánští prezidenti vládnoucí v období po vnitřním

¹² Brazílská stavební firma Odebrecht byla vyšetřována od roku 2014 kvůli podezření z korupce ve státních zakázkách brazilské ropné společnosti Petrobras. V roce 2016 vyšetřování odhalilo, že společnost uplácela vysoce postavené politiky v nejméně dvanácti zemích Latinské Ameriky.

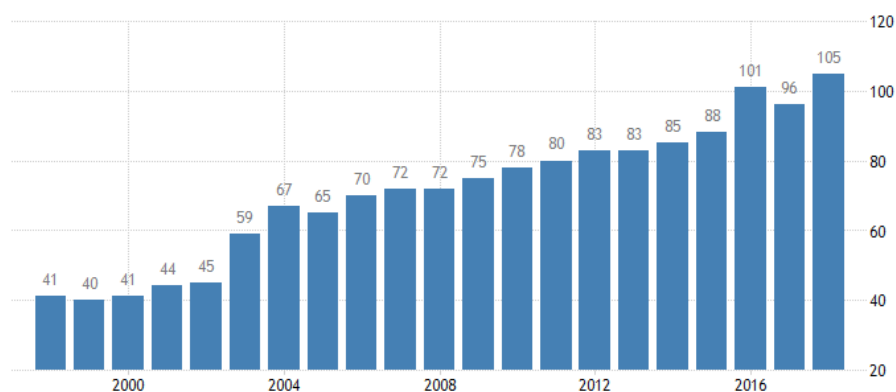
¹³ V následujících hodinách odhlasovali zákonodárci dočasné suspendování prezidenta z důvodu „morální neschopnosti“. Dočasnou prezidentkou byla jmenována tehdejší viceprezidentka Mercedes Aráozová, která však svou rezignaci podala den po svém jmenování.

¹⁴ Spodní pětiprocentní hranici poprvé od roku 1963 nepřekonala strana *Alianza Popular Revolucionaria Americana* (APRA)

konfliktu (1980–2000).¹⁵ Společným jmenovatelem posledních čtyř uvedených exprezidentů je výše zmíněná korupční aféra *Odebrecht*.

Vlivem velkého množství korupčních skandálů v posledních letech důvěra veřejnosti v demokratické instituce země významně klesá. (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2017b) Světové ekonomické fórum považuje korupci za největší překážku podnikání v Peru. Světová banka odhaduje roční ztráty země způsobené korupcí na 2 % státního ročního rozpočtu, podle Veřejného ochránce práv (Defensoría del Pueblo) představují celkové ztráty až 10 % rozpočtu. (Defensoría del Pueblo 2017: 5) V *Indexu vnímání korupce*, který každoročně sestavuje Světová banka na základě percepce korupce občany, se Peru v roce 2018 umístilo z celkově 175 zkoumaných zemí na 105. místě, ačkoliv ještě na přelomu století uzavíralo první čtyřicítku. (Trading Economics 2019a)

Graf č. 1: Index vnímání korupce v Peru v letech 1998-2018



Zdroj: Trading Economics 2019a

Země se dlouhodobě potýká s vysokou mírou kriminality, která v posledních letech stoupá. Podle statistik Výzkumného ústavu kriminality Ministerstva vnitra (Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público) se v Peru stane trestný čin každých pět minut. Kriminalita narůstá především ve velkých městech, nejčastějším trestným činem je loupežné přepadení. V roce 2017 Státní policie Peru (Policia Nacional del Perú) zaznamenala oproti roku 2011 šedesátiprocentní nárůst trestných oznámení, což představuje celkový počet 399 869 oznámení. (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2018a)

¹⁵ Prezidenti Alberto Fujimori (1990-2000), Alejandro Toledo (2001-2006), Alan García (2006-2011), Ollanta Humala (201-2016), Pablo Kuczynski (2016-2018).

2.2 Ekonomická charakteristika

Na konci 80. let, během vlády apristů (1985–1990), zasáhla Peru velká ekonomická krize doprovázená hyperinflací. V srpnu 1990 vyhlásila nová vláda v čele s prezidentem Albertem Fujimorim drastická ekonomická opatření známá jako *Fuji Shock*. Ačkoliv došlo k dočasnému zhoršení situace a prohloubení inflace, která v roce 1990 dosáhla více než 7 600 % a počet obyvatel žijících pod hranicí chudoby se vyšplhal na 70 %, již v roce 1993 klesla na méně než 50 %. (Banco Central de Reserva del Perú: 1998) Díky strukturálním reformám v 90. letech se státu daří inflaci udržovat na stabilní nízké úrovni.¹⁶

Od začátku nového tisíciletí zažila peruánská ekonomika dvě odlišné vývojové fáze. V letech 2002 až 2013 vykazovalo Peru jedno z nejrychleji rostoucích HDP v regionu Latinské Ameriky.¹⁷ Meziroční růst v letech 2001 až 2010 dosahoval v průměru 4,3 %. (Banco Central de Reserva del Perú 2018b: 11) Mezi lety 2006 až 2013 klesl počet osob žijících v chudobě z 42 % na 24 %, což znamenalo zlepšení životních podmínek pro více než šest milionů osob. (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2018b: 42) Zpomalení růstu v letech 2014 až 2017 bylo zapříčiněno poklesem cen primárních surovin, včetně hlavních vývozních artiklů Peru. Peruánská ekonomika čelila oslabení investic, snížení domácí spotřeby a poklesu příjmů do státní pokladny. Díky opatrné fiskální a měnové politice ekonomika i přesto, ačkoliv velice pomalu, rostla, a vláda se nemusela uchýlit k přijímání výrazných úsporných opatření.

Stabilní meziroční růst HDP narušil rok 2017, kdy se HDP zpomalilo ze 4 % na 2,5 %. (Banco Central de Reserva del Perú 2018a) Příčinou byly povodně a sesuvy půdy způsobené klimatickým jevem *El Niño*, jehož škody se odhadují na více než tři miliardy amerických dolarů (1,6 % HDP). (Macroconsult 2017). Ve stejný rok Peru čelilo i složitému vnitropolitickému vývoji, neboť kvůli korupční kauze *Odebrecht* došlo k zablokování důležitých investičních projektů.

¹⁶ Roku 2002 byl zaveden systém definovaných cílů úrovně inflace, podle kterého by se míra inflace měla pohybovat v rozmezí 1,5 %-3,5 %. (Banco Central de Reserva del Perú 2018b)

¹⁷ Základy pro dynamický hospodářský růst, podle některých, položil prezident Alberto Fujimori (1990-2000). Fujimori reagoval na hlubokou ekonomickou krizi v 90. letech tvrdou neoliberální politikou. Ta obsahovala řadu zásadních reforem, jako byla privatizace státních podniků, zrušení státních subvencí a liberalizaci dovozu. Opatření přes počáteční propad vyústila již v roce 1994 v růst HDP o 13 %. Stabilní vývoj narušila v roce asijská finanční krize.

I přes turbulence v roce 2017 peruánská ekonomika následujícího roku rostla tempem 4 %. V absolutních číslech představovalo HDP Peru 222 238 mld. USD, což zemi umístilo v celosvětovém žebříčku MMF na 49. místo. (Světová banka 2020) HDP na osobu činilo v témže roce 7 006 USD (Banco Central de Reserva del Perú 2018a: 12), to podle žebříčku MMF představuje 82. místo na světě. (Mezinárodní měnový fond 2018) Tento pozitivní vývoj byl dán především růstem domácí poptávky (4,1 %) podpořený růstem soukromé spotřeby (3,8 %) a růstem soukromých i státních investic (4,5 %). (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2019a: 13) Vyjma rybolovu, který v roce 2018 poklesl o 1,5 %, rostly všechny ostatní sektory. V posledním trimestru roku 2019 peruánské HDP zaznamenalo růst o 1,8 %. (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2020a)

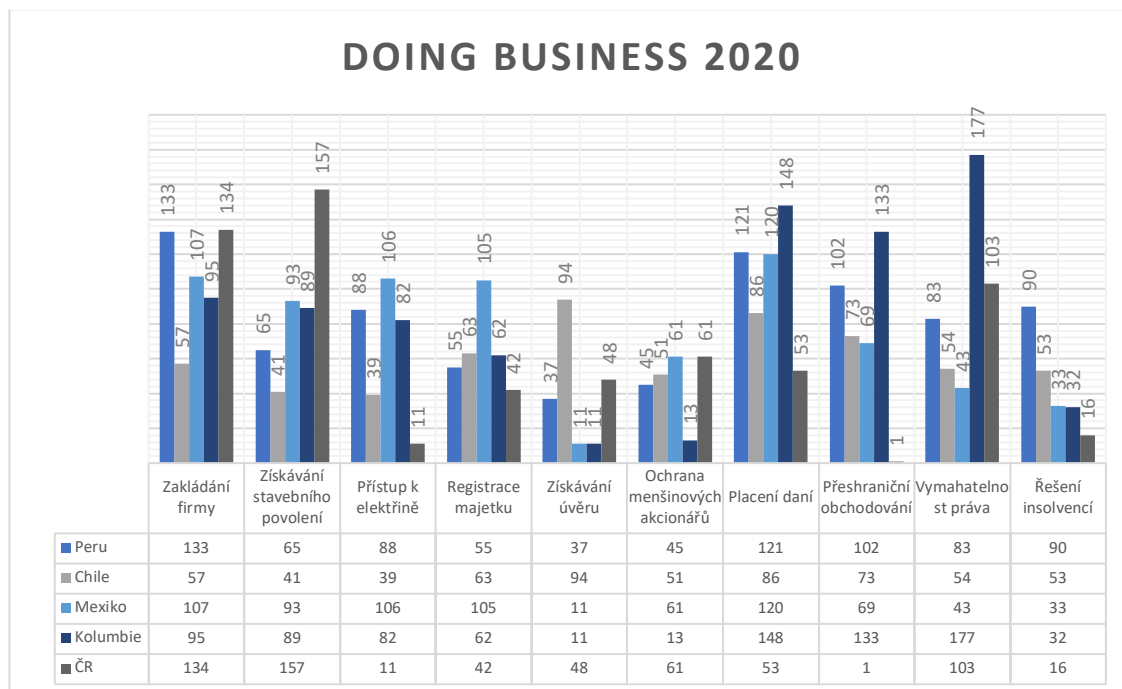
V žebříčku *Doing Business 2020* Světové banky, která každoročně hodnotí regulační opatření ovlivňující podnikatelské aktivity jednotlivých zemí,¹⁸ se Peru s 68,7 body ze 100 bodů umístilo v celkovém srovnání 190 zemí na 76. místě. (Doing Business 2020)

Peru si vede dobře zejména v podmínkách registrace nemovitosti či získání stavebního povolení, naopak v podmínkách pro zahájení podnikání, která obsahuje šest oddělených procedur a trvá v průměru 26 dní se Peru umístilo na 133. místě. Obtíž zůstává i administrativní zátěž a náklady spojené s placením daní.

Vyplňováním daňových přiznání a další administrativou spojenou s odváděním daní strávily peruánské firmy v roce 2019 průměrně 260 hodin a uhradily 36,8 % ze svého celkového profitu, což Peru zařadilo na 121. místo. Ačkoliv Peru v roce 2019 Peru zkrátilo dobu pro uskutečnění vývozu a dovozu zavedením elektronických mandátů pro celnice a zjednodušením dovozních celních odbavení, i tak svými procedurami významně pokulháva za ekonomicky vyspělými státy OECD (102. místo).

¹⁸ Žebříček *Doing Business* je každoročně sestavován na základě dvanácti oblastí regulace podnikání: zakládání firmy, získávání stavebního povolení, přístupu k elektřině, registraci majetku, získávání úvěru, ochrany menšinových akcionářů, placení daní, přeshraničního obchodování, vymahatelnosti práva, řešení insolventnosti a zaměstnávání pracovníků. Poslední zmíněná kategorie není uvedena v celkovém ratingu, některé její jednotlivé části mohou být zahrnuty ve zbylých kategoriích. (Doing Business 2020)

Graf č. 2: Žebříček Doing Business 2020 - srovnání Peru se státy Tichomořské aliance a Českou republikou



Zdroj dat: Doing Business 2020

Vyplňováním daňových přiznání a další administrativou spojenou s odváděním daní strávily peruánské firmy v roce 2019 průměrně 260 hodin a uhradily 36,8 % ze svého celkového profitu, což Peru zařadilo na 121. místo. Ačkoliv Peru v roce 2019 Peru zkrátilo dobu pro uskutečnění vývozu a dovozu zavedením elektronických mandátů pro celnice a zjednodušením dovozních celních odbavení, i tak svými procedurami významně pokulhává za ekonomicky vyspělými státy OECD (102. místo).

Více než polovina HDP se vytváří v oblasti hlavního města Limy, kde žije přibližně 30 % obyvatel Peru. Dalšími významnými centry jsou města Arequipa a Trujillo. Tato tři města se nachází v peruánské pobřežní oblasti (costa), kde žije více než polovina všech obyvatel. Ostatní části země slouží především jako zázemí pro těžbu surovin a pro pěstování zemědělských plodin. Těmi jsou horská oblast (sierra) s přibližně osmi miliony obyvatel, nejméně zalidněná je oblast deštného pralesa (selva) se čtyřmi miliony obyvatel. (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2017c)

Zemědělství, které díky vnitřní i zahraniční poptávce zaznamenává dlouhodobý růst, se v roce 2018 podílelo na tvorbě HDP 7 procenty. (TradingEconomics 2019b) Peru

je potravinově soběstačné. Významnými plodinami peruánského zemědělství jsou káva, avokádo, mango, chřest, papriky, olivy artyčoky.

Dalším významným sektorem peruánské ekonomiky je průmyslová výroba, která v roce 2017 představovala 36 % HDP. Jedná se především o těžební a zpracovatelský průmysl. Těžební průmysl představuje až 66 % peruánského exportu. Těžba je rovněž nejatraktivnějším sektorem peruánské ekonomiky pro investice, podle údajů Ministerstva energetiky a těžby (Ministerio de Energía y Minas) v roce 2019 do důlního průmyslu směřovalo více než šest miliard amerických dolarů. (Ministerio de Energía y Minas 2019)

Více než polovina HDP je tvořena sektorem služeb (56 %), především pak obchodem a turistickým ruchem. Peru dlouhodobě zažívá meziroční nárůst zahraničních návštěvníků, v roce 2018 zemi navštívilo téměř čtyři a půl milionu turistů, což představuje více než trojnásobek oproti roku 2004. (CONFIEP 2019)

Pro ekonomiku země je významný export primárních surovin. V roce 2018 peruánský vývoz činil téměř padesát miliard amerických dolarů, z toho bylo více než 60 % nerostných surovin. Peru je druhým největším producentem mědi, zinku a stříbra na světě, významný je i vývoz ropy a zemního plynu. Důležitým pilířem exportu je i rybolov a zemědělská produkce. Velice nízký zůstává vývoj produktů s přidanou hodnotou, což je dané nízkou úrovní průmyslu. Hlavními cílovými trhy peruánského exportu byly v roce 2019 Čína, Spojené státy americké, Evropská unie (Španělsko, Nizozemí, Německo), Indie, Korea a Japonsko.

Peruánský dovoz představoval ve stejném roce přibližně 39 miliard USD. Co se týče komoditní struktury, Peru importuje především spotřební zboží, suroviny a technologie pro zemědělství a průmyslovou výrobu a paliva. Hlavními partnery v roce 2019 byla Čína, Spojené státy americké, Brazílie, Ekvádor, Mexiko a Chile. Obchodní bilance se tak se sedmi miliardami amerických dolarů udržela aktivní.

Velkou výzvou pro peruánskou vládu představuje boj proti šedé ekonomice.¹⁹ V té se podle odhadů statistického úřadu INEI v roce 2019 pohybovalo přibližně 70 % ekonomicky aktivního obyvatelstva, to v absolutních číslech představuje 12 milionů osob z celkových 17 milionů pracujících. Nejvíce je tím postižen sektor zemědělství, kde až

¹⁹ „Peruánské zákony jsou velmi orientované na blaho zaměstnance, garantují jim mnohoměsíční odstoupné a další výhody, kterých často zneužívají. Dalším problémem jsou vysoké mzdové náklady dány hlavně vysokým daňovým zatížením, s formálním zaměstnáním je spojena i složitá administrativa,“ uvedl jeden z respondentů během průzkumu.

96 % osob pracuje neformálně, následující sektor rybolovu (86 %) a doprava (80 %). (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2019b)

2.3 Faktory finančního trhu

Peru disponuje jedním z nejvíce příznivých investičních prostředí na světě, v ratingu *Indexu ekonomické svobody* severoamerického *think tanku* Heritage Foundation se Peru v roce 2019 umístilo na 45. místě z celkových 190 zemí, v rámci regionu Latinské Ameriky nabízí lepší podmínky pouze Chile a Uruguay (Heritage Foundation 2020).²⁰

Za cílem zajištění investic přijalo Peru mnoho opatření, která odstranila diskriminující překážky pro zahraniční investory. V roce 1991 byl přijat zákon č. 662 o zahraničních investicích, který je v souladu s podmínkami Multilaterální agentury pro investiční záruky Světové banky. V témže roce byl přijat i rámcový zákon pro růst soukromých investic. Na zahraničního investora se vztahuje tzv. národní zacházení²¹, což ho opravňuje k nákupu akcií, nabývání vlastnických práv, čerpání domácích úvěrů, možnosti vyvádět z Peru své zisky v cizí měně po odečtení daní a dividend a získávat podíly v peruánských společnostech.²²

V rámci neoliberální politiky prezidenta Alberta Fujimoriho byly v roce 1993 liberalizovány investice do těžebního průmyslu, ve stejném roce byl zrušen i monopol ropného průmyslu.²³ V roce 2018 se Peru umístilo v ratingu Fraser Institutu, který sestavuje žebříček států na základě přívětivosti investic do těžebního průmyslu, na 14. místě. To z Peru činí druhou nejatraktivnější zemi regionu po Chile²⁴ (Fraser Institut 2019)

²⁰ Přívětivost investičního prostředí země se určuje na základě mnoha faktorů, např. rizika (ne)navratnosti investice, daňového systému, politické stability, zásahu státu do ekonomiky apod.

²¹ Výjimku z národního zacházení definuje deklarace OECD o mezinárodních výjimkách. Tím je např. vlastnictví nemovitostí, kdy cizinec či zahraniční společnost nemají právo vlastnit půdu a vodní zdroje, které se nachází do padesáti kilometrů od hranic.

²² Omezení se týká vlastnictví letecké dopravy, kdy cizí subjekt není oprávněn vlastnit více než 49 % podílu firmy. Vodní dopravu a související služby mohou vlastnit pouze osoby s trvalým bydlištěm v Peru či právnická osoba se sídlem v Peru. Stejně tak je omezeno vlastnictví televizního a rozhlasového vysílání.

²³ Pokud se zahraniční investor rozhodne investovat do těžebního průmyslu či do sektoru zpracování ropy a zemního plynu v délce trvání více než dvou let s min. investicí deseti milionů amerických dolarů (či poloviny této částky do jiného sektoru), nabízí jim stát daňovou stabilitu.

²⁴ Naopak další důležité ekonomiky regionu se umístily výrazně za Peru. Mexiko na 44. místě, Kolumbie na 64. místě a Brazílie na 65. místě.

Peněžní jednotkou v Peru je „Sol“, kódem této měny je PEN. V letech 1991 až 2015 se užívala měna „Nuevo Sol“ (nový sol), která v červenci 1991 nahradila původní měnu Inti. V zemi se lze běžně setkat s cenami uvedenými v amerických dolarech (např. ceny nemovitostí či automobilů), v maloobchodních sítích ale není běžně přijímán.

Ani přes intervence BCRP se v roce 2018 nepodařilo zabránit znehodnocení domácí měny o 2,1 %. Důvodem pro toto oslabení byl především pokles poptávky po nerostných surovinách, jako je měď, zinek a dalších způsobený poklesem čínské poptávky. V roce 2018 PEN oslabil vůči americkému dolaru o 4 % (ze 3,24 PEN na 3,37 PEN za USD). Inflace vzrostla z 0,4 % na 1,8 %, což se projevilo především na růstu cen za vzdělání, nájmu, elektrické energie, ale i potravin. Jednalo se však o nejnižší růst v rámci regionu (El Comercio 2018)²⁵

2.4 Infrastruktura

Důležitým faktorem je i vyspělost infrastruktury země, ať už se jedná o dopravní, distribuční či komunikační sítě, neboť mají zásadní vliv na zajištění chodu podnikatelských aktivit (Craig, Douglas 2005: 89-94)

V roce 2016 označilo OECD ve své rozsáhlé studii zaměřené na Peru (*Multi-dimensional Review of Peru: Volume 2. In-depth Analysis and Recommendations*) zlepšení infrastruktury za klíčový prvek pro celkový rozvoj země. To zahrnovalo zlepšení mobility občanů, která by umožnila socioekonomický rozvoj, zlepšení dopravní dostupnosti v metropolitní oblasti Lima-Callao a další. (OECD 2016) Na problematiku peruánské infrastruktury poukázal i report Světového ekonomického fóra pro období let 2017 a 2018, ve kterém byla nedostatečná peruánská infrastruktura označena po korupci, neefektivní státní byrokracii a daňovém zatížení za čtvrtý největší problém pro podnikání, ze 137 zemí se Peru v hodnocení kvality infrastruktury umístilo na 86. místě. (Světové ekonomické fórum 2017)

V roce 2017 bylo z celkové silniční sítě 166 765 km zpevněno necelých 26 000 km, což představuje pouhých 16 % silnic. (Ministerio de Transportes y Comunicaciones) K elektřině mělo roku 2018 přístup 87 % Peruánců, k mobilní síti 83 % obyvatelstva²⁶,

²⁵ Inflace v roce 2018 dosáhla v Chile 2,9 %, v Kolumbii 4,6 % a v Brazílii 6 %. (Světová banka 2019)

²⁶ K mobilní síti 4G bylo ve stejném roce připojeno 52 % obyvatel.

k pitné vodě 94 % městského obyvatelstva a 72 % venkovského obyvatelstva. (Ministerio de Economía y Finanzas 2019) Až 79 % Peruánců žije ve městech, vzhledem k pokračující urbanizaci regionálních center a nárůstu mobility dochází k čím dál tím větší zátěži městské infrastruktury.

Naději na zlepšení situace přinesl *Národní plán infrastruktury pro konkurenceschopnost (Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad)*. Ten na základě identifikace překážek jednotlivými ministerstvy vypracoval program 52 prioritních projektů zaměřených na rozvoj silniční, železniční, letecké a námořní dopravy, rozšíření telekomunikační sítě a dostupnost pitné vody. Projekty by měly být dokončené do roku 2030 a dosáhnout celkové hodnoty 100 milionů PEN (30 milionů USD).²⁷

2.5 Demografická charakteristika a kulturní specifika

2.5.1 Demografická charakteristika

Důležitými indikátory pro porozumění potenciálu trhu je jeho demografická a sociokulturní charakteristika. Počet obyvatel určuje velikost trhu, věková struktura či kupní síla obyvatelstva umožňují porozumět potřebám a preferencím klientů, rozmístění obyvatel a míra vzdělanosti jsou obzvláště důležité pro firmy, které se na cílovém trhu rozhodnout založit svou pobočku a najímat pracovní sílu. Po poznání demografické struktury obyvatelstva zpravidla firma přikračuje k analýze sociokulturních aspektů dané země či lokálního trhu (kraje, města či vesnice). Tato část analýzy je zpravidla nejobtížnější, neboť se neopírá pouze o statistická data, ale vyžaduje hlubší znalost zahrnující historický vývoj, politickou a ekonomickou situaci, kulturní zvyky a hodnotový žebříček dané kultury a další.

Peru je podle posledního sčítání lidu v roce 2017 se svými 31 237 385 obyvateli pátou nejlidnatější zemí Jižní Ameriky.²⁸ (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2017c) Od 60. let charakterizoval demografický vývoj velký populační boom, za posledních šest desetiletí se peruánská populace více než ztrojnásobila. Meziroční růst populace o 1 % v letech 2007 až 2017 signalizuje zpomalení růstu oproti předchozím

²⁷ Seznam konkrétních projektů viz Ministerio de Economía y Finanzas: *Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad 2019*.

²⁸ Celkem 50,8 % obyvatelstva jsou ženy a 49,2 % muži.

obdobím. Předpokládá se, že se v následujících deseti letech počet obyvatelstva navýší na 36 milionů. (Population Pyramid) Budoucí ekonomickou zátěž představuje náznak počátku stárnutí populace patrný ze současné věkové pyramidy. Přibližně 30 % obyvatelstva se nachází ve věku do 15 let, starší 65 let je desetina obyvatelstva. Mezi lety 2007 až 2017 se zvýšila proporcionalita osob nad 60 let z 9,1 % na 11,9 %. (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2017c)

Peruánské občanství má 98 % obyvatel. Zbývá dvě procenta představují především cizinci v příhraničních oblastech (Brazilci, Ekvádorci, Bolivijci). Co se týče etnického složení, hlavní skupinou jsou se 45 % potomci původního obyvatelstva, 37 % představují míšenci původní obyvatelstva a bělochů, běloši se na celkovém složení podílí z 15 %. Zajímavý je čínský původ přibližně milionu Peruánců, jejichž předci do Peru přicházeli v průběhu 19. století. Přibližně 100 tisíc obyvatel je původu japonského. Úředními jazyky jsou španělština a kečuánština.²⁹

V posledních dvou desetiletích zažilo Peru značný socioekonomický pokrok. Výsledkem ekonomického růstu země je snižování chudoby a rozrůstání střední třídy. Zatímco v roce 2004 patřilo ke střední třídě přibližně 5 milionů obyvatel, v roce 2018, s téměř 13,5 milionovou základnou, představovala 41,5 % všech obyvatel. V chudobě žilo 20,5 % obyvatelstva, extrémní chudoba postihovala 2,8 % obyvatel.³⁰ (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2019c) Ve stejném roce bylo podle odhadů ekonomicky aktivní 53 % obyvatel, velký problém představuje neformální zaměstnání v šedé ekonomice. (viz podkapitola 2.2 *Ekonomická charakteristika*)

Podle ředitele Rozvojového centra při OECD Federa Boganlia až 40 % mladých Peruánců strádá ve více oblastech blahobytu, jako je přístup k zaměstnání, vzdělání, kvalitní zdravotní péči nebo je mu upírána možnost občanské participace či nejsou dostatečně sociálně začleněni. Nadále přetrvávají velké rozdíly mezi sociálními a etnickými skupinami, nejvíce znevýhodněné zůstává nadále indiánské a venkovské obyvatelstvo a obyvatelé žijící v extrémní chudobě. (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj 2017)

²⁹ Od roku 1975 je uznáván i jazyk původních obyvatel kečuánština, kterým v současnosti mluví přibližně 40 % obyvatel. Dále je jazyk rozšířen v Ekvádoru, Bolívii a Chile. Odhaduje se, že v regionu Amazonie žije 333 tisíc příslušníků 52 domorodých etnik s vlastním jazykem.

³⁰ V extrémní chudobě žijí osoby s nižšími příjmy, než je spotřební koš Peru ve smyslu měsíčních výdajů na bydlení, stravu a ostatní náklady, který v roce 2018 představoval 264 PEN (přibližně 80 USD). Rozpětí pro střední třídu představuje měsíční příjem od 1 942 PEN do 9 709 PEN (570-2 850 USD).

2.5.2 Kulturní specifika

Analýza sociokulturního prostředí bývá nejobtížnější částí průzkumu zahraničního trhu, jelikož vyžaduje hlubší znalost mnoha aspektů dané země (ekonomické a politické situace, historického vývoje, etnického složení, náboženství a dalších). Nezohlednění sociokulturních rozdílů bylo příčinou již mnoha neúspěchů v podnikání (Steenkamp 2001, Craig, Douglas 2005, Waisová 2014). V globalizujícím se světě je tak vlivu kulturních specifík na obchodní aktivity (tzv. cross-cultural management) věnována čím dál tím větší pozornost.

Kulturní normy a přesvědčení jsou mocné síly, které formují vnímání a chování lidí. (Markus, Kitayama 1991) Pro exportéra je velmi důležité jim porozumět, protože formují preference zákazníků, ovlivňují obchodní etiketu a strukturu a fungování firmy. Tyto znalosti exportérovi umožňují lépe adaptovat svůj produkt pro daný trh a zvolit lepší vyjednávací strategii.

Vzhledem k omezenému rozsahu této práce není možné provést hlubší analýzu všech výše zmíněných faktorů. Cílem dané kapitoly je deskriptivně popsat určitá specifika a principy peruánské kultury, které ovlivňují obchodní jednání a etiketu. Zdrojovou základnou této části textu jsou studie zaměřené na kulturu Peru a rozhovory s českými ekonomickými diplomaty. Kapitola nenabízí univerzálně platné závěry ve smyslu návodu, jak jednat s peruánským partnerem či zákazníkem, neboť každá interakce je ovlivněna mnoha proměnnými, např. podmínkami konkrétní lokality, etnickou příslušností, pohlavím, společenským postavením a dosaženým vzděláním, zkušeností se zahraničními partnery či tak neměřitelnou a nepredikovatelnou proměnou, jako je povaha konkrétního jedince.

Základními stavebními kameny pro obchodní partnerství je v Peru respekt a důvěra. „*Peruánci obchodují pouze s těmi, které důvěrně znají, mají rádi a věří jim.*“ (Katz 2014) Český exportér by neměl tento aspekt podceňovat. Získat důvěru peruánského partnera je dlouhodobý proces, který vyžaduje trpělivost. Jednou získaná důvěra není přenositelná na celou firmu, ale je chována pouze k určité osobě. Proto je důležité, aby firmu dlouhodobě reprezentovali stejní zástupci. Při volbě vhodného reprezentanta by česká firma měla rovněž přihlídnout na míru autority, kterou daný jedinec bude vzbuzovat. Peruánská kultura je machistická, to se projevuje obzvláště v postavení žen v rámci hierarchie firmy a jejich působení na pozicích, které byly

historicky vnímány jako zaměstnání mužská. Důležitou roli hraje i věk, vysoké pozice bývají zpravidla obsazovány seniornějšími jedinci.

Rozdílný přístup k obchodnímu jednání se často projevuje již během první schůzky. Peruánci potřebují svůj protějšek poznat, často tak v počáteční fázi dominují témata jako je rodina či osobní koníčky. Cílem prvního setkání zpravidla bývá pouze seznámení se s partnerem, otázka samotného byznysu bývá často odložena na následné schůzky.

Český exportér by měl být připraven, že během rozhovorů peruánský protějšek vstupuje do bližší vzdálenosti, než může být pro Středoevropana běžné. Poodstoupení či udržování větší vzdálenosti by však u Peruánce mohlo vzbudit pocit nedůvěry. Relativně často dochází i k fyzickému kontaktu, např. k letmému dotyku rukou. Charakteristickým znakem je i větší míra používání expresivních neverbálních projevů a gest.³¹ Smysl pro humor je při obchodních schůzkách vítaný, rozhodně by měl být ale střídavý.³² Bonusem během jednání může být projevení zájmu a znalostí peruánské historie či kultury.

„Klient nám řekl, že mu naše řešení připadá velmi zajímavé a užitečné. Pochopil jsem to tak, že má zájem o koupi. Pak už však nikdy nereagoval na naše emaily, slehla se po něm zem. Nechápu to,“ komentoval jeden z respondentů svou zkušenost se zástupcem menší limské firmy.³³ Podobné zkušenosti v rámci výzkumu popsalo více dotazovaných společností. Důvodem je odlišný způsob vyjadřování a postoj ke sdělování negativních informací. Peruánci bývají ve vyjadřování zpravidla méně přímí, neboť dát otevřeně najevo kritiku, nesouhlas či nezájem je považováno za projev neslušnosti. Během obchodního vyjednávání či na úrovni běžné konverzace je důležité, aby si český exportér tento přístup uvědomoval a rovněž ho aplikoval. Je doporučováno užívat více pozitivních komentářů, často oceňovat pochvalou, a především se vyhýbat kritice, neboť i menší konstruktivní poznámka může být chápána jako projev nezdvořilosti.

³¹ Co se týče gest, je společensky neslušné severoamerické gesto „ok“ znázorněné spojením ukazováčku a palce do tvaru „o“.

³² Stejně tak by se měl cizinec vyhýbat kontroverzním tématům, kterým je v případě Peru např. výše zmiňovaný prezident Alberto Fujimori (1990-2000) a velká míra korupce. Občany Spojených států amerických nazývejte výhradně „Severoameričany“ (norteamericanos). Oslovení „Američané“ působí u Peruánců a všech „Latinoameričanů“ nevoli.

³³ Ačkoliv Peruánci preferují upřímné vyjadřování, není výjimkou, za cílem získat určité výhody, zatajovat některá fakta či se dopouštět menších lží. Nikdy na tuto skutečnost ale nesmí být upozorněn a přiveden tak do rozpaků. (Katz 2014)

Důležitým bodem je odlišné vnímání času, smluvená schůzka může začít i s hodinovým zpožděním. Nicméně, Peruánec od svého evropského protějšku očekává dochvilnost (Ogliastri, Salcedo 2008, Katz 2014) „Peruánci obvykle preferují polychronní pracovní styl, tedy zaměřují se na více událostí a cílů najednou. To se projevuje v jejich způsobu vedení diskuze, kdy často rychle mění téma bez udržování logické posloupnosti. Tento přístup bývá těžce uchopitelný především pro jedince z monochronních národností, jako jsou ku příkladu Němci. (Katz 2014: 93) Rovněž jsou více orientováni na přítomnost než na budoucnost (Gullová 2013: 106)

Ústní domluva nebývá závazná v takové míře, jak by mohl český exportér předpokládat. Je flexibilní a vyvíjí se v závislosti na aktuální situaci. Podobný přístup může Peruánec aplikovat i k výkladu zákonů či pravidel, neboť i ty se přizpůsobují konkrétní situaci. (Katz 2014)

3 Vybrané aspekty česko-peruánských vztahů

Diplomatické vztahy Peru a Československa byly oficiálně navázány dne 11. června 1922 založením peruánského zastoupení v Praze vedeným chargé d'affaires Gliceriem Caminem. Ani turbulentní vývoj krátkého dvacátého století vztahy obou zemí zásadně nenarušil, výjimku představovalo vypovězení diplomatických vztahů ze strany Peru během vojenské vlády prezidenta Manuela Odríi v roce 1957.³⁴ Peruánská vláda uznala samostatnost České republiky již den po jejím vzniku v roce 1993.

Ačkoliv vzájemná obchodní bilance zůstává relativně nízká, zájem o Peru, jakožto perspektivního partnera pro české vývozce, v posledních letech stoupá. Pozornost ze strany českých proexportních institucí a českých firem mu je věnována především od roku 2012, kdy bylo Peru v *Exportní strategii 2012-2020*³⁵ vypracované Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR (MPO) zařazeno mezi tzv. zájmové země českého exportu. Kvůli vysoké kompatibilitě peruánské poptávky s nabídkou českých společností z oboru environmentálních technologií je kladen důraz právě na tento sektor (Ministerstvo zahraničních věcí 2019, Ministerstvo životního prostředí 2015)

Peru, podobně jako celá Latinská Amerika, patří k nejurbanizovanějším státům světa, místní infrastruktura dlouhodobě nevládá reagovat na rychlé tempo růstu populace a urbanizačního procesu.³⁶ Již tak nedostatečnou infrastrukturu dále devastují přírodní katastrofy zapříčiněné degradací životního prostředí či klimatickými jevy, například působením *El Niña*³⁷. Mnoho regionů se potýká s nedostatečným zásobováním vody, k pitné vodě nemělo v roce 2018 přístup až 28 % obyvatel žijících na venkově. (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2019) Problém představuje i nekvalitní odpadové hospodářství, nedostatečný systém prevence přírodních katastrof apod.

³⁴ K obnově diplomatických vztahů došlo po nástupu levicového prezidenta Juana Velasca Alvarada v roce 1968.

³⁵ Cílem *Exportní strategie ČR 2012-2020* bylo diverzifikovat odbytiště českého vývozu, tedy zaměřit se na mimoevropské trhy a zároveň přitáhnout k trhům s potenciálem růstu a vývozu větší pozornost státních institucí. Hlavními pilíři *Strategie* je zpravodajství pro export, rozvoj exportu a podpora obchodních příležitostí. Jejich uskutečňování mají na starosti instituce ekonomické diplomacie. (BusinessInfo)

³⁶ Až 79 % Peruánců žije v současnosti ve městech.

³⁷ *El Niño* je nejdestruktivnější meteorologický fenomén na Zemi, který na peruánské pevnině opakovaně vyvolává ničivé záplavy a sesuvy půd, označované jako *huaicos*. V roce 2017 si vyžádaly na sto lidských životů a způsobily škody ve výši tří miliard amerických dolarů.

Tyto problémy jsou pouze malou částí výzev a otázek, se kterými se Peru v současnosti potýká. Plány na rozvoj a modernizaci infrastruktury ze strany peruánské vlády³⁸ však představují zajímavé příležitosti pro české firmy, které se díky svým vyspělým technologiím a inovativnímu *know-how* mohou na jejich řešení podílet. Například výše zmíněné problémy zajištění přístupu k pitné vodě a ochrana vodních zdrojů, rozvoj odpadového hospodářství a celkové udržitelné nakládání s přírodními zdroji jsou jednou z hlavních oblastí stanovených ve *Strategii zahraniční rozvojové spolupráce České republiky 2018–2030*.

I přes vzdálenost větší než jedenáct tisíc kilometrů, která obě země odděluje, sdílí Česká republika a Peru několik zajímavých průsečíků sahajících až do 17. století. Ačkoliv se tato kapitola, vzhledem k omezenému rozsahu práce, zaměřuje pouze na vybrané aspekty česko-peruánských vztahů, zejména na proexportní podporu českých vývozců a spolupráci v oblasti životního prostředí, exportér by měl věnovat pozornost i společné historii a zajímavostem, které oba státy pojí. Ku příkladu zmínka o zásluhách hydrologa prof. Bohumíra Janského, který v Peru objevil prameny řeky Amazonky, může být vhodným tématem pro první obchodní schůzku s peruánským protějškem a poskytnout tak základ pro vzájemnou spolupráci. (viz podkapitola 2.5.2 *Kulturní specifika*)

Zajímavou a obsáhlou publikací o česko-peruánských vztazích je kniha *Čechy a Peru: historie a umění: dějiny vzájemných kulturních vztahů* (2013) prof. Pavla Štěpánka. Kniha se vedle umění a vývoje diplomatických vztahů zaměřuje na širokou škálu aspektů, včetně díla českého jezuita pátera Samuela Fritze (1654-1725), který je autorem jedné z prvních map řeky Amazonky, kultu světce Jana Nepomuckého v Peru či vlivu Růženy z Limy v Čechách a na Moravě a i příběhu československé expedice zavalené lavinou pod horou Huascarán v roce 1970. Samostatná kapitola je věnována i, v diplomatických kruzích *evergreenu* česko-peruánských vztahů, tanku LTP-38 (*tanque ligero 38*).³⁹

³⁸ *Národní plán infrastruktury pro konkurenceschopnost (2019)* na základě identifikace překážek jednotlivými ministerstvy ustanovil 52 prioritních projektů zaměřených na rozvoj silniční, železniční, letecké a námořní dopravy, rozšíření telekomunikační sítě a dostupnost pitné vody. Projekty by měly být dokončené do roku 2030 a dosáhnout celkové hodnoty 100 milionů PEN (30 milionů USD).

³⁹ Celkem 24 tanků typu LTP-38 vhodných pro pohyb a boj ve vysoké nadmořské výšce bylo vyrobeno v ČKD Praha a do Peru byly exportovány v letech 1938-1939. Díky této dodávce se Peru stalo tankovou velmocí kontinentu. „*El Tanquesino*“, jak je LTP-38 v Peru přezdíváno, byly nasazeny při potlačování vojenského převratu v roce 1939, ve vítězné peruánsko-ekvádorské válce v roce 1941 a armáda je využívala až do 70. let. Snahou České republiky bylo získat jeden exemplář pro svou sbírku československé tankové produkce z let 1934-1939. To se uskutečnilo v květnu 2012, kdy peruánská vláda darovala tento vzácný exemplář Vojenskému historickému ústavu v Praze na Žižkově, čemuž předcházelo dlouholeté diplomatické vyjednávání. (viz Štěpánek 2013: 707-714)

Více o dvou expedicích *Hatun Mayu*, které jako první na světě stanovily prameny řeky Amazonky, sepsal vedoucí expedice prof. Bohumír Janský v knize *K pramenům Amazonky* (2004). Jak zmiňuje bývalý konzul a později velvyslanec v Peru pan Pavel Bechný: „*České produkty jsou vnímány pozitivně, v některých sektorech je možné opřít se o dobrou pověst dřívějších československých dodávek, což platí například v energetice a obraně.*“ (Hospodářské noviny 2018) Proto jsou zdroji zajímavých témat, a to zejména pro diskuze s peruánskými pamětníky, publikace *Škodovky do celého světa* (2011) a *Československé zbraně ve světě* (2015), ve kterých je pozornost věnována i exportu do Peru, jehož kořeny sahají až do začátku 30. let minulého století.

Ačkoliv v současnosti Česká republika do Peru neexportuje žádný produkt, který by dosahoval „věhlasu“ tančíku LTP-38, ekonomická dimenze česko-peruánských vztahů v posledních letech stoupá. V *Exportní strategii 2012-2020* MPO bylo Peru, společně s dalšími šestadvaceti státy, označeno jako tzv. zájmová země pro české exportéry. Zájmové země byly MPO identifikovány na základě jejich růstového potenciálu, absorpční schopnosti a kompatibility ve vztahu k českému hospodářství. „*Jde zpravidla o velké ekonomiky, jež skýtají značný potenciál pro zvýšení českého exportu, trhy, na kterých je již české zboží a služby známé nebo trhy, kde ČR potřebuje budovat své pozice a za konkurencí z jiných zemí zaostáváme.*“ (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2012c) Cílem konceptu je zvýšení objemu vývozu do těchto zemí, pro jeho splnění *Strategie* předpokládá zvýšenou pozornost k těmto zájmovým ekonomikám i ze strany českých institucí ekonomické diplomacie.

Ministerstvo zahraničních věcí ČR (MZV), jeden ze dvou hlavních pilířů institucionální struktury ekonomické diplomacie, její podstatu a funkci definuje jako „*významný nástroj pro zvyšování prosperity země v globálním kontextu prostřednictvím prosazování ekonomických zájmů ČR v zahraničí. To zahrnuje vytváření podmínek pro rozvoj ekonomických kontaktů nejen v oblasti obchodu se zbožím a službami, ale i v oblasti investic, podporu ekonomické udržitelnosti projektů rozvojové spolupráce, stejně jako podporu rozvoje cestovního ruchu.*“ (Ministerstvo zahraničních věcí 2015: 7) Podle Šťouráčkové čeští podnikatelé ekonomickou diplomacií vnímají též jako „*soubor specifických služeb státu zaměřených hlavně na podporu jejich aktivit na zahraničních trzích; jedná se zejména o systémy podpory exportu zboží i služeb, podpory efektivních*

dovozů, podpory investování a podnikání v zahraničí s účinným využitím všech možností ad.“ (Štouráčková 2010: 139)

Hlavními institucemi ekonomické diplomacie v České republice jsou Ministerstvo zahraničních věcí ČR a Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, jejichž vymezení je dáno *Kompetenčním zákonem* a rámcovými smlouvami.⁴⁰ Ačkoliv obě ministerstva své aktivity koordinují, vzhledem k duálnímu modelu rozdělení kompetencí jsou otázky zahraničněobchodní politiky často příčinou nejasností a sporů mezi oběma rezorty.

V Dohodě o spolupráci MZV a MPO z roku 1998 je úlohou MZV a jeho zastupitelských úřadů „vytvářet příznivé podmínky pro rozvoj vnějších ekonomických vztahů České republiky a podle místních možností i technicko-organizační předpoklady pro prosazování exportních zájmů podnikatelských subjektů České republiky na zahraničních trzích. K plnění této úlohy jsou na ZÚ obchodně-ekonomické úseky.“ Naproti tomu role MPO a jeho organizací spočívá *„v provádění zahraničně obchodní politiky České republiky, provádění a koordinace proexportních aktivit a napomáhání zahraničnímu obchodu.“* (Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo zahraničních věcí 1998, 2000)

Tyto rezortní dohody předpokládají, že služby pro malé a střední firmy (formát *Business to Business*, B2B) jsou poskytovány příspěvkovou organizací MPO agenturou CzechTrade, spolupráce CzechTradu a zastupitelských úřadů MZV se očekává u projektů střední velikosti a projektů ve formátu B2G (*Business to Government*). Velké investiční celky a zvláštní projekty ve formátu B2G a G2G (*Government to Government*) jsou zajišťovány přímou supervizí MPO a MZV (Štouráčková 2010, Waisová 2014: 132-135)

Zastupitelským úřadem MZV v Peru je Velvyslanectví České republiky v Limě, které je vedeno mimořádným a zplnomocněným velvyslancem. Ačkoliv je každý český diplomat povinen reprezentovat ekonomické zájmy ČR, na tuto agendu se v rámci zastupitelských úřadů zaměřují především obchodně-ekonomické úseky (OEÚ), do jehož agendy v případě Limy náleží i rozvojová spolupráce a kulturní a tisková agenda.

⁴⁰ *Dohoda o spolupráci Ministerstva zahraničních věcí a Ministerstva průmyslu a obchodu, v otázkách spojených se zabezpečováním zahraničně obchodní politiky, zahraničního obchodu a podpory exportu v činnosti zahraniční služby České republiky (1998, upravená 2000), Dohoda Ministerstva zahraničních věcí a Ministerstva průmyslu a obchodu o koordinaci činností podřízených příspěvkových organizací, jejichž aktivity se dotýkají zahraničně ekonomické činnosti (1999)*

V souladu s rezortními dohodami je v rámci proexportní podpory úlohou OEÚ v Limě poskytovat exportérům vhodné podmínky pro jejich aktivity a asistenci reprezentativního charakteru. Do této agendy spadá uzavírání bilaterálních smluv, koordinace oficiálních návštěv a podnikatelských misí, organizace společenských akcí či seminářů, poskytování informací o peruánském ekonomickém a institucionálním vývoji, záštita firem při jednání se zástupci peruánského státního sektoru (formát B2G a G2G) a sestavování reportů o aktuálních příležitostech v Peru.

Činnost limského OEÚ dlouhodobě zajišťuje pouze jeden zaměstnanec (obchodní rada), který je zpravidla vysílaný MPO. Přihlédneme-li ke skutečnosti, že je Velvyslanectví ČR v Limě akreditované i pro Ekvádor, je nasnadě pochybovat o dostatečné personální velikosti tohoto úseku.⁴¹

Autorka se během své pracovní praxe setkala s exportéry, kteří vyjadřovali ohledně činností obchodně-ekonomických úseků v Latinské Americe nespokojenost, postoj obchodních radů k jejich projektům často označovali jako „*nedostatečně aktivní*“.

Jednou z příčin této percepce může být právě rozsáhlá agenda ekonomických diplomatů a personální poddimenzovanost či špatné porozumění funkce OEÚ ze strany daných firem. „*Firmy od velvyslanectví poměrně často očekávají služby soukromých konzultantských agentur. My jsme připraveni jim se vstupem na daný trh pomoci prostřednictvím poskytnutí důležitých informací, kontaktů apod., avšak nejsme jejich obchodní zástupci, hlavní aktivitu musí vyvinout oni sami,*“ komentoval postoj některých českých firem ekonomický diplomat působící v regionu Latinské Ameriky.⁴²

Na základě analýzy veřejně dostupných zdrojů o činnosti limského OEÚ za posledních pět let lze konstatovat relativně velkou aktivitu v organizaci oficiálních politických a podnikatelských misí, asistenci poskytovanou českým firmám během veletrhů a pořádání společenských a vzdělávacích akcí.⁴³ Nezodpovězenou otázkou však zůstává, zdali ekonomičtí diplomaté nachází čas i pro podpůrnou činnost důležitou pro

⁴¹ V konzulárním úseku ZÚ Lima, jehož náplní je především politická agenda a služby občanům, působí trvale vedoucí úseku a referent.

⁴² S očekáváním poskytnutí služeb „*obchodních zástupců*“ ze strany OEÚ se autorka setkala i v případě jednoho respondenta v rámci výzkumu percepce bariér, kdy, ačkoliv se jednalo o seniorního exportéra, požadoval od ZÚ služby, které jsou poskytovány v rámci nabídky placených služeb zahraniční kanceláře agentury CzechTrade.

⁴³ V roce 2019 se jednalo například o aktivní podporu českých firem na největším těžebním veletrhu v regionu Latinské Ameriky PERUMINU, organizaci tří oficiálních vládních misí a dalších činností reprezentativního charakteru. (více viz Velvyslanectví ČR v Limě)

export, jako je navazování nových a strategicky významných kontaktů a s tím spojený lobbying apod. O těchto aktivitách neexistuje mnoho veřejně dostupných informací, jedná se ale o činnost přinejmenším stejně důležitou. (Šťouračková 2008)

V souladu s rezortními dohodami spolupracuje OEÚ v Peru s příspěvkovou organizací MPO, agenturou CzechTrade, která poskytuje českým firmám se zájmem o peruánský trh své služby od roku 2016.⁴⁴ Stejně jako OEÚ je i pobočka CzechTrade Lima reprezentována trvale pouze jedním zaměstnancem, jehož agenda se, na rozdíl od agendy obchodního rady, aktivně zaměřuje na asistenci konkrétním firmám.

Nabídka CzechTradu Lima zahrnuje širokou škálu placených i neplacených služeb. Bezplatně je vývozcům poskytována například první exportní konzultace, během které konzultant CzechTradu, na základě své znalosti peruánského prostředí, vyhodnocuje potenciál trhu pro danou firmu a s tím související rizika. V rámci placené sekce služeb konzultant již pro firmy připravuje detailní průzkum cílového trhu, poskytuje poradenství o místní legislativě, možnostech distribučních kanálů či vhodné formě založení pobočky. Dále konzultant firmám asistuje při obchodních jednání či jednáních s peruánskými úřady, pomáhá připravovat prezentační materiály ve španělštině a podílí se na řešeních dalších provozních a logistických výzev spojených s exportem na peruánský trh. Klienti CzechTradu Lima mají rovněž možnost dočasně využívat zázemí kanceláře agentury v reprezentativní části metropole San Isidro.

Kvalita a úroveň poskytovaných služeb záleží vždy na kvalifikaci a přístupu individuálního konzultanta, avšak jejich obecným předpokladem je nejen ekonomické vzdělání a znalost systému české státní podpory, ale rovněž znalost španělštiny a mentality Peruánců, které zpravidla představují, zejména pro nové exportéry, komplikaci. (viz 2.5.2 *Kulturní specifika*)

Efektivita institucí a nástrojů české ekonomické diplomacie zůstává prozatím neprozkoumanou oblastí. Ačkoliv od založení pobočky CzechTradu v Limě v roce 2016 český export do Peru dynamicky stoupá, nelze zde předpokládat příčinnou souvislost.⁴⁵ Důvodem může být například ekonomický růst země, růst kompatibility peruánské poptávky s českou nabídkou či uzavření *Obchodní dohody mezi Evropskou unií,*

⁴⁴ Kancelář CzechTradu v Limě byla otevřena v roce 2016 jako 48. zahraniční kancelář této organizace a je nejmladší pobočkou v regionu Latinské Ameriky.

⁴⁵ Pozitivnímu vlivu proexportních institucí na zvýšení exportu na daný trh byla, v souvislosti s jejich nárůstem, věnována i značná akademická pozornost. (Bernard a Jensen 2004, Chen, Biesebroeck a Yu 2011, Cruz 2014)

Kolumbií a Peru (2013) o volném obchodu, díky které české firmy získaly na peruánský trh preferenční přístup.

Institucí ekonomické diplomacie je i Česká rozvojová agentura (ČRA) zřízená v roce 2010 MZV, která zajišťuje realizaci zahraniční rozvojové spolupráce a humanitární pomoci. Jejím hlavním cílem je, prostřednictvím poskytování řešení udržitelného rozvoje v méně vyspělých regionech světa, přispět „*k důstojnému a udržitelnému životu na naší planetě i k šíření dobrého jména České republiky ve světě.*“ (ČRA 2018)

V případě Peru, které má ambici stát se zemí OECD, se ČRA zaměřuje na projekty s vyšší přidanou hodnotou, jakými jsou inovativní technologická řešení či projekty s možnou finanční návazností. V letech 2014 až 2017 ČRA na spolupráci s Peru poskytla celkem 2,5 milionů Kč.⁴⁶ Od roku 2017 agentura otevřela možnost v Peru realizovat projekty v rámci *Programu rozvojového partnerství pro soukromý sektor (B2B)*, díky kterému české firmy mají možnost získat dotaci až do výše 50 % na realizaci studie proveditelnosti či vypracování podnikatelského plánu. V roce 2017 díky tomuto programu realizovaly české firmy v Peru dvě studie proveditelnosti.⁴⁷

Státní podpora vývozu zahrnuje i finanční nástroje, které realizuje prostřednictvím České exportní banky (ČEB) a Exportní garanční a pojišťovací společnosti (EGAP).

ČEB se zaměřuje zejména na předexportní financování, odběratelské a dodavatelské úvěry, úvěry na investice v zahraničí, odkup pohledávek a další bankovní záruky. Své služby poskytuje především firmám exportujícím do rizikových teritorií (dle klasifikace OECD), které jsou zároveň rostoucími trhy s velkým potenciálem. EGAP se věnuje rovněž vývozu do těchto teritorií, ale exportérům poskytuje především zajištění jejich rizik prostřednictvím pojištění bankovních záruk, investic v zahraničí, odstoupení od smlouvy zákazníkem, pojištění faktury či banky financující vývoz apod.

⁴⁶ V rámci toho bylo realizováno šest malých lokálních projektů a dva projekty rozvojového partnerství pro soukromý sektor, jednalo se například o úpravy pitných vod pro školy či finanční dar na výstavbu knihovny pro děti v chudé čtvrti Limy. (více viz Česká rozvojová agentura)

⁴⁷ Jednalo se o studii proveditelnosti firmy Georespect s názvem „Využití aplikované geomorfologie při hodnocení zranitelnosti krajiny přírodními hazardy spojenými s klimatickým fenoménem *El Niño* v regionech severního Peru“ a studii proveditelnosti „Technologie pro výrobu pitné vody v Peru“ realizovanou formou Photon Water Technology, která se soustředí na region jižního Peru v oblasti města Tacny.

Ačkoliv zástupci obou institucí opakovaně projevují zájem o Peru a potažmo celou Latinskou Ameriku⁴⁸, počet uzavřených smluv s vývozci směřujících na peruánský trh zůstává relativně nízká. Mezi lety 1996 až 2017 uzavřel EGAP devět pojistných smluv exportu do Peru v celkovém objemu 99 milionů Kč.⁴⁹ ČEB poskytla první, a podle veřejně dostupných zdrojů prozatím jediné, financování zakázky do Peru v roce 2017.⁵⁰

Jedním z důvodů této bilance je pravděpodobně přetrvávající malý objem vývozu do Peru, nicméně, příčinou může být i nevhodnost těchto nástrojů pro peruánský trh. Programy státní finanční podpory exportu zemí EU se řídí pravidly a legislativou OECD, WTO a EU, jejichž cílem je zajistit, aby si zahraniční exportéři konkurovali výhradně kvalitou a cenou výrobků, nikoliv úrovní této podpory (EGAP).

I přes tyto výchozí podmínky se autorka v praxi setkala s případy, kdy společnost z jiného členského státu EU, v rámci jednoho výběrového řízení, disponovala výhodnějšími podmínkami financování poskytovanými státní institucí své domácí země. Vzhledem ke konkurenční nevýhodě, která z případných nerovných podmínek pro české exportéry vyplývá, je žádoucí tomuto tématu věnovat pozornost a zaměřit se na možnosti využití jednotlivých služeb ČEB a EGAP v peruánském prostředí a následně je komparovat s nabídkou finančních institucí ostatních států EU.

3.1 Smluvní základna ekonomické spolupráce

Peru uznalo samostatnost České republiky den po jejím vzniku v lednu 1993. Již ve stejném roce podnikl „zahajovací“ návštěvu Peru náměstek MZV Alexandr Vondra. V rámci upevňování vazeb obou států se, od začátku 90. let realizovalo, vedle některých „*intelektuálně i fakticky bezvýznamných návštěv*“ (Štěpánek 2013: 22) mnoho oficiálních jednání na vládní úrovni⁵¹, včetně státní návštěvy Limy prezidentem Václavem Klausem v roce 2009. Výsledkem této cesty bylo uzavření spolupráce v oblasti kultury, vzdělávání a vědy a podepsání memoranda o společném postupu při potírání

⁴⁸ Svůj zájem a konkrétní služby prezentovaly například v rámci odborných seminářů pořádaných Smíšenou obchodní komorou Česko-tichomořské aliance (ČESTA) věnovaným právě finanční podpoře exportu do regionu Latinské Ameriky. (viz ČESTA)

⁴⁹ Např. export textilních strojů, energetických zařízení či pojištění stavby pivovaru ve městě Iquitos v peruánské Amazonii, kterou realizovala firma DIO Hradec Králové s.r.o.

⁵⁰ Tím byl projekt v celkové výši 6,5 milionů Kč brněnského výrobce elektromagnetických průtokoměrů Air Flow.

⁵¹ Komplettní seznam misí je dostupný webových stránkách Velvyslanectví ČR v Limě.

nelegálního obchodu. Cesta byla věnována i prohloubení ekonomické spolupráce, která je dlouhodobě prioritou česko-peruánských vztahů.

Důležitou základnou ekonomické spolupráce ČR a Peru je bilaterální *Dohoda o podpoře a ochraně investic* (1995), která cílila na podporu a rozvoj obchodní spolupráce obou zemí.⁵² Hospodářská spolupráce byla dále formálně prohloubena uzavřením *Dohody mezi vládou České republiky a vládou Peruánské republiky o hospodářské a průmyslové spolupráci* v roce 2007. Za prioritní sektory spolupráce byly touto dohodou stanoveny energetika, strojírenství, environmentální technologie, udržitelný rozvoj a šetrné využívání přírodních zdrojů. Dle ustanovení dohody je spolupráce realizována na základě vzájemné výměny informací o národních hospodářských programech, podpory investičních příležitostí a podpory spolupráce mezi fyzickými a právníckými osobami, stejně tak jako mezi státními institucemi.

Vzhledem ke členství České republiky v Evropské unii čeští exportéři profitují z multilaterální *Obchodní dohody mezi Evropskou unií a Kolumbií a Peru* o volném obchodu, která vstoupila v platnost v roce 2013. Dohoda okamžitě liberalizovala celní sazbu u 80 % položek evropského exportu⁵³, u některých průmyslových produktů je pak úplné odstranění cel plánováno do roku 2023.⁵⁴ Výjimku představují zemědělské výrobky, kde je liberalizační období prodlouženo do roku 2030.

Odstranění cel znamenalo pro české vývozce zvýšení jejich konkurenceschopnosti, průměrné celní zatížení před uzavřením dohody činilo přibližně 5,5 %.⁵⁵ Dohoda se však neomezuje pouze na liberalizaci celní politiky, avšak odstranila i technické překážky exportu. České firmy díky ní mohou v Peru zakládat své pobočky v různých odvětvích, včetně energetiky, těžby a zpracovatelském průmyslu a účastnit se veřejných zakázek.

Dohoda tak odstranila významnou část tarifních bariér a mnoho technických překážek obchodu. Nicméně, limitem česko-peruánských obchodních vztahů zůstává

⁵² Ve stejném roce byla uzavřena i dohoda o spolupráci mezi Hospodářskou komorou ČR a Limskou obchodní komorou.

⁵³ Např. zemědělské zařízení, stavební materiál, lékařské vybavení, ocel, výrobky informačních technologií, textil, oblečení, keramika, strojírenské výrobky, optické přístroje a další.

⁵⁴ Ku příkladu období liberalizace dovozu osobních automobilů je vázáno na typ motoru, kterým je automobil vybaven.

⁵⁵ Naproti tomu peruánští exportéři, kteří již dříve využívali bezcelní přístup na evropský trh pro většinu svého zboží, snížení cel zásadně nepocítili, s výjimkou exportu banánů, na které se předchozí úmluvy nevztahovaly.

absence smlouvy o zamezení dvojího zdanění, kvůli čemu firmy čelí finančním ztrátám vzhledem k problematice stanovení daňové rezidence právnické a fyzické osoby. Česká republika požádala v roce 2018 o sjednání této smlouvy, nyní žádost posuzuje Ministerstvo hospodářství a financí Peru (Ministerio de Economía y Finanzas del Perú).

3.2 Spolupráce České republiky a Peru v oblasti životního prostředí

Životní prostředí představuje pro Českou republiku ve vztahu k Peru hlavní oblast zájmu (Ministerstvo zahraničních věcí 2019, Ministerstvo životního prostředí 2015) V roce 2008 Ministerstvo životního prostředí ČR (MŽP) aktivně pomáhalo při zakládání svého peruánského protějšku (Ministerio del Ambiente de Perú) a to zejména prostřednictvím konzultací a sdílením svých zkušeností. Již dříve české firmy v Peru realizovaly několik menších projektů, za počátek intenzivnější spolupráce lze považovat geomorfologický a hydrogeologický výzkum v regionu Piura v severním Peru (2003-2006, 2007-2010), který v rámci rozvojové pomoci MŽP realizovala Česká geologická služba.⁵⁶ (ČGS b.r.)

Cestu pro další prohloubení spolupráce otevřelo *Memorandum o porozumění a meziinstitucionální spolupráci v oblasti ochrany životního prostředí a udržitelného rozvoje mezi Ministerstvem životního prostředí ČR a Ministerstvem životního prostředí Peru* (dále jen „*Memorandum*“) uzavřené mezi oběma ministerstvy v roce 2015. Jeho obsah byl připravovaný od roku 2013 a za hlavní oblasti spolupráce byly stanoveny změna klimatu, vodohospodářství a odpadové hospodářství a ochrana biodiverzity. Cílem *Memoranda* je rovněž zintenzivnění spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem, podpora ve výzkumné a technologické spolupráci a zefektivnění plánování společných aktivit. (Ministerstvo životního prostředí 2015, Ministerio del Ambiente del Perú 2015)

Česká republika od uzavření *Memoranda* usiluje o jeho implementaci. V červnu 2017 navštívil Peru náměstek ministra životního prostředí ČR Vladimír Mana doprovázený podnikatelskou misí vedenou obchodní komorou ČESTA. Náměstek Mana v Limě se svým protějškem Fernandem León Moralem jednal o možnostech naplňování jednotlivých bodů spolupráce stanovených v *Memorandu*, důležitým tématem hovorů

⁵⁶ Česká geologická služba se podílela například i na realizaci průzkumu termálních a minerálních vod v oblasti jižního Peru (2005-2007) za cílem jejich využívání pro lázeňské účely, výrobu stolních minerálních vod či pro dodávky energie.

byla i možnost využití zkušeností a *know-how* českých expertů v řešení likvidace následků rozsáhlých povodní, které Peru zasáhly v lednu 2017. Na tuto cestu navázala další mise MŽP realizovaná v listopadu téhož roku, během které náměstek Mana na prvním ročníku konference věnující se klimatické změně EIDSEEA v Limě prezentoval krizový environmentální management ČR a organizaci ČR při řešení krizových situací.

Tyto mise poskytly základ pro pracovní návštěvu místopředsedy vlády a ministra životního prostředí ČR Richarda Brabce, který Peru navštívil v doprovodu podnikatelské v dubnu 2019.⁵⁷ Vedle oficiálních jednání v Limě, během kterých se ministr Brabec setkal s klíčovými vládními partnery z oblasti životního prostředí, delegace navštívila i amazonský region Madre de Dios. Oblast je dlouhodobě devastována ilegální těžbou zlata, která zapříčinila rozsáhlé odlesňování a kontaminaci vod a půd těžkými kovy. Region byl, konkrétně jeho hlavní město Puerto Maldonado, k návštěvě vybrán právě kvůli velkému potenciálu pro české firmy, které se této mise účastnily.

Vzhledem k velkému množství příležitostí, které byly během mise prezentovány, se předpokládá realizace několika projektů nejen v regionu Madre de Dios, ale i v dalších oblastech, které byly během mise diskutovány. Pozornost byla věnována zejména rekonstrukci infrastruktury v oblasti města Piury, které bylo v lednu 2017 zasaženo silnými povodněmi a potřebě modernizace odpadového hospodářství a vodohospodářství, které představují palčivý problém v mnoha regionech země. Konkrétní projekty a výsledky mise prozatím není možné dále blíže reflektovat, neboť ke vzniku této práce není známo provedení žádného navazujícího projektu.

⁵⁷ Doprovodnou podnikatelskou misi organizoval Svaz průmyslu a dopravy ČR.

4 Vnímání překážek vstupu na peruánský trh českými exportéry

Výzkum se zaměřuje na exportní bariéry, kterým čelí české firmy ze sektoru environmentálních technologií a příbuzných oborů při expanzi na peruánský trh a jejich vnímání (percepce) těchto překážek. Předpokládaným přínosem tohoto výzkumu je možnost využití výsledků v praxi, a to jak samotnými exportéry, tak i českými proexportními institucemi. Znalost těchto překážek je důležitým předpokladem pro jejich pochopení a následné zahrnutí do exportní strategie. Informovanost o rizicích trhu před zahájením exportních aktivit může společnosti pomoci se na tyto překážky lépe připravit, a tím alespoň částečně redukovat případné finanční a časové ztráty. Porozumění daným faktorům je výhodné i pro české proexportní instituce zaměřené na Peru, neboť jim může pomoci lépe identifikovat dané problémy a přizpůsobit své portfolio a kvalitu služeb.

4.1 Stanovení hypotéz

Na základě teoretického ukotvení a klasifikace exportních bariér byly stanoveny následující hypotézy:

H1: Firmy, které disponují pobočkou či místním zástupcem v Peru, budou vykazovat méně provozních a logistických překážek během celého procesu exportních aktivit.

Předpokladem zde je, že místní zastoupení firmě umožňuje efektivnější komunikaci s klientem či obchodním partnerem, lokální zástupce či zaměstnanec snadněji vykonává administrativní úkony a umožňuje větší rychlost a flexibilitu při realizaci projektů.

H2: Provozní a logistické překážky budou méně akcentovány firmami, které působí i na jiných mimoevropských trzích.

Předpokladem je, že tyto firmy si, díky předešlé zkušenosti, lépe uvědomují komplexnost exportního procesu a možných rizik a disponují nástroji pro jejich lepší překonání.

H3: Firmy, které se zaměřují na zakázky veřejného sektoru (B2G), budou uvádět více vládních a právních překážek.

Předpokladem této hypotézy je, že veřejné zakázky jsou přímo ovlivněny aktuálním politickým vývojem v cílové zemi exportu a jejich získání je podmíněno více administrativními úkony než v případě orientace na soukromý sektor.

H4: Sociokulturní překážky budou vykazovat méně firmy, které působí i na jiných trzích regionu Latinské Ameriky.

Ačkoliv je mezi latinskoamerickými státy mnoho rozdílů a nejdou označit za homogenní celek, mnoho kulturních aspektů je jim společných, např. jazyk a v mnoha ohledech podobný historický a sociokulturní vývoj. Tato hypotéza vychází z předpokladu, že předchozí zkušenost v rámci daného regionu umožňuje rychlejší a efektivnější porozumění sociokulturní realitě Peru.

H5: Kulturní rozdíly budou vnímat více firmy, které na peruánském trhu působí krátce.

Předpokladem je, že délka působení firmy na peruánském trhu a množství zkušeností pomáhá kulturním specifikům Peru lépe porozumět, toto porozumění firmám umožňuje se na ně lépe připravit a efektivněji s nimi pracovat.

4.2 Metodologie

Autorka provedla kvalitativní výzkum na základě polostrukturovaných rozhovorů. Tento výzkumný design zvolila vzhledem k cíli výzkumu, kterým je komplexní a hlubší pochopení dílčích exportních překážek, se kterými se potýkají české firmy z oboru environmentálních technologií a příbuzných oborů při realizaci exportních aktivit na peruánském trhu. Metoda rovněž umožnila lépe porozumět subjektivnímu vnímání (percepci) respondentů a významnosti (relevanci), kterou jednotlivým překážkám přisuzují.

Výběr respondentů byl podmíněn několika kritérii. Základním předpokladem byla jejich orientace na technologie a služby nabízející řešení týkající se neživých složek životního prostředí (voda, půda, ovzduší, horninové podloží), které se obecně označují jako tzv. environmentální technologie a služby.

Výzkumný vzorek byl sestaven na základě veřejně dostupných informací českých státních i nestátních institucí (Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo zahraničních věcí, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Svazu průmyslu a dopravy a hospodářských komor) a na základě přímého doporučení od českých ekonomických diplomatů. Jedna společnost byla oslovena na základě doporučení jednoho z účastníků výzkumu.

Podmínkou zařazení firmy do výzkumu byla i velikost firmy. Rozhovory byly provedeny pouze se zástupci malých a středních podniků,⁵⁸ neboť velké a nadnárodní firmy vykazují jinou organizační strukturu a zpravidla disponují výrazně větším kapitálem (Hook, Czinkota 1988, Yannopoulos, Kelafaki 2010) V rámci kategorie malých firem byla dále vyčleněna kategorie mikro firmy (1-10 zaměstnanců).

Dalším limitem bylo časové omezení. Výzkum se soustředí pouze na firmy, které o Peru projeví zájem po březnu 2013, kdy byla uzavřena *Obchodní dohoda mezi Evropskou unií a Kolumbií a Peru* o volném obchodu, díky níž získaly české firmy na peruánský trh preferenční přístup.⁵⁹

Projevením zájmu se pro účely tohoto výzkumu rozumí soustavné aktivity, jejichž cílem bylo exportovat na tento trh, které firma vykonávala po dobu delší než dva měsíce. Těmito aktivitami se rozumí vypracování analýzy peruánského trhu, navázání kontaktu s místním partnerem, účast ve výběrovém řízení nebo uskutečnění pracovní cesty do Peru. V případě subvencovaných podnikatelských misí musel respondent realizovat i jednu z dalších zmíněných aktivit.

Na základě těchto kritérií bylo se žádostí o účast ve výzkumu telefonicky osloveno jedenáct firem. Autorka získala reakci od všech oslovených. Výzkumu se odmítly zúčastnit dvě firmy. Jedna firma nechtěla o své činnosti sdílet žádné detaily z důvodu „*vysoce citlivých informací a ochrany svého know-how*“, druhá firma pak uvedla, že své aktivity již ukončila a osoba, která vedla projekt v Peru, ve firmě dále nepůsobí. Bylo tak provedeno celkem devět rozhovorů, všechny telefonicky (telefon, Skype, Whatsapp). Odpovědi nebyly nahrávány.

Každý respondent v dotazníku poskytl základní informace o firmě, kterou reprezentoval, dále také o svých osobních a pracovních zkušenostech s peruánským

⁵⁸ Podle všeobecně přijímané velikostní typologie s firmami malými (do 50 zaměstnanců) a středními (50-250 zaměstnanců).

⁵⁹ Horní hranicí je listopad 2019, ve kterém autorka sestavila seznam společností.

trhem. Tyto informace sloužily k vyhodnocení charakteristiky firmy (velikost, struktura) a kvalifikace a zkušeností respondenta, což umožnilo lépe reflektovat a analyzovat jeho výpovědi.

Všechny společnosti měly více než dvouletou exportní zkušenost, z toho čtyři s exportem do regionu Latinské Ameriky. Tato skutečnost je zmiňována vzhledem k určité míře podobnosti států tohoto regionu. Ačkoliv region nelze označit za homogenní celek, obzvláště jeho španělsky hovořící země sdílejí řadu kulturních aspektů, jako je již zmiňovaný jazyk či podobný historický a sociokulturní vývoj. Dále měly všechny firmy s peruánským trhem zkušenost nejméně šest měsíců, nejdéle pak devět let. Čtyři společnosti disponovaly pobočkou či lokálním zástupcem v Peru.

Rozhovory byly uskutečněny v období od prosince 2019 do března 2020. Byly vedeny vždy pouze s jedním zástupcem společnosti, a to s osobou z managementu, tedy s majiteli firmy, jednateli či hlavními vedoucími daného projektu v Peru. Všichni respondenti byli českého původu. Pouze v případě jedné firmy byly provedeny rozhovory se dvěma zástupci, a to s majitelem společnosti sídlícím v Čechách a ředitelem pobočky v Limě, který byl peruánské národnosti.⁶⁰ Odpověď peruánského respondenta však nebyla do celkového výzkumu zahrnuta. Důvodem vyřazení výsledků tohoto rozhovoru je zamezení snížení validity výzkumu a zkreslení výsledků, neboť percepce daných překážek je ovlivněna kulturním prostředím, které ovlivňuje i hodnotový žebříček respondenta a další. (Douglas, Craig 2005, Waisová 2014)

Autorka od ledna 2018 do ledna 2020 aktivně spolupracovala v rámci svého profesního života s firmami z daného sektoru se zájmem o peruánský trh v rámci svého působení ve Smíšené obchodní komoře Česko-tichomořská aliance (ČESTA). Zúčastnila se několika jednání se zástupci veřejného sektoru. Dvě ze zastupovaných společností v Peru nadále působí, jedna své aktivity ukončila z důvodu finančních ztrát a ztráty důvěry ke svým obchodním partnerům.

Tyto osobní zkušenosti mohou utvářet subjektivní postoje výzkumnice, které by mohly zkreslovat výsledky výzkumu, např. na základě výběru otázek. Otázky byly proto formulovány neutrálně a výzkumnice nikdy nevyužívala návodných formulací. Pro zajištění co největší spolehlivosti výzkumu (reliability) byly otázky kladeny tak, aby

⁶⁰ Dané vybočení bylo velmi zajímavé, protože poukázalo na odlišné vnímání jednotlivých obtíží v rámci jedné společnosti, především v rámci kategorie sociokulturních překážek.

pokryly všechny zkoumané oblasti a aby jim respondenti plně porozuměli. Všem účastníkům byly vysvětleny cíle výzkumu.

Výzkumnice se zavázala uchovat anonymitu respondenta. Vzhledem k omezenému počtu firem z daného sektoru působícím na daném trhu zde nejsou jednotlivé firmy blíže charakterizovány, jelikož by mohlo dojít k jejich rozpoznání. Tato opatření zvýšila důvěru respondentů k výzkumnici, což pomohlo zmenšit zkreslení jejich výpovědí (reaktivitu).

Autorka si je vědoma tří hlavních limitů výzkumu. Prvním je malý počet respondentů. Příčinou je relativně malý počet českých firem z daného sektoru vyvážejících do Peru. Toto množství bylo dále redukováno na základě stanovených kritérií výzkumu, které však zvýšily validitu výsledků. Pokud by výzkumný vzorek nebyl podmíněn danými kritérii, např. velikostí firmy či sektorem působnosti, výsledky výzkumu by se omezily pouze na obecné závěry.

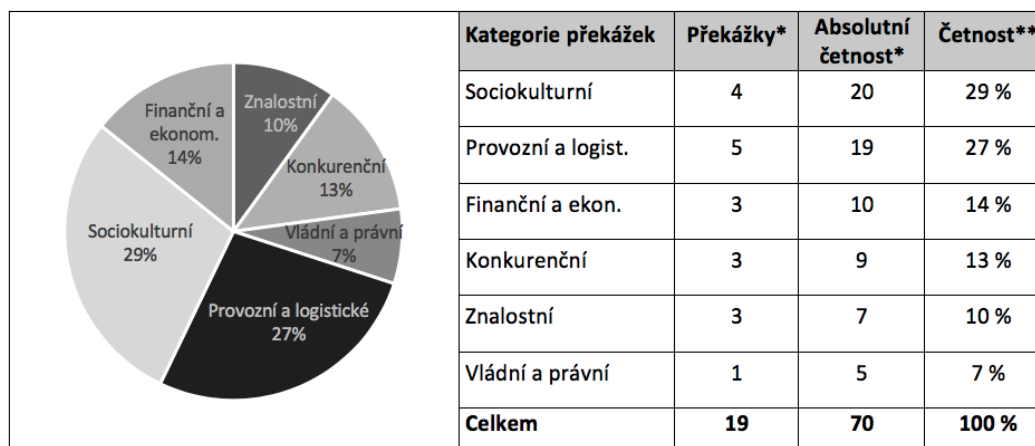
Dalšími limity jsou jeho geografická nepřenositelnost a omezená časová platnost. Ačkoliv většina respondentů vnímala země Latinské Ameriky v mnoha ohledech jako podobné, závěry výzkumu nelze mechanicky aplikovat pro jiný stát tohoto regionu, neboť závisí na mnoha proměnných.⁶¹ Časové omezení je podmíněno neustálým vývojem zkoumaných proměnných ve smyslu faktorů utvářejících peruánské a české podnikatelské prostředí (politická a ekonomická stabilita, vývoj kurzu měny) stejně tak jako podnikatelské prostředí na globální úrovni, které má vliv na přítomnost konkurence, bezpečnost, vývoj preferencí zákazníků a dalších.

4.3 Výsledky výzkumu

Na základě rozhovorů autorka sestavila seznam celkem dvaceti překážek, které respondenti během rozhovorů uvedli. Ty následně rozdělila do šesti kategorií na překážky znalostní, vládní a právní, finanční a ekonomické, konkurenční, provozní a logistické a sociokulturní.

⁶¹ Např. kompatibilita poptávky s nabídkou českých exportérů, jiné právní a legislativní prostředí, stav infrastruktury apod.

Graf č. 3: Procentuální vyjádření počtu identifikovaných překážek na základě použité kategorizace exportních bariér



Zdroj: Vlastní

*Počet jednotlivých překážek v rámci příslušné kategorie.

**Celkový počet označení dané kategorie překážek respondenty.

*** Procentuální vyjádření označení příslušné kategorie překážek v celkovém hodnocení.

4.3.1 Znalostní překážky

V kategorii znalostních překážek respondenti identifikovali celkem tři překážky, vzhledem k četnosti (9 %) uvádění těchto překážek se v celkových výsledcích výzkumu jedná o druhou nejméně zmiňovanou oblast.

Tabulka č. 1: Překážky uvedené respondenty v rámci kategorie znalostní překážky

| Překážka | Celkem | Četnost |
|--|--------|---------|
| Neznalost trhu a nedostatek informací o jeho příležitostech | 3 | 37,5 % |
| Nedostatek kvalitních informací o podpoře a službách pro české export. | 2 | 25,0 % |
| Nedostatek informací o administrativních procesech v Peru | 2 | 25,0 % |

Znalostní překážky byly nejvíce udávány firmami, které působí v Peru krátce.⁶² V případě nedostatku informací o podpoře a službách poskytovaných českými exportéry je jasná spojitost s tím, zdali společnost působí i na jiném mimoevropském trhu. V případě, že firma tuto zkušenost má, byla o těchto službách více informována.

⁶² Na základě analýzy výsledků autorka rozdělila zkušenosti s peruánským trhem v závislosti na jejich délce do tří skupin: malé (0-12 měsíců), pokročilé (12 měsíců – 5 let) a velmi zkušený (více než 5 let).

Problémy plynoucí z nedostatku informací o peruánském trhu a jeho příležitostech byly zmíněny třemi respondenty. V této souvislosti zmiňovaly nedostatek kvalitních informací o příležitostech v oboru svého působení a problém dostupnosti potřebných dat a statistik pro plánování svých aktivit. Většina respondentů však označila dostupnost informací za uspokojující, ekonomická data a statistiky čerpají nejvíce z webových stránek mezinárodních institucí (OECD, WB, WEF), respondenti znalí španělského jazyka tyto zdroje dále doplňují o informace publikovaných na webových stránkách příslušných peruánských státních či soukromých institucí, rovněž pak o lokální tisk. Část respondentů označila informace publikované na oficiálním portálu pro podnikání a export BusinessInfo.cz, které spravuje Ministerstvo průmyslu a obchodu a agentura CzechTrade, za často neaktuální a nepřesné.

Rozhovory ukázaly, že všichni respondenti disponovali přinejmenším základními informacemi o službách státních či soukromých proexportních institucí a většina z nich byla spokojena se způsobem a mírou informovanosti o těchto službách. Za nedostatečné je označili dva účastníci, v obou případech poukazovali na nedostatek kvalitních informací o finančních nástrojích. Jedna společnost postrádala bližší informace o možnostech subvencí exportu, v druhém případě účastník nebyl spokojen s veřejně dostupnými informacemi o finančních nástrojích ve smyslu pojištění a možnostech financování exportu. Všech osm firem v minulosti využilo alespoň jednu službu z nabídky proexportních institucí při rozvíjení aktivit na peruánském trhu.⁶³

Překážku neznalosti administrativních postupů uvedli dva respondenti. Za hlavní problém považovali především odlišné požadavky a procesy výběrových řízení. V tomto ohledu neuváděli komplikace zapříčiněné přílišnou byrokratickou zátěží, avšak komplikace pramenící z nedostatku dostupných kvalitních informací o těchto procesech. Oba z respondentů působili i na jiných trzích Latinské Ameriky a plynule ovládají španělský jazyk, lze zde tak vyloučit problém nedostatečné zkušenosti s vyhledáváním informací. Jak hlubší rozhovor ukázal, obě firmy by tuto znalostní bariéru mohly lépe překonat či zcela odstranit prostřednictvím spolupráce se specializovaným lokálním zástupcem.

⁶³ Např. účast na podnikatelských misích, konzultace s ekonomickými diplomaty či soukromými proexportními institucemi.

4.3.2 Vládní a právní překážky

V rámci kategorie vládních a právních překážek, které zahrnují omezení plynoucí z nedostatečné státní podpory exportu, nadměrné byrokratické zátěže či cílených opatření regulujících zakázky veřejného sektoru, byla exportéry identifikována pouze jedna překážka, a to problémy týkající se politické nestability.

Tabulka č. 2: Překážky uvedené respondenty v rámci kategorie vládně-právní překážky

| Překážka | Celkem | Četnost |
|-----------------------|--------|---------|
| Politická nestabilita | 5 | 62,5 % |

Politickou nestabilitu vnímá jako omezující pět respondentů, což představuje celkem 62,5 % firem. V rámci této překážky firmy označily působení více faktorů, například vysokou frekvenci personálních změn ve státních institucích a rovněž populismus. *„Občas cítím, že představitelům lokálních vlád nejde tolik o dobro regionu, ale spíš si takto chtějí zajistit hlasy do příštích voleb. Proto často s určitým projektem alespoň formálně začnou, přitáhnou k němu velkou mediální pozornost, pak už nevyvíjí žádné úsilí ho dokončit.“* (Respondent 3)

Problém politické nestability byl zmiňován těmito respondenty velmi často, jelikož čtyři z těchto firem se uchází o zakázky v rámci veřejného sektoru, který bývá politickou nestabilitou více ovlivněn. Respondenti dále zmiňovali politickou krizi způsobenou korupční aférou *Odebrecht*⁶⁴. *„Kauzu Odebrecht nám byl čert dlužen. Peruánské instituce teď vše více kontrolují, nebo se alespoň tak tváří, mnoho úředníků má strach, aby nebyli z ničeho obviněni, jsou velmi opatrní. Proto je vše podmíněno velkou byrokracií a mnoha schvalovacími procesy, nikdo se nechce pod nic podepsat. Často tím všechny aktivity úplně zablokují.“* (Respondent 2)

⁶⁴ Odebrecht je brazilská stavební společnost, která je od roku 2014 vyšetřována kvůli uplácení vysokých státních zástupců v nejméně dvanácti zemích Latinské Ameriky. V případě Peru jsou v této souvislosti vyšetřováni všichni prezidenti, kteří úřad zastávali od roku 2001.

4.3.3 Finanční a ekonomické překážky

Tabulka č. 3: Překážky uvedené respondenty v rámci kategorie finanční a ekonomické překážky

| Překážka | Celkem | Četnost |
|---|--------|---------|
| Vysoké náklady na zahájení exportních aktivit | 6 | 75,0 % |
| Platební morálka | 3 | 37,5 % |
| Tarifní překážky | 1 | 12,5 % |

Vysoké náklady vstupu na peruánský trh vnímá celkem šest společností. S výjimkou jedné společnosti střední velikosti je zbylých pět firem malých a mikro. Tyto náklady lze rozdělit na dva typy. První skupinu představují náklady spojené s geografickou vzdáleností Peru, tedy především vysoké cestovní výlohy, dále vynaložené prostředky na přizpůsobení produktu standardům daného trhu a obdržení potřebných certifikací, náklady na tvorbu marketingových materiálů a správu administrativních dokumentů ve španělském jazyce.

Dalším často zmiňovaným limitem je návratnost investovaných prostředků. Většina respondentů uvedla, že peruánský trh se pro ně stal rentabilní, v porovnání s ostatními trhy, v rámci delšího časového období. Prodeji produktu či zisku veřejné zakázky v rámci výběrového řízení zpravidla předchází většinou více let soustavné činnosti a aktivní přítomnosti na trhu, kterou firma hradí ziskem z jiných aktivit. Důvodem výrazného utlumení aktivit jedné firmy byl právě nedostatek financí. Další z respondentů uvedl, že v činnostech mohla společnost pokračovat zejména díky získání finanční podpory od české státní organizace. Mnoho respondentů ale vidí velký benefit ve skutečnosti, že po překonání „*finančně a časově velmi náročných začátků*“ (Respondent 5) je další fungování s daným klientem pevnější a dlouhodobější, neboť zastávají názor, že Peruánci preferují dlouhodobou spolupráci.

Naproti tomu firmy nejsou omezeny tarifními bariérami, problém představují pouze pro jednu společnost, která dodává velmi specifický produkt. Skutečnost, že v této oblasti nebylo zmiňováno více překážek, autorka dává do kontextu existence *Obchodní dohody mezi Evropskou unií, Kolumbií a Peru* a volném obchodu uzavřené v roce 2013, která odbouráním cel až na 80 % produktů otevřela českým exportérům preferenční vstup na peruánský trh.

Žádná firma neměla finanční ztráty způsobené sankcemi či embargem. Několik respondentů zmínilo absenci smlouvy o zamezení dvojího zdanění, ale nikdo z nich ji neoznačil za překážku pro společnosti, které reprezentují.

Tři respondenti si stěžovali na kombinaci problémů s obdržetím plateb od peruánských subjektů, které lze souhrnně označit jako problémy s platební morálkou. Dva ze tří respondentů, kteří se soustředí na soukromý sektor, zmiňují dlouhé doby splatnosti a opožděné platby, problém nevidí v nedostatečné finanční vybavenosti peruánského partnera, ale v jeho špatné organizaci. České proexportní instituce jsou s touto skutečností obeznámeny a vývozcům doporučují využít pojišťovací služby proti komerčním rizikům.⁶⁵

V odborné literatuře a podobných výzkumech frekventovaná překážka protekcionismu nebyla zmíněna žádným respondentem. Příčinou je pravděpodobně otevřenost peruánské ekonomiky, důležitým faktorem je i originalita a, v některých případech, unikátnost produktů a služeb, které dotazované firmy nabízí.

4.3.4 Konkurenční překážky

Většina dotazovaných firem nabízí na poli environmentálních technologií velmi vyspělé moderní technologie či služby, což jim v mnoha ohledech poskytuje konkurenční výhodu.

Tabulka č. 4: Překážky uvedené respondenty v rámci kategorie konkurenční překážky

| Překážka | Celkem | Četnost |
|-------------------------------|--------|---------|
| Konkurence zahraničních firem | 4 | 50,0 % |
| Nedostatek referencí | 4 | 50,0 % |
| Konkurence peruánských firem | 1 | 12,5 % |

⁶⁵ „Platební morálka místních subjektů většinou není nijak vysoká a celkově odpovídá všeobecné fiskální a platební disciplíně. Tento fakt je třeba vždy mít na paměti při volbě platebního nástroje. Doporučit lze tedy jen takové instrumenty, které českému dodavateli/odběrateli zajistí, že při eventuálních problémech nepřijde česká firma o své finanční prostředky. Vymahatelnost finančních prostředků je v místním systému obtížná. Doporučuje se využít pojišťovacích služeb (např. EGAP) proti všem krátkodobým i dlouhodobým komerčním rizikům.“ (BusinessInfo)

Peruánské firmy vnímal jako konkurenci pouze jeden z respondentů, jehož společnost působí v rámci B2B a jehož produkt lze, v porovnání s nabídkou ostatních respondentů, označit za méně unikátní. Uvedl, že má jeho výrobek ve většině případů lepší kvalitu a je cenově konkurenceschopný s nabídkou peruánských společenství, má ale často delší termín dodání a nedisponuje na místě poprodejním servisem. *„Myslím si, že ačkoliv mluvím plynule španělsky, stále dávají přednost spolupráci s Peruánцем, se kterým se navíc mohou kdykoliv osobně setkat a vše probrat,“* komentoval dále Respondent 7.

Naproti tomu polovina všech respondentů čelí zahraniční konkurenci. Tři z těchto firem poukázaly na problém přítomnosti čínských firem, jejichž produkty jsou podle jejich mínění významně nižší kvality, v některých případech je označovaly dokonce za *„zcela nefunkční“*. České firmy jim ale nejsou schopny konkurovat cenovou nabídkou. Dále respondenti uvedli, že čínské firmy často nabízí např. výhodný splátkový kalendář nebo poskytují mnohé služby a produkty zdarma. *„V případě výběrových řízení, která často nejsou příliš odborně napsaná a nezahrnují tak adekvátní kvalitativní specifiky, nemůžeme levné čínské konkurenci čelit. Číňani lokálním vládám svůj produkt často v podstatě darují, čímž si je zaváží pro další tendry, setkali jsme se s tím opakovaně.“* (Respondent 2)

Tři firmy uvedly v souvislosti s konkurencí problém nedostatku referencí. Ty jsou často důležitým aspektem pro výběr dodavatele. Respondenti uvedli, že firmy pocházející ze států, které jsou na peruánském více zastoupeny, získávají tuto referenci snadněji, jelikož mají více příležitostí spojit se s firmou ze svého státu, která již danou referenci disponuje. Díky tomu začínající firma nepotřebuje referenci pro první projekt a po jeho realizaci ji získává pro další výběrová řízení.

4.3.5 Provozní a logistické překážky

Velká geografická vzdálenost či odlišné standardy a administrativní požadavky představují pro exportéry provozní a logistickou výzvu. V rámci této kategorie respondenti identifikovali celkem pět překážek.

Tabulka č. 5: Překážky uvedené respondenty v rámci kategorie provozní a logistické překážky

| Překážka | Celkem | Čestnos |
|---|--------|---------|
| Geografická vzdálenost | 6 | 75,0 % |
| Problém distributorských sítí / spolupráce s partnerskými firmami | 4 | 50,0 % |
| Byrokratická zátěž | 3 | 37,5 % |
| Nedostatek kvalifikované pracovní síly | 3 | 37,5 % |
| Nedostatečná technická infrastruktura | 3 | 37,5 % |

Dominovala zde bariéra velké geografické vzdálenosti, kterou označilo za přítěžující šest firem. V tomto ohledu se nejedná o finanční náročnost cestovních nákladů, avšak o nemožnosti být soustavně fyzicky v dané lokalitě přítomen. Překážku respondenti dávali do souvislosti i s kulturním specifíkem Peru, kterým je potřeba častého osobního kontaktu. Dále byl uváděn problém rychlé a bezpečné přepravy produktu do Peru, který je navíc umocněn geografickou polohou Česka, které nedisponuje námořními přístavy. Vzdálenost rovněž stěžuje komunikaci, neboť časový posun mezi Limou a Prahou je v závislosti na ročním období pět až sedm hodin.

Polovina firem označila za problematické vytvoření distributorské sítě či navázání spolupráce s partnerskou firmou. Mezi častými problémy uváděli časovou náročnost tohoto procesu, vysoké marže a nízkou loajalitu distributorů. Dále označili za chybné s distributory či partnery pracovat na základě pravidelných plateb, jako „*jediný relativně funkční*“ model označili spolupráci výhradně na základě marží, které jsou ale často vysoké.

Peruánskou byrokracií vnímají jako překážku tři firmy. Dvě zmiňovaly obzvláště zdoluhavý a složitý proces apostilace diplomů svých zaměstnanců a superlegalizaci několika dokumentů potřebných k vykonávání jejich činnosti v Peru. Ačkoliv se Peru v žebříčku *Doing Business 2020* v podmínkách pro zahájení podnikání, které obsahuje šest oddělených procedur a trvá průměrně 26 dní, umístilo na 133. místě z celkových 190 zemí (*Doing Business 2020*), žádná ze tří firem, která má v zemi svou pobočku, neoznačila její otevření za problematické. Stejně tak nikdo neudal problém certifikací a přizpůsobení svého produktu daným normám.

Omezení ale pro mnohé firmy plynula z nedostatečné technické infrastruktury, což často navýšilo náklady na realizaci projektu (např. nedostatečné produktovody), v jednom případě nemohl být projekt z těchto důvodů realizován. Ku příkladu

významnou překážkou, která byla opakovaně diskutovaná v rámci podnikatelské mise do Peru v dubnu 2019, byla neexistence laboratoře, která by dokázala poskytnout kvalitní výsledky vzorků kontaminovaných vod a půd.

Pro polovinu z respondentů je složité získat vhodně kvalifikovanou pracovní sílu, a to jak v domácím českém prostředí, tak v Peru. V případě českých zaměstnanců je limitem nedostatek osob s požadovanými odbornými znalostmi, které by navíc ovládaly na komunikační úrovni španělský jazyk a byly svolné k častým služebním cestám či dlouhodobému pobytu v Peru.

V případě zaměstnanců v Peru dotazovaní nebyli spokojeni s odbornými znalostmi a dovednostmi uchazečů, kteří podle nich v mnoha ohledech „výrazně zaostávali“ za schopnostmi českých zaměstnanců, a to i přes dosažení srovnatelné kvalifikace (vysokoškolský diplom, certifikát).

Společnost, která v Peru nadále nepůsobí, označila za důvod svého neúspěchu především nespolehlivost a neloajalitu svých peruánských zaměstnanců. „*Pokud necítili přímý dohled českého vedení, jejich výkon se zásadně snížil.*“ (Respondent 4)

4.3.6 Sociokulturní překážky

Zatímco předchozí typy bariér byly uváděny do kontextu především firemní charakteristiky, v rámci překážek sociokulturního prostředí Peru je nutné se zaměřit i na zkušenosti a kvalifikace konkrétního respondenta, neboť ty formují jeho vnímání dané překážky. (Yannopoulos, Kelafaki 2010)

Na základě dotazníku bylo zjištěno, že pět z osmi respondentů má pokročilé či velmi pokročilé zkušenosti s peruánským trhem.⁶⁶ Dva respondenti se o peruánský trh zajímají méně než jeden rok, ale oba mají zkušenosti s obchodními aktivitami v rámci jiné země regionu Latinské Ameriky. Pouze pro jednoho respondenta bylo Peru první zemí v rámci tohoto regionu, jako jediný neovládal španělský jazyk.

⁶⁶ Tato zkušenost není vázána na firmu, kterou respondent aktuálně zastupuje. Jeden z respondentů by na základě této klasifikace měl být zařazen do kategorie „pokročilá“, ale vzhledem k jeho šestiměsíčnímu soukromému pobytu v Peru a dlouhodobém soužití s partnerem peruánského původu byl zařazen do kategorie „velmi pokročilá“.

Tabulka č. 6: Přehled osobních zkušeností respondentů

| Respondent | Znalost španělštiny | Doba působení na peruánském trhu* | Celkový počet dní strávených v Peru* | Zájem o peruánskou kulturu*** | Zkušenost s jinými trhy Latinské Ameriky | Zkušenost s mimoevropskými trhy |
|------------|---------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|--|---------------------------------|
| 1 | ne | omezená | nízký | ne | ne | ano |
| 2 | ne | pokročilá | střední | ne | ne | ano |
| 3 | ano | velmi pokročilá | vysoký | ano | ne | ano |
| 4 | ano | velmi pokročilá | střední | ano | ano | ano |
| 5 | ne | velmi pokročilá | střední | ne | ano | ne |
| 6 | ne | omezená | nízký | ne | ne | ano |
| 7 | ano | pokročilá | nízký | ano | ano | ano |
| 8 | ano | omezená | nízký | ano | ano | ne |

Zdroj: Vlastní

* Omezená (0-12 měsíců), pokročilá (12 měsíců-4 roky) a velmi pokročilá (více než 4 roky).

**Nízký (1-30 dní), střední (30-90 dní), vysoký (více než 90 dní).

***Zájem o peruánskou (popř. latinskoamerickou) kulturu ve smyslu volnočasové záliby v peruánské historii, politickém dění, jazyce, umění,...

Polovina respondentů uvedla, že pro majitele firem bylo rozhodnutí vstoupit na peruánský trh do velké míry motivované atraktivitou Peru jako země ve smyslu přírodních krás a kultury. Druhá polovina naproti tomu označila za hlavní motivaci diverzifikaci svých odbytišť či mnoho příležitostí ve svém oboru.⁶⁷ Několik dotazovaných uvedlo jako velkou přednost trhů Latinské Ameriky jejich odlišný ekonomický cyklus.

Tabulka č. 7: Překážky uvedené respondenty v rámci kategorie sociokulturní překážky

| Překážka | Celkem | Četnost |
|--|--------|---------|
| Rozdílná obchodní kultura | 7 | 87,5 % |
| Rozdílný přístup k životnímu prostředí | 5 | 62,5 % |
| Klientelismus a korupce | 5 | 62,5 % |
| Španělský jazyk | 3 | 37,5 % |

⁶⁷ Respondenti reagovali na otázku, zdali jejich vstup byl motivován spíše „láskou“ k Peru či spíše diverzifikační odbytišť.

Překvapivou může být relativně nízká četnost překážky rozdílného jazyka. Zatímco odlišný jazyk je v odborné literatuře označován za jednu z nejproblematictějších oblastí (Moini 1997, Waisová 2014) a v kontextu Peru, kde je znalost světových jazyků velmi limitovaná (Katz 2014), se předpokládala její větší relevance. Pouze jeden ze tří dotazovaných, kteří ji vnímají jako omezující, španělsky nehovoří. Uvedl, že je její znalost zcela zásadní nejenom pro komunikaci v běžných situacích, ale především pro obchodní jednání. Ačkoliv stejnou odpověď udalo více respondentů, díky své znalosti jazyka tímto nebyli limitováni. Dva respondenti uvedli, že španělština přináší obtíže pro jejich zaměstnance, kteří se nevěnují přímo projektu v Peru, často se ale podílí na dílčích úkonech realizace, jako jsou např. technici a účetní. Dále je to pak nutnost disponovat marketingovými a právními dokumenty ve španělštině.

Nejvíce udávanou překážkou v rámci celého průzkumu, kterou považovalo za bariéru sedm z osmi respondentů, je rozdílná obchodní kultura. Respondenti nejčastěji poukazovali na rozdílný způsob vedení komunikace, neupřímnost, odlišné vnímání času, nutnost častého osobního kontaktu, nespolehlivost a neloajálnost partnerů či zaměstnanců.

V případě nespolehlivosti bylo, u dvou respondentů s limitovanějšími zkušenostmi, hlubším rozhovorem zjištěno, že tato percepce však byla zapříčiněna spíše špatnou interpretací chování peruánského protějšku. Jak uvedeno v podkapitole 2.5.2 *Kulturní specifika*, např. počáteční zájem nemusí vždy značit skutečný zájem o uzavření spolupráce, což je dále umocněno peruánským přístupem vyjadřovat se pozitivně a snahou vyhýbat se konfrontaci. (Katz 2014, Cultural Atlas 2019)

Především méně zkušení respondenti vnímali negativně nepřímou vyjadřování a náhlé přerušování komunikace, odlišné vnímání času ve smyslu nedochvilnosti a časté změny plánovaných termínů. Několik respondentů poukázalo na tendence pozměňovat smluvené podmínky či vykládat zákony a pravidla „*různými způsoby*“.

Mnoho respondentů uvádí nutnost určité míry osobního vztahu s obchodním partnerem, které může být časově náročné a vzhledem ke geografické vzdálenosti složité. Tato překážka byla méně zmiňována firmami, které mají v Peru svou pobočku či lokálního zástupce.

Pět dotazovaných hovořilo o vysokém upřednostňování firem, na které měli peruánští státní úředníci či soukromé firmy osobní vazbu. Tyto faktory jsou zde souhrnně

označovány jako překážka klientelismu a korupce. Mnoho autorů je, v závislosti na kategorizaci studie, označuje jako překážky finanční či právní. V tomto průzkumu ale jsou, vzhledem ke způsobu, jakým je respondenti vnímají, klasifikovány jako překážky sociokulturní. Průzkum totiž ukázal, že je většina respondentů považuje za jeden z aspektů peruánské kultury. „*Ze začátku pro nás bylo nepochopitelné, v jaké míře se Peruánci ze všeho snaží získat nějaký benefit, především finanční. Je jim to zkrátka vlastní, už nás to nepřekvapuje, stále jsme ale nenašli vhodný způsob, jak tomu čelit. Je to velký problém.*“ (Respondent 2)

Vzhledem k zaměření výzkumu na firmy podnikající v oboru životního prostředí byl za samostatnou překážku, vzhledem ke své častosti, označen rozdílný přístup k životnímu prostředí. Účastníci hovořili o obecně nižších normách a standardech, které dále nejsou dodržovány, chování peruánských firem a jednotlivců k životnímu prostředí označují za „*velmi problematické a neudržitelné.*“ (Respondent 3) Za hlavní příčiny považují nedostatečné vzdělání a socioekonomický status velké části obyvatel, kteří svou tíživou finanční situaci řeší např. ilegální těžbou zlata či kácením deštných pralesů. Tři respondenti uvedli, že peruánský stát není dostatečně silný těmto činnostem zabránit a v mnoha případech ani neprojevuje vůli dané problémy řešit.⁶⁸

⁶⁸ Například jeden respondent uvedl, že škodlivé látky obsažené v pitné vodě určené pro jednu komunitu na jihu Peru mnohonásobně převyšují doporučení Světové zdravotnické organizace, problém ale stále není aktivně řešen.

Závěr

I přes snahu českého státu diverzifikovat odbytiště svých vývozců zůstává export České republiky nadále velmi závislý na trzích Evropské unie, kam každoročně směřuje více než 80 % celkového českého vývozu. Práce reaguje na aktuální potřebu objevovat nové mimoevropské trhy a zaměřila se na vstup českých firem z oboru environmentálních technologií a příbuzných oborů na peruánský trh. Peru bylo v *Exportní strategii ČR 2012-2020* vypracované Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR označeno jako tzv. zájmová země českého exportu.

Cíl práce spočíval v analýze jednotlivých exportních překážek, se kterými se české firmy při vývozu svých produktů na tento trh potýkají, neboť jejich identifikace a následné porozumění a zasazení do kontextu je důležitým předpokladem pro jejich překonání. Proto práce postupně zkoumala vybrané aspekty podnikatelského prostředí Peru a česko-peruánských vztahů, které ovlivňují českého exportéra při rozvíjení obchodních aktivit v této andské zemi. Dílčí hypotézou bylo, že smluvní základna mezi oběma státy poskytuje českému exportérovi dostatečný rámec pro realizaci jeho obchodních aktivit a zároveň má exportér k dispozici širokou nabídku služeb exportní asistence.

Analýza peruánského podnikatelského prostředí potvrdila, že má země, díky svému ekonomickému růstu a příznivým podmínkám pro zahraniční firmy, pro český export velký potenciál. Výzvu pro české vývozce ale představují nadále problémy společné mnoha rozvojovým zemím, jako je korupce či nedostatečná infrastruktura. Důležitým faktorem jsou i sociokulturní aspekty země, které formují obchodní kulturu a zvyky peruánských partnerů. Jejich velký vliv na exportní aktivity potvrdil i výzkum percepce překážek s českými vývozci.

Česká a Peruánská republika udržují desetiletí korektní diplomatické vztahy, obzvláště v posledním desetiletí rostl zájem obou stran o spolupráci v otázce životního prostředí. Analýza vybraných aspektů česko-peruánských vztahů a nástrojů české ekonomické diplomacie potvrdila, že smluvní základna mezi oběma státy poskytuje dostatečný rámec pro české exportní aktivity. Limit pak představuje absence smlouvy o zamezení dvojího zdanění, o kterou ale Česká republika zažádala v roce 2018 a v současnosti čeká na vyjádření peruánského Ministerstva hospodářství a financí. Dále

bylo potvrzeno, že čeští vývozci mají k dispozici širokou nabídku služeb a podpory ze strany institucí ekonomické diplomacie. Určitou překážku mohou, kvůli své nedostatečné kompatibilitě s potřebami peruánského trhu, představovat finanční nástroje české proexportní podpory. V tomto ohledu se ale práce, vzhledem ke svému rozsahu, omezuje pouze na dané konstatování, je ale žádoucí možnostem exportního financování ve vztahu k peruánskému trhu lépe porozumět, proto by měla být současná nabídka služeb a její využitelnost pro export do Peru blíže analyzována.

Praktická část, ve které se autorka zaměřila na vnímání exportních bariér samotnými vývozci, potvrdila hlavní hypotézu práce, že hlavní exportní překážky pro české firmy z oboru environmentálních technologií a příbuzných oborů nepředstavují překážky tarifního charakteru, nýbrž peruánské sociokulturní prostředí a jeho nedostatečná znalost českými exportéry, především pak rozdílná kultura, která formuje i chování a přístup peruánského obchodního partnera.

Osm zástupců firem, které mají zkušenosti s exportem do Peru, identifikovali celkem sedmdesát překážek, které autorka rozdělila do šesti kategorií. Nejčteněji byly uváděny překážky vyplývající z peruánského sociokulturního prostředí (29 %) a překážky provozního a logistického charakteru (27 %). Ačkoliv jsou i tyto bariéry velmi relevantní, méně dotazovaní uváděli problémy finanční a ekonomické povahy (14 %), překážky vyplývající z velké konkurence (13 %) a nedostatku znalostí (10 %). Jako nejmenší bariéru pak respondenti vnímali překážky vládní a právní povahy (7 %), což poukazuje na otevřenost a přívětivost peruánského podnikatelského prostředí.

Výzkum potvrdil všechny stanovené dílčí hypotézy:

H1: Firmy, které disponují pobočkou či místním zástupcem v Peru, budou vykazovat méně provozních a logistických překážek během celého procesu exportních aktivit.

| Firma | Absolutní četnost | Četnost |
|--------------------------------|-------------------|---------|
| S místní pobočkou či zástupcem | 7 | 37,0 % |
| Bez místní pobočky či zástupce | 12 | 63,0 % |
| Celkem | 19 | 100 % |

Hypotéza č.1 byla verifikována, firmy s místním zastoupením uvedly přibližně jednu třetinu překážek v porovnání s firmami, které pobočkou či zástupcem nedisponují. Nejvíce byl tento rozdíl markantní v případě vnímání geografické vzdálenosti, kterou za překážku označila polovina respondentů se zastoupením a všechny firmy bez místního zastoupení.

H2: Provozní a logistické překážky budou méně akcentovány firmami, které působí i na jiných mimoevropských trzích.

| Firma | Průměrný počet uvedených překážek |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Přítomnost na mimoevropských trzích | 4 |
| Nepřítomnost na mimoevropských trzích | 1,8 |

Výzkum potvrdil i druhou hypotézu, firmy působící na jiných mimoevropských trzích uváděly v průměru o více než polovinu méně překážek, neboť díky předchozím exportním aktivitám disponovaly větší zkušeností a efektivnějšími nástroji pro jejich překonání.

H3: Firmy, které se zaměřují na zakázky veřejného sektoru (B2G), budou uvádět více vládních a právních překážek.

| Firma | Absolutní četnost uvedených překážek |
|--|--------------------------------------|
| Firmy zaměřující se na veřejný sektor | 4 |
| Firmy zaměřující se na soukromý sektor | 1 |

Hypotéza č.3 byla ověřena, tato překážka byla zmíněna všemi respondenty, kteří se zaměřují na veřejný sektor a pouze jednou firmou orientující se na soukromý sektor v rámci výměny B2B.

H4: Sociokulturní překážky budou vykazovat méně firmy, které působí i na jiných trzích regionu Latinské Ameriky.

| Firma | Absolutní četnost | Četnost |
|---|--------------------------|----------------|
| Absence zkušenosti s jinými trhy Latinské Ameriky | 14 | 70 % |
| Zkušenost s jinými trhy Latinské Ameriky | 6 | 30 % |
| Celkem | 20 | 100 % |

Poslední hypotéza byla průzkumem rovněž potvrzena. Firmy, které působí i na jiných trzích Latinské Ameriky, vykazovaly přibližně jednu třetinu sociokulturních překážek oproti firmám bez této zkušenosti. To je dáno především určitou podobností sociokulturní reality regionu, dříve získané zkušenosti a znalosti zpravidla umožnily rychlejší porozumění peruánskému prostředí, včetně přenesení určitých vhodných technik obchodního jednání. Vnímání sociokulturních překážek bylo uváděno i do kontextu zkušeností jednotlivých respondentů, kdy dotazování se zkušeností z jiného latinskoamerického trhu v průměru identifikovali méně překážek.

Exportu do Peru, a rovněž do celého regionu Latinské Ameriky, byla doposud věnována pouze malá pozornost. Vzhledem k rozsáhlosti a komplexnosti celé problematiky je tato studie pouze malým příspěvkem do této nedostatečně probádané oblasti. V zájmu prohloubení tématu by bylo vhodné zaměřit se nejen na ekonomickou spolupráci a obchodní bilanci obou zemí, nýbrž i na sociokulturní rozměr Peru. Jak ukázaly výsledky výzkumu, právě sociokulturní aspekty, včetně kulturních specifik, jsou faktory, které na české firmy exportující na trh této rostoucí andské ekonomiky významně působí. Dále, vzhledem k potřebě diverzifikovat cílové trhy českého exportu a k mnoha příležitostem i v sousedních zemích Peru, konkrétně Kolumbii a Ekvádoru, které zůstávají českými exportéry spíše opomíjené, by bylo přínosné věnovat se podnikatelskému prostředí a exportním bariérám i těchto států.

Literatura a prameny

Prameny

Banco Central de Reserva del Perú. 1998. *Una Revisión de la Evolución de la Pobreza entre 1991 y 1994*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Dostupné na: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/02/Estudios-Economicos-2-2.pdf> (5. 3. 2020)

Banco Central de Reserva del Perú. 2018a. *Annual Report 2018*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Dostupné na: www.bcrp.gob.pe/eng-docs/Publications/Annual-Reports/2018/annual-report-2018.pdf (11.8. 2019)

Banco Central de Reserva del Perú. 2018b. *Memoria 2018*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2018/memoria-bcrp-2018.pdf> (5. 8. 2019)

BusinessInfo.cz: <https://www.businessinfo.cz>

CONFIEP. 2019. *Turismo en Perú*. Lima: CONFIEP. Dostupné na <https://www.confiep.org.pe/noticias/economia/turismo-en-peru/> (23. 8. 2019)

CzechTrade: <https://www.czechtrade.cz>

Česká exportní banka: <https://www.ceb.cz>

Česká geologická služba. b.r. . Geomorfologický a hydrogeologický výzkum v regionu Piura v severním Peru. Dostupné na: <http://www.geology.cz/extranet/vav/mezinarodni-aktivity/rozvojova-spoluprace/peru> (26. 9. 2020)

Česká rozvojová agentura. 2018. *Plán činnosti a rozpočtu České rozvojové agentury na rok 2018*. Praha: Česká rozvojová agentura.

Dostupné na: <http://docplayer.cz/106422892-Plan-cinnosti-a-rozpocet-ceske-rozvoje-agentury-na-rok-2018.html> (29. 3. 2020)

Defensoría del Pueblo. 2017. *Radiografía de la Corrupción en el Perú*. Lima: Defensoría del Pueblo. Dostupné na <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/08/Reporte-de-corrupcion-DP-2017-01.pdf> (1. 3. 2020)

Economic Research Council. <http://ercouncil.org>

El Comercio. 2018. „¿Por qué el Perú sigue siendo atractivo para las inversionistas?“ 16. dubna 2018. Dostupné na: <https://archivo.elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/que-peru-sigue-siendo-atractivo-inversionistas-noticia-1993190> (19.8. 2019)

Euromonitor International: <https://www.euromonitor.com>

Evropský parlament. 2013. *Trade agreement between the European Union and Colombia and Peru*. b.m.: European Union. Dostupné na: https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2011/march/tradoc_147704.pdf (4. 10. 2020)

Exportní garanční a pojišťovací společnost: <https://www.egap.cz>

Freedom House. 2019. *Freedom in the World - Peru Country Report*. Washington, D.C.: Freedom House. Dostupné na: <https://freedomhouse.org/country/peru/freedom-world/2019> (3.1. 2020)

Fraser Institute. 2019. *Economic Freedom of the World: 2019 Annual Report*. Vancouver: Fraser Institute. Dostupné na: <https://www.fraserinstitute.org/studies/economic-freedom-of-the-world-2019-annual-report> (5. 1. 2020)

Havlová, Marcela. 2018. „V Peru vsadíte na osobní vztahy a marketing.“ *Hospodářské noviny*, 28. srpna 2018. Dostupné na: <https://archiv.ihned.cz/c1-66226490-v-peru-vsadte-na-osobni-vztahy-a-marketing> (13. 2. 2020)

Heritage Foundation. 2020. *Index of Economic Freedom: Peru*. Dostupné na: <https://www.heritage.org/index/country/peru?version=22> (5. 1. 2020)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. 1996. *Lima Metropolitana Perfil Socio-Demográfico*. Lima: INEI. Dostupné na: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1539/ (14. 12. 2019)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. 2017a. *Peru Final version of OECD Review of Official Statistics and Statistical System*. Lima: INEI. Dostupné na: <https://www.inei.gob.pe/media/ocde/English.pdf> (5.8. 2019)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. 2017b. *Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones*. Lima: INEI. Dostupné na <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-percepcion-gobernabilidad-abril-2018.pdf> (4. 2. 2020)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. 2017c. *Población del Perú totalizó 31 millones 237 mil 385 personas al 2017*. Dostupné na: <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31-millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/> (28. 11. 2019)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. 2018a. *Perú: Anuario Estadístico de la Criminalidad y Seguridad Ciudadana 2011-2017*. Lima: INEI. Dostupné na: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1534/libro.pdf (5. 2. 2020)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. 2018b. *Evolución de la Pobreza Monetaria 2007–2017*. Lima: INEI. Dostupné na: https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informe_tecnico_pobreza_monetaria_2007-2017.pdf (2. 3. 2020)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. 2019a. *Panorama de la Economía Peruana 1950-2018*. Lima: INEI. Dostupné na: www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1654/libro.pdf (3. 10. 2019)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. 2019b. *Perú: Producción y Empleo Informal en el Perú: Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007 – 2018*. Lima: INEI. Dostupné na: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1701/libro.pdf (19. 3. 2020)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. 2019c. *Resultados de la Pobreza Monetaria 2018*. Lima: INEI. Dostupné na https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/exposicion_evolucion-de-pobreza-monetaria-2018.pdf (15. 3.)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. 2020a. *Producto Bruto Interno*. Lima: INEI. Dostupné na <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbitrinmestral.pdf> (19. 3. 2020)

Macroconsult. 2017. *Daños de El Niño: US\$3.124 millones hasta ahora, Macroconsult*. Lima: Macroconsult. Dostupné na: <https://sim.macroconsult.pe/danos-de-el-nino-us3-124-millones-hasta-ahora-macroconsult/> (15. 3. 2020)

Mezinárodní měnový fond. 2018. *World Economic Outlook Database*. Washington: International Monetary Fund. Dostupné na: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/02/weodata/index.aspx> (12. 8. 2019)

Ministerio del Ambiente de la República del Perú. 2015. *Memorando de Entendimiento en Cooperación Ambiental entre el Ministerio del Ambiente de la República del Perú y el Ministerio del Ambiente de la República Checa*. Lima: Ministerio del Ambiente. Dostupné na: <http://www.minam.gob.pe/disposiciones/memorando-de-entendimiento-en-cooperacion-ambiental-entre-el-ministerio-del-ambiente-de-la-republica-del-peru-y-el-ministerio-del-ambiente-de-la-republica-checa/> (29. 3. 2020)

Ministerio de Economía y Finanzas. 2019. *Plan Nacional de Infraestructura para La Competitividad*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Dostupné na: https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/planes/PNIC_2019.pdf (3. 2. 2020)

Ministerio de Energías y Minas. 2019. *Boletín Estadístico Minero*. Lima: Ministerio de Energías y Minas. Dostupné na: <https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2019/BEMDIC2019.pdf> (15. 3. 2020)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones: <https://www.gob.pe/mtc>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR a Ministerstvo zahraničních věcí ČR. 1998. *Dohoda o spolupráci Ministerstva zahraničních věcí a Ministerstva průmyslu a obchodu, v otázkách spojených se zabezpečením zahraničně obchodní politiky, zahraničního obchodu a podpory exportu v činnosti zahraniční služby České republiky*. (původní text z roku 1998 se změnami z roku 2000). Praha: MPO, MZV.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR a Ministerstvo zahraničních věcí ČR. 1999. *Dohoda Ministerstva zahraničních věcí a Ministerstva průmyslu a obchodu o koordinaci činností podřízených příspěvkových organizací, jejichž aktivity se dotýkají zahraničně ekonomické činnosti*. Praha: MPO, MZV.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. 2012a. *Fakta zahraničního obchodu České republiky 2012*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dostupné na: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/statistiky-zahranicniho-obchodu/fakta-zahranicniho-obchodu-ceske-republiky-2012--142134/> (28. 7. 2019)

Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2012b. *Exportní strategie ČR 2012 – 2020*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dostupné na: www.mpo.cz/dokument103015.html (4. 9. 2019)

Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2012c. *Prioritní země Exportní strategie ČR 2012 – 2020*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dostupné na: www.mpo.cz/dokument103015.html (4. 9. 2019)

Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2012d. *Zahraniční obchod 1-12/2018*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dostupné na: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/statistiky-zahranicniho-obchodu/zahranicni-obchod-1-12-2018---predbezne-udaje-r--2018--243494/> (28. 7. 2019)

Ministerstvo zahraničních věcí ČR. 2015. *Koncepce zahraniční politiky*. Praha: Ministerstvo zahraničí. Dostupné na: https://www.mzv.cz/file/1565920/Koncepce_zahranicni_politiky_CR.pdf (12. 8. 2019)

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. 2017. *Strategie zahraniční rozvojové spolupráce České republiky 2018-2030*. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí. Dostupné na: http://www.czechaid.cz/wp-content/uploads/2016/09/Strategie_ZRS_CR_2018-2030.pdf (16. 2. 2020)

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. 2019. *Mapa globálních oborových příležitostí 2019/2020*. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí.

Ministerstvo životního prostředí. 2018. *La protección del medio ambiente en la República Checa*. Praha: Ministerstvo životního prostředí. Dostupné na: [https://www.mzp.cz/web/edice.nsf/4394E0053FC296CCC12582EF00491D4C/\\$file/La%20Proteccion%20Del%20Medio%20Ambiente%20En%20La%20Rep.%20Checa.pdf](https://www.mzp.cz/web/edice.nsf/4394E0053FC296CCC12582EF00491D4C/$file/La%20Proteccion%20Del%20Medio%20Ambiente%20En%20La%20Rep.%20Checa.pdf) (2. 4. 2020)

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj. 2016. *Multi-dimensional Review of Peru: Volume 2. In-depth Analysis and Recommendations*. Paris: OECD Publishing.

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj. 2017. *Estudio de Bienestar y Políticas de Juventud en el Perú*. Lima: Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj. Dostupné na: <http://www.oecd.org/dev/inclusive-societies-and-development/peru-youth.htm> (9. 3. 2020)

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj 2019. *Multi-dimensional Review of Peru: Volume 3. From Analysis to Action*. Paris: OECD Publishing.

Plataforma Digital Única Del Estado Peruano. 2018. *Guía de Negocios e Inversión en el Perú*. Dostupné na <https://www.gob.pe/institucion/rree/informes-publicaciones/203780-guia-de-negocios-e-inversion-2018-2019> (22. 6. 2019).

PopulationPyramid <https://www.populationpyramid.net/>

Smíšená obchodní komora Česko-tichomořská aliance (ČESTA): <http://cesta.lat/cs/home/>

Světová banka. 2019. *Inflation, consumer prices (annual %)* Světová banka Dostupné na: <https://data.worldbank.org/indicator/fp.cpi.totl.zg> (4. 1. 2020)

Světová banka. 2020. *Doing Business 2020: Economy Profile Peru*. b.m.: Světová banka Dostupné na: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doing-Business/country/p/peru/PER.pdf> (5. 3. 2020)

Světové ekonomické fórum. 2017. *Global Competitiveness Report 2017-2018*. Geneve: Světové obchodní fórum. Dostupné na: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017-2018.pdf> (10.3. 2020)

Trading Economics. 2019a. *Peru Corruption Rank*. Dostupné na: <https://tradingeconomics.com/peru/corruption-rank> (3. 2. 2020)

Trading Economics. 2019b. *Peru - Agriculture, Value Added (% Of GDP)*. Dostupné na: <https://tradingeconomics.com/peru/agriculture-value-added-percent-of-gdp-wb-data.html> (3.2. 2020)

Trading Economics. 2020. *Peru - Population Living In Slums (% Of Urban Population)*. Dostupné na <https://tradingeconomics.com/peru/population-living-in-slums-percent-of-urban-population-wb-data.html> (3. 2. 2020)

The Economist. 2019. *Democracy Index 2019*. London: Economist Intelligence Unit.. Dostupné na: <https://www.eiu.com/topic/democracy-index> (15. 1. 2020)

Velvyslanectví České republiky v Limě: <https://www.mzv.cz/lima/cz/index.html>

Literatura

Ahmed Z.U., Julian, C.C., Baalbaki, I. a Hadidian, T.V. 2006 „Firm internationalisation and export incentives from a Middle Eastern perspective.“ *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13, č.4, 660-669.

Artega-Ortiz, J. a Fernández-Ortiz, R.. 2010. „Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale?“ *Journal of Small Business Management* 48, č.3, 395-420.

Barker, Tansu A. a Kaynak, Erdener. 1992. „An Empirical Investigation of the Differences between Initiating and Continuing Exporters.“ *European Journal of Marketing* 26, č.3, 27-36.

Beneš, Vlastislav et. al. 2004. *Zahraniční obchod*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s.

Brooks, Mary a Frances, Antonio. 1991. „Barriers to Exporting: An Exploratory Study of Latin American Companies.“ In: *Export Development and Promotion: The Role*

of *Public Organizations*. Eds. Rolf F.H. Seringhaus a Philip J. Rosson. Boston: Kluwer Academic Publishers, 95-118.

Cardoza, Guillermo et al. 2015. „Barriers and Public Policies Affecting The International Expansion of Latin American SMEs.“ *Journal of Business Research* 69, č.6., 2030-2039. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296315005871> (5.3. 2020)

César R., Nureña a Helfgott, Federico. 2019. „Rings of Corruption in Peru.“ *NACLA Report on the Americas* 51, č.2, 167-173. Dostupné na: www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10714839.2019.1617484?scroll=top&needAccess=true (13. 8. 2019)

Chen, Shenjie, Van Biesebroeck, Johannes a Yu, Emily, 2011. *The impact of trade promotion services on Canadian exporter performance*. Working paper 8597, Centre for Economic Policy Research. Dostupné na: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1952464 (13.3. 2020)

Craig, Samuel a Douglas, Susan. 2005. *International Marketing Research*. 3. vyd. Chichester, England: John Wiley.

Cruz, Marcio, 2014. *Do Export Promotion Agencies Promote New Exporters?*. Working Paper 7004, World Bank Policy Research. Dostupné na: <https://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-7004> (14.3. 2020)

Časarová, Jana. 2013. *Faktory ovlivňující export ČR do sousedních zemí*. Brno: Mendelova Univerzita. Diplomová práce.

Diez, Sandro H. 2012. *Estructura de las redes de corrupción en los procesos de selección de obras públicas en el sector Transportes y Comunicaciones entre los años 2005 y 2010*. Lima: Pontificia Universidad Católica Del Perú. Diplomová práce.

Fojtíková, Lenka. 2009. *Zahraničně obchodní politika ČR: historie a současnost (1945-2008)*. Praha : C.H. Beck, 2009.

Fugazza, Marco, Olarreaga, Marcelo a Ugarte, Cristian. 2018. *On the Heterogeneous Effects of Market Access Barriers: Evidence from Small and Large Peruvian Exporters*. Working paper DP12876, CEPR. Dostupné na <https://ssrn.com/abstract=3167241> (26. 6. 2019)

Groke, Paul O. a Kreidle, John R. 1967. „Export! Why Or Why Not? Managerial Attitude and Action For Smaller Sized Business Firms.“ *Business & Society* 8, 7-12.

Gullová, Soňa. 2013. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., dopln. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 106-110.

Helmold, Marc. 2020. „Negotiations in the Americas.“ In: *Successful International Negotiations: A Practical Guide for Managing Transactions and Deals (Management for Professionals)*. Eds. Marc Helmold et al. Cham: Springer International Publishing, 281-297.

Hendl, Jan. 2012. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál.

Hollensen, Svend. 2007. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4. vyd. Harlow: Prentice-Hall.

Hook, Jr. a Czinkota, Michael. 1988. „Export Activities and Prospects of Hawaiian Firms.“ *International Marketing Review* 5, č. 4, 51-57.

Kalínská, Emilie. 2010. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada.

Kaprálová, Barbora. 2017. *Ekonomická diplomacie ČR v regionu Latinské Ameriky*. Hradec Králové: Fakulta filozofická, Univerzita Hradec Králové. Diplomová práce.

Kedia, Ben L. a Chhokar, Jagdeep. 1986. „Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation.“ *Management International Review* 26, č.4, 33-43.

Jensen, Bradford a Bernard, Andrew. 2004. „Why some firms export.“ In *Review of Economics and Statistics* 86, č.2, 561-569. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/24095926_Why_some_Firms_Export (3.8. 2019)

Llosa, Luis Gonzalo a Panizza, Ugo, 2015. „La gran depresión de la economía peruana: ¿Una tormenta perfecta?“ *Revista Estudios Económicos* 30, 91-117.

Leonidou, Leonidas C. 1995a. „Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis.“ *Journal of International Marketing* 3, č. 1, 29–43.

Leonidou, Leonidas C. 1995b. „Export Barriers: Non-exporter`s Perceptions.“ *International Marketing Review* 12, č. 1, 4–25.

Majerová, Ingrid a Nezval, Pavel. 2011. *Mezinárodní ekonomie v teorii a praxi*. Brno: Computer Press.

Malca, Oscar a Rubio, Jorge. 2014. *Obstáculos a la actividad exportadora: Encuesta a las empresas exportadoras del Perú*. Working paper č. DD1410 , Universidad del Pacífico (CIUP). Dostupné na: <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/968/DD1410.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (3.9. 2019)

Marcela Escandón, Diana, Hurtado Ayala, Andrea a Castillo Caicedo, Maribel. 2013. „Influencia de las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador y su incidencia en los resultados internacionales.“ *Revista Escuela de Administración de Negocios*, č. 75, 40-55. Dostupné na: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20629981003.pdf> (23.7.2019)

Markus, Hazel R. a Kitayama, Shinobu (1991). „Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation.“ *Psychological Review* 98, č.2, 224–253.

McKinsey&Company. 2010. *Five forces reshaping the global economy*. b.m. Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-forces-reshaping-the-global-economy-mckinsey-global-survey-results#> (2. 10. 2019)

Moini, A. H. 1997. „Factors Inhibiting Export Performance of Small and Medium-Sized Manufacturing Firms.“ *Journal of Global Marketing* 10, č. 4, 67-93.

Mori, Neema a Munisi, Gibson. 2012. „The Role of the Internet in Overcoming Information Barriers: Implications for Exporting SMEs of the East African Community.“ *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation* 8, č. 2.

Morgan, Robert E. 1997. „Export Stimuli and Export Barriers: Evidence from Empirical Research Studies.“ *European Business Review* 97, č. 2, 68–79.

Morgan, Robert E. a Katsikeas, Constantine S. 1997. „Obstacles to export initiation and expansion.“ *The International Journal of Management Science* 25, č. 6, 677-693.

Narayanan, Vijay. 2015. „Export barriers for small and medium-sized enterprises: A literature review based on Leonidou's Model.“ *Entrepreneurial Business and Economics Review* 3, č. 2, 105-123.

Novotný, Zdeněk, Dyntárová, Věra, a Kafková, Radka. 2005. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Břeclav: Moraviapress.

Ogliastri, Enrique a Salcedo, Gimmy. 2008 „La cultura negociadora en el Perú. Un estudio exploratorio.“ *Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, (Cuadernos de Difusión)* 13, č. 25, 9-33.

Palley, Thomas. 2008. „Institutionalism and New Trade Theory: Rethinking Comparative Advantage and Trade Policy.“ *Journal of Economic Issues* 42, s.n., 195–208.

Prange, Christiane a Verdier, Sylvie. 2011. „Dynamic capabilities, internationalization processes and performance.“ *Journal of World Business* 46, č.1, 126-133.

Ruzzier, Mitja, Hisrich, Robert a Antoncic, Bostjan. 2006. „SME Internationalization Research: Past, Present, and Future.“ *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13, č.4, 476-497.

Samuelson, Paul A. a Nordhaus, William D. 1995. *Ekonomie*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda.

Schroath, Frederic a Korth, Christopher. 1989. „Managerial barriers to the internationalization of U.S. property and liability insures: theory and perspectives.“ *Journal of Risk and Insurance* 56, č. 4, 630-648.

Souchon, A.L. a Diamantopoulos, A. 1997. „Use and non-use of export information: some preliminary insights into the antecedents and impact on export performance.“ *Journal of Marketing Management* 13, č.5, 135–151.

Steenkamp, Jan-Benedict. 2001. „The role of national culture in international marketing research.“ *International Marketing Review* 18, č.1, 30-44. Dostupné na <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/the-role-of-national-culture-in-international-marketing-research-zcDskhZmsa?> (2. 2. 2020)

Suarez-Ortega, Sonia. 2003. „Export barriers: Insights from small and medium-sized firms.“ *International Small Business Journal* 21, č. 4, 403-419. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/284497935_Export_barriers_Insights_from_small_and_medium-sized_firms (6. 7. 2019)

Sullivan, D. a Bauerschmidt, A. 1989. „Common factors underlying barriers to export: a comparative study in the European and US paper industry.“, *Management International Review* 29, č. 2, 17-32.

Svatoš, Miroslav. 2000. *Ekonomika agrárního sektoru (vybrané kapitoly)*. Praha: Credit Praha.

Svatoš, Miroslav. 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada.

Šťastný, Dan. 2004. *Mezinárodní obchod: teorie a politika*. Praha: Oeconomica.

Štěpánek, Pavel, 2013. *Čechy a Peru: historie a umění: dějiny vzájemných kulturních vztahů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Štrach, Pavel. 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada.

Šťouračková, Judita. 2008. *Ekonomická diplomacie České republiky*. Praha: Professional Publishing.

Tello, Mario D. 2002. „The Impact of Trade Barriers on Exports: The Case of Peru, 1992-2002.“ *Journal of CENTRUM Cathedra* 1, č. 1., 47-63.

Torres, Daniel a Jones, Stephanie. 2010. „A changing scene: Comparing business cultures in Peru and the Netherlands.“ *Global Business and Organizational Excellence* 29, č.4. 53-66.

UnicreditBank. 2018. *Analýza zahraničního obchodu České republiky: Rozhoduje poptávka po autech*. Praha: UnicreditBank. Dostupné na: https://www.unicreditbank.cz/content/dam/cee2020-pws-cz/cz-dokumenty-2017/o-bance/tiskove-centrum/analyza_zahranicniho_obchodu_v_CR_poptavka_po_autech_10_2018.pdf (8. 9. 2019)

Vásquez, Fernando a Dolloriet, Claire H. 2011. „Case-Study of Internationalization in Peruvian SMEs.“ *Journal of CENTRUM Cathedra* 4, č. 1., 77-99.

Waisová, Šárka. 2014. *Manuál exportéra. Jak analyzovat zahraniční trhy*. Plzeň: Aleš Čeněk.

Yang, Yoo S. et al. 1992. „A Market Expansion Ability Approach to Identify Potential Exporters.“ *Journal of Marketing* 56, č. 1, 84-96

Yannopoulos, Peter a Kefalaki, Margarita. 2010. „Export Barriers Facing Canadian SMEs: The Role of Mental Models.“ *Journal of Business and Policy Research* 5, č. 2, 54–68.

Yaprak, Attila. 1985. „An Empirical Study Of The Differences Between Small Exporting And Non-Exporting Us Firms.“ *International Marketing Review* 2, č. 2, 72-83.

Yeoh, P.L. 2000. „Information acquisition activities: a study of global start-up exporting companies.“ *Journal of International Marketing* 8, č.3, 36–60.

Zastupitelský úřad ČR v Limě. 2020. *Souhrnná teritoriální informace Peru*. Lima: Zastupitelský úřad ČR v Limě. Dostupné na: [http://publiccontent.sinpro.cz/PublicFiles/2020/01/10/Nahled%20STI%20\(PDF\)%20Peru%20-%20Souhrnna%20teritorialni%20informace%20-%202019.092213210.pdf](http://publiccontent.sinpro.cz/PublicFiles/2020/01/10/Nahled%20STI%20(PDF)%20Peru%20-%20Souhrnna%20teritorialni%20informace%20-%202019.092213210.pdf) (14. 1. 2020)

Přílohy

Tabulka č. 8: Seznam překážek seřazených podle četnosti

| Kat. | Překážky | Počet firem* | Četnost** |
|------|--|--------------|-----------|
| SK | Rozdílná obchodní kultura | 7 | 87,5 % |
| PL | Geografická vzdálenost | 6 | 75,0 % |
| FE | Vysoké náklady na zahájení exportních aktivit | 6 | 75,0 % |
| VP | Politická nestabilita Peru | 5 | 62,5 % |
| SK | Odlišný přístup k životnímu prostředí | 5 | 62,5 % |
| SK | Korupce | 5 | 62,5 % |
| KO | Konkurence zahraničních firem | 4 | 50,0 % |
| KO | Nedostatek referencí | 4 | 50,0 % |
| PL | Problém nalézt distributora/partnerskou síť | 4 | 50,0 % |
| SK | Klientelismus | 4 | 50,0 % |
| ZN | Neznalost trhu a nedostatek informací o jeho příležitostech | 3 | 37,5 % |
| PL | Byrokratická zátěž | 3 | 37,5 % |
| PL | Nedostatek kvalifikované pracovní síly | 3 | 37,5 % |
| PL | Nedostatečná technická infrastruktura | 3 | 37,5 % |
| SK | Španělský jazyk | 3 | 37,5 % |
| FE | Platební morálka | 3 | 37,5 % |
| ZN | Nedostatek kvalitních informací o podpoře a službách pro české exportéry | 2 | 25,0 % |
| ZN | Nedostatek informací o administrativních procesech v Peru | 2 | 25,0 % |
| FE | Tarifní překážky | 1 | 12,5 % |
| KO | Konkurence peruánských firem | 1 | 12,5 % |

Zdroj: Vlastní

Seznam jednotlivých překážek identifikovaných respondenty v rámci kategorií překážek: finanční a ekonomické (FE), konkurenční (KO), provozní a logistické (PL), vládní a právní (VP), sociokulturní (SK) a znalostní (ZN).

*Počet firem, které v rámci průzkumu zmínily danou překážku.

** Procentuální vyjádření počtu firem v rámci všech respondentů.

Tabulka č. 9: Přehled firem sestavený na základě vstupního dotazníku

| Respondent | Velikost firmy* | Doba působení na peruánském trhu** | Motivace exportu na peruánský trh *** | Pobočka v Peru / lokální zástupce či distributor | Přítomnost firmy na jiných trzích Lat. Ameriky | Působení firmy i na jiném mimoevropském trhu | Orientace na sektor spíše B2G/spíše B2B | Dokumentace ve španělštině |
|-------------------|------------------------|---|--|---|---|---|--|-----------------------------------|
| 1 | střední | malá | diverzifikace | ano | ne | ano | B2G | ano |
| 2 | malá | střední | diverzifikace | ano | ne | ano | B2G | ano |
| 3 | mikro | vysoká | os. zájem | ano | ne | ne | B2G | ano |
| 4 | malá | vysoká | os. zájem | ano | ano | ano | B2B | ano |
| 5 | střední | malá | diverzifikace | ne | ano | ne | B2G | ano |
| 6 | mikro | malá | diverzifikace | ne | ne | ano | B2B | ne |
| 7 | střední | střední | os. zájem | ne | ano | ano | B2B | ano |
| 8 | mikro | malá | diverzifikace | ne | ano | ne | B2G | ano |

Zdroj: Vlastní

*Podle počtu zaměstnanců: Mikro (1-10), malá (10-50), střední (50-250).

**Malá (6-12 měsíců), střední (1-4 roky), vysoká (více než 4 roky).

***Diverzifikace trhu a příležitosti na peruánském trhu, osobní zájem ve smyslu záliby v Peru, rodinný příslušník či partner.