

# Návrh metodického postupu pro vstup společnosti na africký trh

Bc. Martin Vaverka

---

Diplomová práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin Vaverka**  
Osobní číslo: **M17656**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Návrh metodického postupu pro vstup společnosti na africký trh**

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti zahraničního obchodu a problematiky specifík afrických trhů.

II. Pratická část

- Analyzujte teoretické informace a porovnejte je se zahraničně obchodní strategií průměrného českého podniku.
- Zpracujte návrh metodického postupu pro vstup obchodní společnosti na africký trh zahrnující veškerá specifika.
- Uvedte možná rizika, proveďte nezbytné analýzy a navrhněte způsob řešení možných sporů.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

HAZELWOOD, Leyland. *The ultimate guide to doing business in Africa*. 1st edition. Melbourne: Motivational Press LLC, 2016, 352 s. ISBN 978-1628653199.  
KGOMOESWANA, Victor. *Africa is open for business*. 1st edition. Cape Town: Pan Macmillan South Africa, 2014, 312 s. ISBN 9781770104464.  
MACHKOVÁ, Hana a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. vyd. Praha: Grada, 2014, 256 s. ISBN 9788024748740.  
OPPONONG-AMOAKO, Winfred. *How to succeed in the African Market*. 1st edition. Cape Town: Struik Publishers, 2018, 272 s. ISBN 9781776092956.  
VERAART, I.C.J. *International Trade and Port Logisites*. 1st edition. Rotterdam: Avontade, 2011, 132 s. ISBN 9789081647106.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona; beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

1. jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně dne

Jméno a příjmení: Martin Vaverka

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce představuje značně nevyužitý potenciál trhů Afriky a poskytuje ucelený přehled, návod a inspiraci českým podnikatelům, kteří uvažují o expanzi svých aktivit za hranice domácích a jiných rozvinutých trhů. Ve stále více globalizovaném prostředí, kde světová ekonomika je protkána transkontinentálními řetězci přidaných hodnot a spojena neustálým technologickým pokrokem, je nezbytností pro ty, kteří chtějí i nadále rozvíjet své podnikání, rozšířit své aktivity i do méně konvenčních rozvíjejících se či rozvojových ekonomik. Afrika se svými 1,25 mld. obyvatel, jejichž počet se má do roku 2050 zdvojnásobit, rostoucí střední vrstvou a vysokou mírou růstu HDP, skýtá nespočet příležitostí rozličného vývojového stupně napříč všemi sektory. Diplomová práce je logicky rozčleněna na dvě části – teoretickou a praktickou v rámci nichž celkem osm kapitol zahrnuje cenné informace užitečné při vstupu na africký trh a dává je do širšího kontextu současného vývoje na scéně mezinárodního obchodu a rovněž také probíhající krize v souvislosti s pandemií COVID-19.

**Klíčová slova:** expanze, vstup na zahraniční trh, mezinárodní obchod, podnikání v Africe, Afrika na vzestupu, tržní analýza

## **ABSTRACT**

This thesis examines the mostly untapped potential of African markets, providing a comprehensive overview, guidance and inspiration to Czech entrepreneurs contemplating to expand their activities beyond the domestic and other popular developed markets too. In the increasingly globalized world and its economy intertwined with global value chains and advanced technology, it has become a necessity for those who wish to cultivate their business potential towards growth to explore the possibility of operating in less conventional emerging and developing parts of the world. Africa with its 1,25 billion inhabitants projected to double by 2050, growing middle class and some of the fastest growing GDPs worldwide, represents countless opportunities in every sector and stage of development. The thesis is logically divided into two parts – theoretical and practical, whereby in total eight chapters introduce valuable information about Africa market entry in a broader context of the current global trade affairs as well as the COVID-19 crisis.

**Keywords:** expansion, foreign market entry, international trade, doing business in Africa, Africa rising, market analysis

Rád bych touto cestou vyjádřil své vřelé díky vedoucímu této diplomové práce, panu profesoru Popeskovi. Konkrétně bych mu rád poděkoval za to, že mne nechal zabývat se na následujících stránkách tématem, které je mi blízké a v rámci něhož se hodlám kariérně realizovat. Dále bych rád poděkoval Baťově univerzitě ve Zlíně za příležitost studovat obor, jenž mi je k praktickému užitku v mém profesním životě. V neposlední řadě pak díky všem, kteří mi po dobu mého studia byli oporou, to jest především mé rodině a blízkým přátelům.

*„Lidé se obávají neznáma. Jest pravda, že každé opuštění starého znamená nejistotu - skok do tmy. Avšak kdo chce pomoci sobě a jiným, musí opustit dobré, aby mohl vybojovat lepší. Nesmí držeti pevně vrabce v hrsti jen proto, že je lepší než holub na střeše. Bez odvahy ke změně není zlepšení, a tak není ani blahobytu!“*

— Tomáš Baťa, tvůrce světového obuvnického impéria

*„...s ohledem na masivní potenciál, který africké trhy představují je větší riziko než podnikat v Africe v Africe nepodnikat.“*

— Victor Kgomoeswana, autor knihy *Africa is Open for Business*

*„It goes without saying, who is not in Africa is not business.“*

— Akinwumi Ayodeji Adesina, prezident Africké rozvojové banky

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 MEZINÁRODNÍ OBCHODNÍ VZTAHY</b> .....	<b>11</b>
1.1 Vliv mezinárodního prostředí na obchod .....	13
1.1.1 Politické a právní faktory .....	14
1.1.2 Ekonomické faktory .....	14
1.1.3 Stát vs. zahraniční investor .....	19
1.1.4 Makroekonomické a jiné užitečné ukazatele a zdroje informací .....	19
1.1.5 Sociální a kulturní .....	19
1.1.6 Technologické .....	20
1.1.7 Faktory ovlivňující mezinárodně-obchodní prostředí .....	21
1.1.8 COVID-19 jakožto faktor významně ovlivňující světovou ekonomiku .....	22
<b>2 ZAHRANIČNĚ OBCHODNÍ POLITIKA</b> .....	<b>24</b>
2.1 AUTONOMNÍ NÁSTROJE ZAHRANIČNĚOBCHODNÍ POLITIKY.....	25
2.2 SMLUVNÍ NÁSTROJE ZAHRANIČNĚOBCHODNÍ POLITIKY .....	27
2.3 MEZINÁRODNÍ OBCHODNÍ INSTITUCE .....	29
2.3.1 Mezivládní instituce .....	29
2.3.2 Nevládní instituce.....	30
2.3.3 Soukromé instituce.....	30
2.4 POSTAVENÍ FIRMY V GLOBÁLNÍM PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ .....	31
2.4.1 Důvody firmy k expanzi.....	32
<b>3 INSTITUCE PODPORUJÍCÍ MEZINÁRODNĚ-OBCHODNÍ AKTIVITY</b> ....	<b>34</b>
3.1 ČESKÉ INSTITUCE PODPORUJÍCÍ MEZINÁRODNĚ OBCHODNÍ AKTIVITY.....	35
3.1.1 Ministerstvo průmyslu a obchodu.....	35
3.1.2 Ministerstvo zahraničních věcí ČR .....	36
3.1.3 Svaz průmyslu a dopravy .....	37
3.1.4 Hospodářská komora ČR .....	38
3.1.5 Česká exportní banka .....	38
3.1.6 Exportní garanční a pojišťovací společnost .....	38
3.2 ZAHRANIČNÍ INSTITUCE PODPORUJÍCÍ MEZINÁRODNĚ OBCHODNÍ AKTIVITY .....	38
3.2.1 Delegace Evropské unie.....	39
3.2.2 Agentury tamních ministerstev průmyslu a obchodu.....	39
3.2.3 Regionální rozvojové agentury .....	39
3.2.4 Hospodářské, obchodní a sektorové komory .....	39
3.2.5 Soukromé poradensko-analytické společnosti .....	40
<b>4 STRATEGIE A FORMY VSTUPU NA TRH</b> .....	<b>41</b>
4.1 IMPORT A EXPORT ZBOŽÍ A SLUŽEB .....	41
4.1.1 Přímý vývoz .....	42
4.1.2 Vztahy prostřednické .....	42
4.1.3 Výhradní prodej a distribuce .....	42
4.1.4 Zastoupení .....	42
4.1.5 Vztahy komisionářské.....	43
4.1.6 Exportní aliance .....	43

4.2	KAPITÁLOVĚ MĚNĚ INTENZIVNÍ FORMY VSTUPU NA TRH.....	43
4.2.1	Vztahy licenční.....	44
4.2.2	Franchising.....	44
4.2.3	Smlouva o řízení.....	44
4.2.4	Outsourcing.....	45
4.2.5	Mezinárodně-obchodní výrobní kooperace.....	45
4.3	KOMPLEXNÍ FORMY VSTUPU NA TRH.....	45
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>47</b>
<b>5</b>	<b>PERSPEKTIVNÍ BUDOUCNOST AFRICKÝCH TRHŮ .....</b>	<b>48</b>
5.1	PILÍŘE AFRICKÉHO OPTIMISMU .....	48
5.1.1	Zóna volného obchodu na obzoru aneb trh o velikosti 1,25 mld.....	49
5.1.2	Mladá populace jako hnací síla afrického rozvoje.....	49
5.1.3	Neuspokojená poptávka značí příležitost.....	50
5.1.4	Přírodní bohatství.....	51
5.2	TYPOLIE AFRICKÝCH STÁTŮ Z HLEDISKA RŮSTU A INVESTIČNÍHO POTENCIÁLU .....	52
5.2.1	Státy vykazující stabilní růst.....	52
5.2.2	Státy vykazující volatilní růst.....	52
5.2.3	Státy vykazující pomalý růst.....	53
<b>6</b>	<b>REGIONÁLNÍ INTEGRACE V AFRICE .....</b>	<b>55</b>
6.1	REGIONÁLNÍ EKONOMICKÁ SPOLEČENSTVÍ .....	55
6.2	AFRICKÁ KONTINENTÁLNÍ ZÓNA VOLNÉHO OBCHODU.....	57
<b>7</b>	<b>PRŮŘEZOVÁ ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ V AFRICE .....</b>	<b>60</b>
7.1	MALOOBCHOD (RETAIL) .....	60
7.1.1	Klíčové faktory.....	62
7.2	VÝROBA A PRŮMYSL .....	64
7.2.1	Klíčové faktory a úskalí.....	65
7.2.2	Afrika jako příští světová továrna.....	66
7.2.3	Působení Číny v Africe.....	68
7.3	SEKTOROVÉ PŘÍLEŽITOSTI .....	71
7.3.1	Zemědělství potravinářský sektor.....	71
7.3.2	Informační a telekomunikační technologie (ICT).....	72
7.3.3	Ropa a zemní plyn.....	73
7.3.4	Cestovní ruch.....	75
7.3.5	Bankovní sektor.....	76
7.3.6	Infrastruktura.....	77
<b>8</b>	<b>PRAVIDLA ÚSPĚCHU V AFRICE .....</b>	<b>80</b>



8.1	DŮKLADNÉ ZMAPOVÁNÍ TRHU .....	80
8.2	DLOUHODOBÁ STRATEGIE .....	80
8.3	NUTNOST INFORMACÍ A ZKUŠENOSTÍ Z PRVNÍ RUKY .....	81
8.4	INVESTICE DO ROZVOJE MÍSTNÍ PRACOVNÍ SÍLY .....	81
8.5	DŮLEŽITOST SPOLUPRÁCE S VLÁDAMI .....	82
8.6	PRUŽNÝ PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR.....	82
8.7	VÝZNAMNÁ ROLE OSOBNÍCH VZTAHŮ .....	83
8.8	NEUSTÁLÁ POTŘEBA INOVACE .....	83
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>85</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>87</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>		<b>93</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>95</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>96</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>		<b>97</b>

## ÚVOD

Globální řetězce přidané hodnoty jsou jedním ze stavebních kamenů světové ekonomiky, jejichž existence je podmíněna vysokou mírou technologického pokroku a spolupráce na mezinárodní úrovni. Mezinárodní specializace a internacionalizace výroby se tak staly neodmyslitelnou součástí efektivních výrobních aktivit po celém světě. Kromě celé řady nesporných kladů, které tato vysoká forma dělby práce podnikatelským subjektům v posledních desetiletích přinášela, jsme dnes poměrně dramaticky konfrontováni i s jejími nedostatky. Nastala krize v souvislosti s pandemií COVID-19, respektive reakce států na ni, paralyzovala tu méně a tam více všech 197 zemí světa, a to bez výjimky.

Obchodní válka mezi Čínou a USA již před krizí COVID-19 dávala v posledních dvou letech jasně najevo, jak křehká, stěží předvídatelná, provázaná a vysoce politizovaná světová ekonomika ve své podstatě je. Regionální integrace, tržní diverzifikace, strategická nezávislost na jistých teritoriích a lokální tvorba řetězců přidané hodnoty jsou proto stěžejní pro posílení a odolnější chod globální ekonomiky. Tento fakt představuje nespočet příležitostí pro společnosti, které již v rámci domácího, evropského či jiného trhu západního typu, dosáhly svého maximálního potenciálu a ke svému růstu hledají nové perspektivní lokality.

Afrika představuje trh o velikosti 1.25 mld. spotřebitelů a zároveň je domovem nejmladší populace na světě, což lze jinými slovy vyjádřit jako masivní trh s obrovským růstovým potenciálem, který nemá jinde na světě obdoby. Z obecných statistik vyplývá, že více jak 75 % společností, které se rozhodly pro Afriku, uspělo a ve většině případů jim jejich africké operace pomohly vybudovat znatelný náskok před konkurencí, která na afrických trzích nepůsobí. Dokázali byste odhadnout kolik společností s obratem vyšším než 1 mld. USD ročně v Africe působí? 50? 70? Ba dokonce 100? Ve skutečnosti jich je 400!

Samozřejmě, že má Afrika svá specifika. Konec konců se jedná o území o velikosti Evropy, Indie, Číny a Spojených států amerických dohromady, na kterém se nachází celkem 55 rozmanitých států. Není proto s podivem, že zcela zásadní význam sehrává dostatečná a realitu reflektující informovanost.

Jednou z překážek, na kterou většina společností při rozhodování o vstupu na africké trhy narazí je právě nedostatek relevantních informací a současně nadbytek informací zavádějících, převážně vytvořených světovými médii, které lze s trochou nadsázky zredukovat na sucho, hladomor a nepokoje, jinak řečeno NEVSTUPOVAT. Až na

výjimečné případy je však v poslední době opak pravdou a společnosti, které o expanzi na africké trhy neuvažují riskují, že propásnou významnou příležitost, neboť podle celé řady předních analytiků a ekonomů se Afrika v tuto chvíli nachází tam, kde byla Čína v době před 25 lety, tedy na počátku cesty stát se druhou největší ekonomikou na světě. Mnohé tak nasvědčuje tomu, že má Afrika vzhledem k nízkým nákladům na práci nakročeno stát se příští „světovou továrnou“.

První, teoretická, část této práce sestává ze čtyř kapitol. 1. kapitola se zabývá mezinárodním obchodem v nejširším slova smyslu, jeho subjekty, trendy a faktory, které na něj působí. Kapitola 2. pojednává o zahraniční politice států, jejich nástrojích, postavení firem v globálním podnikatelském prostředí a důvodech, které je vedou k mezinárodní expanzi. Svoji podstatou tak úvodní dvě kapitoly poskytují tematickou a kontextuální základnu pro kapitoly následující. Následující, 3. kapitola, představuje domácí a zahraniční subjekty, jejichž předmětem činnosti je asistence společnostem při realizaci zahraničního obchodu a investic. V kapitole 4. jsou pak rozvedeny jednotlivé formy a strategie vstupu na trh tak, aby si zainteresované společnosti mohly zvolit správný postup a významně tak ve vybraných případech zvýšit svoji šanci na úspěch.

Druhá, praktická, část je rovněž symetricky členěna na čtyři tematické celky. První kapitola této části, v celkovém pořadí kapitola 5., se nazývá „Perspektivní budoucnost afrických trhů“. Tato kapitola odpovídá na otázky: Proč právě Afrika? Jaký potenciál Afrika skýtá? Jaké má specifika? Jak se jí dotýká nastalá krize? Jaký vývoj lze v tomto regionu v příštích dekádách očekávat? Pro ilustraci jsou uvedeny příklady úspěšných společností, tamních i zahraničních, působících v Africe. Tématem 6. kapitoly je regionální integrace v Africe, její současný stav s ohledem na plánovanou implementaci tzv. Kontinentální zóny volného obchodu, jakou roli sehrává v budoucím africkém směřování a jak může napomoci obnovit rovnováhu v Africe v „době po COVID-19“. Kapitola 7. představuje formou detailní průřezové analýzy nejperspektivnější oborové příležitosti na kontinentu, jak je využít a na co se připravit. Tato kapitola rovněž popisuje významné, ačkoliv mnohdy antagonistické, působení Číny v Africe, její recept na úspěch a v neposlední řadě si klade otázku, zda má Afrika potenciál nahradit Čínu jakožto příští „světová továrna“. Poslední, v pořadí 8. kapitola, má za cíl poskytnout dostatečné množství informací o tom, na co se před vstupem na africký trh soustředit, co v Africe funguje a jakému jednání a smýšlení se vyvarovat.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Při tvorbě této práce byly vytýčeny dva nosné cíle. Primárním cílem je vytvoření uceleného, informačně hodnotného, přehledu příležitostí a specifik afrických trhů, a to tvorbou metodického postupu pro zainteresované české společnosti, který bude možno prakticky aplikovat v rámci expanzivních podnikatelských aktivit, a tak zvýšit pravděpodobnost úspěchu stanovených zahraničně-obchodních operací. Cílem sekundárním je pak stručné zasazení těchto informací do širšího mezinárodně-obchodního kontextu.

K naplnění těchto cílů bude zapotřebí splnění dílčích předpokladů tak, aby došlo k vytvoření vnitřně uceleného a logicky strukturovaného materiálu, jenž bude praktický, aktuální a užitečný.

Jedná se o těchto 5 konkrétních dílčích předpokladů:

- Teoretická část
  - 1) zachování aktuálnosti, přiléhavosti a přesnosti uvedených informací;
  - 2) tvorba informační základny mezinárodně-obchodního prostředí;
- Praktická část
  - 3) představení potenciálu afrických trhů;
  - 4) provedení zevrubné analýzy vybraných obchodních příležitostí v Africe;
  - 5) kompilace pravidel vedoucích k podnikatelskému úspěchu v Africe.

Předmětné téma je zpracováno za použití řady metodických výzkumných postupů, které byly pečlivě zvoleny tak, aby mohlo co nejefektivněji dojít k realizaci shora uvedeného cíle, respektive dílčích předpokladů. Tyto metody mimo jiné zahrnují:

- 1) kvantitativní a kvalitativní obsahovou analýzu relevantní literatury a jiných forem zdrojů dostupných informací;
- 2) interview neboli metodicky vedený rozhovor s ekonomickými specialisty zastupitelských úřadů České republiky v afrických zemích;
- 3) strukturované dotazování;
- 4) interpretaci výsledků a formulaci závěrů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MEZINÁRODNÍ OBCHODNÍ VZTAHY

Během posledních dvou století došlo ke značnému nárůstu mezinárodního obchodu, a tak i ke komplexní transformaci globální ekonomiky. Dokladem toho je fakt ten, že podíl exportu na světové produkci dosahoval počátkem 19. století 10 %, přičemž současný podíl činí více jak 25 %. Lze tedy říci, že mezinárodní obchod od roku 1800 rostl více než proporčně vzhledem k narůstající světové produkci, tj. hrubému (světovému) domácímu či národnímu produktu.

Již skotský ekonom a filosof Adam Smith ve svém stěžejním díle Pojednání o podstatě a původu bohatství národů v roce 1776 ukázal, že vhodná dělba práce má ve výrobním procesu za následek mnohem větší produktivitu, než kdyby každý jednotlivý pracovník sám zhotovil celý výrobek. Zhruba o čtyři dekády později pak britský politický ekonom a jeden z nejvlivnějších klasických ekonomů David Ricardo ve své knize Zásady politické ekonomie a zdanění Smithův argument o dělbě práce dále rozvedl v tzv. teorii komparativních výhod.

V ekonomické teorii jsou náklady alternativ či náklady ušlých příležitostí v procesu výroby ekonomických statků představovány hodnotou všeho, čeho je potřeba se při výrobě tohoto takového statku vzdát (Urban, 2015, s. 123). Tato hodnota zahrnuje jak náklady na vstupy, tak i ušlé příležitosti samotné.

Stát či společnost má komparativní výhodu tehdy, pokud je schopen vyrobit něco s nižšími náklady než jeho obchodní partner. Náklady ušlých příležitostí produkce jsou tak zcela stěžejní při porozumění tomuto konceptu, jenž je jeden ze základních stavebních kamenů, respektive motivací, k mezinárodní obchodní výměně (CoreEcon, 2020).

Rozdíl mezi komparativní a absolutní výhodou si můžeme ilustrovat na příkladu plastického chirurga a pekaře. Předpokládejme, že plastický chirurg je skvělý kuchař, možná i mnohem zručnější než pekař samotný. V tom případě by měl plastický chirurg absolutní výhodu oproti pekaři v obou činnostech – chirurgii a pekařině. I přesto má však pravděpodobně pekař komparativní výhodu v pečení. Proč? Protože, aby se plastický chirurg mohl naplno věnovat pečení, jeho náklady ušlých příležitostí by se rovnaly potenciálnímu ušlému zisku z výkonu plastické chirurgie, které lze předpokládat v mnohem větší výši, než tomu je u výnosů z pekařských produktů.

Teorie komparativních výhod tak ve své podstatě vysvětluje, proč se vyplatí delegovat i takové činnosti / procesy, které umí daný subjekt vykonat lépe, rychleji i levněji. Toto

tvrzení se zprvu může zdát v rozporu s dobrým úsudkem, ale není tomu tak. Pokud daný subjekt vyniká v mnoha věcech, pokud investuje všechny svůj čas pouze do jedné z nich, jeho náklady ušlých příležitostí jsou tak vysoké. Proto, alespoň tedy z hlediska efektivnosti, by se daný subjekt měl soustředit pouze na to, co umí nejlépe a zbytek delegovat. Stejná logika se uplatní i u států samotných, přičemž komparativní výhoda států spočívá mimo jiné v jejich přírodních bohatstvích, technologickém pokroku, geografické poloze, podnebí apod. Nejedná se však o jediný předpoklad uskutečňování mezinárodního obchodu. Dle tzv. nové teorie obchodu (New Trade Theory), řada předních ekonomů jako např. držitel Nobelovy ceny za ekonomii Paul Krugman, že k mezinárodnímu obchodu nedochází kvůli rozdílnostem mezi subjekty či státy, nýbrž kvůli výhodě specializace ve formě úspor z rozsahu.

Názory Smithe i Ricarda významně podnítili první průmyslovou revoluci, která byla postavena na inovaci, redukci ztrát a implementaci nových technologií jako byl zcela revoluční parní stroj. S průmyslovou revolucí v 19. století tak současně odstartovala první vlna globalizace. První vlna globalizace byla ukončena úpadkem liberalismu a nástupem nacionalismu po První světové válce a s její druhou vlnou se pak setkává po roce 1945.

K druhé vlně globalizace došlo především díky technologii. Celosvětová expanze mezinárodního obchodu po Druhé světové válce byla tak do značné míry ovlivněna redukcí nákladů vlivem technologického pokroku jako např. rozvoj komerčního letectví, zvýšená efektivita lodní dopravy, komunikační technologie apod. (Our World in Data, 2018).

Snížení transakčních nákladů mělo dopad nejen na zvýšení objemu obchodní výměny, ale i na její druh. Zatímco pro první vlnu globalizace byl charakteristický inter-průmyslový obchod, tj. země exportovaly výrobky různé od těch, které importovaly. Nižší transakční náklady během druhé vlny globalizace se pak zapříčinily o intra-průmyslovou obchodní výměnu v rámci níž začalo docházet ke vzájemné výměně podobného zboží či služeb (Veerart, 2011, s. 11).

Sofistikované globální řetězce přidané hodnoty se tak do dnešní podoby začaly utvářet už více jak před šedesáti lety. Zdecimovaný svět a značně narušená globální ekonomická situace v období po druhé světové válce se stala úrodnou půdou pro vznik řady mezinárodních organizací a jiných multilaterálních dohod, jejichž cílem bylo zajistit mírovou spolupráci a společný rozvoj tak, aby se již nikdy neopakovaly hrůzy a úpadek, které s sebou obě války přinesly. Kolonialismu, jenž byl dominantní hnací silou tvorby

bohatství národů před nástupem průmyslové revoluce, se ocitl na začátku svého konce se založením Organizace společenství národů (dále jen OSN) v rámci níž začaly signatářské země nacházet svůj hlas, což se stalo základem moderní ekonomické diplomacie a suverénní mezinárodní spolupráce.

Po tom, co všechny závislá území a kolonie nově nabyly svobodu, nebylo již možné generovat růst HDP prostou exploatací jiné suverénní země. Kolonialismus zajišťoval téměř perfektní ochranu investic té či oné mocnosti v podřízených zemích. Absence ochranných mechanismů v postkoloniální době tak dala za vznik moderní institucionální spolupráci v režimu bilaterálních, multilaterálních dohod a mezinárodních organizací jako je například Světová obchodní organizace (World trade Organization, dále jen WTO).

Technologický pokrok, rozvoj mezinárodní letecké dopravy a zefektivnění dopravy lodní vyústilo vytvořením globálního ekonomického prostoru, který je charakteristický transnacionálními společnostmi podnikajícími doslova ve všech koutech světa (Our World in Data, 2018).

Mezinárodně-obchodní prostředí ve 20. letech 21. století představuje pro společnosti orientované na zahraniční trhy příležitost jako nikdy předtím, avšak je stále obtížnější se v jeho narůstající komplexnosti vyznat či se v početné globální konkurenci na světových trzích prosadit. Společnosti tak proto musí být aktivní a neustále hledat nové příležitosti, aby si udržely současné postavení či získaly konkurenční výhodu.

Z hlediska ekonomické nauky žijeme ve světě neomezených, stále rostoucích, potřeb, avšak omezených zdrojů k jejich uspokojování. Tento postulát samozřejmě zahrnuje i omezený tržní prostor, což se projevuje jako neustálý závod o zužitkování nevyužitého tržního potenciálu ze strany stále sofistikovanějších globálních hráčů.

Cílem následujících kapitol je poskytnout naučný vhled do mezinárodně-obchodního prostředí a taktéž odpovědět na otázku, proč je právě Afrika místem nevyužitého tržního potenciálu, jinými slovy kontinent obrovských příležitostí.

## **1.1 Vliv mezinárodního prostředí na obchod**

Do globální ekonomiky je zapojeno všech 195 zemí světa, z nichž 193 je členem organizace spojených národů a zbylé dvě, tj. Svatý stolec a Palestina, mají pozorovací status. Fyzická vzdálenost mezi jednotlivými zeměmi, i když se doslova nachází na opačných koncích světa, již v dnešní době vlivem nezastavitelného technologického pokroku nehraje tak zásadní roli,



jak tomu bylo před začátkem komerčního užívání internetu, tedy před rokem 1990, což je rok kdy Tim Berners-Lee vynalezl dnes již neodmyslitelný World Wide Web (www). Vzdor globalizaci však všech 195 zemí světa oplývá odlišným historickým dědictvím, kulturou, zvyky, ekonomickou vyspělostí, právním zřízením, politickou či náboženskou ideologií, geografickými specifiky atp. Z důvodu této odlišnosti lze rozdělit mezinárodně-obchodní prostředí na řadu subkategorií, které je nutno zahrnout do analýzy v přípravné fázi vstupu na daný zahraniční trh.

### **1.1.1 Politické a právní faktory**

Tyto dva faktory jsou zcela stěžejní při rozhodování o tom, zda na daný trh vstoupit či nikoliv a v případě kladného rozhodnutí také jakou formu vstupu na trh zvolit (Bližší pojednání o formách a strategiích vstupu na zahraniční, zejména africké, trhy naleznete v kapitole 4.). Stabilita prostředí působí jako motivační prvek, ačkoliv zcela stabilní trhy z logiky věci překypují bujnou zahraniční konkurencí a návratnost investice tak může být v porovnání s méně stabilními trhy o poznání nižší. Na druhou stranu však stabilní trhy často oplývají potřebnou infrastrukturou, což celý proces internacionalizace zdatelně usnadňuje. Nestabilní trhy mnohdy skýtají o poznání vyšší potenciál návratnosti investice, avšak za cenu zvýšeného rizika. Společnosti mající zájem a vstup na zahraniční trh by se proto měly zaměřit především na následující faktory: politický systém a stabilitu, participaci dané země v integračních uskupeních (globálních i regionálních), vztahy s ostatními zeměmi, míru korupce a postoj vlády k ní, roli zájmových skupin a jejich možnost ovlivňovat stěžejní rozhodovací procesy, význam a postavení odborových organizací, právní úprava podnikání zahraničních subjektů, kontrola vlastnictví, nabývání půdy, existenci bilaterálních či multilaterálních dohod v oblasti zamezení dvojímu zdanění, ochraně investic, obchodní spolupráci, preferenčních režimech, dále pak vízové požadavky, regulační specifika apod. (Machková, 2015, s. 28).

### **1.1.2 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory, které se vyplatí při vstupu na daný trh analyzovat, jsou zejména monetární politika a fiskální politika, stát vs. zahraniční investor, základní makroekonomické ukazatele, jejich dosavadní trend i budoucí vývoj a také zahraničně-obchodní politika, o které je podrobněji pojednáno v kapitole 2.

## Hospodářská politika

Obecně vzato má hospodářská politika dva stěžejní cíle, a sice podporovat ekonomický růst a zároveň zajišťovat rovnováhu jak ve vztazích vnitřních, tak vnějších. Růst i rovnováha se od podstaty věci často ocitnou ve vzájemném rozporu a je tak nutno zvolit v dané situaci jeden na úkor druhého. Příkladem lze uvést růstovou (expanzivní) politiku státu, která dočasně naruší rovnováhu. Naopak je tomu u politiky stabilizační (restriktivní) v rámci níž se důraz klade na obnovení rovnovážného stavu za cenu zpomalení růstu. Oba tyto postupy lze ilustrovat na uplatňování *fiskální politiky* ze strany vlády a výkon *monetární politiky* centrální banky. Cílem vlády je s ohledem na definitivnost volebního období zapříčinit se o co možná největší ekonomický růst, a tak zvýšit své šance v příštích volbách (Halík, 2016, s. 69). Naproti tomu centrální banky jsou ve většině vyspělých demokracií nezávislé, vysoce odborné instituce, jejichž cílem je udržovat měnovou, popřípadě cenovou stabilitu, tedy rovnováhu. Běžným fenoménem je, že se vlády a centrální banky vzájemně obviňují za maření svých růstových či rovnovážných cílů, avšak jejich smyslem je se vzájemně doplňovat a kultivovat vzestupný trend blahobytu země vzdor střídajícím se fázím konjunkturního cyklu. Je zřejmé, že problémy hospodářské nerovnováhy se mnohem snáze adresují během vzestupné fáze konjunkturního cyklu. Stejně tak veškeré restrukturalizační, reformní a intervenční politiky mají větší šanci na dlouhodobý úspěch roste-li ekonomika a s ní příjem státní kasy.

Ne vždy se vládě či centrální bance podaří analýzou dané konjunkturní situace a následnou aplikací dostupných fiskálních či monetárních opatření dosáhnout kýžených výsledků. Důvodů k tomu vedoucích je celá řada.

- a) Špatný odhad situace a nevhodná volba nástroje.
- b) Opatření vyvolá nežádoucí účinek.
- c) Vlivem setrvačnosti se účinky neprojeví ihned.
- d) Očekávaný výsledek se dostaví (by se dostavil) později než neočekávané, nežádoucí účinky

## Fiskální nástroje státu a COVID-19

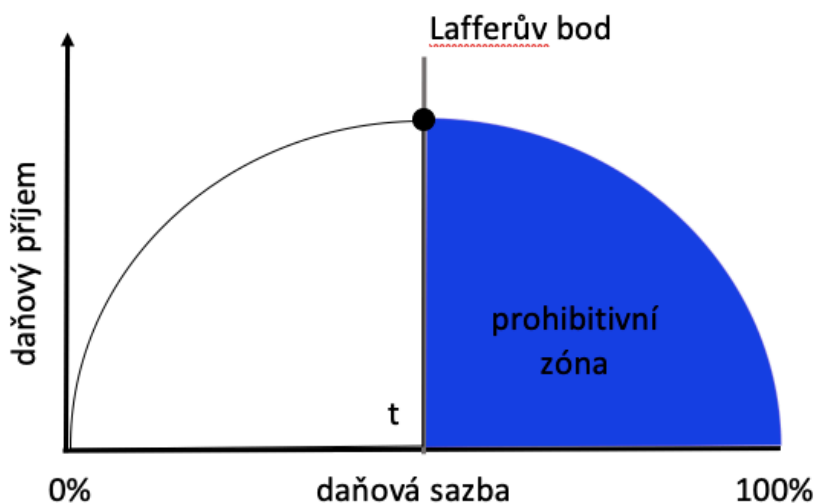
Zjednodušeně lze demonstrovat fiskální nástroje vlády na zvýšení výdajů státního rozpočtu v nepříznivé konjunkturní situaci, čímž se podnítkem ekonomická aktivita potažmo ekonomický růst. Naopak potom ve fázi růstu mohou státy vytvářet úspory. Výdaje státního rozpočtu lze poměrně přesně odvozovat od ekonomického cyklu. Příjmy jsou v recesi nízké a výdaje

vysoké (Halík, 2016, s. 72). V období růstu je tomu přesně naopak. Důsledkem expanzivní vládní politiky je pochopitelně zvyšující se schodek státního rozpočtu, a tak i celková výše státního dluhu. Rostoucí státní dluh znamená vyšší úroky s ním spojené, jejichž výše odvisí od celkového ekonomického postavení země. Jinými slovy, dluh vyspělých bonitních ekonomik je ratingovými agenturami jako je např. Moody's, S&P a Fitch hodnocen nižší mírou rizika, což se projevuje menší úrokovou sazbou dluhopisů emitovaných vládou. Stejně tak jako solventní a dobře zavedená společnost dosáhne na prostředky finančních institucí s mnohem menšími náklady, totéž platí i u států. Rozvojové či rozvíjející se ekonomiky proto musí vynaložit podstatně vyšší náklady na financování schodku státního rozpočtu, respektive státního dluhu. Společnosti se zájmem o daný trh by tak měly věnovat zvláštní pozornost tomu, jak dalece dluh země zatěžuje její státní rozpočet, tedy schopnost alokovat svůj rozpočet na prorůstové aktivity.

Fiskální nástroje hospodářské politiky jsou hojně používány již od roku 1929, což je rokem Velké hospodářské deprese, bývají tak označovány dle učení významného moderního ekonoma 20. století Johna Maynarda Keynesa jako *keynesiánský přístup s proticyklickými účinky* (Brčák, Sekerka, Stará, 2014, s. 116). Ve třicátých letech minulého století tak administrativa amerického prezidenta F. D. Roosevelta vydala „balíček“ expanzivních fiskálních opatření na oživení zdecimované ekonomiky, který byl nazván New Deal (přeloženo Nový úděl). Výdaje americké vlády se dramaticky zvýšily, schodek státního rozpočtu narostl a poměr zadlužení země vůči HDP se zvýšil až na 106 %. Opatření nicméně zafungovala a postupně tak došlo k opětovnému oživení americké ekonomiky.

V současné době jsme svědky masivní globální krize, která bude mít ve svém výsledku pravděpodobně mnohem drtivější dopady na světové ekonomické dění, než tomu bylo koncem 20. let minulého století. Pandemie COVID-19 odstartovala lavinu bezpečnostních opatření prakticky všech zemí světa. Negativním vedlejším účinkem je přinejmenším razantní pokles a mnohdy i úplné zastavení veškerých ekonomických aktivit, přerušení globálních řetězců přidané hodnoty, což má za následek masivní pokles nabídky a současně i poptávky. Vlády jsou tak konfrontovány s nutností ochraňovat lidské životy a zároveň udržovat ekonomické aktivity, pokud možno alespoň v částečném chodu, a to právě prostřednictvím fiskální i monetární politiky. V posledních měsících tak vlády schválily celou řadu rozpočtových balíčků, které mimo jiné cílí na podporu ekonomického růstu. Výše těchto balíčků se liší v závislosti na postižení dané země, její velikosti atp., avšak obecný trend je to, že vlády již v této době vyčlenili na boj s pandemií COVID-9 průměrně alespoň

ekvivalent 10 % svého HDP. Bez výjimky budou touto krizí zasaženy všechny země světa. Míra jejich možností se s krizí vypořádat však odvisí od vyspělosti dané ekonomiky a zejména rozvojové země, které oplývají mnohdy žádným rozpočtově manévrovacím prostorem, mají před sebou nelehké časy. Kromě již uvedeného zvyšování či snižování státních výdajů v závislosti na fázi konjunkturálního cyklu země, je ústředním pojmem fiskální politiky státu soustava jeho přímých a nepřímých daní. Poměr mezi dostatečným příjmem státního rozpočtu potřebným k udržování chodu země a nepřiměřeným zatížením daňových poplatníků limitujícím jejich růstové možnosti je značně ožehavým tématem, a to zejména mezi pravicově a levicově orientovanými politickými frakcemi. Tuto problematiku lze dobře znázornit pomocí tzv. Lafferovy křivky.



Obrázek 1: Lafferova křivka

*Zdroj: Fialová, Fiala, 2014, s. 233*

Smyslem tohoto znázornění je tedy nalézt optimální výši daní, která bude co možná největším příspěvkem do státního rozpočtu a současně nepřiměřeně nezatíží své plátce. Příliš vysoká míra zdanění může ekonomické subjekty odrazovat a vést k přesunutí ekonomické operace do tzv. daňových rájů za účelem maximalizace výnosů. Toto platí dvojnásob, nenakládá-li stát s vybranými prostředky hospodárně či alokuje-li drtivou většinu z nich na nerůstové účely jako např. platy ve státní správě či jiné sociální výdaje.

### **Monetární nástroje centrální banky**

Výše uvedená fiskální politika sice není s to ovlivnit měnové problémy, avšak může je způsobit. Monetární politika v podání centrální banky tak do jisté míry působí jako brzda a protiváha (checks and balances) vládním fiskálním opatřením. Na rozdíl od nástrojů fiskálních lze její účinky v ekonomickém prostředí pozorovat téměř bezprostředně a dá se

říct, že se její aplikace vždy projeví konjunkturální změnou dané země. Stejně jako je tomu u politiky fiskální může i monetární politika podobu expanzivní i restriktivní a její nástroje lze rozdělit na přímé a nepřímé. Mezi ty přímé řadíme pravidla likvidity, úvěrové kontingenty, povinné vklady, doporučení a výzvy. Nepřímé nástroje zahrnují operace na volném trhu, změny diskontních sazeb a změny povinných rezerv. Těmito nástroji tak centrální banka dbá na to (např. devalvací či revalvací měny), aby míra inflace dosahovala přijatelné hodnoty a rovněž také aby nedocházela k nežádoucí deflaci, jejíž dopady se adresují mnohem obtížněji, než je tomu u inflace. Zasedání a rozhodnutí centrální banky jsou vždy s netrpělivostí očekávána a finanční trhy na ně ihned reagují (Halík, 2016, s. 77).

Politika centrální banky, její postavení a nezávislost na moci výkonné a definované cíle jsou velmi důležitým ukazatelem stability zahraničního prostředí a společnosti by tak měly věnovat pozornost její analýze.

Co se zahraničněobchodní politiky týče, lze na ni poměrně efektivně aplikovat devalvací měnového kurzu, což může mít za následek podporu exportních aktivit. Podrobněji bude o nástrojích proexportní politiky pojednáno v kapitole 2.

Ze shora uvedeného tedy jasně vyplývá, že spolu fiskální a monetární politika velmi úzce souvisí, často tedy hovoříme o fiskálně-monetární politice. Obvyklé kombinace těchto politik proto jsou expanzivní fiskální a restriktivní monetární politika či restriktivní fiskální a expanzivní monetární politika.

Praktické aplikace obou těchto politik se na nás za současné krize COVID-19 doslova valí ze všech domácích i světových médií. Kromě zmiňovaných fiskálně stimulačních „balíčků“ provádějí centrální banky operace na volném trhu či podstatně snižují diskontní sazby tak, aby zaručily dostatek likvidity v ekonomice.

Role vlád i centrálních bank je během současné krize zcela stěžejní a lze ji tak vzhledem k velké obrovské publicitě a velké vypovídací hodnotě politicko-ekonomickém prostředí v dané zemi efektivně využít při rozhodování o vstupu na nové trhy. Je nesporné, že řada odvětví, regionů a zemí bude v tuto chvíli nepředvídatelně zasažena dopady krize COVID-19, avšak reakce států na ni je cenným poznatkem o stabilitě a potenciálu předmětných trhů.

### 1.1.3 Stát vs. zahraniční investor

Pohyb kapitálu v mezinárodně-obchodním prostředí se realizuje především formou přímých zahraničních investic (Foreign Direct Investment, dále jen FDI) a také úvěrů, přičemž jsou tyto objemově významnější, než tradiční mezinárodní obchod zboží a služeb. Investorské prostředí dané země je přímo úměrné její vyspělosti. Vyspělé země poskytují investorům řadu investičních pobídek, které mohou mít formu úlevy na dani či daňových prázdin, výhodných nájmu, dotací na zaměstnance atp. Lze proto konstatovat, že vyspělost země je charakteristická zahraničněobchodním liberalismem. Méně vyspělé země pak naopak spíše kladou překážky vstupu zahraničním investorům a jedná se tedy o politiku protekcionismu. Blíže je o zahraničněobchodním liberalismu i protekcionismu pojednáno v kapitole 2.

### 1.1.4 Makroekonomické a jiné užitečné ukazatele a zdroje informací

Stav ekonomiky země, ve které se nachází cílový trh, je základní a ve své podstatě nejširší možnou analýzou poskytující velmi hrubý obraz toho, co lze na daném trhu očekávat, avšak i tak je analýza makroekonomických ukazatelů dobrým úvodním východiskem ve stádiu přípravy zahraničně-obchodní operace. Z analýzy těchto ukazatelů lze vypožorovat v jaké fázi ekonomického cyklu, tj. dno, expanze či vrchol, se hospodářství dané země nachází, což může poskytnout odhad o chování subjektů na daném trhu. Je však nutno si uvědomit, že makroekonomické ukazatele nemusí přesně reflektovat situaci v daném odvětví či regionu v cílové zemi (Halík, 2016, s. 49).

Společnosti by do své analýzy měly zahrnout zejména HDP na obyvatele, saldo obchodní bilance, čistý vývoz, inflaci, nezaměstnanost, vývoj měnového kurzu a spotřebitelských cen, výdaje na konečnou spotřebu domácnosti, vládní výdaje na nákup zboží a služeb, deficit státního rozpočtu, míru zadlužení vůči HDP atp.

### 1.1.5 Sociální a kulturní

Kulturu můžeme definovat jako identitu lidí, která vytváří vzor vztahů a chování ve společnosti. Machková k tomu dále uvádí: „Jednotlivci jsou silně nakloněni přijímat to, co jim jejich kultura říká, a věřit tomu, a bez ohledu na objektivní platnost blokují nebo ignorují vše, co je v rozporu s jejich kulturní pravdou nebo v konfliktu s jejich vírou. Z toho vyplývá i určitá předpojatost vůči změnám. Kulturní vlivy mají dynamickou povahu, ale mění se relativně pomalu, v souladu s tím, jak se mění sama společnost.“

Afrika je domovem přibližně šestnácti procent světové populace, která je nerovnoměrně rozprostřena mezi 55 různorodých zemí, které se liší jak z hlediska podnebí, velikosti, nerostného bohatství, náboženství, tak i z hlediska mezinárodně-obchodních vazeb v souvislosti s jejich koloniální minulostí. Odhaduje se, že v Africe se hovoří 1500–2000 jazyky (Hazlewood, 2016, s. 362).

Dobrym příkladem africké historicko-sociálně-ekonomicko-kulturní pestrobarevnosti je Jihoafrická republika (dále jen JAR), která má 11 oficiálních jazyků. Jsou jimi: angličtina, afrikánština, isiZulu, isiNdebele, isiXhosa, Sependi, Sesotho, Setswana, siSwati, Tschivenda a Xitsonga. JAR se přezdívá „duhový národ“ (z anglického Rainbow Nation), společně jej obývá černošské, míšené a bělošské obyvatelstvo, přičemž významnou menšinu tvoří Indové, Portugalci, ale i Němci. Kulturně pestrá historie sahá až k Búrským válkám a novodobým mezníkem je pro ni rok 1994, ve kterém ukončil svoji nadvládu režim tzv. apartheidu, tedy rasové segregace. Pestrá demografická skladba, status nejrozvinutější a nejdiverzifikovanější ekonomiky v Africe, masivní rozdíl mezi bohatými a chudými, 35 % nezaměstnanost, ale i domov přibližně ¾ afrických společností, jejichž roční obrat je vyšší než 1 mld. USD. To vše je charakteristické pro tuto zemi.

Generalizace či stereotypizace v Africe nefunguje, a proto je tento postoj ze strany zahraničních společností a jejich představitelů silně nežádoucí. Kromě oficiálního státního zřízení existuje téměř v každé africké zemi paralelní kmenový systém, který je v různé míře autonomní. Respekt a úcta k tradicím jsou nutným předpokladem pro úspěch v Africe. Trpělivost je esenciální vlastností k podnikání v Africe a tamní prostředí by se v tomto ohledu dalo charakterizovat následovně: „Vy máte hodinky, my máme čas.“.

Osobní vazby jsou v Africe základním stavebním kamenem všech obchodních vztahů a jejich absence se téměř vždy negativně podepíše i na sebelepším podnikatelském záměru. Proto je mnohdy úspornější a také mnohem efektivnější koupit si letenku v místě vybraného trhu pár týdnů strávit osobním průzkumem, který je ve výsledku podstatně levnější a věrohodnější, než statisícové průzkumy trhů renomovaným analytických společností. Je s podivem, jak málo společností tuto přímou metodu přípravné fáze vstupu na zahraniční trh pod vlivem vesměs negativního mediálního obrazu a předsudků používají.

### 1.1.6 Technologické

Co se technologického pokroku týče, používá se na mezinárodní úrovni ukazatel hrubých domácích výdajů státu na výzkum a vývoj (z anglického Gross Domestic Expenditure on

Research and Development, dále jen GERD) a také ukazatel výdajů společností na výzkum a vývoj (z anglického Business Enterprise Expenditure on Research and Development, dále jen BERD). Za směrodatný můžeme rovněž považovat počet patentů, kterými subjekty v dané zemi oplývají, počet vědeckých pracovišť a pracovníků, průmyslová vyspělost, počet osob s přístupem k internetu, počet uživatelů mobilních technologií, spolupráce na poli vědy a výzkumu, angažovanost na mezinárodních vědecko-technologických symposiích apod. (Machková, 2015, s. 35).

Blíže bude o příležitostech a specifických technologického prostředí v Africe pojednáno v kapitole 7.

### 1.1.7 Faktory ovlivňující mezinárodně-obchodní prostředí

Slovem faktory máme v tomto případě na mysli podmínky a činitele, které jsou pro daný trh v daném čase typické a mají tak zásadní vliv na společnosti při vstupu na něj, přičemž častá je kombinace celé řady faktorů působící v téže okamžik na téže místě (Our World In Data, 2018). Identifikace a analýza těchto faktorů je tak nezbytná k tomu, aby společnost mohla přizpůsobit své aktivity tomu, zda se např. jedná o dlouhodobý či krátkodobý faktor, mimořádný či opakovaný a následně tak rozpoznala určitý trend či výjimečný jev.

Halík a Fialová ve své knize Strategie vstupu firem na zahraniční trhy příkladem uvádí tuto klasifikaci faktorů: cyklické a necyklické, dlouhodobé a krátkodobé, hlavní a vedlejší, ekonomické a neekonomické, stimulující a brzdící, pravidelné a nepravidelné, jednorázové a opakované, všeobecné a specifické, objektivní a subjektivní, zjevné a skryté a tržní netržní.

Drtivá většina trhů se vyvíjí v souladu s *konjunkturálním cyklem*, tedy s obdobím expanze, po kterém přichází vrchol, následuje pokles ve formě recese až na samé dno a vše se pak opakuje. Jedná se tedy o stěžejní cyklický faktor, který lze pozorovat na úrovni globální, regionální, lokální či v rámci konkrétní odvětví ba dokonce jen části odvětví (Halík, 2016, s. 73).

*Sezónnost* je dalším důležitým cyklickým faktorem, dle něhož lze poměrně přesně předpovědět vývoj jak na straně poptávky, tak i na straně nabídky.

Geografická poloha či podnebí jsou pak faktory dlouhodobé, které významně determinují zaměření dané země především v oblasti zemědělství či těžebního průmyslu a v obecné rovině pak z hlediska skladby importu a exportu.



Nahodilé faktory, jak vyplývá z jejich názvu, můžeme předpovědět jen stěží a v nejlepším případě můžeme alespoň částečně odhadnout místo jejich výskytu. To platí např. o přírodních katastrofách typu tornádo, zemětřesení nebo tsunami. Zářným příkladem nahodilých faktorů jsou i významný objev či technologický průlom, které mají potenciál zásadně transformovat celé odvětví, zemi i svět. V neposlední řadě pak do této kategorie můžeme zařadit i téma aktuální, a sice pandemie, která zastihla celý svět nepřipravený, avšak fakt ten, že ohniskem nákazy byla země s téměř 1,5 miliardou obyvatel nikoho nepřekvapuje.

Není samozřejmě v silách člověka předpovědět a analyzovat veškeré faktory, které na daný trh působí a působit budou. Jejich analýza však představuje efektivní sběr informací, který má při vstupu na zahraniční trh nevyčíslitelnou hodnotu.

### **1.1.8 COVID-19 jakožto faktor významně ovlivňující světovou ekonomiku**

Jisté je jen to, že jisté není zcela nic. Mám za to, že tato jednoduchá hypotéza je přesným obrazem toho, co lze momentálně pozorovat ve všech světadílech, napříč všemi společenskými vrstvami a ekonomickými odvětvími. Zranitelnost globálního ekonomického systému, jeho (respektive naše) závislost na světových supervelmocích, politicko-ekonomickém mocenském boji a technologickém pokroku, křehkost mezinárodní spolupráce a globálních řetězců přidaných hodnot (Global Value Chains, dále jen GVC), to vše nám bylo odhaleno v do očí bijící podobě během probíhající světové krize způsobené pandemií COVID-19.

Vedlejším účinkem reakce mezinárodního společenství na šířící se pandemii bylo znatelné utlumení, v některých zemích dokonce téměř zastavení, drtivé většiny ekonomických aktivit. Tento, ve své podstatě bezprecedentní, makroekonomický fenomén se tak nejprve projevil jako tzv. šok na straně nabídky, a to izolací významných světových výrobních center jako čínský Wuhan či sever Itálie. Vlivem omezujících opatření se život většiny jednotlivců limitoval na uspokojení základních služeb, čímž se značně omezila spotřeba, jinými slovy nastal šok na straně poptávky.

Světová obchodní organizace (WTO) očekává snížení objemu mezinárodního obchodu v roce 2020 o 13 až 32 %, což bude mít za následek smrštění celosvětové ekonomiky minimálně o 3 až 4 %.

Provázanost mezinárodně-obchodní spolupráce a role GVC v současné ekonomice lze příležitostně ilustrovat na postavení Číny. Jakmile Čína jakožto „továrna světa“ implementovala tzv. lockdown v rámci něhož odřízla od světa ekonomicky významný Wuhan, dopad ihned pocítili výrobci napříč drtivou většinou všech odvětví. Situace dále vy eskalovala, když řada zemí v prvotní fázi ze strachu a nevědomosti zastavila i příjem nákladní dopravy z Číny. Nedostatečná flexibilita v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů ze strany mnoha výrobních závodů pak dále paralyzovala narušené ekonomické prostředí (WB, 2020).

Vezmeme-li v potaz narůstající náklady výroby v Číně a s tím související již probíhající trend přesunu výroby do zemí jako je např. Vietnam, Mexiko, Indie či do zemí afrických, diverzifikace, restrukturalizace a regionalizace dodavatelsko-odběratelských vztahů a GVC budou jedny z mnoha lekcí, které nám krize COVID-19 ušetří.

---

Stejně jako většina expertů tvrdí, že žádný z pacientů, který se virem COVID-19 nakazil neumřel na virus samotný nýbrž na tzv. komorbiditu, kterými daný člověk trpěl již dříve, lze tuto paralelu aplikovat i na dopad, který má tato pandemie na světovou ekonomiku. Jinými slovy, kromě přímých dopadů vládních opatření, koronavirová krize zviditelňuje nedostatky či faktory, které utvářely globálně ekonomické prostředí již před jejím nástupem. Příkladně se jedná obchodní válku mezi Čínou a USA, BREXIT nebo také ropná cenová válka mezi Saudskou Arábií a Ruskem.

Pro společnosti je zcela stěžejním věnovat v přípravné fázi vstupu na zahraniční trh čas analýze faktorů, které daný trh ať už na globální, regionální, lokální nebo na čistě odvětvové úrovni ovlivňují.

## 2 ZAHRANIČNĚ OBCHODNÍ POLITIKA

Zahraničněobchodní politiku lze definovat jako soubor nástrojů a obecných zásad uplatňovaný vládami států k regulaci či podpoře svých hospodářských vztahů s ostatními zeměmi. Svoji podstatou je zahraničněobchodní politika součástí jak celkové hospodářské politiky státu, tak i jeho politiky zahraniční. Z hlediska dlouhodobého cíle má tato politika za úkol zvyšovat ekonomický blahobyt země a jejím krátkodobým cílem je ochrana domácího hospodářství před nepříznivými zahraničními dopady. Zahraničně obchodní politiku lze rozdělit na dva hlavní, zcela antagonistické, proudy, a sice politiku liberalismu a politiku protekcionismu.

Liberalismus založený na progresivním snižování a odstraňování obchodních překážek, tzv. celních (tarifních) i necelních (netarifních) bariér. Politika liberalismu tak vede k vytvoření zdravého konkurenčního prostředí, což má za následek nižší spotřebitelské ceny a větší důraz na inovaci zboží či služeb. Skrze přirozenou specializaci tak dochází ke zvýšení produkce a objemu obchodu, snížení nákladů a v nejšířší rovině pak k vytvoření komparativních výhod země (Kalínská, 2010, s. 46).

Politika protekcionismu je pravým opakem výše popsaného liberalismu. Smyslem její aplikace je ochrana domácího hospodářství a jeho subjektů před konkurencí ze zahraničí, čímž má docházet k vlastnímu rozvoji zejména strategických odvětví či odvětví v počáteční fázi vývoje, dále pak k růstu zaměstnanosti a mezd, poklesu závislosti na importu a rovněž i k ochraně veřejných zájmů a kulturního dědictví (Kalínská, 2010, s. 54).

V čisté podobě se samozřejmě nelze setkat ani s jednou z těchto politik a jejich poměrná aplikace politice mezinárodního obchodu té či oné země závisí na mnoha faktorech. Příkladem lze uvést, ekonomickou i geografickou pozici země, její integraci do mezinárodní dělby práce, politiku a ideologii, situaci na světových trzích apod. V Africe pochopitelně nalezneme větší míru protekcionismu, která je determinována jak historicky a kulturně, tak i čistě prakticky tím, že velká část odvětví afrických zemí je v počáteční fázi svého rozvoje a jistá míra protekcionismu, pokud nedochází k jejímu zneužívání a politické agitaci, je proto přijatelně opodstatnitelná. Vlna liberalismu je však v Africe v posledním desetiletí stále více znatelná. Africké země se obecně vzato otevírají světu, s trochou nadsázky lze říci, že mezi sebou soutěží o to, která země se stane více atraktivní pro zahraniční investory, přičemž „první cenou“ v této pomyslné soutěži je příliv zahraničního kapitálu v podobě FDI.

Poměrně přesným ukazatelem toho, jak si která země v tomto ohledu stojí, je každoroční zpráva Světové Banky (World Bank, dále jen WB) *Doing Business*.

Obě tyto politiky vytváří zákonem určené státní orgány a jejich schvalování je podrobeno legislativnímu procesu. Hovoříme tedy o suverénních autonomních či smluvních nástrojích zahraničněobchodní politiky státu.

Byť jsou autonomní nástroje historicky mladší, jejich význam upadá pod vlivem četných bilaterálních (dvoustranné dohody a smlouvy) či multilaterálních (typicky mezinárodní organizace) mezinárodněprávních smluvních instrumentů, které upravují prakticky všechny oblasti vztahů mezi státy (Halík, 2016, s. 88). Žádoucí je v rámci mezinárodních politicko-ekonomických vztahů uplatňovat tyto nástroje proporcionálně a po vzájemné dohodě, neboť jednostranná autonomní opatření na druhé straně často vyvolávají jiná odplatná (retorzní) protioopatření jako např. jednostranná cla, kvóty či embargo (Svatoš, 2009, s. 27). Jak dalece může zajít taková obchodní „válka“ dvou významných světových mocností a jaký dopad tato politicko-mocenská hra má na globální ekonomiku lze nejlépe pozorovat na aktuálním vztahu Číny a USA.

## 2.1 Autonomní nástroje zahraničněobchodní politiky

Cílem těchto nástrojů, jak již bylo výše naznačeno, je omezit import zahraniční konkurence a v přímém důsledku tak ochránit či zvýhodnit domácí subjekty a jejich export do zahraničí. Tyto nástroje dělíme na tarifní a netarifní.

**Tarifní nástroje** neboli cla, mají formu poplatků za zboží, které se vybírají při přechodu (celní) hranice. Dělíme je nejčastěji dle směru dopravy zboží, výpočtu a rozsahu.

- a) Dle směru dopravy: vývozní dovozní a tranzitní.
- b) Dle výpočtu jejich výše: valorická, specifická, smíšená, diferencovaná a klouzavá.
- c) Dle účelu: fiskální (tj. na podporu příjmů státního rozpočtu) a ochranná (vyrovnávací, kompenzační, antidumpingová, negociační, diferenční, retorzní, prohibitivní, kontingentní, preferenční atd.).
- d) Dle rozsahu platnosti: autonomní (všeobecná) a smluvní (dohodnutá) cla.

Zdrojem informací o clech je *celní sazebník* dané země. Jedná se o zákonný předpis obsahující číselnou klasifikaci výrobků, a to včetně jejich popisu a samozřejmě také celní sazby samotné (Klínská, 2010, s. 98). Příkladem lze uvést tzv. TARIC, tj. integrovaný celní sazebník EU.

**Netarifní nástroje** omezují import / export zboží způsobem jiným než uvalením celní sazby.

- a) Kvantitativní omezení
- b) Kvazi-tarifní omezení
- c) Technická omezení
- d) Devizové omezení
- e) Ostatní netarifní bariéry

Netarifní nástroje, tedy obchodní bariéry představují stěžejní překážku mezinárodního obchodu v Africe. Zatímco tarifní bariéry ve svém výsledku průměrně navýší cenu dováženého zboží v Africe o 10 %, vlivem netarifních bariér se pak v některých případech může cena dováženého zboží prodražit až o téměř 400 %.

Speciální podskupiny nástrojů zahraničně obchodní politiky pak tvoří **nástroje proexportní politiky** mající za účel podpořit domácí výrobce k účasti na mezinárodně-obchodních či investičních aktivitách.

- a) Informační podpora: průzkum trhu, zprostředkování kontaktů, příprava a podpora obchodních jednání či účasti na veřejných výstavách a veletrzích, budování povědomí o značce (brand awareness), prověřování potenciálních obchodních partnerů apod. Informační podporu poskytuje řada státních institucí a agentur, a to jak v české republice, tak i v cílové zemi. Jejich služby jsou často poskytovány bezúplatně nebo za zvýhodněných cenových podmínek. Blíže bude o tomto tématu pojednáno v kapitole 3.
- b) Finanční pobídky: státní exportní úvěry, záruky, pojištění, subvence a jiné další.
- c) Devalvace měny: jedná se o umělé znehodnocené měnového kurzu ze strany centrální banky, důsledkem čehož při konverzi příjmů ze zahraničního obchodu společnosti profitují z výhodné směny cizí měny za měnu domácí. Společnosti tak generují více zisku, který mohou investovat do rozvoje. Je nutno si však uvědomit, že na dovoz surovin, technologií, energie atp. však devalvace měny působí zcela obráceně, tj. zvyšuje tak vstupní a provozní náklady.

Nástroje proexportní politiky jsou poměrně frekventovaným předmětem mezinárodních sporů, neboť státy tyto podpory často vnímají jako diskriminační a v dané věci pak musí proběhnout smírcí, arbitrážní či mezinárodně-soudní řízení.

## 2.2 Smluvní nástroje zahraničněobchodní politiky

Smluvní nástroje zahraničněobchodní politiky vytvářejí rámce spolupráce mezi dvěma (bilaterální) a více (multilaterální) státy a jsou založeny na vzájemné dohodě a zájmu zúčastněných stran utužit a posílit své ekonomicko-politické vazby.

### Bilaterální dohody

Patří mezi ně nejčastěji *obchodní smlouvy*, *obchodní dohody* a *platební dohody*. Historicky se jedná o nejstarší instituty mezinárodní spolupráce, v jejichž rámci si státy poskytují nejvyšší možné výhody, práva, ochranu aj. (Halík, 2016, s. 86). Často obsahují zvláštní ujednání neboli doložky, které formulují podmínky jejich vykonávání, přičemž se rozlišují tři stupně těchto doložek.

- a) Doložka reciproční: vzájemné poskytování zcela rovnocenných výhod (technické standardy, dovozní omezení, cla apod.)
- b) Doložka paritní: taktéž doložka národního režimu či rovného zacházení. Tento režim zaručuje zacházení se zahraničními subjekty, jako by se jednalo o subjekty domácí.
- c) Doložka nejvyšších výhod: svojí podstatou se jedná o doložku převyšující jak doložku reciproční, tak i paritní. Jedná se o smluvní závazek, že si státy budou vzájemně poskytovat takové výhody, jaké v minulosti poskytly či v budoucnosti poskytnou jakémukoliv jinému státu.

Vzdor tomu, že řada bilaterálních smluv má ve své podstatě generický charakter a vytváří tak nejširší možný rámec spolupráce mezi dvěma zeměmi, existuje řada smluv jejichž existence, respektive platnost a účinnost, či naopak absence může mít přímý dopad na podnikatelské subjekty (Halík, 2016, s. 87). Společnosti by proto měly v přípravné fázi vstupu na zahraniční trh zahrnout do své analýzy zejména pět druhů těchto dohod.

- a) Smlouvy o zamezení dvojímu zdanění v oboru daní z příjmů, respektive z příjmů a z majetku.
- b) Smlouvy o podpoře a ochraně investic.
- c) Rámcové smlouvy o hospodářské spolupráci.
- d) Sektorové smlouvy o hospodářské spolupráci.
- e) Smlouvy o spolupráci ve věcech celních.

Seznam těchto smluv dle země je dostupný na stránkách Ministerstva zahraničí ČR a samotné znění smluv je k nahlédnutí ve Sbírce zákonů a sbírce mezinárodních smluv na

stránkách Ministerstva vnitra ČR, případně i Ministerstva financí ČR a dalších vládních rezortů.

### **Multilaterální dohody**

Multilaterální dohody nabývají nejčastěji podoby mezinárodních organizací a integračních uskupení sloužících jako platforma pro mnohostranná vyjednávání, a to zpravidla na nejvyšší možné úrovni (Svatoš, 2009, s. 60). O relevantních mezinárodních uskupeních, integračních celcích a jiných významných subjektech mezinárodně obchodního dění bude pojednáno v následující kapitole 2.3.

V rámci multilaterálních dohod sehrává stěžejní roli členství české republiky v EU. Kromě bilaterálních dohod uzavřených mezi ČR a jejího členství v mezinárodních organizacích je tak nutno brát na zřetel pravomoci, které ČR článkem 10a Ústavy přenesla na EU. EU má dle mezinárodně-soudní judikatury a taktéž článku 47 tzv. Lisabonské smlouvy právní mezinárodněprávní subjektivitu, což znamená že může být členem mezinárodních organizací vedle svých členských států a také může uzavírat mezinárodní dohody, které jsou závazné i pro ČR.

Rád bych na tomto místě uvedl smluvní institut EU (Economic Partnership Agreement, dále jen EPA) zaměřený na ekonomickou spolupráci a rozvoj s Organizací států Afriky, Karibiku a Pacifiku (dále jen APC).

V Africe jsou tyto smlouvy uzavírány s regionálními integračními uskupeními států a zajišťují tak mimo jiné odstranění celní povinnosti drtivě většinu (až 98 %) obchodní výměny mezi EU a předmětnými africkými státy. Blíže bude o regionální integraci v Africe pojednáno v kapitole 6.

Společnosti, které mají zájem o státy, na něž se EPA vztahuje, tak mají mnohdy výhodu jak platných bilaterálních smluv, tak i režimu EPA, na jehož plnění kromě Evropské komise dohlíží také zastupitelské orgány EU v zahraničí, tzv. Delegation EU (dále jen DEU). Tyto delegace mají obdobný charakter jako zastupitelské úřady ČR, přičemž DEU oplývá poměrně značnou vyjednávací silou, jelikož sestává z 27 ekonomicky vyspělých států, které ve většině regionů společně představují velmi významného obchodního partnera daných zemí. Blíže bude o zastupitelských úřadech a jiných domácích či zahraničních institucích relevantních pro společnosti se zájmem o vstup na zahraniční trhy pojednáno v kapitole 3.

## 2.3 Mezinárodní obchodní instituce

Mezinárodní obchodní instituce představují efektivní formu integrované spolupráce mezi suverénními státy a slouží tak jako platforma umožňující a usnadňující výměnu informací, plnění společných cílů či realizaci projektů. V neposlední řadě pak také působí jako velmi důvěryhodný zdroj informací v globální, regionální, odvětvovém či jiném měřítku (Kalínská, 2010, s. 99). Pro společnosti jsou tyto subjekty cenným zdrojem informací, z něhož je dobré v prvotních fázích přípravy vstupu na zahraniční trh vycházet, přičemž řada z nich koordinuje četné rozvojové programy, na kterých mohou formou veřejných zakázek participovat i české společnosti.

Výčet níže uvedených mezinárodních institucí má demonstrativní, nikoliv taxativní charakter, a je metodicky vyselektován zejména dle relevance pro zahraniční obchod českých subjektů na africkém kontinentu. O organizacích regionální ekonomické integrace bude pojednáno v rámci kapitoly 6.

### 2.3.1 Mezivládní instituce

Jedná se instituce založené na dohodě a spolupráci suverénních států.

1. Organizace spojených národů (UN): Výroční analýza *World Economic Prospects*
2. Světová obchodní organizace (WTO): Uznávaná pravidla mezinárodního obchodu
3. Konference o obchodu a rozvoji (UNCTAD): Výroční analýzy *Trade and Development Report*, *World Investment Report*, *Economic Development in Africa* aj.
4. Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD): Měsíční analýzy *Economic Outlook*
5. Skupina světové banky (WB – IBRD, IDA, IFC, MIGA, ICSID): Výroční analýzy *Doing Business* (hodnocení států podle jejich podnikatelského a investorského prostředí) a *Global Economic Prospects*
6. Mezinárodní měnový fond (IMF): Výroční analýzy *World Economic Outlook*, *Global Financial Stability* a *Fiscal Monitor*
7. Světové ekonomické fórum (WEF): Výroční analýzy *World Competitiveness Report* (hodnocení států podle ekonomické konkurenceschopnosti), *World Risk Report* (oblasti představující v globální měřítku největší riziko)
8. Evropská investiční banka (EIB): Analýzy *Sustainability*, *Statistical and Financial Reports*



9. Mezinárodní obchodní centrum (INTRACEN): Široká škála specifických analýz a rovněž také nástrojů, které mohou společnosti efektivně a bezplatně využít online
10. Ekonomická komise spojených národů pro Afriku (UNECA): *Analýzy Towards African Continental Free Trade Area* či *Drivers for boosting intra-African investment flows* aj.
11. Komise pro mezinárodní obchodní právo (UNCITRAL): Široká škála specifických analýz mezinárodně-obchodní problematika u hlediska práva
12. Mezinárodní ústav pro sjednocení soukromého práva (UNIDROIT): Široká škála specifických analýz zaměřených na harmonizaci soukromého práva napříč státy
13. Africká rozvojová banka (AFDB): Výroční analýza afrických zemí *Economic Outlook*
14. Rozvojová banka východní Afriky (EADB): Výroční analýza *Annual Report*
15. Rozvojová banka jižní Afriky (DBSA): Široká škála specifických sektorově zaměřených analýz

### 2.3.2 Nevládní instituce

Jedná se o instituce nezávislé na vládních politikách, které se plně věnují mezinárodně-obchodním vztahům mezi soukromými subjekty.

1. Mezinárodní obchodní komora (ICC): Široká škála praktických informací a smluvních typů pro výkon mezinárodně obchodních operací a urovnávání sporů
2. Světová federace obchodních míst (WTPF): Široká databáze obchodních příležitostí
3. Centrum práva mezinárodního obchodu (TRALAC): Široká škála specifických analýz mezinárodně-obchodní problematiky v Africe z hlediska práva

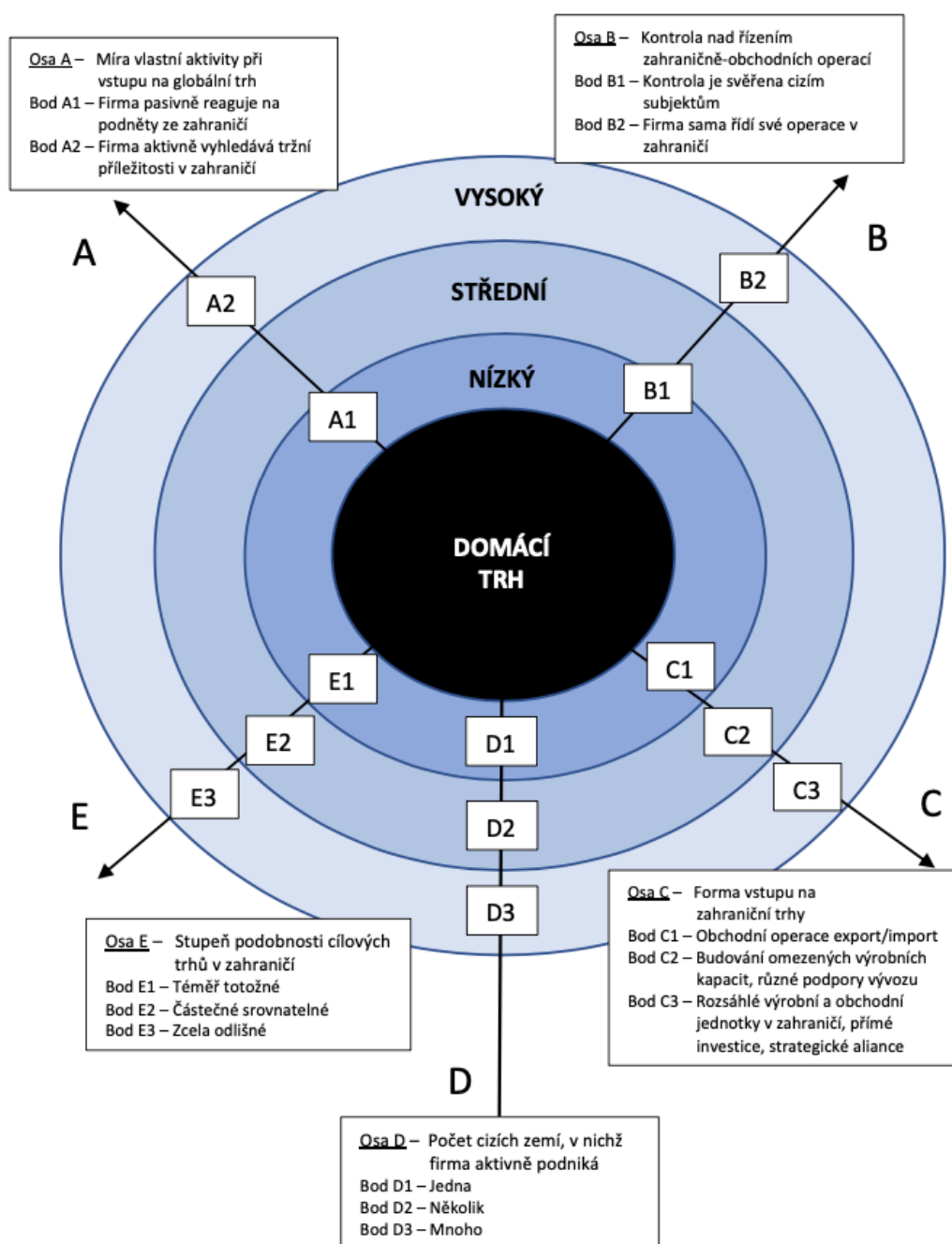
### 2.3.3 Soukromé instituce

Jedná se o komerční analytické a poradenské společnosti, které kromě placených služeb generují obrovské množství cenných informací nejen o afrických trzích.

1. McKinsey
2. Brookings
3. Deloitte
4. PwC
5. EY

## 2.4 Postavení firmy v globálním podnikatelském prostředí

Česká republika je s ohledem na svoji velikost, geografickou polohu a ekonomickou vyspělost výrazně pro-exportně orientovanou ekonomikou, která je závislá zejména na okolních trzích, potažmo trzích Evropské unie (dále jen EU). Trh o velikosti 10,5 milionu obyvatel je v mnoha případech jen stěží dostatečným odbytištěm pro produkty a služby společností s růstovými ambicemi. Společnosti jsou tak často motivovány k tomu, aby se postupně zapojovaly do procesu internacionalizace.



Obrázek 2: Stupně internacionalizace mezinárodního obchodu

Zdroj: HALÍK, Jaroslav; FIALOVÁ, Helena. *Strategie Vstupu firem na zahraniční trhy.*

Z grafu je patrné, že čím dále se firma pohybuje od středu, tedy z domácího trhu směrem do zahraničí, tím silnější je její zapojení do procesu internacionalizace. Jen málokdy je možné, aby se firma pohybovala směrem od středu proporcionálně po všem osách zároveň. Oddálený pohyb po jedné z os má za následek uvolněné finanční prostředky k pohybu po ose či osách zbylých, a to v závislosti na její strategii, cílových trzích, výkonu stávajících operací a celé řadě dalších interních i externích faktorů.

#### 2.4.1 Důvody firmy k expanzi

Společnosti jsou s ohledem na stále liberálnější a provázanější mezinárodně obchodní prostředí vlivem konkurenčních sil, technologického pokroku a dominantní role globálních řetězců přidané hodnoty přirozeně orientovány k expanzi za hranice domácího trhu (Halík, 2016, s. 14). Důvody společností k expanzi lze zjednodušeně shrnout do pěti základních skupin.

- a) Navyšování objemu prodeje.
- b) Přístup ke zdrojům.
- c) Diverzifikace dodavatelsko-odběratelských vztahů.
- d) Zisk konkurenční výhody.
- e) Blízkost k odběratelům či zákazníkům.

České společnosti jsou až na výjimky relativně expanzivně konzervativní, což si troufám tvrdit pramení z historie naší země před rokem 1989. Dekády uzavřené a centrálně plánované ekonomiky měly nesporně negativní vliv na expanzivní politiku českých podniků, které v tomto ohledu mají od 90. let, co dohánět. Je pochopitelné, že se proto řada společností v rámci zahraniční politiky orientuje především na podobné, geograficky blízké, a především unifikované trhy EU. Rád bych na tomto místě podotknul, že i přes pár systémových výhrad v žádném případě nejsem euroskeptikem a výhody, které představuje vnitřní trh EU spojující 27 suverénních států vysokou mírou integrace považuji za nesporné a ve světovém měřítku bezprecedentní. Z tohoto důvodu mám tedy pochopení pro orientaci společností právě na členské státy EU. Dichotomie národních a unijních právních předpisů, prakticky bezmezná konkurence a nové příležitosti spjaté téměř výlučně s vysoce inovativními produkty či službami jsou však realitou trhu EU. Rámec, který EU vytváří, umožňuje sice de iure společností snadný vstup na zahraniční trh členských států, avšak de facto není vůbec jednoduché se na jejím přeregulovaném, sofistikovaném a vysoce konkurenčním vnitřním trhu prosadit.

---

S ohledem na shora uvedené jsem tedy přesvědčen, že diverzifikace cílových zahraničních trhů mimo EU v mnohých případech skýtá možnosti a příležitosti, které jsou z hlediska návratnosti investice či potenciálních zisků mnohem zajímavější.

Jak již název této práce prozrazuje, zvláštní pozornost je zde věnována právě Africe. Proč je tomu tak? Pevně věřím, že odpověď na tuto otázku nalezne čtenář v následujících kapitolách, které mají za úkol představit tento rozmanitý kontinent ve světle odlišném od obecně vnímaného stereotypu vytvořeného světovými médii.

### 3 INSTITUCE PODPORUJÍCÍ MEZINÁRODNĚ-OBCHODNÍ AKTIVITY

ČR je výrazně pro-exportní otevřenou ekonomikou, přičemž přibližně 60 % jejího vývozu směřuje do Eurozóny a celkově pak do EU míří více jak 85 % veškerého exportu (ČSÚ, 2020). ČR tak v tomto ohledu významně těží ze svého členství v EU, avšak její téměř kompletní závislost na její poptávce je dlouhodobě považována za podstatnou slabinu našeho hospodářství. Vláda se tak snaží podporovat společnosti k tomu, aby se aktivně integrovaly do GVC a současně postupovaly směrem od výrobků s nižší přidanou hodnotou ke koncovým výrobkům nejvyšší možné přidané hodnoty. Přední český ekonom Radek Špicar a současný viceprezident Svazu průmyslu a dopravy byl před časem ve zpravodajském pořadu Otázky Václava Moravce dotazován na to, proč se platy ve výrobních závodech v ČR tak výrazně liší od platů našich německých sousedů. Špicar na otázku odpověděl, že produktivita, kterou český výrobce za jednu hodinu odvedené práce získá, se rovná hodnotě 13 EUR, zatímco v Německu je to 43 EUR. Jeho tvrzení, pokud nepochopeno, by mohlo svádět k závěru, že česká pracovní síla je v porovnání s tou německou 3x méně výkonná. Není tomu tak. Odpověď jednoduše tkví v tom, že ČR je i přes svoji vysokou průmyslovou vyspělost tzv. levnou ekonomikou. Pojem levná ekonomika v českém kontextu znamená, že ČR je do GVC zapojena nižší mírou přidané hodnoty a až na výjimky, jako např. automobilový průmysl, neprofituje z hodnoty konečného výrobku tak, jak je tomu ve zmiňovaném Německu. Podpora českých společností směrem k jejich progresivní internacionalizaci s cílem dosáhnout kontroly nad strategickými GVC by tak mělo být základem české zahraničně-obchodní politiky.

Za účelem podpory českých společností a jejich expanzivní diverzifikace na zahraniční byla zřízena celá řada státních orgánů, agentur a jiných institucí. Kromě českých státních a jiných hospodářských institucí na podporu působení českých společností vně domácího trhu, pojednává dále tato kapitola i o institucích působících na cílových zahraničních trzích a z tohoto důvodu je tak rozdělena na dvě podkapitoly, a sice instituce české a zahraniční. Tato kapitola je sestavena především na základě metodických rozhovorů s představiteli zastupitelských úřadů ČR a agentury CzechTrade. Jmenovitě se jedná o JUDr. Pavla Řezáče, bývalého velvyslance v Keni, který současně působí v Pretorii a také Mgr. Viktora Dolisty, který je ekonomickým diplomatem působícím rovněž v JAR. Dále pak Ing. Kristýny

Chvátalové, která má na starosti lusofonní země jižní Afriky, tj. Angolu a Mosambik a také Bc. Petra Haramula, vedoucího kanceláře CzechTrade v jihoafrickém Johannesburgu

### **3.1 České instituce podporující mezinárodně obchodní aktivity**

ČR oplývá celou řadou více či méně efektivních institucí a nástrojů na podporu českého podnikatelského prostředí a jejich zahraničních aktivit, jejichž podstatou je asistence českým společnostem v jejich rozvoji a také podporu investic v rámci ČR.

#### **3.1.1 Ministerstvo průmyslu a obchodu**

Jedná se o nejvyšší státní orgán v oblasti tvorby obchodních a jiných politik a také při navazování rámcových ekonomických vztahů s jinými zeměmi, které jsou pak realizovány prostřednictvím českých podnikatelských subjektů.

Na úrovni ministerstva průmyslu a obchodu (dále jen MPO) se často uskutečňují obchodní delegace v čele s ministrem či jeho náměstkou, a to za účasti řady českých společností, které o participaci na delegacích projeví zájem. Delegace jsou v závislosti na cílové zemi koncipovány buď sektorově nebo průřezově a častá je také participace předmětných asociací reprezentujících řadu společností. Podpora společností na zahraničních formou G2G mnohdy přidává na kredibilitě a rovněž má užitečný referenční charakter, který usnadňuje společnostem následnou komunikaci s potenciálními obchodními partnery, a tak přispívá k úspěšné realizaci jednotlivých podnikatelských záměrů. Plánované obchodní mise MPO za účasti jeho výkonných představitelů jsou veřejně dostupné na jeho webových stránkách či na stránkách portálu MPO speciálního portálu [businessinfo.cz](http://businessinfo.cz). Kromě zahraničních obchodních misí pořádá MPO ve spolupráci se zastupitelskými úřady tzv. Incomingové mise, tj. delegaci zahraničních subjektů do ČR a české společnosti tak mají možnost navázat mezinárodně-obchodní vztahy na domácí půdě pozvat potenciální obchodní partnery přímo do svých podniků.

Pod MPO spadají rovněž dvě agentury na podporu mezinárodního obchodu a investic, přičemž jedna z nich, CzechTrade se soustřeďuje primárně na pomoc společnostem při vstupu na zahraniční trhy a ta druhá, CzechInvest, především na investice v rámci české republiky.

### **CzechTrade**

Agentura CzechTrade operuje pomocí svých zahraničních kanceláří, které jsou strategicky rozmístěny v 58 zemích světa. Co se Afriky týče, má CzechTrade své pobočky v Egyptě, v Maroku, Nigérii a JAR, avšak zpravidla pokrývá i další přilehlé země ve svém regionu. Prostřednictvím svých reprezentantů poskytuje CzechTrade služby zejména malým a středním podnikům, které mají zájem o vstup na zahraniční trhy. Služby zahrnují vše od exportního poradenství, analýz teritoria, prověřování potenciálních partnerů, doprovod na jednání, marketingové akce apod., přičemž tyto služby spadají do kategorie B2B a jsou poskytovány za úplaty a jejich kvalita se výrazně liší v závislosti na vedení daných kanceláří (CzechTrade, 2020).

### **CzechInvest**

Agentura CzechInvest plní dvojí funkci, a sice podporuje české subjekty při internacionalizaci a zároveň poskytuje poradenství a zároveň propaguje české investiční prostředí zahraničním subjektům. Mezi její aktivity patří rozvoj potenciálu českých společností, asistence při vstupu na zahraniční trhy, motivace zahraničních investorů, kultivace podnikatelského a investičního prostředí v ČR. Ačkoliv žádná z 24 zahraničních kanceláří CzechInvest se nenachází v Africe, služeb a poradenství CzechInvest lze i tak využít skrze její kancelář v ČR. Za zmínku v této souvislosti stojí databáze českých dodavatelů, kterou tato agentura zpracovává dle řady sektorů a je dostupná i v řadě cizích jazyků. Je proto vhodné, aby se české společnosti do této databáze nechaly zapsat (CzechInvest, 2020).

#### **3.1.2 Ministerstvo zahraničních věcí ČR**

Ministerstvo zahraničních věcí ČR (dále jen MZV) má od podstaty věci za úkol navazovat a udržovat vztahy s jinými zeměmi, mezinárodními organizacemi a jinými subjekty mezinárodního práva. Mezinárodní obchod sehrává ve vztazích mezi státy zcela zásadní roli. Na MZV spadá mezinárodně-obchodní agenda pod tzv. Odbor ekonomické diplomacie (dále jen OED). Tento odbor je podobně jako MPO v poměrně úzkém kontaktu s českými podnikatelskými subjekty a rovněž pořádá prostřednictvím svých zastupitelských úřadů mimo jiné zahraniční obchodně-politické, ale také incomingové mise, a to formou tzv. projektů ekonomické diplomacie (PROPED).

### Zastupitelské úřady

Zastupitelské úřady (dále jen ZÚ) neboli ambasády či generální konzuláty jsou stálým zastoupením vysílajícího státu na území přijímajícího státu, přičemž jejich právní postavení stanoví Vídeňská úmluva o diplomatických stycích z roku 1961. Základním omylem, kterým jsou ZÚ opředeny, je domněnka, že se jedná o území vysílajícího státu na území státu přijímajícího státu, avšak není tomu tak. Na základě úmluvy o diplomatických stycích přijímající stát pouze vykonává omezenou suverenitu, jurisdikci a v rámci principu reciprocity ji poskytuje potřebnou ochranu, imunitu, výsosti aj.

V závislosti na velikosti a důležitosti přijímajícího státu mohou ZÚ oplývat tzv. ekonomicko-obchodními úseky, které podléhají OED a působí na nich ekonomičtí diplomaté někdy nazývaní jako obchodní radové.

Tyto ekonomicko-obchodní úseky poskytují asistenci českým podnikatelským subjektům prostřednictvím celé řady služeb, které zahrnují tržní analýzy, zprostředkovávání kontaktů, obchodních jednání, organizaci reprezentačních akcí, prověřování potenciálních partnerů atd. Stejně jako u zahraničních kanceláří CzechTrade závisí ochota a kvalita služeb na konkrétním obchodním radovi, avšak tyto služby jsou společně poskytovány zcela bezúplatně a je tak dobré je využít jako zcela prvotní krok při zpracovávání analýzy daného trhu. Kromě kategorie B2B, na rozdíl od CzechTrade, zprostředkovávají ekonomicko-obchodní úseky i B2G kontakt.

V zemích akreditace ZÚ, kde není zřízena ambasáda působí tzv. *honorární konzulové*. Jedná se především a respektované tamní podnikatele, kteří jsou styčnými kontakty jak ZÚ samotných, tak i českých společností. Seznam veškerých ZÚ a honorárních konzulů je dostupný webových stránkách.

### 3.1.3 Svaz průmyslu a dopravy

Jedná se o zaměstnavatelský svaz, který je nezávislý na státu. Svoji podstatou se jedná o asociaci, jejímiž členy jsou české podniky napříč spektrem českého podnikatelského prostředí. Jeho posláním je ovlivňovat hospodářskou a sociální politiku vlády České republiky s cílem vytvářet optimální podmínky pro dynamický rozvoj podnikání v ČR a hájit společné zájmy svých členů. Dále pak hájí a prosazuje zájmy zaměstnavatelů a podnikatelů ČR v evropských a mezinárodních organizacích. Svaz průmyslu a dopravy (dále jen SPD) představuje efektivní lobby a podporuje export a působení českých subjektů na zahraničních



trzích. Společně s MPO a MZV se podílí na obchodních misích a jiných reprezentačních akcích (SPD, 2020).

### **3.1.4 Hospodářská komora ČR**

Hospodářská komora ČR (dále jen HKČR) je jediným zákonným zástupcem českých podnikatelů v ČR zřízeným podle zákona 301/1992 Sb. o Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky. K dnešnímu dni sdružuje více jak 15 000 českých podnikatelů napříč všemi ekonomickými odvětvími. HKČR působí prostřednictvím 68 regionálních a 102 oborových asociací. Stejně jako SPD organizuje HKČR řadu podnikatelských akcí a spolupracuje s MPO a MZV (HKČR, 2020).

### **3.1.5 Česká exportní banka**

Posláním České exportní banky (dále jen ČEB) je poskytovat finanční služby související s vývozem, podporovat český export bez ohledu na velikost kontraktu, budovat povědomí o České republice ve světě, a tím posilovat konkurenceschopnost České republiky. Společně s EGAP plní ČEB v českém kontextu roli tzv. Export Credit Agency, tj. agentury poskytující státem podpořené vývozní financování. (ČEB 2020) ČEB byla založena státem v roce 1995, aby mohla poskytovat takové druhy úvěrů a služeb, které nejsou tradiční komerční banky ve vybraných případech ochotny poskytovat. Konkrétně se jedná o předexportní financování, odběratelské a dodavatelské úvěry, úvěry na investice v zahraničí, dokumentární akreditivy, bankovní záruky apod. (ČEB, 2020).

### **3.1.6 Exportní garanční a pojišťovací společnost**

Exportní garanční a pojišťovací společnost (dále jen EGAP) působí jako úvěrová pojišťovna, která se specializuje na komerčně nepojistitelná politická a jiná rizika ve spojitosti s financováním exportních a investičních aktivit českých společností v zahraničí (EGAP, 2020).

## **3.2 Zahraniční instituce podporující mezinárodně obchodní aktivity**

Stejně tak jako ČR i ostatní země zřizují řadu institucí, jejichž hlavní činnost je vytvářet optimální podnikatelské prostředí a získat si tak důvěru zahraničních investorů.

### 3.2.1 Delegace Evropské unie

Delegace EU (dále jen DEU) mají obdobnou funkci a strukturu jako ZÚ a jejich cílem je tak všeobecně podporovat všechny členské státy a jejich občany v dané zemi a zároveň vykonávat společnou politiku EU. Ekonomická oddělení DEU jsou zpravidla vybaveny evropskými i tamními experty, kteří poskytují detailní analýzy trhů a odvětví a v neposlední řadě působí jako silná lobby při vyjednávání s vládou a jinými orgány přijímajícího státu. Nepůsobí-li v dané zemi ZÚ ČR, společnosti se tak mohou obracet i přímo na DEU.

### 3.2.2 Agentury tamních ministerstev průmyslu a obchodu

Stejně jako MPO zřídilo na podporu exportu i vnitrostátních investic speciální agentury, to stejné platí i pro drtivou většinu ostatních zemí. Tamní ministerstva průmyslu a obchodu a jejich investiční a jiné agentury jsou proto pro společnosti výhodným počátečním kontaktem buď přímo nebo skrze ZÚ, které s nimi mají zpravidla dobré vztahy.

### 3.2.3 Regionální rozvojové agentury

Ministerstvo průmyslu a obchodu cizích států mají stejně jako je tomu v ČR celostátní působnost, přičemž až na pár výjimek se všechny země světa člení na různé formy samosprávných či autonomních celků, ve kterých buď působí regionální pobočky agentur ministerstva průmyslu a obchodu či si dané celky zřizují své vlastní agentury. Je proto vhodné, aby společnosti analyzovaly i územně správní členění dané země a svoji pozornost pak případně soustředily pouze na regiony, které se z hlediska jejich záměru jeví jako nejvhodnější. Jak regionální, tak i celostátní agentury cizích zemí oplývají celou řadou nástrojů a pobídek, které jsou dostupné zahraničním investorům, což platí dvojnásob u rozvojových zemí. Pokud se společností nepodaří se na ně kontaktovat přímo, ZÚ zcela určitě kontakt zprostředkuje.

### 3.2.4 Hospodářské, obchodní a sektorové komory

Hospodářské a obchodní komory jsou univerzálním institutem sdružujícím společnosti podle sektorového, profesního či regionálního klíče. Působnost českých obchodních komor v zahraničí je poměrně vzácně, což platí zejména o Africe, avšak i tamní komory jsou schopny zprostředkovat kontakt či alespoň rozeslat danou poptávku či nabídku mezi své členy. Řada členských států EU však v afrických zemích své obchodní komory má a poplatek za členství v nich je většinou poměrně zanedbatelný v porovnání s výhodami, které poskytují.

### 3.2.5 Soukromé poradensko-analytické společnosti

Jak v ČR, tak i ve většině zemí světa působí globální analytické společnosti poskytující služby spojené se vstupem subjektů na zahraniční. Tyto služby jsou zpravidla poměrně nákladné, avšak jejich kvalita bývá excelentní. Namátkově lze zmínit společnosti jako např. McKinsey, PwC, Deloitte, EY a mnohé další.

---

České společnosti mnohdy nevyužívají služeb informací, které poskytují státní orgány a instituce podporující mezinárodně obchodní aktivity, protože si jich buď nejsou vědomy či k nim nemají důvěru. Ať tak či onak, kontakt ZÚ v dané zemi s konkrétním záměrem je jednoduchým prvním krokem, od něhož mohou společnosti odvíjet další fáze a strategie vstupu na vybrané zahraniční trhy.

## 4 STRATEGIE A FORMY VSTUPU NA TRH

Strategie vstupu společnosti na zahraniční trh netkví pouze ve způsobu prodeje hotových výrobků koncovému zákazníkovi, nýbrž se jedná o mnohem komplexnější pojetí, které spočívá v budování přítomnosti a vlivu na vybraném trhu. Exportní strategie ČR pro období 2012–2020 uvádí, že čím více se budou české společnosti zapojovat do GVC a zároveň pak čím více se v rámci těchto řetězců budou pohybovat směrem k vyšší přidané hodnotě, tím úspěšnější, stabilnější a dlouhodobější bude jejich pozice. Cílem by pak mělo být dosažení vysokého vlivu nad celým hodnotovým řetězcem kdy společnost oplývá plnou kontrolou nad vertikálními i horizontálními dodavatelsko-odběratelskými aktivitami, jinými slovy si společnost vytvoří vlastní funkční ekosystém (Halík, 2016, s. 10). Jak tohoto cíle dosáhnou závisí na mnoha faktorech, především na velikosti, strategii a postavení dané společnosti, přičemž existuje celá řada forem, které mohou být ke vstupu na trh zvoleny. Následující výčet je pouze demonstrativní a ilustruje základní formy vstupu na zahraniční trh, které jsou členěny do tří skupin dle kapitálové náročnosti.

### 4.1 Import a export zboží a služeb

Klasické dovozní a vývozní operace jsou nejjednodušší a nejčastější formou vstupu na zahraniční trhy, kterou drtivá většina společností volí jako počáteční strategii prověřující tržní potenciál. Z hlediska kapitálové náročnosti nejsou na první pohled tyto operace výrazně nákladnější než tuzemský prodej, liší se od něj především nutností zajištění mezinárodní dopravy, pojištěním rizika či dovozními cly a jinými poplatky v cílové zemi. Ovšem většina společností si neuvědomuje, že k úspěchu na zahraničních trzích, což platí i v Africe, kde jsou spotřebitelé velmi loajální ke „svým“ značkám, jsou mnohdy zapotřebí značné investice do mezinárodního marketingu, průzkumu trhu, přizpůsobení výrobků tamním požadavkům, dále pak náklady spojené se stanovením výrobní a cenové politiky, vybudováním distribučních kanálů apod. Z tohoto důvodu tak většina českých podniků vůbec neoplývá úseky specializovanými na zahraniční obchod, přičemž v globální měřítku ze statistik vyplývá, že přibližně 10 % společností v drtivé většině případů odpovídá až za 80 % realizace veškerých exportních aktivit dané země. (Machková, 2014, s. 68) Režim jednotného vnitřního trhu lze s trochou nadsázky považovat za vyšší formu tuzemského prodeje, a proto se režimem EU tato kapitola nezabývá a soustředí se tak na trhy třetích zemí, konkrétně trhy Afriky.

Dovozní a vývozní aktivity lze realizovat mnoha různými způsoby, a to na základě rozličných smluvních nástrojů s využitím celé škály subjektů.

#### **4.1.1 Přímý vývoz**

Metoda přímého vývozu se nejčastěji používá u komplexních výrobků jako jsou např. stroje, výrobní zařízení či investiční celky. Výhodou je kontrola nad celým procesem jeho realizace, a tak docílení vyššího zisku (Halík, 2016, s. 153). Tato metoda je však poměrně náročná z hlediska technické i mezinárodně-obchodní problematiky a mnohdy je s ní spojena potřeba fyzické přítomnosti vývozce na daném trhu mimo jiné z důvodu realizace řady doprovodných služeb jako např. servis, reklamace apod. Nejčastěji dochází k jeho realizaci prostřednictvím kupních smluv.

#### **4.1.2 Vztahy prostřednické**

Prostředník je subjektem, který jedná vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Tyto subjekty nakupují zboží od vývozce a prodávají jej koncovým odběratelům či koncovým zákazníkům, přičemž odměnou jim je tzv. marže neboli rozdíl mezi cenou nákupu a prodeje. Tento postup je vhodný především pro malé a střední podniky či podniky, které se soustředí čistě na výrobní činnost (Machková, 2015, s. 69). Výhodou může být minimalizace rizika a nevýhodou pak absence kontaktu se zákazníkem či nižší zisky.

#### **4.1.3 Výhradní prodej a distribuce**

Svoji podstatou se jedná o rámcovou smlouvu, která upravuje vztah prostředníka a vývozce. Vývozce se v této smlouvě zavazuje, že na určitém území a po určitou dobu nebude dodávat zboží jinému odběrateli. K realizaci jednotlivých objednávek pak dochází formou ad hoc kupních smluv. V případě že je výhradním distributorem renomovaná společnost s dobrou znalostí předmětného trhu, může tento způsob znamenat rychlý a bezproblémový vstup na trh. Nevýhodou pak může být přecenění sil ze strany výhradního distributora, a tak ztráta potenciálního zisku na straně vývozce. Pro tento případ je vhodné do smlouvy o výhradní distribuci zahrnout doložku minimálního odběru. Lze využít vzorové smlouvy ICC nazvané *Model Distributorship Contract*.

#### **4.1.4 Zastoupení**

Smyslem institutu zastoupení je činnost zástupce spočívající ve vyvíjení veškerých možných aktivit, jejichž účelem je sjednávání příležitostí k uzavření určitých typů smluv nebo také

uzavírání obchodů jménem zastoupeného, a to na jeho účet (Halík, 2016, s. 164). Zvláštním druhem je pak výhradní zastoupení vytvářející velmi úzký vztah mezi zástupcem a zastoupeným na určitém území, po určitou dobu, které spočívá v závazku zastoupeného neužívat dle stanovených podmínek jiného obchodního zástupce. Výhradní zastoupení je vhodné uzavřít s doložkou splnění určitých cílů. Lze využít vzorové smlouvy ICC *Commercial Agency Contract* (ICC, 2020).

#### **4.1.5 Vztahy komisionářské**

Komisionářská smlouva spočívá v závazku komisionáře zajistit pro komitenta na jeho účet vlastním jménem určitou záležitost. Komitent se komisionáři zavazuje k zaplacení odměny. Výhodou těchto vztahů je výhoda vývozce, tj. komitenta, spočívající v kontrole cen a také využití znalosti daného prostředí ze strany komisionáře. Nevýhoda může spočívat v tom, že vývozce nevystupuje na daném trhu vlastním jménem, nýbrž prostřednictvím a jménem komisionáře.

#### **4.1.6 Exportní aliance**

Podle agentury CzechTrade se exportní aliancí rozumí sdružení firem z příbuzného oboru, jejichž produkty či služby se vzájemně doplňují a jejichž cílem je společné prosazení a působení na zahraničních trzích. Tyto aliance jsou zejména vhodné pro malé a střední podniky, které se specializují čistě na výrobu a neoplývají tak zahraničněobchodními úseky, které jsou pro ně s ohledem na orientaci na tuzemský trh mnohdy nerentabilní (Machková, 2014, s. 72). Výhody zahrnují snazší vstup na trh, rozprostření rizika, silnější vyjednávací pozice apod.

### **4.2 Kapitálově méně intenzivní formy vstupu na trh**

Způsob vstupu na zahraniční trh formou kapitálově méně náročných operací nabírá v dnešním globalizovaném světě stále více na oblibě a užitečnosti. Tento model je vhodný především pro společnosti, které by chtěly posílit na zahraničním trhu svoji pozici více než prostřednictvím klasického exportu, avšak zároveň nechtějí přistoupit k vlastním investicím v zahraničí (Machková, 2015, s. 20). Za nejběžnější důvody kapitálově méně intenzivních zahraničních operací můžeme považovat nižší náklady a také přenesení rizika na zahraniční subjekt, který navíc dané prostředí dobře zná.

#### 4.2.1 Vztahy licenční

Pojem licence lze chápat jako povolení k činnosti, kterou jinak nelze v souladu se zákonem vykonávat. Konkrétně se pak jedná o dočasné poskytnutí práv k užívání např. vynálezu, užitných či průmyslových vzorů, patentů, ochranných známek, obchodní firmy apod. Licenci proto může udělit pouze ten, kdo disponuje ve vztahu ke konkrétnímu nehmotnému statku absolutním právem a toto právo mu tak umožňuje, aby kohokoliv z užívání statku mohl vyloučit. Vztahů licenčních tak mohou využít i subjekty, které nemají prostředky či zájem o vlastní zavedení výroby. Dále pak např. subjekty, které nemají kapacitu nebo znalosti na rozšíření výroby za hranice jejich současné působnosti a je pro ně výhodné veškerou implementaci, a to včetně rizika, přenechat na jiných subjektech.

#### 4.2.2 Franchising

Jedná se smluvní vztah mezi poskytovatelem franšizy (franšizér), který opravňuje a zároveň zavazuje jednotlivé nabyvatele franšizy (franšizanty) k užívání obchodní firmy, ochranné známky aj., a to včetně práva užívání předmětu svého podnikání. Jinými slovy franšizér poskytuje franšizantovi celé své know-how a procesy firemního řízení, přičemž franšizant se mu zavazuje k užívání předmětu franšizy stanoveným způsob, za což franšizérovi náleží předem stanovená odměna. Častý je franchising v oblasti obchodního podnikání jako např. čerpací stanice, řetězce občerstvení, módy apod. (Machková, 2015, s. 27). Méně frekventovaný je franchising v oblasti průmyslu. Svoji podstatou se jedná o složitý a trvalý vztah. V této souvislosti nelze než uvést všem známou společnost McDonald's, která otevřela svou první franšizu v ČR v roce 1996.

#### 4.2.3 Smlouva o řízení

Smlouva o řízení je speciálním smluvním typem používaný hojně zejména společnostmi s cenným manažérským know-how ve vyspělých zemích, a sice k poskytnutí znalostí a zkušeností výkonných pracovníků jinému subjekty. Může se jednat jak řízení celého podniku, tak i jen o oblast specifického poradenství. Dá se říci, že se jedná o transfer efektivního a funkčního konceptu řízení z jednoho subjektu na druhý (Machková, 2014, s. 79). Odměna se typicky stanovuje jako podíl na zisku, procento z obrátu, dohodnuté paušální částky apod.

#### 4.2.4 Outsourcing

Outsourcing umožňuje společností tzv. externalizovat procesy, které nepatří mezi její silné stránky nebo je např. tyto procesy schopna realizovat s mnohem vyššími náklady než jiné subjekty. Společnosti se pak mohou soustředit pouze na svoji hlavní činnost, která generuje vyšší přidanou hodnotu (Halík, 2016, s. 140). Typicky lze uvést outsourcing určité výrobní fáze jako např. zušlechtnění určitého materiálu důležitého pro výrobu daného produktu, a to především ze země s nízkými náklady na práci.

#### 4.2.5 Mezinárodně-obchodní výrobní kooperace

Mezinárodně-obchodní spolupráce spočívá v mezipodnikové dohodě, která přesahuje rámec klasických dodavatelsko-odběratelských vztahů, tedy prodeje a nákupu. Jedná se o řetězec navazujících výrobních operací, vývoje a přenosu technologie, marketingu apod., které mají střednědobý či dlouhodobý charakter. Typické je zde spojení subjektů z rozvojových a vyspělých zemích. Jejím cílem je zvýšená produktivita spočívající ve sdílení výrobních procesů, výzkumu, vývoje atd. a s tím spojená úspora nákladů a efektivní specializace zainteresovaných subjektů (Halík, 2016, s. 137).

### 4.3 Komplexní formy vstupu na trh

Ve své podstatě představují kapitálové vstupy společností na vybrané trhy ten nejvyšší možný stupeň internacionalizace mezinárodně-obchodních aktivit a jsou tak charakteristické zejména pro velké společnosti. Štěrbová k tomuto uvádí: „Regulace vstupu na trh pro investice, nastavení jejich ochrany, pravidla chování zahraničních investorů, zavedení investičních pobídek apod. je autonomním rozhodnutím jednotlivých vlád, které v regulaci reflektují své zájmy.“ Pro drtivou většinu zemí je však příliv zahraničního kapitálu vítaný fenomén. Podle Machkové pak: „Nejčastěji mají formu přímých, anebo portfoliových investic. Přímou zahraniční investici (z anglického Foreign Direct Investment, dále jen FDI) můžeme charakterizovat jako investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi. Přímé zahraniční investice mohou mít formu kapitálových vkladů (hmotných a nehmotných investic) i formu vnitřních půjček či reinvestovaného zisku. Portfoliové investice spočívají v nákupu akcií nebo jiných cenných papírů.“

Drtivá většina FDI se realizuje buď prostřednictvím fúzí, akvizic, zakládáním nových podniků tzv. na zelené louce (Greenfield) či využívání stávajících infrastruktur (Brownfield)



a dále také způsobem společného podnikání (Joint Venture) a strategických aliancí. Společnosti také mohou za účelem realizace, výkonu či dohledu nad obchodní operací zřizovat v zahraničí organizační složky, a to jak správní subjektivitou dle zákonů dané země (dceřiná společnost) nebo bez právní subjektivity (zahraniční pobočka, reprezentační kancelář nebo konsignační sklady).

---

Ze shora uvedeného jednoznačně vyplývá, že každá společnost bez ohledu na svoji velikost či postavení má možnost zapojit se do procesu internacionalizace, a to způsobem, který bude nejlépe odpovídat jejím strategiím a možnostem. Efektivní analýza forem vstupu na vybraný trh pak musí být podložena především relevantními informacemi přesně reflektujícími stav daného prostředí.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PERSPEKTIVNÍ BUDOUCNOST AFRICKÝCH TRHŮ

V květnu roku 2000 se v periodiku *The Economist* objevil obrázek afrického kontinentu, v němž byl zobrazen muž držící střelnou zbraň. Titulek k té ilustraci zněl: „Beznadějný kontinent“. Obsahem článku samotného byl zejména rozbor těžkostí sužujících Afriku a s tím související vysvětlení nevládné ekonomické situace drtivě většině afrických zemí, a to včetně nelichotivých budoucích prognóz. Článkem konkrétně zaznívala témata jako AIDS, sucho, malárie, záplavy, korupce a mizerné vládnutí. O 11 let později, v prosinci roku 2011 se na obálce téže publikace objevil obrázek dítěte s papírovým drakem ve tvaru Afriky a v nadpisu stálo: „Afrika na vzestupu“. Obsahem byli nikoliv stereotypní africké strasti, nýbrž slova chvály nad dekádu obdivuhodného růstu, zlepšení všeobecné zdravotní situace apod.

Tyto protikladné pohledy na Afriku, byť jen v rozmezí jednoho desetiletí, vypráví zcela odlišný příběh, lze namítat, že v roce 2000 nebyla Afrika tak zatracena či v roce 2011 nebyla zdaleka tak prosperující, jak *The Economist* popisoval. Pravda, jak tomu většinou bývá, leží objektivně vzato někde uprostřed tohoto černého nebo bílého obrazu Afriky.

Zatímco Afrika bezpochybně zaznamenala v posledních 20 letech značný pokrok, stále je konfrontována s řadou nelehkých úkolů, jejichž splnění je předpokladem statusu rozvíjející se či rozvinuté ekonomiky (Oponong-Amoako, 2019, s. 19).

Každopádně Afrika není monolit, neb ji tvoří 55 nezávislých států a realitou je i odlišný vývoj nejen mezi státy samotnými, ale i mezi sektory uvnitř státu samotného.

Zvykem drtivě většiny publikací o hospodářské situaci v Africe je zvolit právě ony dva výše popsané postoje, tj. buď ten katastrofický či mnohdy neopodstatněně pozitivní. Předsevzetím této práce je proto axiologická neutralita a prezentace faktů, na jejichž základě si společnosti se zájmem o vstup na africké trhy budou schopny samy udělat obrázek o tom, zda jsou tyto trhy pro ně perspektivní či nikoliv.

### 5.1 Pilíře afrického optimismu

Extenzivní výzkum a analýza vývoje na trzích afrických zemí od roku 2000 poskytuje hojně množství důvodů, které jasně vypovídají o tom, že Afrika je i přes mnohé výzvy na správné cestě vstříc zvyšujícímu se blahobytu. Ba dokonce lze říci, že z hlediska očekávaného růstu a množství příležitostí pro zahraniční investory Afrika dalece předčí jiné rozvojové regiony. Následující čtyři podkapitoly jsou souborem z mého pohledu stěžejních důvodů, proč by

každá společnost se zájmem o expanzi na mimoevropské trhy měla do své strategie zahrnout právě africké státy.

### **5.1.1 Zóna volného obchodu na obzoru aneb trh o velikosti 1,25 mld.**

Souhrnná populace všech 55 afrických států dosahuje úctyhodných 1,25 mld. obyvatel, přičemž dle odborných odhadů se dá očekávat, že v roce 2030 se tato hodnota zvýší na 1,5 mld. a v roce 2050 až na 2,43 mld. Ze statistických prognóz dále vyplývá, že v roce 2030 bude více jak 50 % této populace koncentrováno do sedmi nejlidnatějších afrických zemí, a sice Nigérie, Etiopie, Demokratické republiky Kongo, Egypta, Tanzanie, Keni a JAR (Signé, 2020, s. 8).

Míra urbanizace v Africe je nejprogresivnější na světě. Současně v Afrických městech žije více jak 40 % populace, v roce 2035 to bude více jak 50 % v roce 2050 pak více jak 60 % (Leke, 2018, s. 31).

Příjem na hlavu v Afrických městech je dvojnásobný oproti průměrné hodnotě na kontinentu. S tím tedy souvisí i stále rostoucí procento obyvatel s disponibilním příjmem, jinými slovy střední vrstva napříč africkými státy dynamicky roste a sní i poptávka po sofistikovanějším zboží a službách. Trh tedy nutně nemusí představovat celé země, nýbrž jednotlivá města. Do roku 2030 se očekává nárůst afrických měst s více jak 5 mil. obyvatel ze současných 6 na 17 a měst s více jak 1 mil. obyvatel pak bude rovných 90 (viz příloha 3).

Jak již bylo výše zmíněno, Afrika to není pouze jeden stát a nedostatek tzv. tvrdé (např. vozovky a tratě) i měkké (např. administrativní překážky na hranicích) infrastruktury je kvůli vysokým nákladům na dopravu důvodem velmi nízké míry intra-afrického obchodu a zároveň i překážkou pro zahraniční společnosti. Ambiciózní platforma, která si klade za cíl tuto africkou roztržitost napravit je stěžejní projekt Africké Unie (dále jen AU), a sice Africká kontinentální zóna volného obchodu (z anglického African Continental Free Trade Area, dále jen AfCFTA). Blíže bude o tomto tématu pojednáno v kapitole 6.

### **5.1.2 Mladá populace jako hnací síla afrického rozvoje**

Zatímco v globálním měřítku populace téměř ve všech koutech světa stárne, opak je pravdou v Africe. 60 % africké populace je mladší 25 let, což ji tak v průměru činí nejmladší, přičemž v roce 2050 se bude v Africe nacházet celá 1/3 globální populace mladistvých (Leke, 2018, s. 58). Všichni tito mladiství se jednoho dne stanou jak pracovní silou, tak i konzumenty. Aby mohly společnosti využít potenciálu, který mladá generace v Africe představuje, je

třeba začít se vstupem na africké trhy již teď a mít současně na paměti i výzvy, kterým mladá populace v Africe musí čelit.

Nezaměstnanost mezi mladistvými dosahuje v Africe podstatně vyšší míry, tj. průměrně o 10 % až 15 % více než je celonárodní průměr jednotlivých afrických zemí (Ibrahim, 2019). Lze tedy namítat, že avizovaný populační růst je spíše překážkou a zátěží pro nedostatečnou a místy přetíženou infrastrukturu, což nelze jednoznačně vyvrátit. Každá krize či výzva však v sobě ukrývá i nespočet příležitostí, a proto je zde velký prostor pro poskytnutí chytrých řešení ze strany společností, které mají potenciál pozitivně ovlivnit negativní dopady přelidněnosti afrických měst.

Na rozvoj mladistvých, a tak budování jejich aplikovatelných dovedností (skills development) je velmi důležitým tématem politiky snad všech zemí Afriky. Společnosti, které tento fakt respektují a jsou ochotny jej začlenit do své strategie vstupu na trh např. formou různých školení apod. se dostane nejen odměny v podobě nekonečných zástupů motivovaných zájemců, ale také v podobě přijetí široké veřejnosti a vládní podpory (Hazlewood, 2016, s. 279).

### **5.1.3 Neuspokojená poptávka značí příležitost**

Počet osob žijících pod hranicí chudoby (tj. za méně než 1,9 USD / 1 den) se od roku 1990 do roku 2015 snížil z 55 % na 40 %. Každopádně však i lidé žijící pod hranicí chudoby mají řadu potřeb, jejichž uspokojení vyžaduje inovativní a udržitelná řešení, která jsou jim tak říkajíc šitá na míru. Právě toto činí z Afriky obrovskou příležitost pro podnikatele, kteří se soustředí na vyřešení konkrétního problému, jinými slovy na uspokojení implicitní i explicitní poptávky. V tomto ohledu skýtá Afrika mnohem více možností než jakýkoliv jiný trh na světě. V oblasti spotřebního zboží lze např. uvést příklad na zubní pastě, která je v řadě případů považována za luxusní zboží, které se nepoužívá na denním pořádku, tudíž malé, cenově dostupné balení zajistí prodej i u zákazníků, kteří by si ji v běžném balení nikdy nekoupili. Příkladem z oblasti potravin může být přizpůsobení populárních výrobků tradičním africkým chutím apod. V oblasti finančních produktů pak za zmínku rozhodně stojí mobilní finance, které mají v Africe více jak 120 mil. uživatelů, tj. více než kterýkoliv jiný region na světě, což umožňuje platební styk i těm, kteří neoplývají tradičními bankovními účty (GSMA Intelligence, 2018). Veleúspěšným projektem v oblasti mobilních financí v Africe je M-Pesa, který vznikl v Keni a současně působí v řadě zemí Afriky i mimo ni. V neposlední řadě rozhodně stojí za zmínku iniciativa bývalé obchodnice s komoditami

z Wall Street původem z Etiopie, která je nazvána Gro Intelligence. Gro Intelligence je aplikace poskytující reálná data o faktorech působících na zemědělskou komoditu, kterou hojně využívají jak ty největší investiční fondy, tak i samotní zemědělci.

Podle WB jsou malé a střední podniky zodpovědné za 77 % pracovních míst v Africe produkují souhrnně více jak 50 % afrického HDP. Významnou roli v tomto sehrávají zejména střední podniky (50 až 200 zaměstnanců), které dle průzkumu analytické společnosti McKinsey vytvářejí pracovní místa v mnohem větší míře, než je tomu u malých a velkých podniků. Ačkoliv se v Africe otevírají nákupní centra a supermarkety jako na běžícím páse, problémy s vlastnictvím půdy a možnosti financování v některých zemích tento trend značně zpomalují. Poptávka tedy téměř vždy převyšuje momentální nabídku, jejíž uspokojení závisí právě zejména na malém a středním podnikání.

Podle dat sesbíraných úspěšným nigérijským internetovým obchodem Jumia, online prodej se na celkovém maloobchodu v tuto chvíli podílí pouze z 0,5 %. Pro porovnání v Indii jsou to 4 %, v USA 10 % a v Číně 17 %. Podle společnosti Jumia můžeme v oblasti e-commerce v příštích deseti letech očekávat nárůst až na 15 % objemu afrického maloobchodu, neboť dostat zboží ke koncovému zákazníkovi v Africe značně ulehčuje mnohdy komplikovanou dopravu, jinými slovy čas a peníze, kterých není mnoho (Leke, 2018, s. 77).

Africké země ať už jednotlivě či ve své kombinaci v rámci regionálních uskupení představují dostatečně velký trh s ohledem na návratnost investic napříč všemi odvětvími. Fakt ten, že v Africe působí méně velkých podniků v porovnání s jinými kontinenty ji ve své podstatě činí o to lákavější (LEKE, A. s. 37). M-Pesa, Gro Intelligence i Jumia tito všichni jsou živým dokladem toho, jakých úspěchů se v Africe dá dosáhnout naplněním neuspokojené potřeby, kterých v Africe je více, než kdekoli jinde na světě.

#### **5.1.4 Přírodní bohatství**

Obnovitelné i neobnovitelné zdroje představují pro investory velmi lukrativní příležitosti. Afrika je zdaleka nejbohatším kontinentem, co se nerostného bohatství týče. Dle odhadů se v Africe nachází více jak 30 % veškerých zásob nerostných surovin na světě. Afrika ukrývá největší zásoby kobaltu, diamantů, platiny a uranu na světě. Nachází se v ní také 10 % světových zásob ropy a 8 % zemního plynu.

Přes značně negativní historicky determinovanou konotaci, se kterou je těžební průmysl v Africe spjat zejména kvůli koloniální i post-koloniální exploitaci afrického nerostného

bohatství, současným trendem je řada reformních politik těchto odvětví, které otvírají prostor pro inovativní řešení a akcent na lokální beneficiaci.

Obnovitelné zdroje jsou bezesporu zdrojem značného budoucího růstu afrických ekonomik a jejich stále větší podíl na tzv. energetickém mixu afrických zemí představuje obrovský potenciál. V JAR se očekává, že v roce 2030 se náklady na získávání energie z obnovitelných zdrojů sníží na úroveň fosilních paliv a do své energetické politiky i vzhledem k závazkům z Pařížské klimatické dohody v budoucích letech hodlá progresivně zařazovat zejména větrnou a sluneční energii (Leke, 2018, s. 112).

## **5.2 Typologie afrických států z hlediska růstu a investičního potenciálu**

Zejména v poslední dekádě obsazovaly africké přední příčky pomyslného žebříčku nejrychleji rostoucích ekonomik na světě. Např. v roce 2019 se v první desítce ocitly Ghana (8,8 %), Jižní Súdán (8,8 %), Rwanda (7,8 %), Etiopie (7,7 %) a Pobřeží slonoviny (7,5 %). (IMF 2019 a Ventura, 2019)

Každá ze tří níže uvedených skupin států dopovídá přibližně za třetinu afrického HDP a výčet konkrétních zemí v jednotlivých skupinách je ilustračně-demonstrativní.

### **5.2.1 Státy vykazující stabilní růst**

Státy v této skupině mimo jiné zahrnují Rwandu, Etiopii, Pobřeží slonoviny, Keňu, Senegal, Tanzanii či Maroko. Jejich ekonomiky jsou relativně méně závislé na vývozu přírodních zdrojů a jsou tak řadou reforem a poměrně efektivních odvětvových politik stále více konkurenceschopné, jelikož se zvyšuje míra jejich industrializace.

### **5.2.2 Státy vykazující volatilní růst**

Ekonomiky zemí v této skupině mají alespoň jednu z níže uvedených slabin. Angola, Nigérie či Zambie jsou vysoce závislé na exportu nerostných surovin a jejich konjunkturální situace je proto odvislá od vývoje cen na trzích s předmětnými komoditami. Např. v roce 2014 došlo k masivnímu poklesu ceny ropy, což mělo v Angole i v Nigérie nesmírně negativní vliv na jejich ekonomický růst. Obě země se z tohoto šoku začaly vzpamatovávat teprve v posledním roce, když zrovna udeřila krize COVID-19, která jen vyescalovala nepříznivý vývoj na trhu s ropou, čímž ve své podstatě ropa na chvíli zcela ztratila cenu. Slabinou Demokratické republiky Kongo (dále jen DRC) je bezpečnostní situace a nekompetentní a zkorumpovaná vláda. Státy jako např. Mosambik podléhají nepříznivým

makroekonomickým vlivům. Pro společnosti představují tyto země potenciálně vysokou návratnost investic, avšak je nutné, aby předem porozuměly, a tak se připravily na rizika spojená s působením na těchto trzích.

### 5.2.3 Státy vykazující pomalý růst

Tato skupina zahrnuje státy jako např. Libye, Tunis a další země, které ovlivnilo tzv. Arabské jaro, ačkoliv Egyptu se z pomalého růstového tempa vymanit podařilo. Pro většinu společností může být s podivem, že se v této skupině nachází i JAR, která na kontinentu platí za nejrozvinutější a nejdiverzifikovanější ekonomiku. V JAR je pro její komplexnost vhodné stanovit vývojové trendy v rámci jednotlivých odvětví či ji s ohledem na institucionální stabilitu, silný bankovní sektor a relativně vysokou míru industrializace využít jako tzv. „bránu“ do Afriky či alespoň do jižní Afriky, potažmo do Jihoafrického rozvojového společenství (u anglického Southern African Development Community, dále jen SADC). Blíže bude o regionální integraci v Africe, a to včetně SADC pojednáno v kapitole 6.

---

Jak z výše uvedených kategorií vyplývá tzv. přístup „one-size-fits-all“ (volně přeloženo jako „jedna velikost sedí všem“) lze v Africe uplatnit jen u velmi úzkého okruhu populárního či jiného sofistikovaného zboží či služeb. Před vstupem na Africké trhy se proto musí společnosti důkladně seznámit se specifiky daného prostředí či trhu.

V posledním vydání analýzy jihoafrické finanční instituce Rand Merchant Bank (dále jen RMB) nazvané *Where to invest in Africa* je zkoumán investiční potenciál jednotlivých zemí v Africe podle jejich makroekonomického vývoje a také praktičností vyvstávajících z jejich podnikatelského prostředí (RMB, 2020).

„Již devět let nás v rámci této publikace nepřestává udivovat v tom, k jak znatelnému pokroku dochází zejména v afrických zemích, které nejsou vnímány jako prioritní investiční destinace.“, řekla na téma afrického rozvoje spoluautorka této již tradiční analýzy Nema Ramkhelwan-Bhana, vedoucí analýzy globálních trhů RMB, přičemž největším překvapením jsou podle ní v poslední době Guinea, Mosambik a Džibuti.

Naopak JAR, Etiopie a Tanzanie, byť se řadí mezi významné africké hráče, se v celkových hodnoceních propadly, což však nijak neubírá na jejich dominantnosti.

Následujících 10 afrických ekonomik by dle analýzy RMB nemělo v současnosti ujit pozornosti společnostem se zájmem o vstup či investice na afrických trzích.



1. Egypt: Velikost trhu, sofistikované podnikatelské prostředí a efektivní vládní politiky z něj dle RMB činí v porovnání s ostatními africkými zeměmi nejatraktivnější investiční destinaci v Africe.
2. Maroko: Tato 5. největší africká ekonomika očekává stabilní růst o velikosti 4 % a její velkou výhodou je blízkost evropským trhům.
3. JAR: Ačkoliv se JAR v hodnocení propadla zejména kvůli stagnující ekonomice a absenci nutných strukturálních reforem, její postavení nejvíce integrované a diverzifikované ekonomiky v Africe se zatím nemění.
4. Keňa: Růst HDP nad 5 %, relativní hospodářská diverzita, rostoucí poptávka a spotřeba domácností a podniků, stabilní rozvoj a podnikatelské prostředí, strukturální reformy a investice do infrastruktury poslaly letos Keňu v hodnocení RMB o příčku výše.
5. Rwanda: Rwanda se podle hodnocení WB *Ease of doing business* již tradičně těší druhému nejlepšímu podnikatelskému prostředí v Africe (první je Mauricius). Efektivita podnikatelského prostředí se ve Rwandě za poslední dekádu více než zdvojnásobila, což z ní společně s rapidním růstem HDP činí jednu z nejatraktivnějších strategických destinací v Africe vůbec.
6. Ghana: Politická stabilita založená na funkční demokracii dává v Ghaně za vznik mnohým investičně lákavým politikám a lze tak říci, že má institucionální rámec podnikatelského prostředí patří v Africe k těm lepším.
7. Pobřeží slonoviny: Co se frankofonní Afriky týče, představuje patří tato země k ekonomicky nejdiverzifikovanějším. Vládní politika je silně zaměřena na kultivaci podnikatelského prostředí, což jen podporuje vysoký ekonomický růst.
8. Nigérie: Jedná se o největší a nejlidnatější (195 mil. obyvatel) africkou ekonomiku představující masivní tržní potenciál.
9. Etiopie: Etiopie v současnosti vykazuje jedny z největších růstů HDP v Africe. Vzhledem k počtu obyvatel přes 100 mil. Poptávka po zboží a službách v Etiopii dynamicky roste.
10. Tunisko: Nový zahraničně-investiční kodex tuniské vlády činí z této země stále více atraktivní podnikatelskou destinaci. Stejně jako u Maroka je její velkou výhodou blízkost Evropě.

## 6 REGIONÁLNÍ INTEGRACE V AFRICE

Regionální integrace afrických států a s tím související liberalizace tarifních i netarifních bariér jak mezinárodnímu obchodu ve smyslu globálním, tak i mezi africkými státy navzájem, je základním předpokladem afrického rozvoje.

Podle zprávy UNCTAD *Economic Development in Africa Report 2019* byl v období mezi lety 2000–2017 mířilo 80–90 % exportu všech afrických zemí do zbytku světa, což z Afriky činí druhý nejzávislejší region hned po Oceánii. Export v rámci, tj. intra-africký obchod, se celkovém exportu Afriky v roce 2017 dosáhl pouhých 16,6 %. Pro srovnání v Evropě se tato hodnota dosahuje 68,1 %, v Asii 59,4 % v Americe 55 % a v Oceánii pouhých 7 %.

Na nejvyšší úrovni zastřešuje spolupráci politickou, rozvojovou, ale i ekonomickou již od roku 2002 organizace sdružující všech 55 afrických států se nazývá **Africká Unie** (z anglického African Union, dále jen AU). AU přijala v roce 2013 tzv. *Agendu 2063*, která stanovuje prioritní oblasti a cíle afrického rozvoje. Mimo jiné se jedná o vymýcení chudoby, pozvednutí infrastruktury na světovou úroveň a také vytvoření sjednocené Afriky.

Velmi užitečným ukazatelem vzájemné integrace afrických zemí je tzv. Africký regionální integrační index (z anglického Africa Regional Integration Index, dále jen ARII), který je společnou iniciativou AU, ADB a UNECA (UNECA, 2019). Jeho v pořadí druhého vydání z roku 2019 poskytuje užitečný vhled do provázanosti afrických zemí, což je zásadní informace pro společnosti v přípravné fázi vstupu na africký trh, jejíž důkladná analýza je nutným podkladem pro výběr vhodného trhu. Stupnice hodnocení ARII je od 0 (nejnižší míra integrace) do 1 (nejvyšší míra integrace).

### 6.1 Regionální ekonomická společenství

Ze studie uznávaného jihoafrického institutu práva mezinárodního obchodu (Trade Law Centre, dále jen TRALAC) vyplývá, že většina intra-afrického obchodu se uskutečňuje v rámci tzv. regionálních ekonomických společenství (z anglického Regional Economic Communities, dále je RECs). Některé státy jsou členy vícero RECs, což je činí strategicky atraktivními pro vstup na africký trh (TRALAC, 2019).

V rámci RECs státy povětšinou zavádějí zóny volného obchodu či jiné hlubší formy mezinárodní hospodářské integrace jako je např. celní unie apod.

AU uznává celkem 8 RECs, které jsou základem spolupráce a integrace afrických zemí dle geografické polohy států, které jsou níže seřazeny sestupně podle největšího podílu na intra-africké obchodní výměně (AFDB, 2020).

1. Jihoafrické rozvojové společenství (Southern African Development Community, dále jen SADC): 16 států, nejvíce integrovaným státem je JAR – ARII 0,9
2. Společenství Sahel-saharských států (Community of Sahel-Saharan States, dále jen CEN-SAD): 29 států, nejvíce integrovaným státem je Pobřeží slonoviny – ARII 0,6
3. Společný trh pro východní a jižní Afriku (Common Market for Eastern and Southern Africa, dále jen COMESA): 21 států, nejvíce integrovaným státem je Keňa – ARII 0,6
4. Hospodářské společenství západoafrických států (The Economic Community of West African States, dále jen ECOWAS): 15 států, nejvíce integrovaným státem je Pobřeží slonoviny – ARII 0,7
5. Svaz arabského Maghrebu (Arab Maghreb Union, dále jen AMU): 5 států, nejvíce integrovaným státem je Tunisko – ARII 0,8
6. Mezinárodní úřad pro zvoj (Intergovernmental Authority for Development, dále jen IGAD): 8 států, nejvíce integrovanými státy jsou Uganda a Keňa – ARII 0,7
7. Východoafrické společenství (East African Community, dále jen EAC): 6 států, nejvíce integrovaným státem je Keňa – ARII 0,7
8. Hospodářské společenství států střední Afriky (Economic Community of Central African States, dále jen ECCAS): 11 států, nejvíce integrovaným státem je Konžská republika – ARII 0,6

Užitečná infografika zobrazující africké státy a jejich členství v RECs je součástí přílohy 4.

Snahy o regionální integraci Afriky přesahující výše uvedená RECs započaly již v roce 2008, a sice koncepcí tzv. Tripartitní zóny volného obchodu (z anglického Tripartite Free Trade Area, dále jen TFTA). TFTA zahrnuje všechny členské státy SADC, COMESA a EAC. Ratifikovalo ji již 8 států, přičemž ke vstupu v platnost schází ještě 6 ratifikací (Erasmus, 2020).

Jedním ze stěžejních projektů AU a zároveň paralelní snahou o vytvoření kontinentální regionální integrace, tj. dohoda o vytvoření tzv. Africké kontinentální zóny volného obchodu (African Continental Free Trade Area, dále jen AfCFTA), která již vstoupila v platnost a její implementace musela být kvůli pandemii COVID-19 odložena.

## 6.2 Africká kontinentální zóna volného obchodu

Smlouva of AfCFTA vstoupila v platnost 30. května 2019, tj. 30 dní od uložení 22. ratifikační listiny do smluvního deponitáře podle požadavku stanoveného v článku 22, čímž došlo k vytvoření jednotného kontinentálního trhu zboží a služeb a také celní unie. Datum implementace bylo původně stanoveno na 1. července, avšak generální tajemník AfCFTA již koncem dubna tohoto roku oznámil, že se kvůli nastalé situaci datum implementace s největší pravděpodobností odsune na konec roku či začátek roku příštího (TRALAC, 2019).

Samotná implementace probíhá a bude probíhat ve dvou fázích. V první fázi již došlo ke shodě o Smlouvě o AfCFTA a s tím spojených protokolů obchodu se zbožím, službami také o řešení sporů, čímž jak již bylo uvedeno, AfCFTA vstoupila minulý rok v platnost. Během je však stále musí jednotlivé státy předložit návrh redukováných celních sazeb, pravidel původu praktická pravidla pro obchod se službami. Summit představitelů všech signatářů AfCFTA byl bohužel kvůli nemožnosti cestovat přesunut, a proto ještě tyto zbylé mandatorní dokumenty nebyly odsouhlaseny. Lze očekávat, že toto jednání se uskuteční ještě před koncem roku (UNCTAD, 2019).

Ve druhé implementační fázi dojde k přijetí rámcové investiční politiky, hospodářské soutěže a také intelektuálního vlastnictví. Fáze druhá měla původně započnout v lednu 2021, tudíž lze očekávat posun minimálně do druhé poloviny roku.

UNECA předpokládá, že zavedení AfCFTA navýší již v roce 2023 intra-africký obchod o více jak 50 %, což velmi pozitivně ovlivní proces industrializace v Africe a tvorbu pracovních míst. Z dlouhodobého hlediska pak může do roku 2040 dojít k navýšení objemu intra-afrického obchodu v rozmezí 50 až 70 mld. USD, a to v porovnání s vývojem bez zavedení AfCFTA.

AfCFTA bude mít kaskádový efekt v rámci něhož bude postupně docházet k transformaci odvětví náročných na práci, tj. k posunu od nízké produktivity ke zvýšení efektivity výroby a tím i produkce sofistikovaných výrobků s vyšší přidanou hodnotou. Toto bude mít za následek tvorbu lépe placených pracovních míst, dojde ke snížení chudoby, a naopak ke zvýšení kupní síly tudíž i celkového tržního potenciálu afrických zemí, které tak budou přitahovat stále více zahraničního kapitálu (Leke, 2018, s. 15). Postupně bude docházet k diverzifikaci jednotlivých ekonomik a narůstající konkurence bude akcelarovat pokrok. Odstranění tarifních i netarifních bariér bude pro společnosti znamenat možnost úpor

z rozsahu výroby, a tak vytvoření nových odolnějších afrických řetězců přidané hodnoty (Signé, 2020, s. 16).

Pro zahraniční společnosti tak AfCFTA představuje obrovský tržní potenciál, který může již v roce 2030 dosahovat kombinovaných výdajů domácností a podniků v 6,7 bil. USD.

Ačkoliv africké státy mají před sebou ještě dlouhou a možná i trnitou cestu k plné implementaci AfCFTA, jedná se o vítanou iniciativu, která urychluje a koordinuje změny napříč všemi africkými zeměmi.

Lze namítat, že vstup na trhy Afriky je tak v tuto chvíli předčasný. Troufám si však tvrdit, že opak je pravdou. Právě teď je ještě stále možné prosadit se na trhu, kde působí menší míra konkurence, přičemž jakmile bude AfCFTA v plném chodu, bude mít daná společnost nesmírnou konkurenční výhodu a bude tak moci naplňovat a využívat potenciálu jednotného afrického trhu.

V neposlední řadě pak za zmínku stojí i fakt ten, že AfCFTA není konečnou ideou africké kontinentální integrace. Již v roce 1991 byla Africkými zeměmi podepsána smlouva o tzv. **Africké Ekonomické Komunitě** (z anglického African Economic Community, dále jen AEC). AEC se tedy datuje ještě před vznik AU, a tedy jak AU samotná, tak i AfCFTA jsou pouhými nástroji zamýšlené nejhlubší možné mezinárodně-ekonomické integrace, kterou je po vzoru EU jednotný vnitřní trh a společná monetární unie. To však opravdu je tzv. „hudbou“ velmi daleké budoucnosti (Erasmus, 2020).

---

Ze zpětné analýzy ekonomické krize v roce 2008 vyplývá, že Afrika se s jejími negativními dopady dokázala vypořádat lépe než jiné rozvoje země. Důvodem byly především: vysoké ceny komodit, menší míra zadlužení umožňující potřebný stimulační manévrovací prostor a odolnost neformálního sektoru, který nepřestal uspokojovat poptávku domácností. Bohužel však Afrika nemůže ani s jedním z těchto polehčujících faktorů při vypořádávání se s krizí současnou. Cena komodit není příznivá a státní dluh většiny afrických zemí neposkytuje dostatek prostoru pro zmírnění negativních ekonomických dopadů, přičemž oba tyto faktory se negativně podepisují i na neformálním sektoru, který zaměstnává 60–80 % veškeré práceschopné africké populace.

V průběhu května tohoto roku nebyla nákaza COVID-19 v Africe ještě plně rozšířena a současně většina zemí začíná pomalu uvolňovat řadu bezpečnostních opatření, které měly

zhruba od konce března zcela zdrcující dopady na výkon africké ekonomiky. I za předpokladu, že se COVID-19 v Africe nebude dále nijak dramaticky šířit, negativní dopady na její křehké ekonomiky budou obrovské. Cena ropy, která je zodpovědná za 40 % afrického exportu, se pohybuje okolo historického minima a další export jako je např. textil či řezané květiny utrpěl velké ztráty. Čistě kvůli absenci turismu přijdou některé státy až o 20 % svého HDP. Negativně se rovněž na Africe podepíše fakt ten, že její poměr vybraných daní vůči HDP byl v roce pouhých 13,4 % tj. nižší než jakýkoliv jiný region na světě. Tato hodnota se v roce 2020 významně sníží a státy tak budou mít o to méně prostředků na oživení ekonomiky či vůbec na svůj provoz.

Pro většinu afrických zemí je v tuto chvíli velmi nákladné získat finanční prostředky na udržení svých ekonomik alespoň v částečném chodu a již teď je jasné, že nejvíce budou postiženy malé a střední podniky, které již v průběhu května začaly hromadně propouštět zaměstnance.

Kombinovaný růst HDP v Africe dosahoval před nástupem pandemie průměrné hodnoty až 4 %. V roce 2020 lze pravděpodobně očekávat propad v rozmezí od 3–8 %. Hranice mezi ochranou lidského života před pandemií COVID-19 formou řady ekonomicky zdrcujících opatření a jejich současným ohrožením skrze existenční problémy je velmi tenká zejména v Africe, kde 1 člověk zaměstnaný ve formálním sektoru vyživuje až 10 na sobě závislých členů rodiny a příbuzenstva. Na toto vydal velmi zajímavou analýzu přední jihoafrický ekonom Dawie Roodt, kterou nazval Chudoba: největší zabiják na světě! (z anglického Poverty: The biggest killer in the world!). Roodt v rámci ní analyzuje data z dopadů krize 2008 na Řecké sociálně-ekonomické prostředí, čímž dospěl k závěru, že snížení HDP o 10 % zvýší úmrtnost na 1000 obyvatel o 0,5 %, což v případě JAR znamená o 30 000 více úmrtí za jeden rok. Roodt se domnívá, že JAR bude trvat alespoň deset let dostat se zpět na hodnoty před krizí, což znamená 300 000, které mají souvislost s opatřeními, jejichž prioritou byla chránit lidské životy. Ať už se tato analýza zakládá na správné úvaze či nikoliv, jedná se bezesporu o velmi zajímavý pohled na věc.

Na druhou stranu Africe nelze upřít houževnatost, která je hluboce zakořeněna v jejích lidech. Míra podnikavosti mezi Afričany je hodná obdivu a jinde ve světě nemá obdoby. Pokud africké vlády využijí tuto krizi k přijetí nutných a za normálních okolností velmi nepopulárních strukturálních reforem, tak společně s implementací AfCFTA se v příští dekádě můžeme těšit tak říkajíc na Afriku 2.0.

## 7 PRŮŘEZOVÁ ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ V AFRICE

Obecně vzato lze konstatovat, že příležitosti se v Africe nacházejí napříč všemi ekonomickými odvětvími a jsou více či méně rovnoměrně rozsety mezi všech 55 afrických států. Níže jsou nejprve provedena dvě odvětví, a sice maloobchod a výroba, přičemž tyto jsou následovány demonstrativním výčtem šesti aktuálně perspektivních sektorů, kterým by společnosti se zájmem o vstup na africké trhy měly věnovat zvláštní pozornost.

### 7.1 Maloobchod (Retail)

Afrika je jedním z nejrychleji rostoucích spotřebitelských trhů. Spotřeba afrických domácností rostla v posledním letech rychleji než HDP, přičemž hodnota růstu afrického HDP značně převyšuje jeho průměrnou globální úroveň (Deloitte, 2013). Ve světle narůstajícího blahobytu, populačního růstu, progresivní míry urbanizace a rapidního rozšiřování internetu a mobilní telekomunikace, představují africké ekonomiky řadu příležitostí v oblasti maloobchodu a distribuce. Studie ukázaly, že afričtí spotřebitelé mají dobrý přehled a jsou loajální ke svým značkám a místní obchodníci a podnikatelé pak představují klíčové vhledy, jejichž analýzou se mohou zahraniční společnosti mnohemu přiučit (Spivey, 2013). Zároveň se však většina spotřebitelských výdajů uskutečňuje v rámci neformálního sektoru, tj. skrze prodejce přímo na ulici či u cesty, a to i v zemích, kde jsou retail i obchodní centra na vysoké úrovni. Tento fakt představuje obrovský potenciál, neboť formalizace africké černé ekonomiky a s tím spojená tvorba oficiálních pracovních míst, je bezesporu trendem poslední doby.

Napříč Afrikou rostly spotřebitelské výdaje v letech 2010–2015 meziročně o 3,9 % a v roce 2015 dosáhly výše 1,4 bil. USD. V roce 2025 by se tato hodnota měla zvýšit na 2,1 bil. USD, respektive 2,5 bil. USD v roce 2030. Odvětví uspokojující tuto obrovskou soukromou poptávku mohou očekávat dramatický nárůst jejich obratu. S plnou implementací AfCFTA a jejího jednotného kontinentálního trhu zboží a služeb budou mít společnosti na výběr z mnoha tzv. „bran“ na stále více integrovaný africký trh.

Příkladem lze uvést politické a bezpečnostní riziko a také závislost na ceně ropy, které jsou často asociovány s největším spotřebitelským trhem v Africe, kterým je Nigérie. Díky zvyšující se míře integrace volí řada společností za svůj regionální hub sousední Ghanu. Ghana má relativně zdravé podnikatelské prostředí, dobré demokratické zřízení orientované

na soukromý sektor, populaci okolo 28 mil. osob a také propracovanou bezpečnostní politiku (Kuranga, 2012).

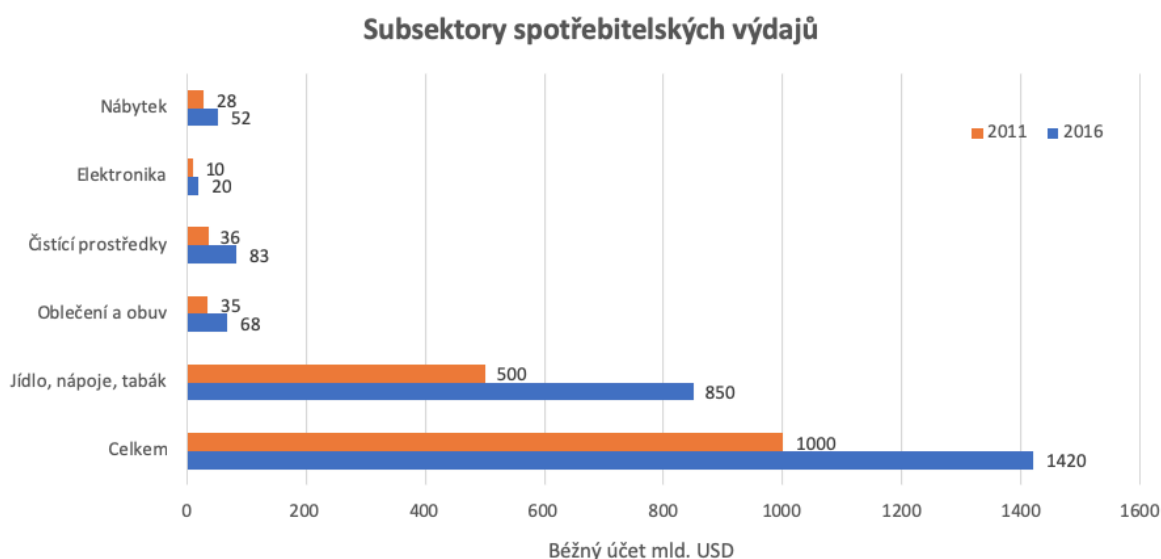
Řada na Afriku orientovaných analytiků považuje za budoucnost africké spotřeby Etiopii. Jedná se o jednu nejrychleji rostoucí ekonomiku s průměrným meziročním přírůstkem 10,5 % za období 2005–2016 (WB, 2012). Progresivní vládní politiky učinily tamní podnikatelské prostředí efektivnějším a atraktivnějším pro zahraniční investory. Průměrná doba potřebná k založení společnosti se snížila ze 42 dní (2004) na 32 dní (2018) a náklady s tímto spojené se snížily více jak šestkrát. Globální společnosti jako např. Coca-Cola či Heineken rozpoznaly potenciál Etiopie a již realizovaly významné investice (Foster, 2016).

Mezi největší spotřebitelské trhy v Africe patří kromě zmiňované Nigérie také Egypt, Jihoafrická republika, Alžírsko, Angola, Maroko, Súdán a Keňa.

Ačkoliv z analýzy spotřebitelských dat vyplývá, že Afrika za ostatními rozvojovými regiony jako jsou např. Východní a Střední Asie či Latinská Amerika ve spotřebitelských výdajích zaostává, oficiální analýzy nezahrnují již zmiňovaný neformální sektor, který je zdrojem zaměstnání až 70 % všech pracujících v Africe. Formální spotřebitelský trh v Africe je v tuto chvíli nejméně rozvinutým trhem na světě, což samo o sobě značí obrovský potenciál budoucího růstu. Toto očekávání podporuje především probíhající procesy ekonomické modernizace a demografické transformace (Kgomoewana, 2015, s. 172).

Vezmeme-li v potaz relativně nízkou kupní sílu afrických spotřebitelů, největší nárůst výdajů domácností mohou společnosti v blízké budoucnosti očekávat v oblasti rychloobrátkového zboží (z anglického Fast Moving Consumer Goods, dále jen FMCG). Konkrétně pak v oblasti levných produktů s krátkou životností, po kterých je stabilní poptávka, tj. např. potraviny nebo čisticí prostředky. Podle *Economic Intelligence Unit* (dále jen EIU) dosáhly africké maloobchodní výdaje v roce 2016 hodnoty 1,4 bil. USD, přičemž hlavními FMCG subsektory byly potraviny, nápoje a tabák.





Obrázek 3: Subsektory spotř. výdajů v Africe – srovnání r. 2011 a 2016

*Zdroj: EIU 2017*

Významný nárůst rovněž zaznamenaly služby spojené s distribucí, což se týká zejména služeb, které zajišťují dopravu zemědělských plodin až na stůl koncových spotřebitelů. Z hlediska rozvoje distribučních služeb jsou významné trhy jako Keňa, Uganda, Tanzanie.

### 7.1.1 Klíčové faktory

Zatím co v rozvinutých ekonomikách spotřebitelská poptávka a objem prodeje již dosáhl vrcholu, jsou to právě rozvíjející se ekonomiky, které budou v příštích dekadách odpovědný za většinu růstu výdajů a spotřeby (Kuranga, 2012).

Ačkoliv většina zahraničních investorů se doposud soustředila na trhy Asie, Latinské Ameriky a východní Evropy, Afrika je v posledních letech domovem 9 z 20 nejrychleji rostoucích s rostoucími příjmy napříč všemi socioekonomickými skupinami (Oponong-Amoako, 2019, s. 2).

Faktory ovlivňující maloobchod proto budou zejména ty, které souvisejí především s disponibilními výdaji domácnosti a současně způsobují přechod k moderním, formálním vzorcům spotřebitelského chování (Deloitte, 2013).

#### 1. Urbanizace

Současná empirická data poukazují na to, že urbanizace způsobuje větší spotřebitelské výdaje, a to minimálně v jejich raných stádiích. V příštích dekadách se v Africe očekává obrovský populační nárůst a s ním spojené přesídlování do měst,

S produktivitou třikrát větší, než je tomu v rurálních oblastech, představují africká města značný spotřební potenciál (Hatch, 2011 a Kuranga, 2012). Podle EIU bude mít 18 největších afrických měst v roce 2030 kombinovanou spotřebu ve výši 1,3 bil. USD (EIU, 2020).

## 2. Demografický vývoj

V roce 2030 bude 1,5 mld. Afričanů spotřebovávat enormní množství produktů a služeb základní potřeby jako jsou např. jídlo a nápoje, farmaceutické výrobky, zdravotnické služby, vzdělávání, bezpečnostní služby apod. Potraviny a nápoje samotné budou představovat 50 % těchto výdajů, s čímž souvisí příležitosti v tvorbě distribučních kanálů, potažmo nových efektivních řetězců přidané hodnoty a dodavatelsko-odběratelských vztahů.

## 3. Růst populace s disponibilním příjmem

Potenciál afrických trhů samozřejmě se neodvíjí pouze od růstu populace, ale je s ním rovněž spjat růst disponibilních příjmů domácností. Na konci příští dekády se bude každý pátý spotřebitel na světě nacházet v Africe a čím dál více těchto osob bude spadat do kategorie střední třídy, tj. větší kupní síly.

## 4. Informační a komunikační technologie a formalizace trhů

Robustní spotřebitelský trh vyžaduje k naplnění svého potenciálu vysoce rozvinutou podpůrnou infrastrukturu podporující schopnost osob jednat jakožto moderní spotřebitelé. Rozvoj informačních a komunikačních technologií (z anglického Information and Communication Technologies, dále jen ICT) představuje nové inovativní způsoby, jak mohou spotřebitelé realizovat své výdaje – e-commerce a mobilní finanční služby (Signé, 2020, s. 28).

Ve světle těchto výše uvedených faktorů vyvstávají zejména dva subsektory, které slibují obrovský nárůst spotřeby, a sice FMCG, ale také luxusní zboží poptávané v souvislosti s rostoucími disponibilními příjmy africké populace (Signé, 2020, s. 29).

Jsou zde však samozřejmě i četná úskalí, se kterými musí společnosti předem počítat a dle možností se na ně připravit.

## 5. Náklady na distribuci z důvodu nedostatečné tzv. tvrdé i měkké infrastruktury.

## 6. Právní překážky a zvláštní regulace, které mohou ztížit vstup na trh i následné působení na něm jako např. povolení, licence apod.

### 7. Nedostatek informací k průzkumu trhu.

Uvedená úskalí a s nimi spojené riziko lze významně snížit aplikací a osvojením si základních strategií, které jsou přílehavé pro africké spotřebitelské prostředí.

1. Investice do kvalitního průzkumu trhu založeného na praktické zkušenosti a přítomnosti jeho vykonavatele na předmětném trhu.
2. Nutnost lokalizace, tedy zajištění své přítomnosti a viditelnosti na daném trhu, byť prostřednictvím agenta či distributora.
3. Zapojování místních distributorů, dodavatelů a výrobců do sítě svých zamýšlených aktivit.
4. Respekt k tradičním (neformálním) způsobům obchodu v Africe a snaha o jejich zapojení do svých strategií.
5. Neustálý proces inovace držící krok se stále se rozvíjejícím trhem a měnícími se preferencemi a kupní silou (Signé, 2020, s. 40).

## 7.2 Výroba a průmysl

Dá se říci, že mezi předními ekonomy i tvůrci vládních politik, byť je to jev vzácný, panuje shoda o tom, že výrobní sektor je základním kamenem ekonomického růstu a rozvoje drtivé většiny zemí. Výhodou výrobního sektoru je, že dokáže pojmout velké množství osob a poskytnout jim tak relativně dobře placené a stabilní pracovní příležitosti. Ve fázi svého nejvyššího rozvoje se ve vyspělých ekonomikách výrobní sektor podílí na HDP přibližně z 20–35 % (Manyika, 2012). Podíváme-li se do historie ekonomiky, které byly transformovány skrze výrobní sektor zahrnují velmoci jako např. Francie, Velká Británie, Německo, Japonsko, USA či během posledních dvou dekad také Čína. Bohužel tomu tak zatím nebylo v Africe, kde výrobní sektor zatím výrazně pokulhává za ostatními regiony světa a míra kterou přispívá k tvorbě pracovních míst je tak relativně malá.

Příležitost, kterou tento sektor na africkém kontinentu představuje, spočívá zejména v jejím budoucím růstovém potenciálu, který mají v současné době společnosti vzhledem k relativně nízké konkurenci možnost podchytit ve své zárodečné fázi. Dále bude o africkém výrobním potenciálu pojednáno v kapitole 7.2.2.

V současné době lze za nejsilnější výrobní ekonomiky v Africe považovat Egypt, Nigérii a také JAR. Nutno však dodat, že na těchto trzích, což platí dvojnásob u JAR, se však společnosti setkají se zavedenými globálními hráči napříč většinou všech výrobních odvětví.

Za relativně nové trhy, které výrazně reformovaly své politiky vůči zahraničním investorům, a tak vytvořily relativně stabilní podnikatelské prostředí, zahrnují Etiopii, Maroko a Rwandu (Oponong-Amoako, 2019, s. 197).

Africké vlády si jsou dobře vědomy toho, že bez posílení role výrobního sektoru na kontinentu nemůže dojít ke kýžené transformaci tamního socio-ekonomického prostředí, proto staví výrobní sektor do čela stěžejních politik, a to i v rámci *Agendy 2063* AU. Africké země se tak snaží implementací řady pro-investorských politik přilákat zahraniční kapitál skrze budování potřební infrastruktury, regionální integrace a také zakládání tzv. speciální ekonomických zón (z anglického *Special Economic Zone*, dále jen SEZ), které jsou strategicky umístěny v hospodářsky významných regionech, v blízkosti přístavů či letišť. V rámci SEZ se povětšinou uplatňuje snížená sazba daně z příjmu právnických osob, výhodné nájmy, příspěvky na zaměstnance či daňové prázdny.

### 7.2.1 Klíčové faktory a úskali

Zatímco ve většině rozvojových a rozvíjejících se regionech se industrializace začala spíše zpomalovat, Afrika vzhledem k levné pracovní síle a obrovskému množství nerostného bohatství má výrobní boom stále ještě před sebou. Současná analýza Indexu globální výrobní konkurenceschopnosti (z anglického *Global Manufacturing Competitiveness Index*, dále jen GMCI) poukazuje na stěžejní faktory ovlivňující růst a investice do výrobního sektoru (Deloitte, 2016).

1. Lidský kapitál – společnosti by měly začlenit investice do rozvoje lidského kapitálu do svých strategií vstupu na africké trhy, neboť nedostatek zručných pracovníků je jedním z základních překážek, se kterými se společnosti mohou v Africe setkat.
2. Náklady – v africkém kontextu se jedná zejména o náklady spojené s nedostatečnou infrastrukturou, společnosti tak musí brát na zřetel důležitost strategického umístění např. v rámci SEZ.
3. Dodavatelé – zvýšenou pozornost musí společnosti věnovat analýze toho, co je na daném trhu dostupné a v tom případě zapojit do své dodavatelsko-odběratelské sítě především místní společnosti, ale zároveň mít jasno v tom, co může v daném regionu být stěžejní dostupné.
4. Domácí poptávka – ačkoliv aktuálně nemusí poptávka po řadě výrobcích v afrických zemích dosahovat potřebné úrovně, masivní populační růst a integrační aktivity

AfCFTA do značné míry stírají hranice mezi jednotlivými státy, každopádně však společnosti musí pečlivě analyzovat daný tržní potenciál.

Nejlukrativnější základnou pro investice zahraničních společností představují státy, které vykazují flexibilitu, koordinaci a politickou odhodlanost implementovat podnikatelsky výhodné režimy v SEZ za současné integrace do REC, což zaručuje dostatečně velkou poptávku. Nad rámce výše zmiňovaných zemí vhodných k investicím do výroby lze v tomto ohledu rovněž pozitivně hodnotit např. Zambii, v níž je politika SEZ poměrně silně zakořeněna ve vládním portfoliu.

### 7.2.2 Afrika jako příští světová továrna

Od roku 2001 rostly meziročně náklady na mzdy v čínských továrnách o více jak 12 %. Podle Justin Yifu Lin, bývalé hlavní ekonomky WB, se již brzy blíží konec Číny jakožto zdroje levné pracovní síly, což ve svém důsledku vlivem přesunu výroby a a priori preference jiných z hlediska nákladů na práci levných trhů uvolní přibližně 100 mil. pracovních míst, které si mezi sebou rozdělí rozvojové trhy, což zapříčiní přibližně 400 % nárůst zaměstnanosti ve výrobní sektoru v těchto zemích s nízkými příjmy. Čína je si toho velmi dobře vědoma, a proto můžeme v Africe pozorovat rapidně přibývajících investice čínských podniků do oblasti výroby (Leke, 2018, s. 166).

Tento fenomén popsal již začátkem minulého století japonský ekonom Kaname Kanamatsu jako paradigma letících hus (z anglického Flying Geese Paradigm). Podle této teorie se chovají společně přesně tak jako migrující husy, tj. přelétají ze země do země v závislosti na vývoji nákladů a poptávky. Jinými slovy dochází k přesunu výroby z původně vyrábějící země do země (typicky rozvojové) s nižšími náklady, důsledkem čehož dochází k odklonu od nízko produkčního zemědělství a neformální ekonomiky a výsledkem je pak vysoce kapacitní výroba. Z rozvojové země se pak stane země vyspělá a jev se opakuje. Průkopnické investice do výroby na rozvojových trzích inspirují další společnosti. Ty pak nejprve investují do typově podobných aktivit, čímž dojde k rozpuštění konkurence, která přirozeně zvyšuje sofistikovanost výrobních procesů a výrobků samotných. Důsledkem toho se vytváří celá řada dodavatelsko-odběratelských vztahů díky nimž rapidně stoupá zaměstnanost ve formálním sektoru a současně klesá chudoba, a to je přesně to, co Afrika ke svému růstu potřebuje (Sun, 2017).

Namátkově lze uvést Lesotho, které se těží z bezcelní obchodní dohody s USA, a proto v USA nalezneme sportovní oděvy značky Reebok, které pochází z Lesothských výrobních

závodů. Etiopie pak nabízí lukrativní podmínky v rámci SEZ a profituje z blízkosti trhů Blízkého východu.

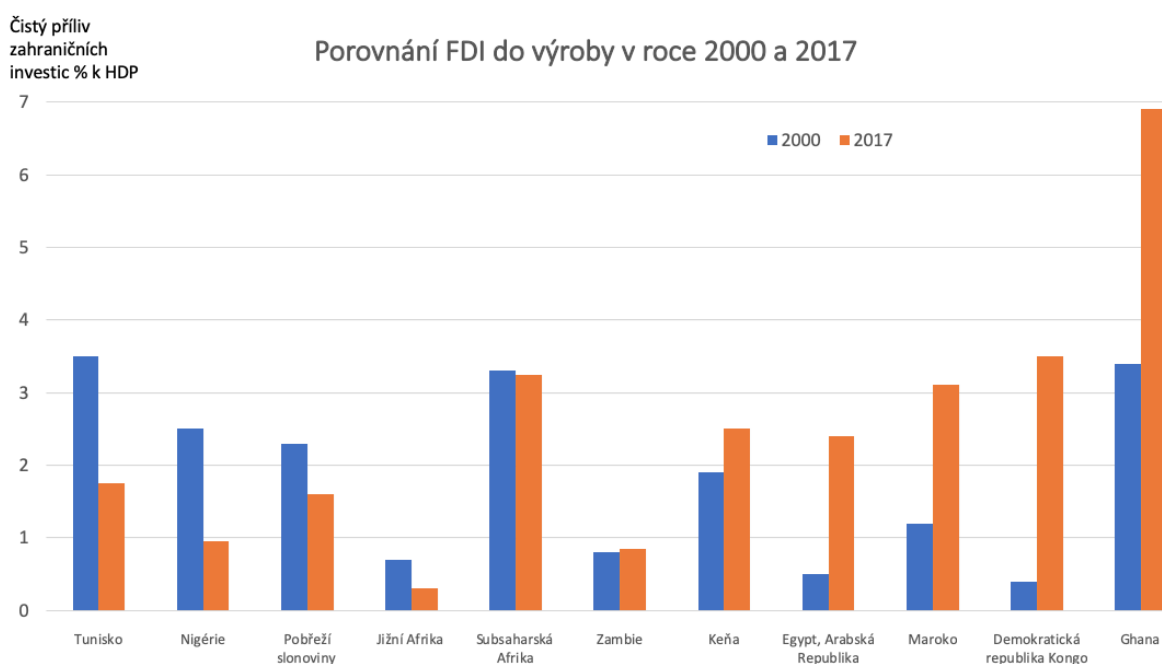
Níže uvedené tabulky zachycují zajímavé porovnání zdrojů zahraničních investic do výrobních aktivit v Africe v roce 2015 a 2016.

Tabulka 1: Státy investující významně do výroby v Africe v roce 2015 a 2016

Země	Objem investic US \$ mld.	Podíl na trhu v Africe (%)	Počet investic projekty v r. 2015
Spojené Státy	6,8	10	93
Francie	5,7	9	53
Spojené Království	4,9	7	76
Spojené Arabské Emiráty	4,2	6	45
Německo	2,6	4	37
Čína	2,3	3	32
Země	Objem investic US \$ mld.	Podíl na trhu v Africe (%)	Počet investic projekty v r. 2016
Čína	36,1	38,4	66
Spojené Arabské Emiráty	11,0	11,7	35
Itálie	4,0	4,3	20
Spojené Státy	3,6	3,9	91
Japan	3,1	3,3	27
Spojené Království	2,4	2,5	41
Francie	2,1	2,2	81

Zdroj: EY Attractiveness Program Africa „Connectivity Redefined.“ 2017

Neméně zajímavé je také srovnání cílových zemí zahraničních investic do výroby v roce 2000 a 2017.



Obrázek 4: Porovnání FDI do výroby v roce 2000 a 2017

*Zdroj: World Development Indicators 2018*

Podle čínských investorů se Afrika nachází tam, kde byla Čína před 25 lety a nepochybují tak o tom, že Afriku čeká v příští dekádě období rapidního růstu a rozvoje. Pokud se Africe povede dosáhnout alespoň poloviny toho, co dokázala Čína za poslední tři dekády, dojde k úplnému vymýcení extrémní chudoby v Africe a s tím samozřejmě souvisí enormní nárůst kupní síly, potažmo nenasycené poptávky, což se rovná obrovskému tržnímu potenciálu potřebnému k rentabilní lokalizaci výroby zahraničních investorů.

### 7.2.3 Působení Číny v Africe

Čína se jeví být v Africe průkopníkem, který se nebojí investovat do odvětví, které jiné země s ohledem na vysokou náročnost spíše přehlížejí. Toto je samozřejmě díky zkušenosti, kterou v tomto ohledu Čína má tak říkajíc z první ruky, a sice masivní rozvoj industrializace, který pozvedl stovky milionů lidí z chudoby a katapultoval Čínu na druhou příčku největších světových ekonomik. Téměř 1,5 mld. obyvatel vyžaduje infrastruktury velmi vysoké a na sofistikované úrovni. Není proto s podivem, že je Čína investorem č. 1 do africké infrastruktury a nemá v této oblasti ve světě ani zdaleka žádnou konkurenci.

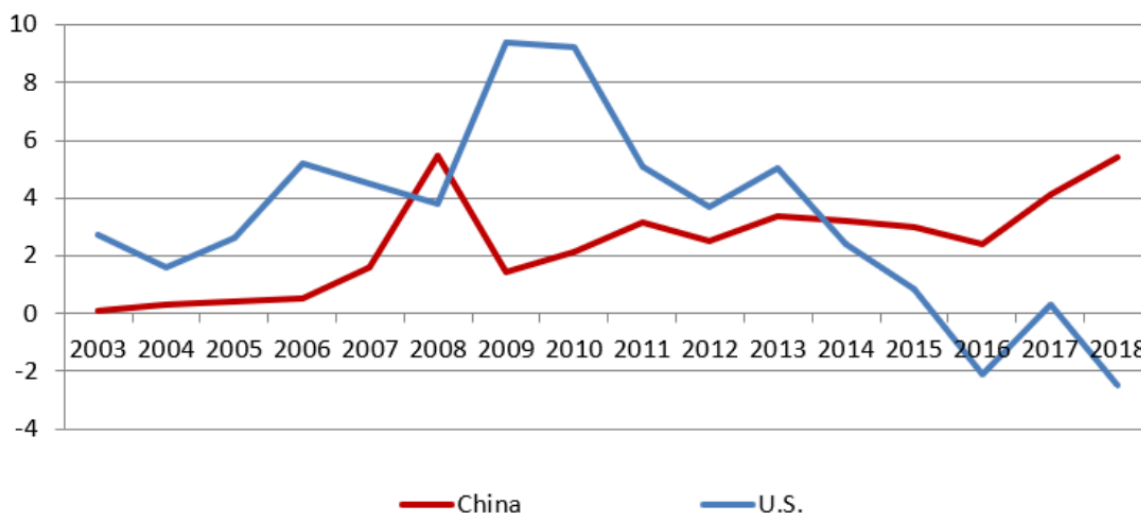
Čína v Africe investuje napříč snad všemi jejími zeměmi a s trochou nadsázky lze říci, že čínské investice nijak nesouvisí se stavem tamního podnikatelského prostředí, dodržování lidských práv či obecné politické stability. Zásadním faktorem pro Čínu je množství přírodního bohatství, které Čína potřebuje pro svůj nenasytný průmysl, nacházející se v dané zemi a také způsobem jakým je může získat, což má mnohdy podobu právě masivních investic do infrastruktury. Delegace čínských společností za přítomnosti vysokého počtu vládních představitelů jsou vždy velice dobře vybaveny informacemi o té dané zemi, již dopředu mají připravené lákavé nabídky, které mohou jen málo kdy africké vlády odmítnout. Čína tak v mnohých případech využívá vztahů G2G (z anglického Government to Government, volně přeloženo jako „vláda vládě“) jakožto prostředku ustavujícího první kontakt jak pro své státní podniky, tak i pro podniky soukromé, kterých v Africe působí ještě více (Kgomoewana, 2015, s. 10).

Nejedná se však pouze o nerostné bohatství. Jak bylo v předchozí kapitole uvedeno, Čína již dávno neplatí za nejlevnější pracovní sílu na světě, což motivuje čínské podniky k migraci za nižšími náklady. Již zmiňované textilní továrny v Lesotho jsou toho zářným příkladem. Díky bezcelní dohodě mezi Lesothem a USA, tak elegantně čínské společnosti obsluhují americký trh prostřednictvím továren v malém a nejvýše položeném království na světě, které se nachází na samém jihu Afriky, zcela obklopena JAR.

V neposlední řadě je pak pro Čínu výhodné obsluhovat africký trh o velikosti 1,25 mld. osob přímo prostřednictvím svých výrobních závodů v Africe, neboť vyvážet do Afriky hotové výrobky je již mnohem nákladnější, než je tam přímo vyrábět a mít tak výhodu nižších nákladů a téměř okamžité obslužnosti koncových trhů. Příkladem lze uvést čínský keramický výrobní závod působící v Nigérii, který v současnosti zaměstnává 1100 místních obyvatel a důvodem jehož přesídlení byly vysoké náklady za přepravu tohoto hmotnostně náročného zboží (Sun, 2017).



O tom, že Čína byla jedna z prvních, kteří rozpoznali africký, mnohdy ještě stále latentní, potenciál svědčí i fakt ten, že se obchodní výměna mezi Čínou a Afrikou mezi lety 2000 a 2010 navýšila více jak o 1000 % na úctyhodných 115 mld. USD. Čína je rovněž věřitelem alespoň 15 % celoafrického dluhu (Signé, 2020, s. 13).



Obrázek 5: Vývoj čínských a amerických FDI v Africe od r. 2013 do r. 2018

*Zdroj: UNCTAD, The Statistical Bulletin of China's Outward FDI 2019*

Nutno podotknout, že kromě významného příspěvku do Afrického ekonomického rozvoje počínání Číny v Africe mnohdy značně antagonistickým tématem. Čína tak často bývá označována za neo-kolonizátora a její počínání v Africe bývá často kritizováno např. ze strany Hillary Clinton. Častým argumentem kritiků je prostá exploitace nerostného bohatství v Africe, špatné podmínky v čínských továrnách v Africe či vysoká míra čínských zaměstnanců na úkor místních. Statistické průzkumy však ukazují, že čínské továrny v Africe zaměstnávají minimálně 90 % místních obyvatel. O opodstatněnosti ostatních proti čínských argumentů lze polemizovat. Počínání Číny v Africe rozhodně není bezvadné, avšak jeho přínosy pro rozvoj afrického hospodářského prostoru jsou nesporné a mohou z nich přímo či nepřímo profitovat jiní zahraniční investoři.

Čína je sice v současnosti dominantním partnerem Afriky ochotným a schopným uspokojit četné africké nedostatky tam, kde jiní vidí pouze riziko, avšak role dalších rozvíjejících se ekonomik jako např. Indie, Brazílie, Rusko či Turecko v současnosti významně narůstá (Kgomoewana, 2015, s. 14).

Je zřejmé, že investice do výrobních kapacit je vhodná spíše pro kapitálově silné střední a větší podniky. Probíhající integrace spolu se silnými vazbami s africkými partnery, stále více společností bude za předpokladu důkladné přípravy vstupu na trh v Africe investovat.

### 7.3 Sektorové příležitosti

Níže uvedená odvětví představují výčet aktuálních příležitostí pro expanzi společností do afrických zemí. Tento výčet má ryze demonstrativní charakter a jeho cílem je především ilustrovat potenciál, který tamní trhy představují.

#### 7.3.1 Zemědělství potravinářský sektor

Zemědělství a zpracovatelské plodin v roce 2030 bude stále zdaleka největším sektorem v rámci něhož výdaje mezi podnikatelskými subjekty navzájem budou činit 915,3 mld. USD. 60 % celosvětové úrodné půdy se nachází v Africe a je tedy paradoxní, že tento kontinent se na světovém exportu zemědělských plodin podílí pouze 3 % a zároveň je domovem milionů podvyživených osob.

Podíl zemědělství na tvorbě HDP se výrazně liší napříč africkými státy. Např. v Rovnické Guineji se jedná o pouhých 2,4 %, zatímco v Libérii je to 70 %. Většinu HDP pak zemědělství generuje i v zemích jako je Středoafrická republika, Pobřeží slonoviny, Etiopie či Sierra Leone.

Zemědělství je v Africe zodpovědné za 40–65 % veškerých primárních pracovních míst, přičemž tento poměr se zmenšil v porovnání s rokem 2000, kdy tato hodnota dosahovala 70–80 % (Africa Agriculture Status Report, 2016).

Ačkoliv investice do zemědělství v Africe pozitivně narůstají, stále se povětšinou jedná o malé zemědělce a pěstitele, kteří jsou odpovědní za drtivou většinu zemědělské produkce v Africe. Povětšinou se jedná o plodiny, které přinášejí nízké výnosy, a to při absenci jakékoliv mechanizace, přičemž okolo 30 % se zkaží či znehodnotí nevhodným a neefektivním nakládáním. V absolutních číslech představují tyto ztráty přibližně 4 mld. USD ročně. (AFDB, 2015) Zemědělství v Africe je vysoce závislé na počasí, neboť jeho neuvěřitelných 95 % neoplývá žádným zavlažováním a je tak zcela vystaveno nepříznivým vnějším vlivům (Hazlewood, 2016, s. 87).

Z hlediska africké biodiverzity a komparativní výhody, je zemědělství a zpracovatelství jeho plodin v popředí veškerých vládních politik jakožto hlavní hnací motor budoucího růstu a rozvoje.

Významné státy z hlediska příležitostí jsou především Etiopie, Tanzanie, Ghana, Mosambik a také Nigérie či Malawi.

### **Klíčové faktory a úskali**

Zatímco většina regionů světa již zcela naplno zužitkovává své zemědělské bohatství, Afrika lze z hlediska obrovského a nevyužitého zemědělského potenciálu přirovnat jen k Jižní Americe. Pro budoucí rozvoj jsou důležití zejména dva stěžejní faktory.

1. Poptávka – spotřeba zemědělských plodin v roce 2050 při populaci o velikosti 2,43 mld. bude více než dvojnásobná.
2. Kvalita půdy a úrody – s ohledem na vývoj v ostatních světových regionech lze očekávat, že do roku 2030 dokáže Afrika přetavit momentálně nedostatek produkce v přebytek.

Z hlediska rizika je pak nutné mít na paměti přírodní vlivy jako např., sucho či kobyly, nevhodné vládní politiky, nedostatečné možnosti financování, tržní selhání a technické nedostatky. Na druhou stranu příležitost tak spočívá téměř ve všem, co má potenciál africké zemědělství transformovat. Namátkově lze uvést prostředky inovativní a cenově dostupné mechanizace, hnojiva, zadržování vody a šetrné nakládání s ní, biopaliva či tzv. waste-to-energy apod.

### **7.3.2 Informační a telekomunikační technologie (ICT)**

Koncept ICT zahrnuje velmi široké spektrum produktů a služeb zajišťujících uchovávání, doručování a výměnu informací (Apulu, Latham, 2011). Svoji podstatou je neodmyslitelně spjata s procesem zvyšování produktivity a efektivity, což zajišťuje růst na všech úrovních a napříč všemi ekonomickými sektory. Není proto divu, že ICT je jedním z prioritních cílů ADB.

Afrika má nejnižší míru připojení k internetu ze všech světových regionů, což souvisí s nízkou technologickou gramotností a pro většinu osob s vysokou cenou ICT produktů a služeb. Na druhou stranu pak inovativní řešení jako jsou mobilní finanční služby, ženou vpřed mobilní služby, zajišťující tak inkluzi skupin obyvatel, které dříve byly zcela vyloučeny z bezkontaktního platebního styku či mobilní telekomunikace.

Navzdory četným nedostatkům, afričtí spotřebitelé jsou hladoví po mobilních zařízeních a zábavě, a i malé a střední podniky stále více poptávají řešení jako je cloudové uložení dat apod.

Second handové i jiné levné mobilní technologie dostupné v Africe jsou hlavním prostředkem k internetovému připojení v Africe (Deloitte, 2014). tento fakt značí exponenciální růst v oblasti mobilní i internetové penetrace trhu a odborníci proto předpokládají, že tato transformace bude brzy generovat přírůstek kumulovaného afrického HDP v hodnotě 110 mld. USD (GSMA Intelligence, 2018). Oblasti, ve kterých se pokrok ICT bude uplatňovat zahrnují i distanční formy zdravotnictví a vzdělávání.

Za leadera pokroku v ICT je považována Keňa, která má již teď vytvořenou skvělou základnu pro budoucí růst. S největší mírou pokrytí internetem a mobilními službami či relativně rozvinuté e-commerce se lze setkat v Egyptě a v JAR. Za další perspektivní země v oblasti příležitostí v ICT pak lze považovat i Tunisko, Botswanu, Ghanu a Rwandu.

### **Klíčové faktory a úskalí**

Zefektivnění a tím i snížení nákladů řady procesů napříč všemi odvětvími je jeden ze základních předpokladů budoucího růstu afrického hospodářství. S ohledem na vysokou míru neuspokojených potřeb a současně velké procento chudých obyvatel, v oblasti ICT jsou proto stěžejní zejména dva faktory.

1. Neustálá inovace zajišťující nižší ceny, a tak i potřebnou inkluzi všech sociálních skupin afrického obyvatelstva, což zároveň představuje atraktivní příležitost pro podnikavé a inovativní společnosti.
2. Ochota afrických vlád vytvářet efektivní prostředí držící krok s technologickým pokrokem.

Úskalí představují zejména nedostatky v infrastruktuře, jinými slovy nízká míra digitalizace v Africe, slabý právní a regulatorní rámce a nedostatek místních kapacit.

### **7.3.3 Ropa a zemní plyn**

Objev naleziště Jubilee Field u pobřeží Ghany v roce 2007 zásadně změnilo odhady o zásobách ropy a zemního plynu po celé délce afrického pobřeží v Atlantickém oceánu. Brzy poté začal geologický průzkum i v zemích, které byly do tehdy těžbou těchto fosilních paliv zcela nedotčeny: Benin, Pobřeží slonoviny, Guinea, Libérie, Sierra Leone a mnohé další. V roce 2012 narazilo Togo obrovské zásoby ropy v pánvi Dahomey, která je součástí

větší oblasti bohaté na ložiska ropy a zemního plynu v Atlantickém oceánu rozprostírající se od vod Ghany na východ k Togu, Beninu a Nigérii (Brown, 2014).

V nedávné minulosti byly nalezeny enormní zásoby zemního plynu u pobřeží Tanzanie a Mosambiku, což si získalo značnou pozornost všech hledačů ložisek i předních těžebních společností. Mosambik se tak brzy může stát třetím největším vývozcem zemního plynu na světě a zcela tak transformovat jeho socioekonomické prostředí.

Tabulka 2: Africké státy s největšími zásobami ropy a zemního plynu

Zásoby ropy	Množství (mld. bbl)	Přírodní zásoby plynu	Množství (mld. m <sup>3</sup> )
Libye	48,36	Nigérie	5,110
Nigérie	37	Alžírsko	4,500
Alžírsko	12	Mozambik	2,832
Angola	8,4	Egypt	2,186
Súdán	5	Libye	1,505
Egypt	4,4	Angola	308
Jižní Súdán	3,75	Kamerun	135,1
Uganda	2,5	Republika Kongo	90,61
Gabon	2	Tunisko	65,13
Republika Kongo	1,6	Jižní Súdán	63,71
Čad	1,5	Namibie	62,29
Rovníková Guinea	1,1	Rwanda	65,63
Ghana	0,66	Rovníková Guinea	36,81
Tunisko	0,4	Gabon	28,32
Kamerun	0,2	Pobřeží slonoviny	28,32

*Zdroj: CIA World Factbook, leden 2016*

Až do nedávna vévodila těmto sektorům v Africe Nigérie. V současnosti to však vypadá, že se největším producentem ropy v příštích deseti letech v Africe stane Angola.

### **Klíčové faktory a úskalí**

Vzhledem k nízké míře spojitosti těchto odvětví se zbytkem ekonomických sektorů, růst či propad v oblasti těžby ropy, zemního plynu a doprovodných aktivit je převážně způsoben nepředvídatelnými činiteli.

1. Ceny komodit a spotřeby paliva– výkyvy, které v poslední době nastaly, ať se jednalo o vztah Saudské Arábie a Ruska, obchodní války mezi Čínou a USA či dramatickým poklesem spotřeby paliv bylo jen stěží možné předvídat.
2. Investiční klima – oblast těžby je snad ve všech afrických zemích vysoce politizována a její budoucnost tak do značné míry závisí na benevolentnosti vlád podpořit zahraniční investory tvorbou důvěryhodného prostředí.

Tradičně jsou obě tyto odvětví kvůli příslibu obrovských zisků opředena řadou úskalí, které musí společnosti se zájmem o vstup na tyto trhy mít na paměti. Jedná se zejména o slabý regulační rámec a s tím spojenou ochranu investic, korupci, nedostatek infrastruktury, vysoká míra zdanění, energetická náročnost a nedostatek stabilního elektrického připojení a v neposlední řadě také značná bezpečnostní rizika. I přes to vše však zůstávají obě tato odvětví nesmírným lákadlem vysoké míry návratnosti investic.

#### **7.3.4 Cestovní ruch**

Cestovní ruch sehra v globální ekonomice stále důležitější roli a současné se na světovém HDP podílí 5 %, odpovídá za 30 % exportu v oblasti služeb a vytváří téměř 250 mil. pracovních míst. Každý rok více jak 1 mld. lidí cestuje do zahraničí. S ohledem na přírodní bohatství a krásy, představuje cestovní ruch v Africe velký potenciál. Pomine-li země jako jsou Seychely nebo Mauricius, kde má cestovní ruch velký podíl na HDP, země Afriky jsou v této oblasti ještě pořád v prvotním vývojem stádiu.

Gambie, Keňa, JAR či Tanzanie jsou z hlediska cestovního ruchu populárními destinacemi. Botswana, Mauricius, Rwanda a Namibie jsou pak příkladem účinné snahy o čím dál větší množství každoročních návštěvníků. Sever Afriky, zejména pak Maroko, Alžírsko, Tunisko, a Egypt jsou z hlediska cestovního ruchu díky své blízkosti Evropě zavedenými turistickými destinacemi již mnohá léta.

Z hlediska počtu návštěvníků byly v roce 2017 nejpopulárnějšími destinacemi Maroko, JAR, Egypt, Tunisko, Alžírsko a Zimbabwe.

Cestovní ruch v Africe má obrovský transformační potenciál nejen kvůli tvorbě pracovních míst, ale také z hlediska vyvracení stereotypních mýtů, kterými je Afrika opředena.

#### **Klíčové faktory a úskalí**

Zpráva WEF nazvaná *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019* konstatuje, že cestovní ruch v Africe je překvapivě odolný globálním ekonomickým šokům a jako takový

bude i v místech s nízkou mírou nerostného bohatství či lidského kapitálu i nadále vytvářet investiční příležitosti, a tak transformovat i odlehle oblasti, které mají minimum příležitostí k tvorbě pracovních míst. Budoucí vývoj v této oblasti ovlivní především tři základní faktory (WEF, 2019).

1. Globalizace – jedná se o stěžejní hybnou sílu, která je zodpovědná za pohyb osob mezi státy a kontinenty.
2. Infrastruktura – řada nedostatků v oblasti infrastruktury odrazují velké množství potenciálních turistů.
3. Růst disponibilních příjmů v rozvinutých zemích – cestovní ruch v Africe je z velké části považovaný tzv. za high-end.

Možná úskalí pak představují zejména nedostatky infrastruktury včetně hygieny, lékařské péče, absence elektrifikace, dále pak institucionální překážky typu úplatných úředníků na hranicích či u policie, dále pak pytláctví, bezpečnostní a ekonomická rizika.

### **7.3.5 Bankovní sektor**

Bankovní sektor hraje hlavní roli při vzestupu a rozvoji afrických zemí. Dobře fungující finanční systém významně přispívá k ekonomickému růstu skrze tvorbu úspor, poskytování úvěrů, umožňování plateb a jiných riziko snižujících produktů. Bez inkluzivního a funkčního finančního systému musí chudé obyvatelstvo spoléhat pouze na své úspory, což prohlubuje nerovnost a zpomaluje růst (Signé, 2020, s. 190).

Momentálně tento sektor zůstává značně nerozvinutý a je pro něj charakteristická vysoká míra tržní koncentrace. Avšak až na pár značně nestabilních trhů, většina afrických zemí prošla v posledních dvou dekadách významnou transformací. Dokladem toho je i fakt ten, že africký bankovní sektor byl relativně nedotčen finanční krizí v letech 2008–2009.

Většině zahraničních investorů se domnívá, že pro finanční trhy v Africe jsou typické vysoké riziko a relativně malé zisky. Realitou však je, že se africké státy podstatnou liší jak mírou rizika, tak i tržním potenciálem.

Finanční sektor v Africe v současnosti již zahrnuje velké množství různorodých aktérů a institucí jako např. státem vlastněné banky, rozvojové banky aj., státní investiční fondy či soukromé kapitálové a investiční fondy.

V neposlední řadě pak banky v Africe byly skrze neuspokojenou poptávku chudých obyvatel bez přístupu k finančním službám průkopníky v oblasti mobilních financí, což způsobilo, že mají africké státy nejvyšší počet uživatelů mobilních finančních produktů.

Vzhledem k výraznému makroekonomickému pokroku a relativní politické stabilitě v Africe, zahraniční investoři jeví čím dál větší zájem o státní dluhopisy a tamní akciové trhy slibující vysoké výnosy a stále ještě přijatelné riziko. V tomto případě tak příležitosti existují zejména v zemích, kde je finanční sektor již dobře zavedený a stupeň likvidity je vysoký. Těmto předpokladům vyhovují především JAR, Mauricius, Keňa a Nigérie.

### **Klíčové faktory a úskalí**

Komerční banky v Africe dosahují poměrně vysokých zisků v porovnání se zbytkem světa, a to jak v případě návratnosti kapitálu, tak i z hlediska úrokových měr. Pro budoucí růstový trend v oblasti finančních služeb v Africe mají zásadním význam dva faktory.

1. Mění se regulatorní prostředí – napříč drtivou většinou všech afrických zemí lze pomalu, ale jistě pozorovat pozitivní trend v oblasti tvorby potřebného regulatorního rámce finančních trhů a služeb.
2. Inovativní bankovní produkty – vzhledem k vysoké míře chudých obyvatel a také finanční nigramotnosti je inovativní inkluze zcela zásadní hybnou silou, a tak i značnou příležitostí pro zahraniční společnosti.

Úskalí v tomto odvětví mimo jiné představují slabý regulatorní rámec, dohled nad trhem, neefektivní soudní vynucovací mechanismy, nedostatky v technické infrastruktuře, nejednotnost IT standardů a požadavků, nízká míra úspor, finanční nigramotnost apod.

### **7.3.6 Infrastruktura**

Napříč všemi sektory, infrastruktura je vnímána jako nejčastější překážka k investicím a růstu v Africe. Tzv. „tvrdou“ infrastrukturou jsou myšleny veřejné služby (elektrická energie, voda apod.), telekomunikace, dopravní síť, kanalizace apod. Za tzv. měkkou infrastrukturu se pak považují celní a jiné procedury spojené s mezinárodním obchodem, právní mechanismy, regulatorní rámec atd. (Mahyideen, 2015). Komplikace spojené s nespolehlivou dodávkou elektřiny, omezený přístup k telekomunikačním sítím a nedostatečná tranzitní i obchod zajišťující infrastruktura zvyšují vnímané náklady a risk podnikání v Africe.



Ačkoliv infrastruktura v Africe je považována za zaostávající vzhledem za ostatními rozvojovými trhy, od roku 2000 došlo v tomto odvětví ke značnému pokroku a Afrika tak již v tomto ohledu drží krok s např. Jižní Amerikou. Rozvoj infrastruktury v Africe je jedním ze stěžejních pilířů Agendy 2063 AU, avšak některé státy ještě nepromítly efektivně tento cíl do svých vnitrostátních implementačních politik.

Vzhledem k tomu, že současné nedostatky v infrastruktuře vyžadují navýšení investic o alespoň 90 mld. USD ročně, tj. více jak 100 % současného stavu, mezinárodní i africké rozvojové instituce sehrávají proto stěžejní úlohu. Jedná se především o WB, EIB, ADB, ale i státy G7 nebo Čína skrze své instituce jako *Exim Bank of China* a *China Development Bank*. ADB společně s oběma čínskými bankami v tuto chvíli zodpovídá za zhruba 50 % do megaprojektů v oblasti infrastruktury v Africe. (Deloitte, 2016) Společnosti se zájmem o vstup na afrického trhu v oblasti infrastruktury by tak měly provést podrobnou analýzu projektů, které mají zmiňované, ale i jiné rozvojové instituce v příštích letech v plánu a pokud není ČR členem předmětné instituce, společnosti mohou i tak formovat strategická partnerství s jinými zahraničními společnostmi, jejichž domovské státy do vybraných institucí přispívají.

Mezi regionální leadery v oblasti investic do infrastruktury patří od podstaty věci státy, které tomuto sektoru dávají přednost v rámci svých rozvojových politik. V současnosti lze např. uvést Nigérii, JAR, Keňu, Tanzanii či Mosambik (AFDB, 2020).

### **Klíčové faktory a úskalí**

V poslední době můžeme v Africe pozorovat vzestupný trend investic do infrastruktury, a to i přes veřejné vnímání jejího stavu. Rozvoji infrastruktury napomáhá zejména snaha o prohloubení regionalizace v rámci AfCFTA, pro jejíž implementaci je funkční infrastruktura zcela nezbytným předpokladem. Na budoucí rozvoj této oblasti v Africe budou mít vliv mimo jiné čtyři hlavní faktory.

1. Možnosti daného státu – nejen fiskální, ale také politicko-ideologické.
2. Zainteresovaná odvětví – tj. rozvoj v oblasti stavebnictví, obnovitelné energie, ICT apod.
3. Demografické vzorce – rapidní urbanizace, kterou žene rychlý nárůst populace v Africe si žádá neustálý rozvoj a s tím spojené investice do infrastruktury.
4. Privatizace – africké státem vlastněné podniky často sužuje korupce, neefektivita a nekompetentnost, což lze řešit alespoň částečnou privatizací klíčových odvětví.

Mezi základní úskalí v tomto odvětví lze zařadit neefektivní politiky a jasně vymezený regulační rámec jednotlivých zemí demotivující zahraniční investory, technické nedostatky a také nutnost modernizace a všeobecné udržování dobré kondice stávající infrastruktury tak, aby mohly být nové projekty efektivně integrovány.

---

Příležitosti k expanzi na africké trhy lze bez nadsázky nalézt napříč naprosto všemi odvětvími v menší či větší míře ve všech 55 zemích Afriky. Strategická poloha zahraničně-obchodní operace s ohledem na vybudování efektivních dodavatelsko-odběratelských vztahů a hodnotových řetězců, je spolu s dostatečnou velikostí cílového trhu či kombinací trhů v daném regionu, jedním ze základních předpokladů úspěšného podnikání v Africe.

## 8 PRAVIDLA ÚSPĚCHU V AFRICE

Tato závěrečná kapitola představuje 8 nosných principů a námětů, které jsou široce vnímány jako základní předpoklady k tomu, aby se zvýšila pravděpodobnost úspěchu a hladkého průběhu dané zahraničně-obchodní či jiných investičních zahraničních subjektů na africkém kontinentu. Níže uvedená pravidla mají demonstrativní charakter a jsou sestavena na základě mé vlastní analýzy a poznatků, a to z výpovědí úspěšných společností působících v Africe, z průzkumů předních analytických společností jako např. McKinsey či Brookings a v neposlední řadě také z cenných osobních zkušeností představitelů zastupitelských úřadů ČR (dále jen ZÚ) agentury CzechTrade v jihoafrické Pretorii, Johannesburgu a Keňské Nairobi, jak bylo již uvedeno v úvodu do kapitoly 3.

### 8.1 Důkladné zmapování trhu

Jak již bylo výše mnohokrát zopakováno, Afrika není (zatím) jedním unifikovaným trhem, nýbrž se skládá z 55 různorodých států, tj. 55 více či méně integrovaných trhů. Prvním krokem přípravy zahraničně-obchodní operace tedy je učinit rozhodnutí o tom, na jaký konkrétní trh či trhy vstoupit tak, aby bylo dosaženo potřebného, dlouhodobě udržitelného odbytu. Až překvapivě mnoho společností zahájí expanzi na zahraniční trh pouze např. na základě následování svých klientů či jedné návštěvy dané lokality. Velikost trhu / trhů by tak měla být zásadním determinanem, od kterého se odvíjí veškeré další směřování, a sice ať už se jedná čistě o vývoz nebo o jakoukoliv vyšší formu vstupu na zahraniční trh (McKinsey, 2019).

#### Shrnutí:

1. Vytvoření jasné vize a cíle expanzivních aktivit.
2. Soustředění se na největší a nejstrategičtější trhy.
3. Přesné určení toho, jak se dosáhne potřebného odbytu a relevance na daném trhu.
4. Identifikace a pomoc s vybudováním potřebného ekosystému, který je pro úspěch operace stěžejním předpokladem.

### 8.2 Dlouhodobá strategie

Jedním ze základních omylů či zkresleného vnímání afrických trhů je a priori předpoklad krátkodobého zisku a vysoké míry rizika. Vzhledem k řadě překážek, na které při vstupu na daný trh společnosti zpravidla narazí, k implementaci dané operace je téměř vždy zapotřebí více

času, než se prvotně předpokládá. Společnosti tak musí brát hledisko času na zřetel při kalkulaci návratnosti investice či pouhé realizaci vývozu tak, aby se předešlo zbytečným komplikacím při nemožnosti včasného plnění apod. I z hlediska celkové rentability je dobré počítat raději s dlouhodobějším horizontem (Leke, 2018, s. 122). Vnímané dané operace jakožto dlouhodobé operace pak může pomoci vyrovnat se i s nenadálými faktory, které předmětný trh vykolejí pouze dočasně.

**Shrnutí:**

1. Dlouhodobý postoj překlene krátkodobou volatilitu trhu.
2. Cílit na diverzifikaci napříč jednotlivými státy či sektory uvnitř jednoho státu.
3. Integrace směrem nahoru i dolů v rámci řetězce přidané hodnoty, a to, pokud možno, s cílem tento řetězec vytvořit a zcela či alespoň částečně ovládat.

**8.3 Nutnost informací a zkušeností z první ruky**

S ohledem na obrovské množství dezinformací je zcela zásadní získat pravdivý přehled o vybraném prostředí. To samé pak platí o osobních zkušenostech či poznacích, které lze získat buď napřímo, anebo zprostředkovaně za předpokladu jistoty důvěryhodnosti zdroje. Za nejefektivnější způsob se považuje osobně se do dané lokality vypravit a začít mapovat trh prostřednictvím státních či jiných institucí, které mají za úkol asistenci společností při vstupu zahraniční trhy (demonstrativní výčet se nachází v kapitole 3), ale také prostřednictvím potenciálních obchodních partnerů, jedná-li se o solidní a etablované subjekty (Hazlewood, 2016, s. 155). Zprostředkovaně je pak vhodné investovat do služeb nadnárodních poradenských a analytických společností, o jejichž důvěryhodnosti není pochyb.

**Shrnutí:**

1. Je potřeba se o daném tržním potenciálu přesvědčit buď osobně či prostřednictvím široce akceptovaného a důvěryhodného zdroje či nejlépe kombinací obou těchto přístupů.
2. Porozumět lokálnímu prostředí a využít jej ve svůj prospěch.

**8.4 Investice do rozvoje místní pracovní síly**

Zcela porozumět četným nuancím odlišností afrických trhů je pro zahraniční investory bez předchozí osobní a dlouhodobé zkušenosti z daného prostředí téměř nemožné. Progressivní

plán investice do rozvoje místních pracovních sil, které pak budou schopny danou operaci efektivně řídit, je proto správným řešením (Leke, 2018, s. 140).

**Shrnutí:**

1. Důkladné zaškolení a následný rozvoj managementu z řad místních obyvatel.
2. Chytré a efektivní programy motivující a rozvíjející neexecutivní zaměstnance, a to v rámci vlastního uceleného systému.
3. Zvláštní význam musí být kladen na inkluzi mládeže, žen a také minorit či znevýhodněných osob.

## **8.5 Důležitost spolupráce s vládami**

Pro společnosti, které chtějí využít celý potenciál předmětného trhu, je dobrá spolupráce s místní vládou zcela zásadní (Hazlewood, 2016, s. 209). V tomto ohledu vynikají již zmiňované čínské společnosti, které jsou vždy vybaveny přesnými informacemi o tom, jaké výzvy v daném čase ta či ona vláda řeší. U velkých operací je zapojení místní vlády velmi časté, neboť ty mnohdy oplývají poměrně unikátní schopností koordinovat potřebné dodavatele i odběratele nebo také zajistit financování, poskytnout řadu výhod apod.

**Shrnutí:**

1. Nutnost věnovat čas průzkumu potřeb a rozvojových programů dané země i místních a mezinárodních rozvojových institucí.
2. Využít možnosti dostupné podpory či jiných výhod.

## **8.6 Pružný podnikatelský záměr**

Společnosti by měly být kreativní a uvažovat o nestandardních řešeních, které se zapříčiní o to, že ihned dojde k vytvoření povědomí o společnosti, jejímu produktu, službě či značce. Ačkoliv základní hodnoty, na kterých je daná společnost postavena, by se měnit neměly, uvedení na trh a konfigurace produktů a služeb v závislosti na specifických požadavcích trhu jsou nutností.

**Shrnutí:**

1. Unifikovaný přístup až na zárné výjimky lze uplatnit jen stěží.
2. Tvorba produktů a služeb na míru je žádoucí.

## 8.7 Významná role osobních vztahů

Význam osobních vztahů při výkonu zahraničněobchodních operací není jen výhodou, ale nutným předpokladem k jejímu hladkému průběhu po dobu celé její životnosti. Je proto vhodné pečlivě vybrat své potenciální partnery nutné k realizaci operace a věnovat dostatečný čas navázání vzájemné důvěry. Přesně vědět, kdo je zodpovědný za stěžejní rozhodnutí a současně identifikovat možné slabiny svých partnerů na všech úrovních dodavatelsko-odběratelských vztahů předem významně sníží riziko, které je spojeno s výběrem nevhodného partnera.

### Shrnutí:

1. Důkladná analýza potenciálních partnerů a vytvoření osobní důvěryhodné vazby je podmínkou.
2. Tam, kde je to možné, je vhodné si alespoň částečně předjednat alternativy k jednotlivým dodavatelům či odběratelům.

Spolupráce s výhradně místními subjekty má významně pozitivní efekt na podporu, které se společnosti může dostat ze strany místních komunit.

## 8.8 Neustálá potřeba inovace

Na rozdíl od již rozvinutých trhů tzv. „západního typu“, které se vyvíjí pomalejším tempem, Afrika je stále více či méně v prvotních fázích cesty k rozvinutému statusu, což se projevuje zvýšenou dynamičností na jednotlivých trzích (Leke, 2018, s. 103). Dynamičnost na trhu jednoznačně implikuje potřebu držet s trhem krok, jinými slovy kontinuálně inovovat a zlepšovat své produkty a služby tak, aby vždy dokázaly uspokojit rostoucí či měnící se potřeby.

### Shrnutí:

1. Tvorba produktů a služeb, které uspokojí nenaplněné potřeby.
2. Podnikatelský záměr by měl autenticky interagovat se svými zákazníky, potažmo s jejich potřebami.
3. Snížování nákladů a zvyšování efektivity.
4. Zúžitkování technologického pokroku.

---

Výše uvedených 8 pravidel úspěchu na afrických trzích plní rovněž funkci minimalizace rizika ohrožujícího výsledek daného podnikatelského záměru zahraničních společností, které v drtivé většině případů, neuvažujeme-li o nahodilých negativních faktorech typu nepokoje, přírodní katastrofa či aktuální pandemie, pramení z nedostatku informací a nepochopení fungování daného prostředí. Obecně vzato platí, což však musí být bráno s notnou dávkou obezřetnosti, že vnímané riziko spjaté s africkým podnikatelským prostředím je za předpokladu vytvoření pevných osobních vazeb s místními subjekty podstatně nižší než riziko reálné. O tomto svědčí příběhy úspěšných společností, kterým se povedlo plně využít potenciálu afrických trhů. Ač se tyto společnosti liší jak geograficky, tak i sektorově, pro všechny z nich je charakteristické vnímání neuspokojených potřeb v Africe jakožto lukrativních příležitostí a rovněž také dlouhodobý závazek vytvořit úspěšný a inkluzivní obchodní model. Inspiraci lze nalézt analýzou strategií působení v Africe společností jako např. Coca-Cola, jihoafrická SAB či Shoprite, marocká Saham Finances, ale také v příbězích, které stály za vznikem již zmiňovaných projektů Gro Intelligence a M-pesa.

## ZÁVĚR

V roce 2050 bude populace v Africe dosahovat velikosti 2,53 mld. a kombinované výdaje domácností a podniků se dostanou na hodnotu 16,12 bil. USD. Od samotné sub-saharské Afriky očekává, že její kumulované HDP dosáhne 29 bil. USD. Obrovskou poptávku lze předpokládat v oblasti spotřebního zboží a služeb jako jsou např. potraviny, nápoje, farmaceutika, zdravotní služby, vzdělávání, bezpečnostní služby a mnohé další. Potraviny a nápoje budou samy o sobě reprezentovat spotřebu ve výši 1,85 bil. USD ročně. K uspokojení takto velké potřeby bude nutné zefektivnění zemědělství a následného zpracování zemědělských plodin, dobře organizované distribuční kanály, a to včetně přepravy a velko i maloobchodu a v neposlední řadě také edukovaný lidský kapitál podporující hladký chod řetězců přidané hodnoty.

Společnosti by tak měly cílit na země a města s optimální velikostí trhu, tedy počtem obyvatel, a také dostatečnou kupní silou, která je relevantní pro předmět jejich činnosti.

Výdaje domácností mohou v roce 2050 dosáhnout hodnoty 8 bil. USD, přičemž 50 % těchto výdajů připadne zejména na tato tři odvětví: potraviny a nápoje (1,85 bil. USD), bydlení (1,44 bil. USD), pohostinství a rekreace (1,2 bil. USD). Dalšími důležitými odvětvími budou zdravotnictví (623 mld. USD), finanční služby (516 mld. USD), telekomunikace (131 mld. USD), dále pak doprava a vzdělávání (1,08 bil. USD) a další spotřební zboží (1,3 bil. USD).

Zvláštní pozornost by měla být věnována rostoucí kupní síle domácností. V roce 2050 se bude s ohledem na dosavadní trend 59–79 % populace pohybovat nad hranicí chudoby, čímž se zvýší jejich spotřební flexibilita a možnost koupě cennějšího zboží a služeb. Potenciál afrických zemí tak netkví pouze v populačním růstu, ale také v navýšení průměrných příjmů.

U podniků v Africe by výdaje mohly dosáhnout výše 8,2 bil. USD. Až 80 % jich pohlíží 4 následující odvětví: stavebnictví, veřejné služby a doprava (1,8 bil. USD); zemědělství a zpracovatelství zemědělských produktů (1,7 bil. USD); velko a maloobchod (1,5 bil. USD); a investice do výroby (1 bil. USD). Dalšími důležitými odvětvími budou: bankovní služby a pojištění (640 mld. USD), přírodní zdroje (494 mld. USD), telekomunikace a IT (190 mld. USD) a jiné (930 mld. USD).

AfCFTA bude již v roce 2050 bude plně funkční a vyšší míra intra-afrických obchodů se významně zapříčiní o průmyslový rozvoj, s čímž souvisí tvorba formálních pracovních míst



a role neformálního sektoru tak bude i nadále klesat. Investiční prostředí bude stabilnější a role afrických států při vyjednávání se svými obchodními partnery se proto posílí.

Pro výše uvedené výhledy je zcela nezbytný rozvoj infrastruktury jako je doprava, elektřina, vodohospodářství, informační a komunikační technologie a v neposlední řadě také důvěryhodné podnikatelské prostředí umožňující využití doposud nevyužitého potenciálu nenaplněných potřeb.

Rozvoj infrastruktury ani zavedení 4IR technologie se neobejdou bez masivního domácího, zahraničního i rozvojového kapitálu, k jehož dosažení je zapotřebí odpovědná a efektivní vláda, silné bankovníctví, pojišťovnictví, a především pak vztah veřejného a soukromého sektoru podporující malé a střední podnikání.

Vliv pandemie COVID-19 sice bezesporu africký růst značně zpomalí, avšak lze předpokládat, že růstový trend poslední dekády spolu s nutnými strukturálními reformami a silně pro-integrační snahy afrických států v rámci AU vyústí v úspěšnou implementaci AfCFTA

a s tím spojenou transformaci napříč všemi ekonomickými odvětvími.

S ohledem na mnohdy nízkou míru rozvoje v Africe, se rovněž jedná o příležitost vytvořit něco, co má potenciál způsobit opravdovou změnu, jinými slovy pozitivně ovlivnit velké množství osob, jejich životní podmínky a budoucí rozvoj, což je obrovskou přidanou hodnotou ospravedlňující značné zisky, které Afrika umí generovat. O tomto jasně svědčí výpovědi úspěšných průkopníků v africkém podnikání, kteří nasýtí neuspokojenou poptávku či poskytnou inovativní řešení tam, kde bylo třeba. Tito průkopníci tak v mnoha případech působením v Africe přerostli svoji globální konkurenci.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje:

BRČÁK, Josef; SEKERKA, Bohuslav; STARÁ, Dana. *Makroekonomie – teorie a praxe*. 1. vydání. Praha: Aleš Čeněk, 2014, 233 s. ISBN 9788073804923.

FIALOVÁ, Helena; FIALA, Jan. *Ekonomický slovník s odborným výkladem česky a anglicky*. 3. vydání. Praha: A plus, 2014, 318 s. ISBN 9788087681022.

HALÍK, Jaroslav; FIALOVÁ, Helena. *Strategie Vstupu firem na zahraniční trhy*. 1. vydání. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2016, 206 s. ISBN 9788087956519.

HAZELWOOD, Leyland. *The ultimate guide to doing business in Africa*. 1st edition. Melbourne: Motivational Press LLC, 2016, 352 s. ISBN 9781628653199.

KALÍNSKÁ, Emílie a kol. *Mezinárodní obchod v 21. století*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010, 232 s. ISBN 9788024775135.

KGOMEOSWANA, Victor. *Africa is open for business*. 2nd edition. Cape Town: Pan Macmillan South Africa, 2015, 312 s. ISBN 9781770104464.

LEKE, Acha. *Africa's Business Revolution*. 1st edition. Boston: Harvard Business Review Press, 2018, 223 s. ISBN 9781633694415.

MACHKOVÁ, Hana a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. vydání. Praha: Grada, 2014, 256 s. ISBN 9788024748740.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 4. vydání. Praha: Grada, 2015, 200 s. ISBN 9788024753669.

OPPONONG-AMOAKO, Winfred. *How to succeed in the African Market*. 1st edition. Cape Town: Penguin Random House South Africa, 2019, 256 s. ISBN 9781776092956.

SIGNÉ, Landry. *Unlocking Africa's Business Potential*. 1st edition. Washington: Brookings Institution Press, 2020, 346 s. ISBN 9780815737391.

SVATOŠ, Miroslav a kol. *Zahraniční obchod teorie a praxe*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009, 368 s. ISBN 9788024767321.

Štěrbová a kol.: *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013, 368 s. ISBN 9788024746944.

URBAN, Jan. *Teorie národního hospodářství*. 4 vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 480 s. ISBN 9788074787249.

### Internetové zdroje:

AFDB, African Economic Outlook 2020 [online] ©2020 [cit. 2020-4-19] Dostupné z: <https://www.afdb.org/en/knowledge/publications/african-economic-outlook>

Apulu Idisemi and Ann Latham, International Journal of Business and Management, Drivers for Information and Communication Technology Adoption: A Case Study of Nigerian Small and Medium Sized Enterprise [online] ©2011 [cit. 2020-4-28] Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Ann\\_Latham/publication/229020234\\_Drivers\\_for\\_Information\\_and\\_Communication\\_Technology\\_Adoption\\_A\\_Case\\_Study\\_of\\_Nigerian\\_Small\\_and\\_Medium\\_Sized\\_Enterprises/links/558d1a9b08ae591c19da337a.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ann_Latham/publication/229020234_Drivers_for_Information_and_Communication_Technology_Adoption_A_Case_Study_of_Nigerian_Small_and_Medium_Sized_Enterprises/links/558d1a9b08ae591c19da337a.pdf).

Brown David, Carlisle Barracks, PA: United States Army War College Press, Africa's Booming Oil and Natural Gas Exploration and Production: National Security Implications for the United States and China [online] ©2014 [cit. 2020-4-30] Dostupné z: <https://publications.armywarcollege.edu/pubs/2258.pdf>.

Businessinfo.cz, Zahraniční obchod [online] ©2020 [cit. 2020-4-13] Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/rozcestnik/zahranicni-obchod/>

CoreEcon, The Economy: Economics for Changing World [online] ©2020 [cit. 2020-2-17] Dostupné z: <https://www.core-econ.org/the-economy/book/text/0-3-contents.html>

CzechInvest, Sektorová databáze dodavatelů online] ©2020 [cit. 2020-6-1] Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-investory/Databaze-dodavatelu>

CzechTrade, Kanceláře ve světě [online] ©2020 [cit. 2020-6-1] Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz>

ČEB, Úvěry a produkty trade finance [online] ©2020 [cit. 2020-6-1] Dostupné z: <https://www.ceb.cz/co-nabizime/uvery-a-produkty-trade-finance/>

ČSÚ, Pohyb zboží přes hranice [online] ©2020 [cit. 2020-5-1] Dostupné z: <https://apl.czso.cz/pll/stazo/STAZO.STAZO>

Deloitte, Africa: Tapping into Growth, Opportunities, Challenges and Strategies for Consumer Products. [online] ©2013 [cit. 2020-4-23] Dostupné z:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/consumer-business/deloitte-nl-africa-tapping-into-growth.pdf>.

Deloitte, Africa: A 21st Century View [online] ©2014 [cit. 2020-4-21] Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/ng/en/pages/consumer-business/articles/consumer-review-africa.html>.

Deloitte, Global Manufacturing Competitiveness Index [online] ©2016 [cit. 2020-4-30] Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Manufacturing/gx-global-mfg-competitiveness-index-2016.pdf>.

EGAP, Tisková zpráva [online] ©2020 [cit. 2020-6-9] Dostupné z: <https://www.egap.cz/cs/tiskova-zprava-egap-loni-pojistila-vyvoz-za-40-miliard>

EIB, Banking in Africa 2020 [online] ©2020 [cit. 2020-5-28] Dostupné z: [https://www.eib.org/attachments/efs/economic\\_report\\_banking\\_africa\\_2020\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/efs/economic_report_banking_africa_2020_en.pdf)

EIU, Keeping you up to date [online] ©2020 [cit. 2020-5-29] Dostupné z: <https://www.eiu.com/n/content/the-eiu-update/>

Erasmus Gerhard, TRALAC, How will the AfCFTA live up its expectations? [online] ©20 [cit. 2020--] Dostupné z: <https://www.tralac.org/publications/article/14505-how-will-the-afcfta-live-up-to-all-the-expectations.html>

Foster Jacqueline et al., BCG, African Consumer Sentiment 2016: The Promise of New Markets [online] ©2016 [cit. 2020-4-25] Dostupné z: <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/globalization-center-customer-insight-african-consumer-sentiment-2016/>.

GSMA Intelligence, The Mobile Economy: Sub-Saharan Africa [online] ©2018 [cit. 2020-4-27] Dostupné z: <https://www.gsmainelligence.com/research/?file=809c442550e5487f3b1d025fdc70e23b&download>.

Hatch Grant et al., Nubuke Investments, The Dynamic African Consumer Market: Exploring Growth Opportunities in Sub-Saharan Africa [online] ©2011 [cit. 2020-4-25] Dostupné z: <http://www.nubukeinvestments.com/downloads/Accenture%20The%20Dynamic%20African%20Consumer%20Market%202011.pdf>.

Ibrahim Mo, Brookings, Governance lags behind youth expectations and needs [online] ©2019 [cit. 2020-4-16] Dostupné z: <https://www.brookings.edu/research/governance-lags-behind-youth-expectations-and-needs/>

ICC, Find a document [online] ©2020 [cit. 2020-5-26] Dostupné z: <https://iccwbo.org/find-a-document/>

IMF, COVID-19: An unprecedented threat to Development of Sub-Saharan Africa [online] ©2020 [cit. 2020-5-12] Dostupné z: <https://www.imf.org/en/Publications/REO/SSA/Issues/2020/04/01/sreo0420>

Ismael N. W. and M. J. Mahydeen, AFDB, The Impact of Infrastructure on Trade and Economic Growth in Selected Economies in Asia [online] ©2015 [cit. 2020-4-30] Dostupné z: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/177093/adbi-wp553.pdf>.

Kuranga David, Nova Capital/Africa Analytics, Africa Rising: The Last Consumer Frontier [online] ©2012 [cit. 2020-4-21] Dostupné z: [https://www.europeanbusinessreview.eu/articlefiles/nova\\_africa\\_consumer\\_report.pdf](https://www.europeanbusinessreview.eu/articlefiles/nova_africa_consumer_report.pdf).

Manyika James at al., Mckinsey, Manufacturing the Future: The Next Era of Global Growth and Innovation [online] ©2012 [cit. 2020-4-29] Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-future-of-manufacturing>.

McKinsey.Foresight Africa [online] ©2019 [cit. 2020-5-15] Dostupné z: <https://www.brookings.edu/multi-chapter-report/foresight-africa-top-priorities-for-the-continent-in-2019/>

McKinsey, Lions on the Move II.: Realizing the potential of Africa's economies [online] ©2016 [cit. 2020-5-8] Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/middle-east-and-africa/lions-on-the-move-realizing-the-potential-of-africas-economies>

Our World In Data, Trade and Globalization [online] ©2018 [cit. 2020-2-11] Dostupné z: <https://ourworldindata.org/trade-and-globalization#trade-has-changed-the-world-economy>

PAEPARD, Africa Agriculture Report 2019 [online] ©2019 [cit. 2020-4-26] Dostupné z: <http://paepard.blogspot.com/2019/09/2019-african-agriculture-status-report.html>

Signé Landry, Brookings, Africa's industrialization under Continental Free Trade Area [online] ©2019 [cit. 2020-4-29] Dostupné z: <https://www.brookings.edu/blog/africa-in->

focus/2019/06/04/africas-industrialization-under-the-continental-free-trade-area-local-strategies-for-global-competitiveness/

Spivey Lori et al., BCG, Ten Things to Know about African Consumers: Capturing the Emerging Consumer Class. [online] ©2013 [cit. 2020-4-22] Dostupné z: <https://www.bcg.com/en-us/publications/2013/globalization-retail-ten-things-to-know-about-african-consumers.aspx>.

Sun Irene Yuan, Harvard Business Review, [online] ©2017 [cit. 2020-4-24] Dostupné z: <https://hbr.org/2017/05/the-worlds-next-great-manufacturing-center>

Ventura Luca, Global Finance, Countries with Highest GDP Growth 2019 [online] ©2019 [cit. 2020-3-13] Dostupné z: <https://www.gfmag.com/global-data/economic-data/countries-highest-gdp-growth>

TRALAC, African Continental free Trade Area FAQs [online] ©2019 [cit. 2020-1-11] Dostupné z: <https://www.tralac.org/documents/resources/faqs/3079-african-continental-free-trade-area-faqs-december-2019-update/file.html>

UNCTAD, Economic Development in Africa 2019 [online] ©2019 [cit. 2020-3-18] Dostupné z: <https://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=2463>

UNCTAD, World Investment Report 2019 [online] ©2019 [cit. 2020-4-7] Dostupné z: [https://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/World\\_Investment\\_Report.aspx](https://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/World_Investment_Report.aspx)

Ventura Luca, Global Finance, Countries with Highest GDP Growth 2019 [online] ©2019 [cit. 2020-3-13] Dostupné z: <https://www.gfmag.com/global-data/economic-data/countries-highest-gdp-growth>

WB, Global Economic Prospects 2020 [online] ©2020 [cit. 2020-4-21] Dostupné z: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>

WB, The World Bank in Ethiopia [online] ©2019 [cit. 2020-4-30] Dostupné z: <http://www.worldbank.org/en/country/ethiopia/overview>.

WB, World Development Indicators, Household Final Consumption Expenditure, [online] ©2020 [cit. 2020-4-25] Dostupné z: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>

WB, Doing Business 2020 [online] ©2020 [cit. 2020-4-21] Dostupné z: <http://documents.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies.pdf>

WB, Economy in the time of COVID-19 [online] ©2020 [cit. 2020-5-22] Dostupné z: <https://olc.worldbank.org/content/economy-time-covid-19>

WEF, Global Competitiveness Report 2019 [online] ©2019 [cit. 2020-3-13] Dostupné z: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)

WEF, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019 [online] ©2019 [cit. 2020-5-16] Dostupné z: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ADB	Africká rozvojová banka
AEC	Africké ekonomické společenství
AfCFTA	Kontinentální zóna volného obchodu
APC	Organizace států Afriky, Pacifiku a Karibiku
ARII	Index africké regionální integrace
AU	Africká unie
BERD	Ukazatel výdajů společností na výzkum a vývoj
B2B	Společnost společnosti
B2G	Společnost vládě
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DBSA	Rozvojová banka jižní Afriky
DEU	Delegace Evropské unie
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost
EPA	Dohoda o ekonomickém partnerství Evropské unie
EIU	Evropská investiční banka
EU	Evropská unie
EUR	Měnová jednotka Evropské unie
FDI	Přímá zahraniční investice
FMCG	Rychloobrátkové spotřební zboží
GERD	Ukazatel hrubých domácích výdajů státu na výzkum a vývoj
GMCI	Indexu globální výrobní konkurenceschopnosti
GVC	Globální řetězec přidané hodnoty
G2G	Vláda vládě



---

HDP	Hrubý domácí produkt
HKČR	Hospodářská komora České republiky
ICC	Mezinárodní obchodní komora
ICT	Information and Communication Technologies
IMF	Mezinárodní měnový fond
INTRACEN	Mezinárodní obchodní středisko
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí České republiky
OED	Odbor ekonomické diplomacie Ministerstva zahraničních věcí České republiky
PROPED	Projekt ekonomické diplomacie
RECs	Regionální ekonomické uskupení států v Africe
SEZ	Speciální ekonomická zóna
SPD	Svaz průmyslu a dopravy
TFTA	Tripartitní zóna volného obchodu
TRALAC	Centrum práva mezinárodního obchodu
UN	Organizace společenství národů
UNCTAD	Konference Organizace spojených národů o obchodu a rozvoji
UNECA	Ekonomická komise Organizace spojených národů pro Afriku
UNIDROIT	Mezinárodní ústav pro sjednocení mezinárodního práva soukromého
USD	Americký dolar
WB	Skupina světové banky
WEF	Světové ekonomické fórum
WTO	Světová obchodní organizace

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Lafferova křivka.....	17
Obrázek 2: Stupně internacionalizace mezinárodního obchodu.....	31
Obrázek 3: Subsektory spotř. výdajů v Africe – srovnání r. 2011 a 2016.....	62
Obrázek 4: Porovnání FDI do výroby v roce 2000 a 2017.....	68
Obrázek 5: Vývoj čínských a amerických FDI v Africe od r. 2013 do r. 2018.....	70

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Státy investující významně do výroby v Africe v roce 2015 a 2016.....67

Tabulka 2: Africké státy s největšími zásobami ropy a zemního plynu .....74

**SEZNAM PŘÍLOH**

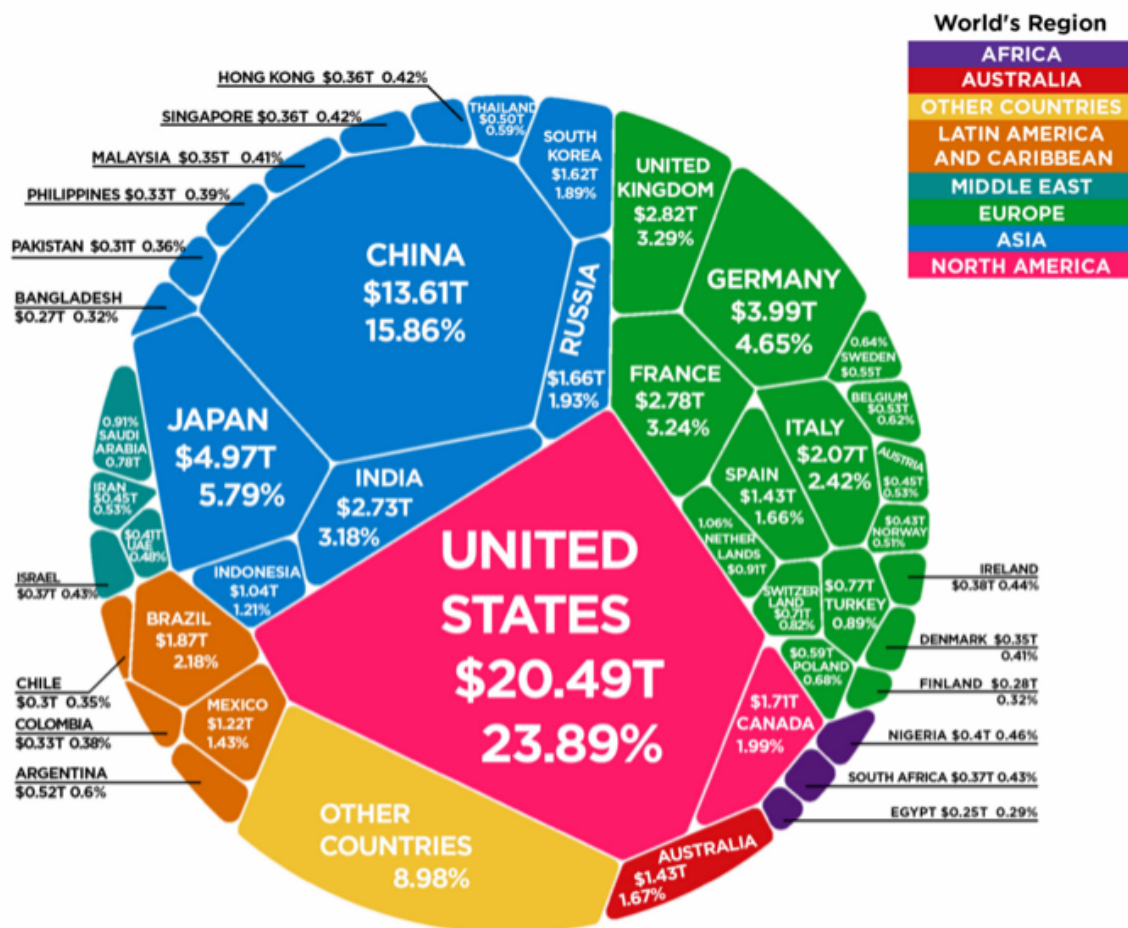
<b>PŘÍLOHA P 1:</b> Velikostní průměr Afriky, Evropy, Indie, Číny a USA .....	98
<b>PŘÍLOHA P 2:</b> Podíl zemí / regionů na světové ekonomice .....	99
<b>PŘÍLOHA P 3:</b> V r. 2030 bude mít Afrika více jak 17 měst > 5 mil. ....	100
<b>PŘÍLOHA P 4:</b> Regionální ekonomická uskupení v Africe .....	101
<b>PŘÍLOHA P 5:</b> Intra-Africký export / import.....	102
<b>PŘÍLOHA P 6:</b> Technologické huby v Africe .....	103

**PŘÍLOHA P 1:** Velikostní příměr Afriky, Evropy, Indie, Číny a USA



*Zdroj: McKinsey, Africa's Overlooked Business Revolution*

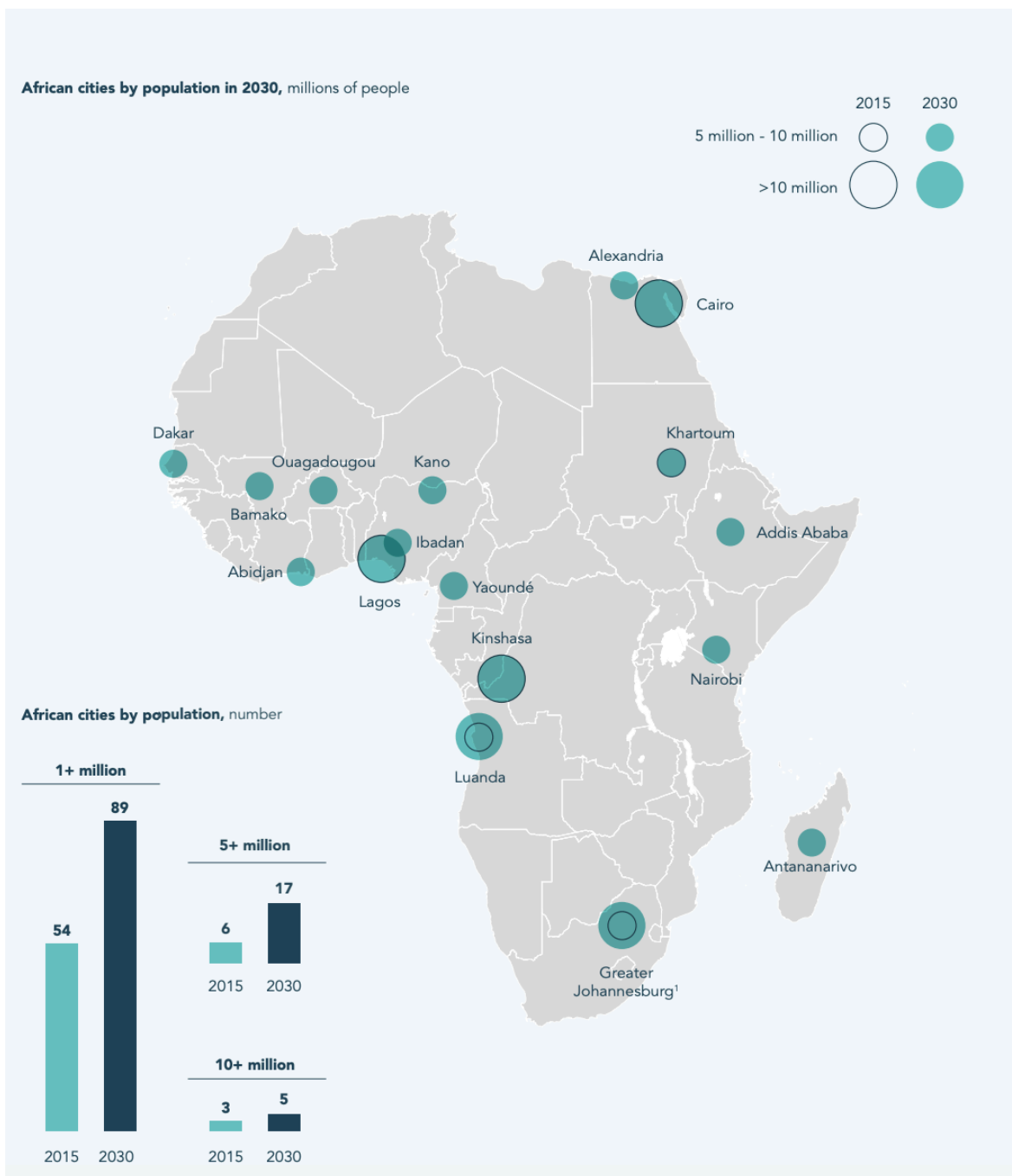
## PŘÍLOHA P 2: Podíl zemí / regionů na světové ekonomice



Zdroj: howmuch.net, 2018 dostupné z: [https://howmuch.net/articles/the-world-economy-](https://howmuch.net/articles/the-world-economy-2018)

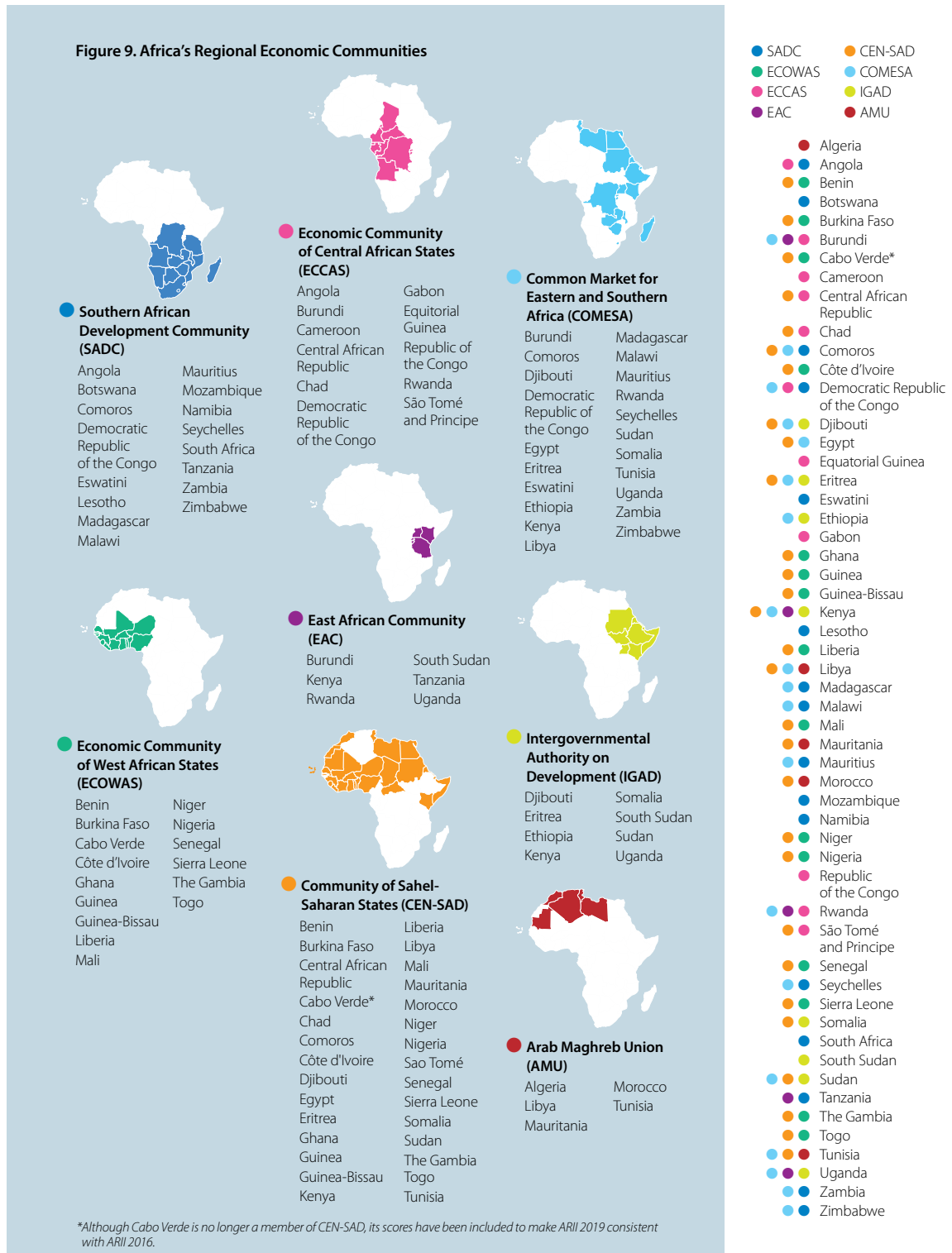
2018

**PŘÍLOHA P 3: V r. 2030 bude mít Afrika více jak 17 měst > 5 mil.**



*Zdroj: McKinsey, Africa's Overlooked Business Revolution*

## PŘÍLOHA P 4: Regionální ekonomická uskupení v Africe



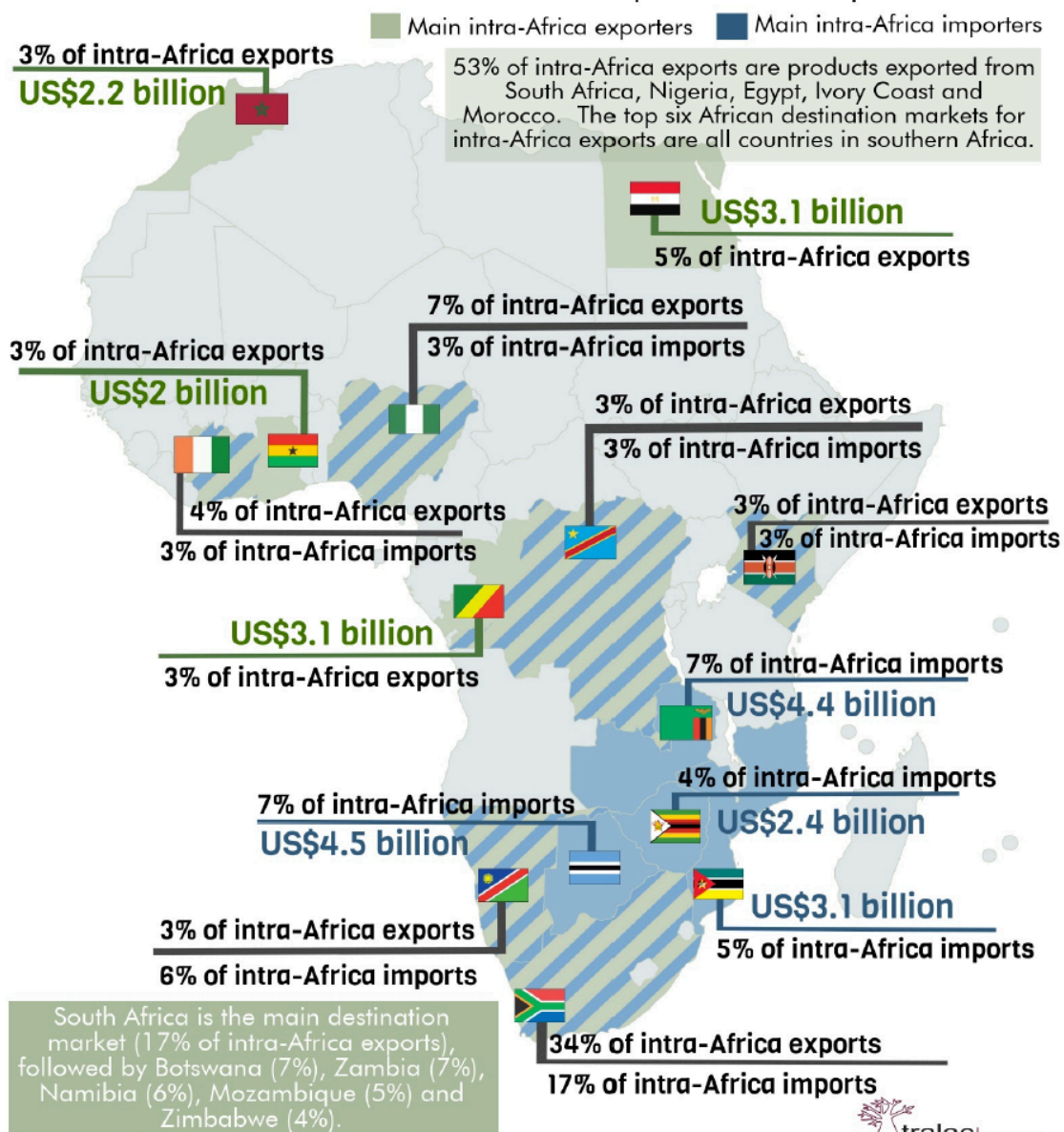
Zdroj: Africa Regional Integration Index Report 2019



PRÍLOHA P 5: Intra-Africký export / import

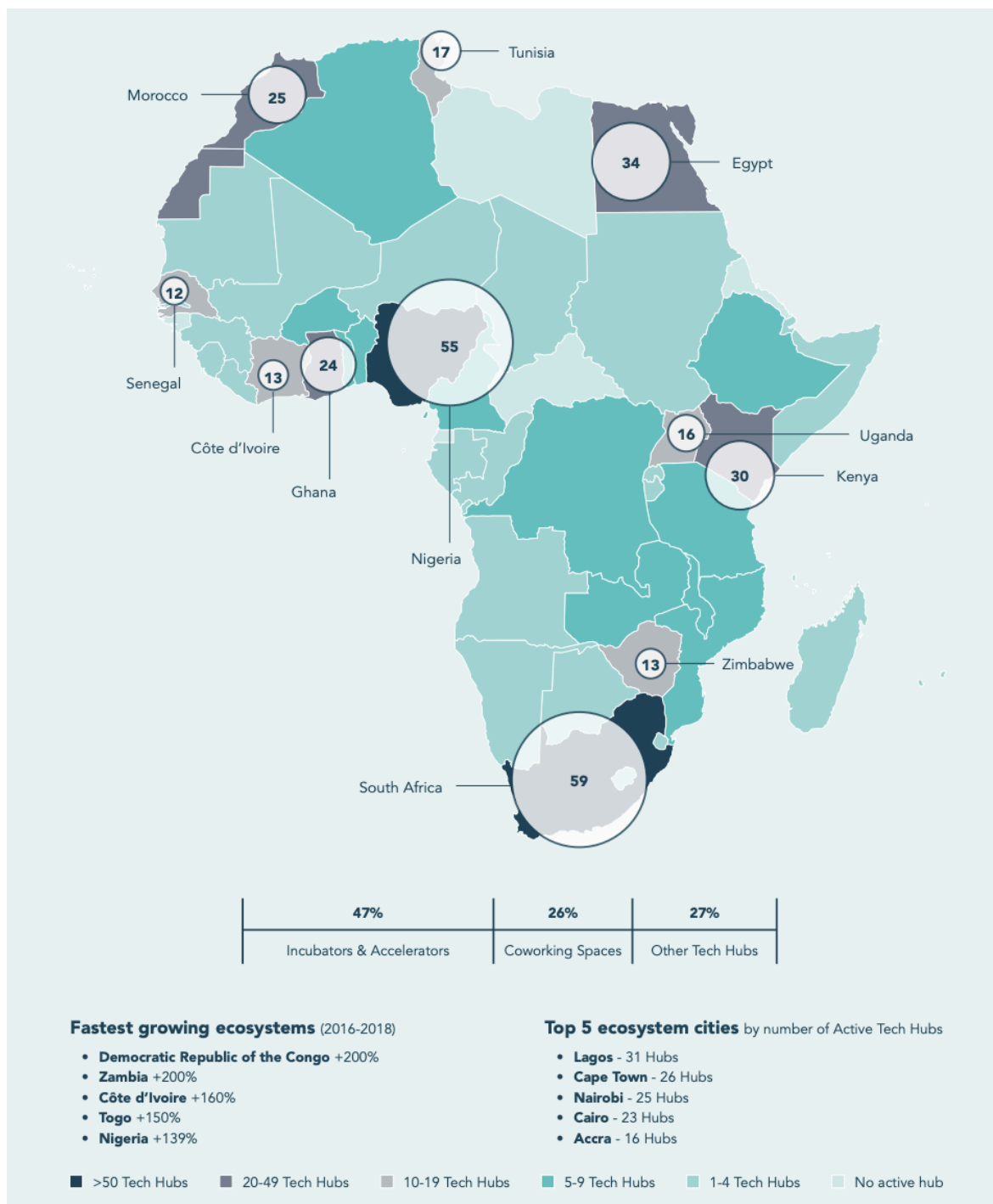


Main intra-Africa exporters and importers 2017



Zdroj: TRALAC, Infographics: Intra-African Trade 2017

## PŘÍLOHA P 6: Technologické huby v Africe



Zdroj: Global Systems for Mobile Communications