

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Podnik v období politické nestability
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lenka Zuchová**
Osobní číslo: **E20531**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Podnik v období politické nestability**
Zadávací katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

Zásady pro vypracování

Cíl práce: Analyzovat rizika podniku, který má zahraniční odběratele a dodavatele, v situaci zahraniční politické nestability. Navrhnout řešení ke snížení nákladů.

Osnova práce:

- Vztah ekonomiky a politické situace.
- Představení podniku.
- Analýza rizik podniku.
- Návrh změn strategie podniku.

Rozsah pracovní zprávy: **35**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
HOLÝ, Petr. *Válka na Ukrajině: kontext*. Praha: Gnóm!, 2022. Pemmikan. ISBN 978-80-88299-21-9.
KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3006-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Veronika Lipovská**
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem **Podnik v období politické nestability** jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 27. 4. 2023

Lenka Zuchová v. r.

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí této práce Mgr. Veronice Lipovské za její cenné rady, odbornou pomoc, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá podnikem, jeho obchodními aktivitami v období zahraniční politické nestability, analýzou rizik a návrhem konkrétních řešení. V první části práce je stručně definován podnik a nestabilní politická situace. Dále jsou popsány dva základní makroekonomické ukazatele. Na závěr této části je stručně vysvětlen průběh války na Ukrajině a momentální ekonomická situace v Rusku a na Ukrajině k roku 2023. Na tuto část navazují další tři části práce, ve kterých je představen konkrétní podnik a následně jsou analyzována rizika zkoumaného podniku a navrženy změny strategie vhodné pro zmiňovaný podnik.

KLÍČOVÁ SLOVA

podnik, politická nestabilita, inflace, hrubý domácí produkt, válka na Ukrajině, riziko

TITLE

The company in times of political instability

ANNOTATION

The bachelor's thesis deals with the company, its business activities in a period of foreign political instability, risk analysis and the proposal of specific solutions. In the first part of the thesis, the company and the unstable political situation are briefly defined. Followingly, two basic macroeconomic indicators are described. At the end of this part, the progress of the war in Ukraine and the current economic situation in Russia and Ukraine in 2023 are explained. This part is followed by three other parts of the work, in which a specific company is presented, and then the risks of the company under investigation are analyzed and changes in strategy are proposed suitable for the mentioned company.

KEYWORDS

company, political instability, inflation, gross domestic product, war in Ukraine, risk

OBSAH

SEZNAM TABULEK	8
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	9
ÚVOD	11
1 Vztah ekonomiky a politické situace	13
1.1 Podnik	13
1.2 Nestabilní politická situace	13
1.3 Základní makroekonomické ukazatele	14
1.3.1 Inflace	15
1.3.2 Hrubý domácí produkt	19
1.4 Válka na Ukrajině	22
1.5 Ekonomická situace na ruském trhu	23
1.6 Ekonomická situace na ukrajinském trhu	28
1.7 Pomoc Ukrajině od států EU	30
2 Představení podniku	33
2.1 IQOS	34
2.2 Vztah společnosti Philip Morris k Rusku a Ukrajině	34
3 Analýza rizik podniku	36
3.1 Analýza vnějšího prostředí	36
3.1.1 Politicko-legislativní faktory	36
3.1.2 Ekonomické faktory	38
3.1.3 Sociální faktory	39
3.1.4 Technologické faktory	40
3.1.5 Environmentální faktory	41
3.2 Zjištění rizik	41
3.3 Výpočet velikosti rizik	44
4 Návrh změn strategie podniku	51
ZÁVĚR	53
POUŽITÁ LITERATURA	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Spotřební koš	16
Tabulka 2: Hodnoty inflace vyjádřené přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen.....	17
Tabulka 3: Hodnoty inflace vyjádřené přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku.....	18
Tabulka 4: Hodnoty inflace vyjádřené přírůstkem indexu spotřebitelských cen k předchozímu měsíci.....	18
Tabulka 5: Hodnoty HDP a procentní změny HDP.....	20
Tabulka 6: Škála pro výpočet závažnosti rizika	46
Tabulka 7: Škála pro výpočet pravděpodobnosti nastání rizika	46
Tabulka 8: Škála pro výpočet zjistitelnosti rizika.....	47
Tabulka 9: Výpočet indexu RPN	49

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

3D – trojdimenzionální

BBC – British Broadcasting Corporation (Britská rozhlasová a televizní společnost)

CZK – the Czech koruna (koruna česká)

č. – číslo

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

ČTK – Česká tisková kancelář

EU – Evropská Unie

FNB – Státní fond národního blahobytu

HDP – hrubý domácí produkt

HEETS – HeatStick

IQOS – „I Quit Ordinary Smoking“

ISBN – International Standard Book Number

Kč – koruna česká

LNG – liquefied natural gas (zkapalněný zemní plyn)

mld. – miliarda

MMF – Mezinárodní měnový fond

NZIP – Národní zdravotnický informační portál

odst. – odstavec

OSN – Organizace spojených národů

PESTLE – politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, environmentální faktory

PMI – Philip Morris International

PM ČR – Philip Morris Česká republika

RPN – Risk Priority Number

RUB – the Russian ruble (ruský rubl)

Sb. – sbírka

SP ČR – Svaz průmyslu a dopravy České republiky

SWOT – strengths, weakness, opportunities, threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby)

USA – United States of America (Spojené státy americké)

USD – United States dollar (americký dolar)

v. r. – vlastní rukou

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je Podnik v období politické nestability. Politická nestabilita může mít negativní dopad na ekonomiku a podniky, které se nacházejí v oblasti, kde se nestabilní politická situace projeví, či podniky, které mají v této oblasti své dodavatele a odběratele. Nestabilní politická situace v zemi však může ovlivnit i podniky, které s danou zemí nemají společné obchodní zájmy. Jedná se zpravidla o situace, kdy se nezávislá země rozhodne jakýmkoli způsobem zapojit do akcí souvisejících se zemí s politickou nestabilitou. Její dopady mohou být mnohostranné a mohou ovlivnit různé aspekty podnikání, včetně zdrojů, trhu, ziskovosti a řízení rizik.

Pro konkrétní analýzu byl vybrán podnik Philip Morris, což je mezinárodní společnost se sídlem v USA, která se specializuje na výrobu tabákových výrobků. Cílem této bakalářské práce je analyzovat rizika podniku, který má zahraniční odběratele a dodavatele, v situaci zahraniční politické nestability a zjistit, jaké strategie chování podniku by mohly být navrženy pro snížení nákladů a zlepšení výkonnosti podniku. Práce si klade za cíl přispět k lepšímu porozumění vlivu politické nestability na podnikání a ukázat konkrétní příklad, jak se společnost Philip Morris může s touto situací úspěšně vypořádat.

Politická nestabilita, jejíž důsledky jsou analyzovány v této práci, je způsobena, k datu 15. 3. 2023, stále probíhající vojenskou operací na Ukrajině. Od začátku války se politická situace na Ukrajině výrazně zhoršila, což vedlo k prohloubení politické nestability v zemi. Tento vývoj může mít negativní dopad na mnoho odvětví, včetně podnikání. Důsledky této války ovlivnily mnoho českých podniků a postupně dochází ke stálému zhoršování ekonomické situace. Válka mezi Ruskem a Ukrajinou dále pokračuje, a proto je nutné, aby se nejen české podniky připravily na možnou další změnu situace.

Práce je rozdělena do 4 hlavních kapitol. První kapitola se zaměří na teoretický úvod do tématu, kde bude podrobně rozebrán vztah ekonomiky a politické situace. V jednotlivých podkapitolách budou popsány hlavní pojmy týkající se práce a poté bude představen stručný průběh války na Ukrajině. Nakonec bude v této kapitole shrnutá ekonomická situace na ruském i ukrajinském trhu a vysvětleno, jakým způsobem ji ovlivnila válka.

V druhé kapitole se práce zaměří na popis společnosti Philip Morris, historii podniku a představení výrobků společnosti. Budou představeny nejnovější výrobky, které v posledních

letech, tedy v letech 2022-2023, uvedla společnost na trh. Vzhledem k tématu práce bude také popsán vztah podniku Philip Morris k Rusku a Ukrajině.

Třetí kapitola se bude zabývat analýzou konkrétních rizik podniku. Nejdříve bude zanalyzováno vnější prostředí podniku pomocí analýzy PESTLE a poté budou na základě této analýzy identifikována hrozící rizika. Po zjištění rizik se vyberou pouze ta, která souvisí s válkou na Ukrajině a u těchto rizik se vypočítá jejich velikost pomocí indexu RPN. Na závěr budou mezi sebou tato rizika porovnávána a bude zhodnocena jejich důležitost.

Poslední čtvrtá kapitola bude zaměřena na formulování doporučení pro Philip Morris v oblasti řízení rizik a bude navrženo, jak tato rizika minimalizovat. Dále bude popsáno nejvhodnější strategické chování v době politické nestability a nejvíce bude kladen důraz na strategie, které pomohou podniku udržet stabilitu a zlepšit jeho výkonnost.

Výsledné závěry z této práce by mohly sloužit podniku při strategickém plánování zahrnujících politickou nestabilitu. Konkrétně by mohly být tyto výsledky využity pro podnik Philip Morris na rok 2024 v souvislosti s válkou na Ukrajině či by mohly posloužit jako inspirace pro tvoření strategie pro jakýkoliv podnik, kterého se válka na Ukrajině určitým způsobem dotýká.

1 Vztah ekonomiky a politické situace

1.1 Podnik

Nejlépe je podnik definován podle Obchodního zákoníku (1991): „*Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.*“

Podnik se dělí na maloobchod a velkoobchod. Kotler s Kellerem (2013, s. 487) definují maloobchod jako obchod, který zahrnuje veškeré činnosti, které souvisejí s prodáváním zboží či služeb konečnému spotřebiteli pro osobní, nekomerční použití. Maloobchodníkem se může nazývat kterýkoli podnik, pokud jeho tržby pocházejí z největší části z maloobchodu. Jako maloobchod uvádíme naprosto veškeré prodeje konečným spotřebitelům, nehledě na to, jak se produkty nebo služby prodávají (osobně, zásilkovým prodejem nebo online) nebo kde se prodej uskutečňuje (v obchodě, na ulici, u spotřebitele doma).

Na druhou stranu velkoobchod zahrnuje všechny činnosti, které souvisejí s prodáváním výrobků či služeb firmám, které je poté prodávají dalším firmám či konečným spotřebitelům. Velkoobchodníci jsou také ty podniky, které prodávají jejich výrobky či služby firmám, které je využívají ke komerčním účelům. Mezi velkoobchodníky nepatří výrobci ani zemědělci, z důvodu, že se zabývají převážně výrobou. Velkoobchodníci se tolik nezabývají komunikací, atmosférou a umístěním podniku, protože prodávají firemním zákazníkům a nepotřebují přilákat konečné uživatele (Kotler, Keller, 2013, s. 503).

1.2 Nestabilní politická situace

Politickou nestabilitu definujeme jako dočasnou situaci, která se odehrává buď uvnitř státu nebo mezi dvěma a více státy, kdy se dané země neshodnou na určité věci a nedokážou situaci vyřešit. Politická nestabilita může být způsobena mnoha faktory, jako jsou politické změny, korupce, hospodářská krize, násilné konflikty a podobně. Nestabilní politická situace může také vzniknout jako nepodstatný konflikt a později vyústit ve válečný akt a narušit stabilitu země (Coşkun Özer, 2021, s. 13).

Vzhledem k obrovské globalizaci v posledních desítkách let znamená nestabilní politická situace v jedné zemi problém i pro ostatní země. Globalizaci můžeme definovat jako zmezinárodnování ekonomických, politických a sociálních vztahů po celém světě, kdy vztahy přesahují národní hranice (Coşkun Özer, 2021, s. 14).

Díky globalizaci se velmi provázala výroba jednotlivých výrobků. I průmyslová výroba jednoho výrobku může probíhat postupně ve více zemích. Hlavní důvod je ten, že se jednotlivé státy soustředí pouze na výrobu těch částí produktu, ve kterých mají výhodu oproti ostatním zemím. V praxi to může znamenat, že vyspělé země se specializují na části výroby, kde je potřeba mít vyšší vzdělání a intelektuální znalosti, jako například na výzkum, marketing a podobně. Naopak méně vyspělé země, které mají ale větší výrobní kapacitu a levnější pracovníky, se specializují na výrobu jednodušších meziproductů (Machková, Machek, 2021, s. 18).

Kromě pozitivních účinků tento proces přináší i globální problémy, které země nemohou samy vyřešit. V této práci se budeme zabývat tím, jak na podniky působí válečný konflikt na Ukrajině. Je ovšem nutné si uvědomit, že mezi lety 2020–2023 nebyl tento konflikt jediný, který ovlivnil světovou ekonomiku. Na začátku roku 2020 se postupně po celém světě začalo šířit onemocnění zvané COVID-19. Tuto nemoc způsobuje nový typ koronaviru, jehož technický název je SARS-CoV-2. Jde o velice nakažlivou nemoc, jejíž příznaky jsou horečky, kašel, únava a bolest svalů. Pokud se onemocnění projeví u nemocných osob, může se rozvinout vážněji a skončit i smrtí (Komenda, 2020).

Ekonomické dopady, které nastaly od začátku této krize byly obrovské a epidemie měla negativní dopad na všechny země světa. V nejvíce napadených zemích dosáhly tyto problémy mezinárodních rozměrů, které země nemohly vyřešit samy. V této práci se nebudeme primárně zabývat dopady epidemie na ekonomiku podniků, ovšem je nutné si uvědomit, že většina podniků, ať už v České republice, či v zahraničí, byla již od začátku roku 2020 ekonomicky velmi oslabena, právě kvůli epidemii COVID-19. Některé podniky poznamenala více epidemie a některé spíše důsledky války na Ukrajině, ale hlavním cílem této práce je zjistit dopady války na Ukrajině na konkrétní podnik v České republice (Coşkun Özer, 2021, s. 89).

1.3 Základní makroekonomické ukazatele

Cílem ekonomiky v každém státě je její kladný budoucí vývoj. To, jak se vyvíjí národní hospodářství, by mělo zajímat každého občana daného státu, protože se to každého určitým způsobem dotýká. Jestli je vývoj pozitivní či negativní se zjišťuje pomocí **makroekonomických ukazatelů**. Odborníci veličiny, které jsou potřebné pro vypočítání těchto ukazatelů, průběžně celý rok sledují a na konci roku je vyhodnotí a zjistí, jak se stát vyvíjel z ekonomického hlediska. Samostatný ukazatel nám toho příliš neřekne, proto ho musíme porovnat s dalšími hodnotami. Existují dvě možnosti. První z nich porovnává danou

hodnotu ukazatele z nejaktuálnějšího roku s hodnotami toho stejného ukazatele, ve stejném státě, z předchozích let. Tímto způsobem se dá zjistit, zda národní ekonomika roste či klesá. Druhá možnost je porovnat danou hodnotu ukazatele s hodnotou stejného ukazatele, ve stejném čase, ale v jiném státě. Tímto způsobem se vytvoří pořadí a může se tak určit ekonomicky nejvyspělejší stát.

Základní makroekonomické ukazatele, kterými se budeme zabývat, jsou **inflace** a **hrubý domácí produkt**. Na těchto ukazatelích se nejlépe ukáže, jak ekonomika stoupla či v tomto případě, poklesla. V další kapitole si vysvětlíme, co jednotlivé pojmy znamenají a jakých hodnot tyto makroekonomické ukazatele dosahují v České republice.

1.3.1 Inflace

Český statistický úřad (2022b) obecně popisuje inflaci jako všeobecný růst cenové hladiny v čase, tedy ukazatel, kterým zjišťujeme o kolik se zvedají spotřebitelské ceny oproti minulým měsícům či rokům. Pokud hodnoty inflace stoupají, snižuje se kupní síla peněz, protože za stejné množství peněz lze koupit méně zboží a služeb. Pokud naopak hodnoty inflace klesají, například z vysokých čísel, zpravidla to znamená, že stát se vzpamatovává z určité krize, kterou si v poslední době prošel (*Peníze.cz*, 2023b).

Existuje několik příčin vzniku inflace. Růst peněžní zásoby v ekonomice je považován za nanejvýš důležitý. Pokud je v ekonomice více peněz, tak to zvyšuje poptávku, což následně zvyšuje ceny. Výše inflace je tedy v rukou centrální banky zodpovědné za emisi peněz. Další možnou příčinou vzniku inflace může být takzvaná nabídková inflace, způsobená především rostoucími cenami vstupů potřebných k výrobě. Nejčastějším příkladem je prudký nárůst cen komodit na globálním trhu, který poté zvyšuje náklady výrobcům, kteří je musí převést na vyšší ceny. Oslabující měna by mohla mít stejný efekt jako zdražení vstupů dovážených ze zahraničí. Inflace na straně nabídky také tlačí na poptávku pracovníků po vyšším růstu mezd, který ale není úměrný produktivitě práce. Pro společnost takové zvýšení mezd znamená, že vyrobené jednotky budou dražší a bude tlak na zvyšování cen (*Peníze.cz*, 2023b).

Inflaci zjišťujeme pomocí cenových indexů, které měří úroveň cen určitých výrobků a služeb. Tyto výrobky spadají do takzvaného spotřebního koše, kde má každý výrobek či služba přiřazenou určitou váhu. Čím vyšší váha, tím je tento produkt častěji zastoupen v celkové spotřebě domácností a naopak (ČSÚ, 2022b).

Tabulka 1: Spotřební koš

Spotřební koš	
Kategorie	Váha (v %)
Potraviny a nealkoholické nápoje	17,8
Alkoholické nápoje a tabák	8,6
Odívání a obuv	3,8
Bydlení, voda, energie, paliva	26,7
Bytové vybavení, zařízení domácnosti, opravy	5,8
Zdraví	2,6
Doprava	10,3
Pošty a telekomunikace	3,2
Rekreace a kultura	8,1
Vzdělávání	0,5
Stravování a ubytování	5,7
Ostatní zboží a služby	6,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2023c)

Spotřební koš se skládá ze 12 různých kategorií, které jsou všechny zobrazené v tabulce č. 1, přičemž každá kategorie zahrnuje mnoho podkategorií, které každý rok charakterizuje ČSÚ (2023c). Základní kategorie obsahují tyto druhy zboží a služeb: potraviny a nealkoholické nápoje, které mají podíl ve spotřebním koši 17,8 %, což je druhé nejvyšší procentní zastoupení. Dále alkoholické nápoje a tabák, které mají také poměrně velké zastoupení, a to 8,6 % a v pomyslném pořadí by se umístily na čtvrtém místě. Nejvyšší podíl ve spotřebním koši ale zabírá kategorie bydlení, voda, energie a paliva. Tam dosahuje hodnota až 26,7 %, což není příliš překvapivé, vzhledem k cenám pronájmu bytů, elektřiny, plynu a podobných položek spadajících do této kategorie. Třetí nejvyšší podíl má kategorie doprava, která ovšem se svými 10,3 % od minulých let o více než jeden procentní bod poklesla.

Dalšími základními kategoriemi, které už sice nemají tak vysoké procentní zastoupení, ale jsou neméně důležité, jsou odívání a obuv, bytové vybavení, zařízení domácnosti, opravy, zdraví, pošty a telekomunikace, rekreace a kultura, stravování a ubytování a ostatní zboží a služby. Nejmenší podíl má kategorie vzdělávání, která je momentálně na pouhých 0,5 % (ČSÚ, 2023c).

Abychom zjistili konkrétní hodnoty, využíváme míru inflace. „Mírou inflace je procentní přírůstek indexů spotřebitelských cen.“ (ČSÚ, 2022b). Hodnoty míry inflace slouží z praktického hlediska např. k určování zvyšování mezd, důchodů a sociálních příjmů. Tyto informace budou také použity ve spojení s nájemními nebo jinými smlouvami, které zahrnují původně dohodnuté úpravy finančních služeb podle postupného vývoje inflace (ČSÚ, 2022b).

Míru inflace můžeme vyjádřit čtyřmi způsoby. Nejpoužívanější z nich je míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Tento způsob vyjádření míry inflace představuje hodnotu, která je dána v procentech, jak se změnila průměrná cenová hladina za poslední rok ve srovnání s průměrem předcházejícího roku. Vypočítáme ji tak, že vezmeme průměrnou cenovou hladinu posledních 12 měsíců a porovnáme ji s průměrnou cenovou hladinou předcházejících 12 měsíců, a tato hodnota se poté vyjádří v procentech. K datu 14. 3. 2023 je poslední možná zjistitelná míra inflace z února 2023, a to 16,2 %. V tabulce č. 2 jsou jako ukázka hodnoty inflace od ledna 2019, postupně každý měsíc do února 2023. Je zde vidět, jak extrémním způsobem stoupla inflace v posledních několika letech (ČSÚ, 2023a).

Tabulka 2: Hodnoty inflace vyjádřené přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen

		<i>Měsíc</i>											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Rok	2019	2,2	2,3	2,4	2,4	2,5	2,5	2,6	2,6	2,6	2,7	2,7	2,8
	2020	2,9	3,0	3,1	3,1	3,1	3,1	3,2	3,2	3,3	3,3	3,2	3,2
	2021	3,0	2,9	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	3,0	3,2	3,5	3,8
	2022	4,5	5,2	6,1	7,0	8,1	9,4	10,6	11,7	12,7	13,5	14,4	15,1
	2023	15,7	16,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2023a)

Tento způsob je poté nutné použít při vyhodnocení průměrné roční míry inflace. Zjistíme ji z hodnoty míry inflace v prosinci v požadovaném roce. Za rok 2022 byla tedy průměrná roční míra inflace 15,1 % oproti předchozímu roku, kdy dosahovala 3,8 %. Pokud si otevřete většinu článků v mediích, setkáte se právě s tímto druhem míry inflace. Je to proto, že je nejjednodušší na vysvětlení a obsahuje pouze jednu hodnotu za celý rok, která se nemění. Ostatní způsoby vyjádření míry inflace se mění každý měsíc, protože jsou určovány za každý jednotlivý měsíc (ČSÚ, 2023b).

Další způsob vyjádření míry inflace je míra inflace reprezentovaná přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku. Tato míra inflace představuje změnu, opět určenou v procentech, cenové hladiny v měsíci ve zkoumaném roce ve srovnání se stejným měsícem předchozího roku. Jsou to tedy dosažené cenové hladiny, které srovnáním stejných měsíců eliminují sezónní vlivy. Tato míra inflace souvisí se stavovou proměnnou, která nezohledňuje vývojový proces tohoto období a zaměřuje se pouze na to, jak se stav změnil mezi začátkem a koncem daného období. Ke dni 14. 3. 2023 je z roku 2023 poslední vyjádřená hodnota z února 2023, a to 16,7 %. V tabulce č. 3 jsou opět k účelu porovnání hodnoty této míry inflace od ledna 2019 do února 2023 (ČSÚ, 2023a).

Tabulka 3: Hodnoty inflace vyjádřené přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku

		<i>Měsíc</i>											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Rok	2019	2,5	2,7	3,0	2,8	2,9	2,7	2,9	2,9	2,7	2,7	3,1	3,2
	2020	3,6	3,7	3,4	3,2	2,9	3,3	3,4	3,3	3,2	2,9	2,7	2,3
	2021	2,2	2,1	2,3	3,1	2,9	2,8	3,4	4,1	4,9	5,8	6,0	6,6
	2022	9,9	11,1	12,7	14,2	16,0	17,2	17,5	17,2	18,0	15,1	16,2	15,8
	2023	17,5	16,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2023a)

Tabulka 4: Hodnoty inflace vyjádřené přírůstkem indexu spotřebitelských cen k předchozímu měsíci

		<i>Měsíc</i>											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Rok	2019	1,0	0,2	0,2	0,1	0,7	0,2	0,4	0,1	-0,6	0,5	0,3	0,2
	2020	1,5	0,3	-0,1	-0,2	0,4	0,6	0,4	0,0	-0,6	0,2	0,0	-0,2
	2021	1,3	0,2	0,2	0,5	0,2	0,5	1,0	0,7	0,2	1,0	0,2	0,4
	2022	4,4	1,3	1,7	1,8	1,8	1,6	1,3	0,4	0,8	-1,4	1,2	0,0
	2023	6,0	0,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2023a)

V tabulce č. 4 je jsou zobrazeny hodnoty posledního způsobu, jak určit míru inflace, což je míra inflace, vyjádřená jako přírůstek indexu spotřebitelských cen oproti předchozímu měsíci. Tímto způsobem představujeme procentní změnu cenové hladiny za sledovaný měsíc v porovnání s měsícem předchozím. K datu 14. 3. 2023 je opět poslední dohledatelná hodnota

z února 2023, ovšem při této metodě nedává smysl tuto hodnotu uvádět samostatně, protože tato metoda porovnává po sobě jdoucí měsíce. Znovu se tedy odkazujeme na tabulku č. 4, kde můžeme vidět vždy na sebe navazující hodnoty. Tato tabulka opět začíná od ledna 2019 a končí únorem 2023. (ČSÚ, 2023a).

1.3.2 Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt, zkráceně HDP, nejlépe popisuje ČSÚ (2022a) jako peněžní vyjádření úplné hodnoty nově vyrobeného zboží a služeb v daném regionu za určité časové období, většinou se uvádí za jeden rok. Využívá se kvůli tomu, aby se dalo stanovit, jak je výkonná ekonomika.

Vyjádřením změny HDP za určitý čas zjistíme tempo hospodářského růstu země. Pokud HDP přepočteme na jednoho obyvatele, můžeme poté spočítat, jaká je životní úroveň v dané společnosti. Dále se využívá ke zjištění relativního bohatství ve společnosti (*Peníze.cz*, 2023a).

Lze ho definovat nebo spíše vypočítat třemi způsoby: produkční / výrobní metodou, výdajovou metodou a důchodovou metodou. Produkčním / výrobním způsobem vypočítáme HDP tak, že sečteme hrubou přidanou hodnotu každého institucionálního sektoru či odvětví a čisté daně z produktů. Hrubou přidanou hodnotu můžeme definovat jako rozdíl mezi hodnotami produkce a spotřeby. Čisté daně z produktů chápeme jako ty, které jsou nerozdělené na sektory a odvětví (ČSÚ, 2022a).

Druhou metodou, kterou můžeme využít pro výpočet HDP, je metoda výdajová. Touto metodou se HDP vypočítá jako součet skutečné konečné spotřeby a tvorby hrubého kapitálu, což můžeme hromadně vyjádřit jako konečné využití výrobků a služeb. K součtu těchto dvou jednotek poté přičteme saldo vývozu a dovozu výrobků a služeb. Skutečnou konečnou spotřebu odvodíme od výdajů na konečnou spotřebu domácností, vlády a institucí, které neprofitují zisk. Tvorba hrubého kapitálu zahrnuje tvorbu hrubého fixního kapitálu a změnu zásob (ČSÚ, 2022a).

Jako poslední metodu pro výpočet hrubého národního produktu využijeme metodu důchodovou. Ta funguje na principu, že se sečtou všechny prvotní důchody celého národního hospodářství. Jako tyto prvotní důchody chápeme zaměstnanecké mzdy, výrobní a dovozní daně, které jsou očištěné o vyplacené dotace, čistý smíšený důchod, spotřebu fixního kapitálu a čistý provozní přebytek (ČSÚ, 2022a).

Hrubý domácí produkt se pomocí těchto metod vypočítává každého čtvrt roku a uvádí se v korunách. Poslední čtvrtletí, které celé již proběhlo, k datu 14. 3. 2023, je 4. čtvrtletí roku 2022. V tabulce č. 5 jsou uvedeny konkrétní hodnoty, kterých HDP dosahovalo od 1. čtvrtletí roku 2021 až do 4. čtvrtletí 2022, ovšem tyto hodnoty nám samy o sobě příliš mnoho neříkají. Mnohem důležitější je meziroční či mezičtvrtletní změna HDP, uváděná v procentech. Z těchto dvou druhů změn se výrazně častěji uvádí změna meziroční, která mnohem jasněji definuje procentní změnu mezi jednotlivými obdobími. Poslední dohledatelná změna, opět k datu 14. 3. 2023, je změna uváděná mezi 3. a 4. čtvrtletím 2022, a to 0,3 %. Meziroční i mezičtvrtletní změny jsou společně s hodnotami HDP uvedeny v tabulce č. 5 (*Peníze.cz*, 2023a).

Tabulka 5: Hodnoty HDP a procentní změny HDP

Období	HDP (v mld. Kč)	Meziroční změna (v %)	Mezičtvrtletní změna (v %)
1. čtvrtletí 2021	1 470,63	-2,4	-0,3
2. čtvrtletí 2021	1 508,54	8,1	1,0
3. čtvrtletí 2021	1 556,43	3,3	1,6
4. čtvrtletí 2021	1 559,74	3,6	0,8
1. čtvrtletí 2022	1 639,38	4,9	0,9
2. čtvrtletí 2022	1 677,89	3,7	0,5
3. čtvrtletí 2022	1 739,28	1,5	-0,2
4. čtvrtletí 2022	1 734,73	0,3	-0,4

Zdroj: Vlastní zpracování dle *Peníze.cz* (2023a)

S pojmem hrubý domácí produkt velmi úzce souvisí pojem hrubý národní produkt. Hlavní rozdíl mezi těmito pojmy je fakt, že hrubý domácí produkt představuje celkový objem výroby a služeb, který vytvořily všechny výrobní faktory, které působí v dané zemi. Nezáleží tedy na státní příslušnosti majitelů těchto firem, ale jediná podmínka je, že firma musí být na území České republiky (*Finance.cz*, 2017).

Naopak hrubý národní produkt sice také představuje celkový objem výroby a služeb, avšak v tomto případě se jedná o všechny firmy, které patří pod Českou republiku a nezáleží na faktu, na kterém území působí, zda v České republice nebo v zahraničí. V tomto případě tedy záleží na státní příslušnosti majitelů firem, která musí být česká (*Finance.cz*, 2017).

Poslední dva pojmy, které je ještě nutné v souvislosti s hrubým domácím produktem zmínit, je nominální a reálný HDP. Jedná se o základní rozdělení HDP za účelem vyjádření HDP očištěného od inflace. Důvodem je, že HDP se vyjadřuje v peněžních jednotkách, tím pádem na něj působí ovlivňování cen při inflaci (*Finance.cz*, 2017).

Nominální HDP je kategorie hrubého domácího produktu, která je neočištěná od inflace, je tedy vyjadřována ve skutečných cenách. Pokud chceme HDP očistit od inflace, využijeme reálný HDP, který je vyjadřován ve srovnatelných, jinak řečeno stálých cenách. Tímto způsobem můžeme HDP korigovat o inflaci a nárůst výše reálného HDP, na rozdíl od nominálního, ukazuje reálný růst fyzického objemu HDP za určité časové období (*Finance.cz*, 2017).

Důvod výpočtu HDP je stejný jako u inflace. Prvním je porovnání s předchozími lety v dané zemi, což je detailněji popsáno v tabulce č. 5. Druhým je porovnání hodnot v daném státě s hodnotami v ostatních státech a výpočet, jak na tom vlastně daná ekonomika je. Je totiž možné, že hodnoty HDP sice v daném státě oproti předchozím letům stoupají, ovšem v ostatních státech stoupají hodnoty mnohem rapidněji a v celkovém žebříčku může tento daný stát klesat (Divinová, 2022).

Dne 10. 2. 2022 vydala paní Divinová (2022), pro portál Peníze.cz, studii, která porovnává ekonomiku právě ve státech Evropské Unie za uplynulý rok 2021. Tato studie funguje na principu vybrání deseti faktorů, za které jsou udělovány trestné body, a nejlepší je stát s nejméně těmito body. Podle indexu má nejrozvinutější ekonomiku Švédsko, v závěsu s Německem a Dánskem. Na druhé straně žebříčku, tedy na posledním místě, se umístilo Řecko a na předposledním místě Polsko. Toto jsou podle této studie státy s nejhorší ekonomikou v EU, s nejvyšším veřejným dluhem, nejvyšší deflací a velmi nízkou mírou investic.

Pro nás jsou v této studii samozřejmě nejdůležitější výsledky České republiky, na které se nyní podíváme. Česká republika se umístila mezi ostatními státy na devátém místě a mezi státy z bývalého východního bloku se umístila na prvním místě. Dařilo se jí především v kategorii ekonomická komplexita, což znamená vysokou míru diverzifikace ekonomiky, a také v kategorii, která zkoumá poměr veřejného dluhu vůči HDP. Co se České republice naopak nedaří, je nízká přidaná hodnota či velmi vysoká inflace, v žebříčku dokonce třetí nejvyšší inflace v EU (Divinová, 2022).

1.4 Válka na Ukrajině

V této kapitole se zaměříme na konflikt, o kterém by se dalo říct, že byl v letech 2022 a 2023 ze všech nejvýznamnější, a to napadení Ukrajiny Ruskem. Nejprve se stručně seznámíme s okolnostmi a přehledně si popíšeme, jak válka začala a v průběhu měsíců pokračovala. A poté se konkrétněji budeme věnovat stavu, v jakém jsou Rusko a Ukrajina v dnešní době, a jak válka ovlivnila nejen je, ale hlavně Českou republiku a naši ekonomiku.

Vše to začalo, když v ranních hodinách 24. února 2022 nařídil ruský prezident Vladimir Putin svým vojákům vstup na Ukrajinu. Západní spojenci Kyjeva už několik měsíců varovali před hrozící ruskou agresí. Přesto bylo Putinovo rozhodnutí překvapivé pro mnohé na Ukrajině a po celém světě. Oznámil, že hlavním cílem je demilitarizace Ukrajiny, což znamená redukci ozbrojených sil. Ve skutečnosti se nejednalo o nic jiného než o válečný konflikt, i když Rusko Ukrajině válku oficiálně nevyhlásilo (Kottasová, 2023).

V ruské státní televizi Putin oznámil zahájení takzvané zvláštní vojenské operace, slovy: *„V souvislosti s článkem 51 části 7 Charty OSN, se sankcemi Rady federace Ruska a v souladu se smlouvami o přátelské a vzájemné pomoci, které ratifikovalo s Doněckou lidovou republikou a Luhanskou lidovou republikou Federální shromáždění 22. února letošního roku, jsem se rozhodl provést speciální vojenskou operaci.“* (Seznam Zprávy, 2022)

Uprostřed chaosu, den po začátku války, se začaly šířit zvěsti o útěku ukrajinského vedení ze země. Ukrajinský prezident Volodymyr Zelenskyj a jeho tým zareagovali tím, že 26. února 2022 kolem 7. hodiny ranní vydali video z centra Kyjeva a uklidnili národ. Prezident podle ukrajinské vlády odmítl nabídku USA na evakuaci (Kottasová, 2023).

Mpoke Bigg (2023) popsal průběh války pro The New York Times. V únoru 2022 ruské síly zaútočily na ukrajinské hlavní město Kyjev a druhé největší město země Charkov ve snaze svrhnout vládu prezidenta Volodymyra Zelenského. Mnoho odborníků očekávalo, že Kyjev rychle padne. Ale po týdnech bojů se Rusko stáhlo zpět, zmařeno zuřivým odporem. Po ústupu se objevily důkazy o činech, které páchali Rusové na Ukrajincích.

Podle údajů Organizace spojených národů bylo v březnu 2022 na Ukrajině zabito mnohem více civilistů než v kterémkoli jiném měsíci války. V následujících měsících se poslední ukrajínští bojovníci vzdali ruským silám v Mariupolu, přístavním městě a průmyslovém uzlu v Azovském moři, po týdnech bombardování, které ještě více přidalo na obětech. Boje skončily obléháním ocelárny Azovstal, která se stala symbolem ukrajinského odporu (Mpoke Bigg, 2023).

Ke konci léta 2022 Ukrajina zahajuje protiofenzívu v Chersonské oblasti. Kyjevské síly použily zbrojní systémy dodávané západem k zacílení ruské vojenské infrastruktury a také zaútočily na ruskou leteckou základnu na Krymu. Při této rychlé ofenzívě Ukrajina znovu dobyla velkou část severovýchodní oblasti Charkova a chopila se iniciativy ve válce (Mpoke Bigg, 2023).

Úderem pro válečné úsilí Ruska byl výbuch mostu, který vedl přes Kerčský průliv spojující Krym s Ruskem. O dva dny později Rusko zahájilo nálety proti Ukrajině, což byl začátek kampaně proti energetické infrastruktuře země. Rusko oznámilo anexi, což znamená trvalé připojení ukrajinského území k Rusku, čtyř ukrajinských regionů navzdory mezinárodnímu odsouzení a ztrátě pozice v některých z těchto regionů (Mpoke Bigg, 2023).

V listopadu 2022 se stav opět obrací a ruské síly se stahují z města Cherson na východní stranu řeky Dněpr, což pro Ukrajinu znamená významné vítězství. S postupným sílením provedla Ukrajina na konci roku 2022 útoky pomocí dronů na vojenské základny stovky mil uvnitř Ruska. Na začátku roku 2023 ukrajinské síly zaútočily na budovu v Doněcku, kde sídlili ruští vojáci. Moskva přiznala smrt 89 vojáků při útoku, ovšem Ukrajina uvedla, že vojáků byly stovky mrtvých nebo zraněných (Mpoke Bigg, 2023).

K březnu 2023 se na ruské straně vojáci přibližují k dobytí města Bachmut, ale jinde trpí těžké ztráty. Američtí a evropští představitelé odhadují, že ruské oběti ve válce se blíží 200 000 zabitým nebo zraněným. Ukrajina měla podle odhadů 100 000 zabitých nebo zraněných v akci a nejméně 30 000 mrtvých civilistů (Mpoke Bigg, 2023).

I přes to, že už je to více než rok od začátku rozsáhlé ruské invaze, Ukrajinci moc dobře ví, že konec je zatím v nedohlednu. Ukrajinská vláda varuje, že se domnívá, že se Rusko, na jaře 2023, chystá zahájit další velkou ofenzívu (Holý, 2022, s. 120).

1.5 Ekonomická situace na ruském trhu

Nyní, když už víme alespoň základní okolnosti vzniku války a stručně průběh války po celý rok, tak se můžeme zaměřit na to, jak válka ovlivnila nejen Ukrajinu, ale i Rusko. Tato kapitola je rozepsána velmi detailně, protože konkrétní podnik, kterým se budeme zabývat v pozdějších kapitolách této práce, byl z velké části ovlivněn hlavně ekonomickou situací v Rusku.

Přestože Rusko válku vyvolalo, je patrné, že nečekalo, že se Ukrajina bude poměrně úspěšně bránit a válka tím pádem potrvá o to déle. Tím pádem nemělo dlouhodobý plán do

budoucná, jak předejít tomu, aby tato válka negativně nepostihla ruskou ekonomiku, a případně připravit řešení, kdyby se náhodou proti Rusku postavily ostatní státy z Evropy a Ameriky. Což je, jak již víme, přesně to, co se stalo.

Nejdříve si stručně popíšeme ruskou ekonomiku za normálního stavu, tedy před začátkem války, a poté si ukážeme, jak válka ekonomiku ovlivnila, jaký je pokles HDP a jaká je nyní ekonomická situace mezi Ruskem a Českou republikou.

Pokud bychom chtěli popsat ruskou ekonomiku, zda se jedná o tržní či plánovanou, nejspíš by se nám to nepodařilo, protože obsahuje prvky obou druhů ekonomik. Pojmenovali bychom ji tedy jako ekonomiku smíšeného typu. To znamená, že ekonomika daného státu je tržní, ovšem stát určuje hranice, ve kterých se účastníci ekonomiky mohou pohybovat. Konkrétní oblasti ekonomiky bychom rozdělili tak, že sektory zemědělství a průmyslu byly po rozpadu Sovětského svazu privatizovány, avšak vojenský a energetický průmysl dále zůstal ve vlastnictví státu (*Patria.cz*, 2021).

Když se řekne ruská ekonomika, každého nejspíše jako první věc napadne fakt, že Rusko je země s největšími zásobami zemního plynu na světě. Dalším významným faktorem pro ruský trh je, že Rusko má druhé největší zásoby uhlí. Mezi ostatní suroviny, na které je Rusko bohaté, patří ropa, diamanty, titan a zlato (*Patria.cz*, 2021).

Než Rusko započalo válku, tak bylo důležitým dodavatelem zemního plynu pro Evropskou Unii. Dodávalo skoro čtvrtinu celkové spotřeby zemního plynu v EU. Vzhledem k obrovským zásobám plynu, uhlí a dalších surovin, je Rusko v pořadí třetím největším výrobcem celkové elektrické energie spotřebované ve světě (*Patria.cz*, 2021).

S únorem 2022 a vyhlášenou vojenskou operací se ovšem mnoho věcí změnilo. Evropské země a jejich spojenci odpověděli na nečekanou ruskou agresi ohromnými ekonomickými sankcemi. Sankci chápeme jako zákaz obchodu, který uvalí jedna země na druhou. Většinou se uvaluje za účelem potrestání země za škodlivé činy, které provedla. V tomto případě bylo cílem těchto sankcí kompletně zničit ruskou ekonomiku a zastavit tak probíhající válku (*Kurzy.cz*, 2020).

Ministerstvo zahraničních věcí České republiky (2022a) po uvalení sankcí uvádí, že evropské sankce zasáhly veškeré oblasti ekonomiky. Ihned v okamžiku, kdy byly sankce zavedeny, začalo Rusko pociťovat jejich následky a muselo začít jednat. Krátce potom, co byly zavedeny první sankce, musela centrální banka zvýšit základní úrokovou sazbu z 9 % na 20 %,

tedy na více než dvojnásobek Zvýšení úrokové sazby zajišťuje, aby se vyšší vklad vyrovnal vzestupu hrozící inflace a byla tak zachována finanční stabilita. Je to nejjednodušší způsob, jak ochránit úspory před jejich znehodnocením. Následkem začaly růst ceny zboží a služeb a tím pádem se zvýšila inflační očekávání pro rok 2022, která v té době začala dosahovat až třiceti procent. Vláda jako taková dovolila více než 220 velkým společnostem, takzvaným systémovým podnikům, získat úvěry za původní úrokovou sazbu. Umožnila tak podnikům dále nakupovat materiál a vyplácet zaměstnance za stejné ceny, podnik ovšem musel dodržet pravidlo, že udrží pracovní místa a nezahájí propouštění zaměstnanců za účelem získání více financí.

Toto chování jsme již u ruské vlády viděli, a to v roce 2020 při začátku pandemie, kdy si prošla krizí nejen ruská ekonomika. Při pandemii tato strategie přinesla pozitivní výsledky, a proto dává smysl, že se ji ruská vláda rozhodla znovu využít a zabránit tak alespoň z části ekonomické katastrofě. Zmiňované řešení ovšem přichází s problémem, tato strategie pomáhá výhradně velkým průmyslovým podnikům a absolutně se nezajímá o menší, efektivnější podniky. Ruská ekonomická struktura byla i před zmiňovanými krizemi založená na dominanci velkých průmyslových podniků, a po opakovaném využití této strategie se tato dominance do budoucna ještě mnohem zvýší (MZV ČR, 2022a).

I když ruská ekonomika byla schopná ustát evropské sankce a cíl, že díky těmto sankcím ruská ekonomika kompletně padne, nebyl ani zdaleka úspěšný, tak to nemusí být tak jednoznačný výsledek, jak by se mohlo zdát. Odborníci se shodují, že následek sankcí pro ruskou ekonomiku se dozvíme až v dlouhodobém horizontu, nikoliv v nejbližších několika měsících, jak bylo očekáváno (*Finance.cz*, 2023).

Uvalené sankce ovšem nesloužily pouze k nucenému zvyšování cen zboží a služeb a následné zvyšování inflace, ale měly i další následky. Necelého půl roku po začátku války, tedy v červnu 2022, bylo Rusko nuceno vyhlásit bankrot poté, co nedokázalo obejít sankce uvalené západem a nezdařilo se mu najít způsob, jak zaplatit úroky ze svého zahraničního dluhu. Nebyl problém v tom, že by nemělo peníze na splacení svých dluhů, ale nepodařilo se mu najít způsob, jakým je předat svým věřitelům, což znamenalo, že tedy nemohlo financovat stále stoupající dluh Ruska (*Finance.cz*, 2023).

Rusko sice bylo nuceno vyhlásit bankrot, ovšem jinak dokázalo uniknout nejvážnějším problémům, tedy krachu moskevské burzy a kurzu ruského rublu. Ruské hospodářství se sice

propadlo, avšak ruské úřady stále hledají způsoby, jak vyvážet suroviny, a tak získávat prostředky pro financování války na Ukrajině (*Finance.cz*, 2023).

Nyní se podíváme na situaci v Rusku ještě konkrétněji z finančního hlediska, a to na pokles ruského rozpočtu a jak Rusko tuto nepříjemnou situaci řeší. V následujících odstavcích budou udávány konkrétní hodnoty ohledně ruského rozpočtu, příjmů, výdajů, rezerv a dále. Tyto údaje budou pro lepší srozumitelnost všechny jednotně uváděny v českých korunách, nikoliv v ruských rublech či amerických dolarech, ve kterých jsou uváděny na oficiálních stránkách. Pro převod ruského rublu na českou korunu bude používán nejaktuálnější kurz k datu 23. 3. 2023, což je 1 CZK = 3,439 RUB. Pro převod amerického dolaru na českou korunu bude používán také nejaktuálnější kurz ke stejnému datu, a to 1 USD = 22,037 CZK. Hodnoty budou zaokrouhlovány vždy na jedno desetinné místo. Kurzy jsou určeny podle webové stránky *Kurzy.cz* (2023), která obsahuje nejaktuálnější kurzy měn.

Nejdříve si popíšeme, jaký byl pokles ruského rozpočtu v prvních dvou měsících v roce 2023. V lednu 2023 činil schodek ruského rozpočtu rekordních 511,8 miliard Kč. V únoru 2023 poklesl na 238,7 miliard Kč. Z čehož vyplývá, že za pouhé první dva měsíce v roce 2023 dosahuje schodek státního ruského rozpočtu ohromných 750,5 miliard Kč. Pro porovnání, za stejné období, tedy za leden a únor roku 2022 byl státní rozpočet v přebytku 120,7 miliard Kč. Celkové rozpočtové výdaje vyrostly oproti roku 2022 o 51,5 % na 1,7 bilionu Kč. Na tomto příkladě je přehledně vidět, jakým extrémním způsobem Rusko válka ovlivnila jen za pouhý rok (ČTK, 2023c).

Rapidní snížení ruského rozpočtu ovšem neznamená pouze to, že kvůli financování války má Rusko mnohonásobně vyšší výdaje, problém nastává i na straně příjmů. Největší příjmy do ruského rozpočtu plynuly z exportu ropy a plynu. V loňském roce 2022 dosahovaly příjmy z vývozu těchto energetických surovin 3,4 bilionu Kč. Pokud srovnáme příjmy z ropy a plynu za leden a únor 2023 se stejnými měsíci v roce 2022, zjistíme, že tyto příjmy klesly o 46,4 % na 275,4 miliard Kč, a to se zatím jedná pouze o první dva měsíce (ČTK, 2023c).

ČTK (2023a) uvádí, že celkový ruský rozpočet počítá za rok 2023 se schodkem více než 800 miliard Kč. S tímto schodkem se ovšem počítá při ceně ropy přibližně 1,5 tisíce Kč za barel. Reálná cena, za kterou se barel ruské ropy v lednu 2023 prodával, byl přibližně 1 tisíc Kč. Hlavním důvodem jsou evropské sankce, které zajistily, že se prodej ruské ropy odloučil od světového trhu a cena, oproti předpokladům, takto poklesla. Pokud si zjistíme cenu za barel ruské ropy před válkou, zjistíme, že se prodávala za necelých 900 Kč a ruský rozpočet zůstával

i přesto vyvážený. V realitě se ovšem barel prodával za mnohonásobně vyšší ceny a přebytek z tohoto prodeje proudil do Státního fondu národního blahobytu.

Státní fond národního blahobytu, zkratkou FNB, je hlavní a také největší rezervou Ruska. Před válkou, tedy na začátku roku 2022, činily ruské rezervy v tomto fondu přes 3,9 bilionu Kč. Rok od války, tedy k 1. únoru roku 2023, se rezervy snížily na 3,4 bilionu Kč. V roce 2023 ovšem můžeme očekávat ještě rapidnější pokles, protože za další měsíc, tedy k 1. březnu 2023 rezervy dosahovaly pouhých 3,2 bilionu Kč. To znamená, že za pouhý měsíc rezervy klesly o extrémních 0,2 bilionu Kč. Ministerstvo financí Ruské federace oznámilo, že na pokrytí deficitu ve státním rozpočtu utratilo 38,3 miliard Kč. Z toho vyplývá, že obrovské množství z finančních prostředků z FNB muselo být použito na financování vojenské operace na Ukrajině (ČTK, 2023c).

FNB je rozdělen na likvidní a nelikvidní část. Likvidní část můžeme chápat jako aktiva, která lze snadno použít, pokud bude třeba. Jako příklad si můžeme uvést vklady v jüanech, rublech nebo zlatě. Tuto část aktiv má Rusko okamžitě k dispozici, v případě nutnosti. Druhá část FNB, nelikvidní, je naopak velmi obtížně použitelná. Tvoří ji vklady do cenných papírů a investice do různých společností. Zhruba 40 % současného objemu fondu tvoří nelikvidní aktiva, která se dají jen stěží použít k financování rozpočtového deficitu. Likvidní část FNB, kterou je Rusko během války nuceno využívat, začátkem února klesla na 1,93 bilionu Kč. Pokud bude schodek ruského rozpočtu takový, jaký se očekává, tak rezervy vydrží jen několik let (ČTK, 2023a).

Ekonomickou situaci v Rusku můžeme zjistit také podle makroekonomických ukazatelů, konkrétně pomocí HDP. Prezident Putin uvedl, že očekával pokles HDP za loňský rok 2022 o 2,5 %, zatímco ruská národní banka očekávala větší pokles, tedy, že za rok 2022, HDP poklesne o 3 %. Ve skutečnosti klesl reálný HDP jen o 2,1 %, což se dá považovat za úspěch, vzhledem k tomu, že Světová banka na začátku války odhadovala, že ruský HDP poklesne až o 11,2 % a Mezinárodní měnový fond odhadoval pokles o 8,5 % (*Finance.cz*, 2023).

Při pohledu do budoucna je pravděpodobné, že ruská ekonomika v roce 2023 opět mírně poklesne, přičemž ruská centrální banka předpovídá, že ruský HDP se bude vyvíjet mezi jednoprocenním růstem a jednoprocenním propadem, a Světová banka předpovídá, že ruská ekonomika klesne o 3,3 %. Mezinárodní měnový fond očekává mírný růst o 0,3 %. Prognózy

pro rok 2024 se liší, ovšem Mezinárodní měnový fond i Centrální banka Ruska předpokládají dvouprocentní růst ruské ekonomiky (*Finance.cz*, 2023).

Nyní se krátce podíváme, jak si vzhledem k Rusku stojí Česká republika, která také patří mezi státy, kterým byl dovážěn ruský plyn. V České republice po vypuknutí války poklesla za rok 2022 závislost na plynu dováženého z Ruska z 97 % na hodnoty, které nepřesahují 4 %. Země nahradila ruský plyn importem plynu z Norska a LNG, což je zemní plyn ve zkapalněné formě, ze zámoří. Země chce do budoucna zcela zastavit svou závislost na plynu z Ruska a zaměnit ruskou ropu za odlišné zdroje (ČTK, 2023b).

Ceny plynu po odříznutí plynu z Ruska v České republice v roce 2022 extrémně stouply, ale ke konci roku 2022 a v roce 2023 začaly opět postupně klesat. K nižším cenám podle premiéra Petra Fialy přispěla i úspora spotřeby plynu, která se v roce 2022 v České republice snížila o 19 %. Vzhledem k úspoře využití plynu, stoupá jeho zásoba. V zásobnících České republiky bylo v lednu 2023 více než 2,6 miliardy metrů krychlových zásob plynu. Prakticky to znamená, že tyto zásobníky jsou naplněny na 74 %, což je velmi vysoká hodnota v porovnání s předchozími lety (ČTK, 2023b).

Česká republika chce omezit nejen závislost na ruském plynu, ale i na ruské ropě. Do země je importována polovina dovozu ropy z Ruska a druhá polovina z Itálie, kudy se ropa dostává do České republiky přes německý ropovod. Plánem do budoucna je kompletní zastavení importu ruské ropy a tím pádem celkový přechod na přívod ropy z italského ropovodu (ČTK, 2023b).

1.6 Ekonomická situace na ukrajinském trhu

V této kapitole se stručně seznámíme s dopadem války na ukrajinskou ekonomiku. Ekonomické situaci na ukrajinském trhu se budeme věnovat mnohem stručněji než popisu ruské ekonomiky v předchozí kapitole, protože to, jak válka ovlivnila Ukrajinu, nemá na vybraný podnik, kterým se tato práce bude v dalších kapitolách zabývat, dopad v takové míře, jako to, jak bylo válkou ovlivněno Rusko.

MZV ČR (2022b) definuje ukrajinskou ekonomiku jako ekonomiku rozvíjející se. Je založena především na nerostném bohatství a souvisejícím těžkém průmyslu. Druhým nejrozšířenějším odvětvím na Ukrajině je zemědělství a potravinářský průmysl. Ukrajina vyváží obiloviny a je největším světovým exportérem slunečnicového oleje. Z energetických surovin je Ukrajina velmi významným vývozcem železné rudy.

Ekonomická situace na Ukrajině nebyla ani před válkou zdaleka ideální. Přitom Ukrajina nemá zdánlivě žádný viditelný problém. Půda na Ukrajině je úrodná, země je bohatá na nerostné suroviny, poloha státu je také na velmi dobrém místě, napůl mezi Ruskem a EU. Lidé na Ukrajině jsou velmi pracovití a často vysoce vzdělaní. Přes to všechno byla Ukrajina společně s Kosovem a Moldávií jedna z nejchudších států v Evropě. Skutečný problém v zemi byl, a nejspíš stále je, v naprosto nefungující státní správě a v nepřiznaných obchodech, ze kterých obchodníci neplatili daně. Na Ukrajině je také obrovským způsobem rozšířená korupce, což na kladném vývoji ekonomiky příliš nepřidává (Tramba, 2021).

Ekonomika Ukrajiny byla v roce 2022 velmi těžce zasažena. Ukrajinské podniky byly nuceny zavřít či byly dokonce vybombardovány ruskými vojenskými jednotkami. Vzhledem k probíhající válce se také musel snížit export ze země, protože ukrajinské hranice či větší města byly obléhány ruskými vojáky. Sektor ekonomiky, který byl v Ukrajině nejvíce negativně ovlivněn, byl průmysl. Průmysl na Ukrajině je z velké části závislý na energetických sítích, které se Rusům úspěšně dařilo vyřazovat z provozu hned od začátku války, v zimních měsících. (*Finance.cz*, 2023).

Makroekonomickým ukazatelem, na kterém je nejlépe vidět, jak na ekonomiku Ukrajiny negativně zapůsobila válka, je hrubý domácí produkt. HDP se v roce 2022 snížil o 30,4 %. Jde o největší pokles ukrajinské ekonomiky od vzniku této nezávislé země, tedy od roku 1991, kdy skončila existence Sovětského svazu a Ukrajina se stala samostatným státem. Nebyl to až tak velký pokles, jak se očekávalo. Ukrajinské ministerstvo hospodářství předpokládalo, že hodnota HDP spadne až o 33,2 %. Ještě extrémnější propad očekávala Světová banka, která počítala, že se HDP sníží o 35 %. Pro porovnání, v roce 2021, tedy poslední rok před válkou, ukrajinská ekonomika vyrostla o 3,4 % (ČTK, 2023d).

Predikce pro růst HDP v roce 2023 se poměrně dost liší. Dle portálu *Finance.cz* (2023) se ukázalo, že se Ukrajina dokáže s válkou ekonomicky vyrovnat a prozatím nehrozí kompletní zlikvidování ekonomické struktury země, jak někteří odborníci předpokládali. Ovšem na to, aby se ukrajinská ekonomika vrátila zpátky do stavu jako před válkou, je ještě velmi brzo a tento proces nebude vůbec jednoduchý. Pro rok 2023 jsou ale odhady pozitivní, ukrajinská centrální banka očekává růst HDP o 0,3 % a ještě pozitivnější pohled má Světová banka, která odhaduje růst dokonce o 3,3 %.

Nedá se ovšem na věci nahlížet pouze z pozitivního hlediska. HDP Ukrajiny sice bude stoupat, ale v realitě to znamená, že začátkem roku 2023 je ukrajinská ekonomika na tak špatné

úrovni, že pokud se nepočítá s absolutní likvidací země, tak už hodnoty HDP nemají prakticky kam klesat. Vrácení ekonomiky do normálního, předválečného stavu bude, i přes pozitivní vyhlídky, velmi obtížné, ne-li nemožné. Média a zpravodajství odhadují válkou vzniklé škody na 3 biliony Kč, zatímco Světová banka až na 7,9 bilionu Kč. Ukrajinský prezident Zelenskij uvedl odhad škod až na 22,3 bilionu Kč (*Finance.cz*, 2023).

1.7 Pomoc Ukrajině od států EU

Můžeme s jistotou říci, že Ukrajina by se bez vojenské a finanční pomoci ostatních států už určitě stala dalším dílem Ruska. Proto se v této kapitole zaměříme na to, jak Ukrajině pomohly státy Evropské Unie a jaký to na státy mělo dopad.

Za všechny státy, které společně podporovaly Ukrajinu finančně, se Ukrajině dostalo za rok 2022 přes 35,6 bilionu Kč. Tuto částku uvedl německý hospodářský institut ve své vydané studii. O tuto částku byla mezinárodní ekonomika v loňském roce 2022 oslabena. Nejedná se o celkové oslabení světové ekonomiky, ale pouze o výdaje spojené s válkou. Dle Mezinárodního měnového fondu se růst ekonomiky světa za rok 2022, v porovnání s růstem ekonomiky za rok 2021, snížil skoro na polovinu, z 6,2 % na 3,4 % (ČTK, 2023e).

ČTK (2023e) ve svém článku uvádí, že v letošním roce, tedy v roce 2023, se očekává pokračování ve finanční podpoře pro Ukrajinu, a podle výpočtů Světové banky, by měla v tomto roce stát válka podporující státy přibližně 22,3 bilionu Kč. Také se v roce 2023 počítá s dalším úpadkem mezinárodní ekonomiky, a to z již zmenšených 3,4 % na 2,9 %. Na rok 2024 už MMF počítá s mírným růstem, z 2,9 % na 3,1 %. Tento růst je ale pouze predikce, takže se i v průběhu roku mění. Ještě nedávno, v říjnu 2022, byl růst na rok 2024 odhadován na 3,2 %

Mezi spojence Ukrajiny, od kterých získala největší finanční a vojenskou pomoc, patří státy Evropské Unie a USA. Jedná se o jedny z nejvyspělejších států a v případě EU, o státy, které mají k Ukrajině svým územím velmi blízko. Na pomoc od těchto států se můžeme dívat ze dvou hledisek. Můžeme si podporu spočítat ve finanční hodnotě či si určit, kolik procent HDP daný stát na podporu Ukrajiny vynaložil. Nejvyšší finanční podporu obdržela Ukrajina od evropských státních institucí a dále pak od státu USA. Tyto nasbírané finance se Ukrajině postupně darují, vždy v případě nutné potřeby (*Finance.cz*, 2023).

Pokud se zaměříme na pomoc Ukrajině z druhého hlediska, tedy vzhledem k HDP, nepočítáme pouze s finanční podporou vydávanou daným státem, ale také musíme vzít v úvahu náklady na válečné uprchlíky, které země při jejich útěku přijala. Uvedeme si čtyři státy, které poskytly největší procentní část HDP na pomoc Ukrajině. Všechny tyto státy jsou součástí

Evropské Unie. Nejvíce HDP dodalo na pomoc Polsko, které věnovalo 2,1 % HDP. Hned v závěsu se umístilo Estonsko, které vydalo 1,7 %, dále Lotyšsko s 1,3 % a jako čtvrtý stát s 1 % HDP je Česká republika (*Finance.cz*, 2023).

Stejně jako v předchozích kapitolách se budeme konkrétněji zabývat finanční pomocí od České republiky, protože to, jak ekonomická situace na Ukrajině ovlivňuje ekonomiku České republiky, je pro české podniky samozřejmě nejdůležitější. V České republice se o pomoc ukrajinským uprchlíkům nejvíce zaslouhuje Svaz průmyslu a dopravy ČR (2022). Svaz se iniciativně snaží vyřešit jejich začlenění do pracovního procesu. Hned od počátku války, kdy Ukrajinci začali prchat ze své země, se Svaz zasadil o urychlení a vylepšení vízového řízení pro ty uprchlíky, kteří v České republice mají žijící a pracující rodinné příslušníky. Také se aktivně zasadil o to, aby prošel návrh, aby se automaticky prodlužovala platnost víz pro každého Ukrajince žijícího v ČR, nehledě na to, zda žije v ČR již delší dobu či je právě jeden z nově příchozích uprchlíků.

Pro uprchlíky je velmi podstatné, nejen aby dostali pracovní příležitost a možnost, kde bydlet, ale také, aby se začlenili do české kultury, poznali českou historii a naučili se alespoň několika základním frázím z českého jazyka. Proto se Svaz také zasazoval o vytvoření a rozšíření programů pro adaptaci uprchlíků, kde jsou součástí dotované kurzy českého jazyka. Pokud se české firmy rozhodnou zaměstnat ukrajinské uprchlíky, je pro ně největším problémem nemožnost dorozumět se odlišnými jazyky (SP ČR, 2022).

SP ČR tvrdí, že pokud se na situaci podíváme z celkového hlediska, tak Česká republika od začátku, kdy začala přijímat obrovské množství uprchlíků, nebyla na jejich adaptaci příliš vybavená. Jazykové kurzy nebyly vůbec rozšířené a byly těžko přístupné. Ukrajinci neměli možnost se bezplatně dostat k výuce českého jazyka. Některé ze sousedních zemí dokázaly přijít na rychlejší způsob, jak zprostředkovat efektivní adaptaci nových zaměstnanců, ovšem v závěru i Česká republika dohnala svou ztrátu a vyrovnala se okolním zemím.

Ukrajinská ekonomika je po roce 2022 z velké části zničena, podle studií je až necelých 60 % firem mimo provoz či dočasně zastavilo činnost. V současné době, tedy na začátku roku 2023, poptávka po produktech, které nepatří mezi základní potřeby, stále silně klesá, vzhledem k nejistotě, kterou Ukrajinci zažívají. Státy Evropské Unie chtějí obnovit ukrajinskou ekonomiku a poté ji využít pro infiltraci svých firem na území Ukrajiny. Nejdříve je samozřejmě nejdůležitější podpořit opravení základních rozbombardovaných staveb, jako například mostů, veřejných budov, ale i soukromých domů Ukrajinců. Poté je na řadě obnova

různých sektorů, které jsou nejdůležitější pro zajištění fungování průmyslu ve státu. Jedná se o zemědělský a potravinářský průmysl, pak samozřejmě o těžký průmysl, který Ukrajině zajišťoval největší část exportu (MZV ČR, 2022a).

Až se situace uklidní a válka skončí, tak bude o ukrajinskou ekonomiku znovu ohromný zájem. I přes všechna rizika, která současně obchodování na ukrajinském trhu doprovází, by nedávalo smysl, aby zahraniční společnosti z Ukrajiny odcházely. Samozřejmě, že se může stát, že se situace na Ukrajině ještě mnohem zhorší, ale dle předpovědí, se tato varianta velmi často vylučuje, protože Ukrajina ukázala, že se umí proti Rusku dostatečně ubránit. Naopak, pokud se situace začne zlepšovat, o ukrajinský trh projeví zájem mnoho dalších zahraničních společností a podniků, které na Ukrajině již fungují, budou mít určitě velkou výhodu. Zároveň, pokud společnost opustí svou pozici na ukrajinském trhu, vrátit se zpět na již ztracené pozice by mohlo být velmi obtížné, ne-li nerealizovatelné. Nejlepší varianta pro již existující firmy na ukrajinském trhu, je adaptovat se na současné obchodní fungování státu a připravit se na budoucí obměnu ukrajinské ekonomiky (MZV ČR, 2022a).

SP ČR (2022) také předpovídá, že Česká republika bude mít o ukrajinský trh také obrovský zájem. Obchodní vztahy mezi Českou republikou a Ukrajinou byly před válkou poměrně silné. České společnosti na Ukrajinu vyvážely nejvíce elektronické a elektrotechnické přístroje, poté díly osobních aut, ale i celá osobní auta. České firmy také investovaly do ukrajinských podniků, například do těch, které se zabývají těžbou zemního plynu či železné rudy. Naopak Ukrajina exportuje na český trh právě zmiňovanou železnou rudu a elektrická zařízení. Ukrajina do českých podniků také investuje, i když v menším měřítku, než je to naopak. Pro příklad si můžeme uvést investici do hutního podniku v Ostravě.

2 Představení podniku

Philip Morris je nadnárodní tabáková společnost se sídlem v New Yorku v USA. Je to jedna z největších tabákových společností na světě a má vlastní značky cigaret jako Marlboro, L&M, Chesterfield, Philip Morris a mnoho dalších. Společnost byla založena v roce 1847 v Londýně v Anglii a od té doby se rozšířila po celém světě (PMI, 2023a).

Philip Morris má mnoho poboček v různých zemích, včetně Evropy, Asie, Latinské Ameriky a Afriky. V České republice má Philip Morris International dceřinou společnost Philip Morris ČR a.s. Jedná se o největšího výrobce a prodejce tabákových výrobků v České republice. Philip Morris ČR vlastní skoro stoprocentní, konkrétně 99% obchodní podíl ve společnosti Philip Morris Slovakia s.r.o. V České republice má podnik zastoupení v Kutné Hoře, kde má továrnu. Nejedná se pouze o malou továrnu, v dnešní době, v roce 2023, vyváží tabákové výrobky do 46 států a zaměstnává přes 800 zaměstnanců (PM ČR, 2023).

K datu 28. 3. 2023 je Philip Morris obchodován na burze a má obrovskou tržní kapitalizaci, což z něj činí jeden z největších a nejvlivnějších podniků na světě. Společnost je aktivní ve všech oblastech tabákového průmyslu, včetně pěstování tabáku, výroby cigaret a prodeje tabákových výrobků. Také vlastní různé značky cigaretních papírků a doutníků. Philip Morris se také snaží rozšířit své portfolio na trhu nekouření, což zahrnuje produkty jako jsou snus, elektronické cigarety a podobně. Společnost má velký výzkumný a vývojový tým, který se snaží vytvářet nové a inovativní produkty pro své zákazníky (PMI, 2023a).

Kromě svého hlavního podnikání, tj. výroby a prodeje tabákových výrobků, se Philip Morris také angažuje v různých charitativních a dobročinných aktivitách. Společnost podporuje projekty týkající se zdraví, vzdělávání, kultury a životního prostředí, a také poskytuje finanční pomoc v oblastech postižených přírodními katastrofami. Společnost se také zavázala k udržitelnosti a snižování svého dopadu na životní prostředí. V roce 2019 se Philip Morris zavázal, že do roku 2030 dosáhne nulového dopadu na životní prostředí, a to včetně snížení emisí skleníkových plynů a minimalizace odpadů z výroby (PMI, 2023a).

V posledních letech se Philip Morris také snaží stát se vůdčí silou v transformaci tabákového průmyslu, tedy přechodu od tradičních cigaret k alternativním nekouřícím produktům. Společnost se angažuje v rozvoji a propagaci nových produktů jako jsou IQOS, Glo a další, které používají systém zahřívání tabáku bez hoření, což podle některých studií může být méně škodlivé pro zdraví. Tato strategie se zdá být úspěšná, protože v některých zemích se

prodeje tradičních cigaret postupně snižují a alternativní produkty získávají na popularitě (PMI, 2023a).

2.1 IQOS

Na svých stránkách Philip Morris International (2023b) představuje novinku IQOS. IQOS je produkt, který umožňuje uživatelům kouřit tabák bez hoření. Tento produkt se skládá z elektronického zařízení a tabákových náplní, známých jako HEETS. IQOS funguje tak, že zahřívá tabák, místo aby ho spaloval, což snižuje množství škodlivých látek uvolňovaných při kouření tradičních cigaret. Uživatelé IQOSu vkládají HEETS do elektronického zařízení, kde se tabák zahřívá pomocí speciálního žhavicího prvku a výsledný aerosol se inhaluje. IQOS byl vyvinut s cílem nabídnout alternativu tradičním cigaretám a snížit škodlivé účinky kouření. Společnost tvrdí, že IQOS vytváří aerosol s nižším množstvím škodlivých látek než kouř z tradičních cigaret.

IQOS je k dispozici v několika verzích, včetně IQOS 3 DUO a IQOS 3 MULTI, které nabízejí vylepšenou baterii a další funkce pro uživatele. Výrobek byl představen v roce 2014 a postupně získává na popularitě v několika zemích po celém světě. Společnost Philip Morris se snaží využít trendu zdravého životního stylu a stát se lídrem v oblasti alternativních produktů (PMI, 2023b).

2.2 Vztah společnosti Philip Morris k Rusku a Ukrajině

Společnost Philip Morris má k Rusku i Ukrajině svým obchodováním velmi blízký vztah. Nejdříve si popíšeme, jak společnost obchoduje v Rusku, a jak hodlá s těmito obchodními praktikami pokračovat. Poté se podíváme na obchodování s Ukrajinou a také na to, jakým způsobem se podnik zapojil do integrace Ukrajinců v České republice.

Po invazi Ruska na Ukrajinu, Philip Morris 9. 3. 2022 ve svém prohlášení pro ČTK (2022) řekl, že zahájil plány na snížení výrobních operací v Rusku, a že kompletně přestane uvádět nové produkty na ruský trh. Také pozastaví plánované investice do obchodu, výroby a především inovací. Jako příklad bychom si mohli uvést plánovanou investici do nové náplně do cigaret IQOS Iluma. Do výroby této náplně bylo do Ruska plánováno investovat 3,2 miliardy Kč. Ředitel společnosti Jacek Olczak také uvedl, že jménem společnosti velmi důrazně odsuzují násilí, které Rusko způsobilo a požadují okamžitý konec války.

Pro společnost se jednalo o velmi zásadní rozhodnutí. Uvedla, že v roce 2021, Rusko tvořilo 10 % z celkového prodeje výrobků společnosti. Pokud se tedy rozhodne z Ruska

kompletně odejít, bude muset nejdříve vypracovat plán, jak získat náhradu za těchto 10 %. Abychom si důležitost Ruska pro společnost Philip Morris dokázali představit snadněji, zaměříme se spíše na zisk, který společnost z prodeje v Rusku získala. Za rok 2021, tedy poslední rok, než začala válka, generovala společnost z Ruska tržby v hodnotě více než 38,4 miliard Kč, což je přibližně 6 % z celkových tržeb této celosvětové společnosti. K datu 14. 3. 2023 ještě nebyla zveřejněna výroční zpráva za rok 2022, tudíž zatím nemůžeme porovnat celkový zisk společnosti, ani zastoupení Ruska v obchodních aktivitách Philip Morris (Golda, 2022).

Philip Morris má poboček v mnoha státech, a to i na Ukrajině, konkrétně ve městě Charkov. Toto město bylo jedno z těch, které bylo hned od začátku války ostřelováno ruskými vojáky a společnost byla nucena továrnu zavřít a okamžitě evakuovat své zaměstnance. Společnost přemístila více než 500 zaměstnanců, společně s jejich rodinnými příslušníky. Část zaměstnanců byla přesunuta do České republiky, konkrétně do pobočky v Kutné Hoře. Do Kutné Hory byla přeložena i část výroby z ukrajinské továrny. Po přesunu se v České republice vyrábí i pro ukrajinský a japonský trh, pro které se dříve vyrábělo v Charkově (Krmelová, 2022).

Vzhledem k velkému přesunu ukrajinských pracovníků do České republiky, bylo potřeba, aby společnost zajistila ubytování, oblečení, potraviny a další základní potřeby. Generální ředitelka Philip Morris ČR Andrea Gontkovičová uvedla v rozhovoru pro Seznam, že tyto potřeby pro ukrajinské zaměstnance zajišťují a zároveň prohlásila, že Philip Morris ČR daroval 5,3 milionu Kč na začlenění dětí z Ukrajiny do českých škol a chtějí tak zajistit snadnější hledání práce pro jejich matky (Krmelová, 2022).

3 Analýza rizik podniku

Analýzu rizik podniku můžeme provést několika způsoby. Vždy je však nutné si hned ze začátku určit, zda se zajímáme o faktory, které na podnik působí z vnějšího či vnitřního prostředí. Pokud bychom chtěli provádět analýzu vnitřního prostředí, tak jako nejvhodnější se jeví SWOT analýza, tedy analýza vnitřních sil, které na podnik působí. Jedná se o silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Pro účely této práce bude potřeba provést naopak analýza vnějšího prostředí. Vybíráme mezi dvěma nejvhodnějšími analýzami, a to Porterovou analýzou pěti sil a PESTLE analýzou. Porterova analýza pěti sil se zaměřuje spíše na mikroprostředí podniku, nejvíce řeší sílu konkurence, tím pádem není pro tuto práci nejvhodnější. Naopak PESTLE analýza se přímo zaměřuje na analýzu makroprostředí a dokáže zmapovat faktory, které na fungování firmy působí (Synek, Kislingerová, 2010, s. 291-292).

3.1 Analýza vnějšího prostředí

Abychom byli schopni provést analýzu konkrétních rizik pro podnik Philip Morris, musíme nejdříve vypracovat analýzu makroprostředí. Makroprostředí je pro současné i budoucí fungování podniku velmi důležité a může pozitivně či negativně ovlivnit, jak se podniku bude dařit a jak se bude dále vyvíjet. Pro analýzu externího prostředí, ve kterém podnik působí, budeme tedy využívat PESTLE analýzu, kterou podrobně definuje Karlíček (2018, s. 146), protože tato analýza dokáže nejlépe obsáhnout nejširší okolí podniku. Tato analýza funguje na principu, že se vezmou v potaz všechny faktory, které na podnik působí z širokého vnějšího prostředí. Tyto faktory se dělí do různých kategorií podle oblastí, ze kterých pochází. Jsou to faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální. Název analýzy PESTLE vychází z prvních písmen všech využívaných faktorů.

3.1.1 Politicko-legislativní faktory

Pro účely této práce si spojíme faktory politické a legislativní do jedné kategorie, protože se velmi často vzájemně prolínají či alespoň doplňují. Politické faktory jsou podle portálu Pestle Analysis (2023) definovány jako ty faktory, které působí na podnik směrem od vedení státu, tedy vlády a směrem od vedení ostatních států a nejvíce se projevují, pokud v politice nastanou nečekané změny. Legislativní faktory jsou faktory, které jsou dané zákony či určitými předpisy a omezují fungování podniku z právního hlediska. Politicko-legislativních faktorů si oproti ostatním kategoriím uvedeme nejvíce, protože úzce souvisí s politickou nestabilitou a některé faktory se jí i přímo zabývají. Zde jsou vybrané politicko-legislativní faktory:

- **Regulace tabákových produktů:** Tabákové produkty jsou v určitých zemích silně regulovány vládou a mohou být v některých zemích zcela zakázány. Philip Morris musí dodržovat místní a mezinárodní zákony a regulace týkající se výroby a prodeje svých produktů.
- **Regulace v oblasti zdraví:** Zákony a předpisy týkající se kouření, jako jsou například zákazy kouření v určitých prostorách, mohou negativně ovlivnit poptávku po tabákových výrobcích. Dalším příkladem takového zákona by mohla být povinnost vyobrazení varování na obalech cigaret.
- **Dohody a obchodní vztahy:** Mezinárodní obchodní dohody stanovují podmínky a pravidla pro mezinárodní obchod. Tyto dohody mohou ovlivnit přístup podniku na různé trhy a mohou mít vliv na ceny surovin, dopravu a dostupnost produktů, které Philip Morris nabízí.
- **Politické a ekonomické sankce:** Sankce jsou opatření, která může země použít, aby omezila obchodní vztahy s jinou zemí. Tyto sankce mají vliv na danou zemi, na kterou jsou uvaleny, zároveň však mají vliv i na podniky, které s danou zemí obchodují.
- **Daňová politika:** Vysoké daně na tabákové produkty mohou snížit ziskovost a investice podniků, což může vést k růstu cen výrobků a služeb. Naopak daňové úlevy jsou způsobem, jakým stát podporuje určité oblasti hospodářství, a mohou být důležitými nástroji pro podniky k získání konkurenční výhody a podpoře jejich růstu.
- **Politická nestabilita:** Nestabilita v politické situaci v některých zemích, kde podnik působí, může mít vliv na bezpečnost zaměstnanců a zpomalit obchodní aktivity podniku. Politická nestabilita také zajišťuje, že se podniky potýkají s nejistotou v obchodním prostředí.
- **Mezinárodní vztahy:** Napjaté mezinárodní vztahy mezi zeměmi mohou ovlivnit obchod s určitými zeměmi, což může mít dopad na vývoz a dovoz tabákových výrobků. Naopak, pokud dojde k větší spolupráci mezi zeměmi v oblasti obchodu, může to vést k růstu mezinárodního obchodu a příležitostem pro podnikání.
- **Regulace marketingu:** Existují různé zákony a předpisy, které regulují marketing a propagaci tabákových výrobků. Tyto zákony mohou mít vliv na způsob, jakým se společnost Philip Morris musí omezovat při prezentaci svých produktů a jakým způsobem se snaží oslovit zákazníky.

- **Globální kampaně proti kouření:** Mezi hlavní prvky těchto kampaní patří snaha snížit spotřebu tabákových výrobků prostřednictvím zavedení různých opatření, jako jsou zvyšování daní, zákazy reklamy a sponzorství, zvyšování minimálního věku pro nákup a spotřebu či omezení místa kouření.
- **Ochrana duševního vlastnictví:** Práva duševního vlastnictví a zákony na ochranu značek a patentů mohou mít pozitivní vliv na tržby společnosti, protože jejich značky a patenty jsou chráněny zákonem. Tyto práva mají velký vliv na konkurenceschopnost společnosti.

3.1.2 Ekonomické faktory

Dalšími faktory ovlivňujícími makroprostředí podniku jsou faktory ekonomické. Ekonomické faktory se zabývají hospodářskými podmínkami, ve kterých daná organizace či podnik působí. Na podnik působí v závislosti na regionu či státu, ve kterém se podnik nachází. Hodnocení ekonomických faktorů je důležité pro posouzení finanční stability a výkonnosti podniku (Karlíček, 2018, s. 147). Tyto faktory jsou pro účel této práce také velmi důležité, protože jsou zde vybrány faktory, které v roce 2022, kdy probíhala válka, ekonomicky velmi závažně ovlivňovaly všechny země, které měly s Ukrajinou či Ruskem alespoň nějaké obchodní vztahy. Zde máme vypsané nejdůležitější ekonomické faktory:

- **Hospodářský růst:** Rychlost, kterou se ekonomika rozvíjí, může mít značný vliv na poptávku. Vysoký hospodářský růst může zvýšit poptávku po luxusních produktech, jako jsou cigarety, zatímco hospodářská recese může snížit poptávku. Pomocí hospodářského růstu podniky zjišťují, jaká je ekonomická situace v zemi.
- **Inflace:** Vysoká inflace může zvýšit náklady na výrobu a celkově snížit poptávku po výrobcích a službách podniku. Pokud jsou ceny cigaret vysoké, zákazníci mohou začít hledat levnější alternativy. V letech 2022-2023 je inflace jedna z největších ekonomických hrozeb, kterou podniky musí řešit. Inflace dosahuje extrémních hodnot a podniky jsou nuceny se přizpůsobit této nepříznivé situaci.
- **Směnné kurzy:** Směnné kurzy znamenají poměr hodnoty jedné měny vzhledem k jiné. Hlavní položka, kterou mohou měnové kurzy ovlivnit, je vývoz a dovoz, což může znamenat zvyšování nákladů na suroviny dovezené ze zahraničí a také zvýšit cenu za dopravu z ostatních zemí. Naopak, v případě vývozu, to může zapříčinit pokles nákladů na import.

- **Úrovně nezaměstnanosti:** Nezaměstnanost se dá vypočítat jako poměr lidí, kteří nepracují a hledají práci vůči celkové pracovní síle. Vysoká nezaměstnanost může vést ke snížení kupní síly spotřebitelů a tím k poklesu poptávky po luxusních výrobcích, jako jsou cigarety.
- **Konkurence:** Konkurence v tabákovém průmyslu může mít výrazný vliv na tržní podíl společnosti. Společnost Philip Morris musí být tedy schopna udržet konkurenceschopnost a vytvářet inovativní produkty, aby si udržela nebo nejlépe zlepšila své postavení na trhu.

3.1.3 Sociální faktory

Jako další je také nutné si uvést faktory sociální. Sociální faktory se zaměřují na sociální změny, hodnoty a preference ve společnosti a jak se tyto faktory mohou projevit v chování zákazníků, zaměstnanců, investorů a dalších zúčastněných stran. U těchto faktorů je v tomto konkrétním případě nejdůležitější si uvědomit, že se jedná o prodej tabákových výrobků, tedy něčeho, o čem je obecně známo, že škodí zdraví, je návykové a podobně. Je tedy logické, že sociální faktory budou na společnost Philip Morris působit většinou negativně, protože se nejedná o výrobek, který by byl pro občany nějakým způsobem přínosný. (Společnost pro léčbu závislosti na tabáku, 2023). Zde si uvedeme sociální faktory, které firmu Philip Morris mohou v budoucnu určitým způsobem ovlivnit:

- **Zdraví a životní styl:** Zvyšující se povědomí o zdraví a informovanost veřejnosti o rizicích kouření mohou vést k poklesu poptávky po cigaretách a dalších tabákových výrobcích. Mění se chování spotřebitelů, jakými jsou preference pro zdravý životní styl, se může jevit snaha o přechod na alternativní produkty či úplné zavrnutí cigaretových výrobků.
- **Kultura a zvyky:** Rozdílné kultury a zvyky mohou způsobit, že určité produkty nebudou mít úspěch na určitých trzích, zatímco na jiných trzích se budou prodávat velmi dobře. Některé země mají kulturní averzi vůči kouření a může se zde objevit i úplný zákaz tabákových výrobků nařízený státem či ovlivněn náboženstvím.
- **Demografické trendy:** Mezi nejvíce ovlivňující demografické změny řadíme stárnutí populace, migraci, růst populace či zvýšení vzdělání. Všechny tyto změny mohou ovlivňovat poptávku, například pokud jsou lidé více vzdělaní, jsou také více informováni o škodlivosti a zdravotních rizicích tabákových výrobků.

- **Věkové omezení:** Mnoho zemí má věková omezení pro kouření, což může ovlivnit tržby společnosti Philip Morris tím, že omezuje počet lidí, kteří jsou zákazníky společností s tabákovými výrobky. Ovlivňuje to také marketing firmy, podnik se musí snažit oslovit pouze dospělé, aby dodržel zákony a zároveň nevytvářel nevhodné asociace s mládeží.
- **Trendy ve společnosti:** Trendy ve společnosti, jako jsou různé preference a vnímání kouření, mohou ovlivnit nákupní chování zákazníků a jejich vztah k značce. Tyto trendy nutně nesouvisí s již zažitou kulturou a zvyky v dané společnosti, ale může se jednat o chvilkovou oblíbenost či neoblíbenost daného produktu.

3.1.4 Technologické faktory

Budeme pokračovat popsáním faktorů technologických. Technologické faktory se věnují vzniku nových technologických inovací a jaké změny to bude do budoucna představovat pro podnik. Tyto různé aspekty technologií mohou poté určovat konkurenceschopnost podniku, protože technologie je v dnešní době něco, bez čeho se žádný podnik neobejde, a pokud se nebude zajímat o nejnovější inovace a technologie, bude pro něj velmi těžké držet krok s ostatními podniky, které mu konkurují. (Pestle Analysis, 2023). Zmíníme si nejpodstatnější faktory, které mohou pro podnik znamenat velký posun kupředu či zaostání oproti konkurenci. Tyto technologické faktory podnik nejvíce ovlivňují:

- **Inovace:** Nové technologie mohou umožnit Philip Morris vyrábět produkty s nižšími náklady nebo s lepšími vlastnostmi pro zákazníky. Trh s elektronickými cigaretami a jinými alternativami k tradičním cigaretám se stále vyvíjí a může mít významný dopad na prodej tradičních cigaret.
- **Automatizace a robotizace:** Použití automatizace a robotizace v procesu výroby může pomoci snížit náklady a zvýšit efektivitu výroby tabákových výrobků. Mezi další výhody patří například zvýšení produktivity, kdy se zaměstnanci mohou soustředit na činnosti vyžadující lidské zdroje, omezení lidských chyb či flexibilitu výroby.
- **Rozvoj informačních technologií v oblasti výroby:** IT může pomoci s řízením výroby a distribucí produktů. Existuje mnoho nových technologií, která se zabývají zlepšením výroby produktů, jako například 3D tisk, který by se dal využít pro výrobu speciálních dílů či prototypů nových výrobků.

- **Rozvoj informačních technologií v oblasti marketingu:** IT může v oblasti marketingu zlepšit interakci se zákazníky pomocí vývoje online prodeje a online reklam. V tabákovém průmyslu může ovlivnit způsob, jakým spotřebitelé vnímají tabákové výrobky.

3.1.5 Environmentální faktory

Posledními faktory, kterými se PESTLE analýza zabývá, jsou faktory environmentální. Environmentální faktory se týkají životního prostředí a jeho vlivu na podnik. Tato kategorie faktorů se zaměřuje na vliv lidských činností na přírodu a způsob, jakým organizace a podniky mohou minimalizovat svůj dopad na životní prostředí. Environmentální faktory se stávají stále důležitějšími pro podniky, protože zákazníci a investoři stále více očekávají, že budou organizace při své činnosti brát v úvahu dopad na životní prostředí (Karlíček, 2018, s. 148). Pro příklad si uvedeme několik environmentálních faktorů, které na společnost Philip Morris působí:

- **Ochrana životního prostředí:** Rostoucí povědomí o ochraně životního prostředí, zvyšující se tlak ze strany zákazníků či investičních fondů a nově přijímané environmentální zákony nutí podniky jako Philip Morris k přijímání kroků ke snížení svého vlivu na životní prostředí.
- **Udržitelnost:** Společnost Philip Morris se snaží zlepšovat udržitelnost svých výrobních procesů, včetně snížení množství odpadu a využívání obnovitelných zdrojů energie. Poptávka po udržitelných výrobcích se stává čím dál více velmi aktuálním tématem a firmy se těmto faktům musejí přizpůsobit.
- **Změny klimatu:** Klimatické změny mohou mít vliv na kvalitu a dostupnost surovin, což může ovlivnit výrobu tabákových výrobků. Pokud jsou změny klimatu příliš extrémní, může to mít negativní dopad na hospodaření se surovinami, jako je tabák, kdy vysoké teploty a sucha mohou ovlivnit kvalitu tabákových rostlin.
- **Regulace emisí:** Zpřísnění regulace emisí oxidu uhličitého a dalších skleníkových plynů může zvýšit náklady na výrobu a distribuci produktů firmy. Firma může být nucena investovat do čistších technologií a postupně se přizpůsobovat nově zaváděným normám.

3.2 Zjištění rizik

Tyto faktory, které ovlivňují vnější okolí podniku, mohou pro podnik znamenat buď příležitost či hrozbu. Pokud faktory povedou k potenciálnímu zvýšení poptávky po výrobcích

podniku či ke snížení nákladů pro výrobu, dopravu a podobně, jedná se o příležitost. V kontextu PESTLE analýzy mohou být příležitosti obecně definovány jako faktory, které vedou k dosažení pozitivních výsledků nebo přínosů pro organizaci. Naopak, pokud vedou k potenciálnímu poklesu poptávky po výrobcích podniku či zvýšení nákladů pro podnik, jedná se o hrozbu. Obecně by se hrozbou daly nazvat veškeré faktory, které vedou k nežádoucím výsledkům nebo ztrátám v podniku (Pestle Analysis, 2023).

V těchto definicích je velmi důležité slovo potenciální, protože i přesto, že se podniku může něco zdát jako příležitost, může z toho nakonec vzniknout hrozba. A samozřejmě, toto platí i naopak, podnik může určit nějaký faktor jako jednu z největších hrozeb a v závěru to pro podnik může být pozitivní příležitost, pokud bude s hrozbou správně pracovat. Z faktorů byly vybrány ty, které se jeví jako hrozby, a poté byly přepracovány do konkrétních rizik (Pestle Analysis, 2023).

Riziko je potenciální nejistota a se vztahuje k situacím, ve kterých není jisté, co se stane, a jaké budou důsledky určitého rozhodnutí, činnosti nebo události. Může mít vliv na dosažení cílů nebo plnění očekávání a může vést k nežádoucím důsledkům. To znamená, že může způsobit škodu či ztrátu. Riziko bývá nejčastěji spojováno s různými situacemi, jako je například investování, podnikání, provozování určité činnosti nebo účast na určité aktivitě. Řízení rizik spočívá v identifikaci, analýze, posouzení a následném plánování a provedení opatření k minimalizaci rizika a jeho dopadu na organizaci, projekt nebo činnost (Fotr a kol., 2020, s. 324). Zde jsou některá rizika, která by mohla v roce 2023 nastat v podniku Philip Morris:

- **Zpřísňující se regulace:** Regulace v oblasti kouření se stává stále přísnější a vlády mohou pokračovat v zavádění nových zákazů kouření nebo mohou začít zpřísňovat stávající zákony. Změny v legislativě mohou pro podnik znamenat zvýšení nákladů a zvyšující se omezení v podnikání.
- **Pokračující pokles poptávky po tabákových výrobcích:** Poptávka po tabákových výrobcích se postupně snižuje kvůli zvyšujícím se zdravotním a environmentálním obavám. Tento trend stále stoupá a v budoucnosti by to mohl být pro společnosti s tabákovými výrobky, vážný problém.
- **Konkurence:** Konkurence v tabákovém průmyslu se stává stále intenzivnější, což může mít vliv na tržby společnosti Philip Morris. Konkurence může nabízet nové a inovativní výrobky nebo nabízet výrobky za nižší ceny, což může snižovat podíl trhu společnosti.

- **Globální hospodářské faktory:** Pokud dojde k hospodářské krizi, globální hospodářské faktory, které můžeme nazvat také jako makroekonomická rizika, jako je například růst inflace, nestabilita měn a politické napětí, mohou mít negativní dopad na poptávku po luxusních produktech, včetně tabákových výrobků.
- **Změny v zákonech o legalizaci marihuany:** V některých zemích probíhá legalizace marihuany, což může být pro společnost Philip Morris jedno z velkých rizik, protože lidé mohou preferovat užívání marihuany spíše než kouření, a společnost výrobky z marihuany ve svém portfoliu nenabízí.
- **Zvyšující se popularita alternativních výrobků:** Zvyšující se popularita alternativních výrobků, jako jsou elektronické cigarety a výrobky s nízkým obsahem nikotinu, může snižovat poptávku po tradičních tabákových výrobcích společnosti Philip Morris.
- **Negativní mediální kampaň:** Pokud by společnost Philip Morris byla zapletena do kontroverzních událostí, například skandálů týkajících se zdravotních dopadů kouření nebo neetických obchodních praktik, mohlo by to mít negativní dopad na pověst společnosti.
- **Zvýšená regulace marketingu:** Některé vlády mohou zavést zákazy týkající se marketingových kampaní pro tabákové výrobky. To může mít vliv na schopnost společnosti získávat nové zákazníky a propagovat své výrobky.
- **Negativní dopad epidemie:** Pokud by došlo k další vlně epidemie, tak by se mohla opakovat situace, která začala při vypuknutí epidemie COVID-19 v roce 2020, kdy lidé neměli dostatek finančních prostředků, aby si kúpali luxusní výrobky, mezi které patří i cigarety.
- **Technologická rizika:** Vývoj nových technologií a inovativních výrobků může mít vliv na konkurenci. Například, pokud by nová technologie umožnila uživatelům užívat nikotin bez použití tabáku, mohlo by to znamenat pokles poptávky po tradičních výrobcích společnosti.
- **Výkyvy měnového kurzu:** Pokud by došlo ke zvýšení politické nejistoty v oblastech, ve kterých firma působí, tak by to mohlo vést k výkyvům měnového kurzu, což by mohlo znamenat větší riziko pro společnost v oblasti hospodaření s měnovými riziky.

- **Nedostatek surovin:** Nedostatek surovin nezbytných pro výrobu produktů společnosti Philip Morris, jako jsou listy tabáku či různé chemikálie používané v procesu výroby cigaret a jiných tabákových výrobků, by mohl vést ke zvýšení nákladů na výrobu a omezení produkce.
- **Omezení obchodu:** Omezení obchodu může nastat hlavně ze dvou důvodů. Buď se v zemi, ve které podnik vyrábí, odehrává konflikt, anebo se konflikt odehrává v zemi, se kterou podnik z jiné země obchoduje. Omezení obchodu můžeme chápat jako vznik obchodních sankcí ze strany mezinárodního společenství.
- **Snížení hodnoty aktiv:** Pokud podnik podniká na území jiné země, než ve které má své sídlo, a v této zemi nastane politická nestabilita, která se stane neudržitelnou, tak by podnik musel uzavřít své aktivity na daném trhu. To by mohlo vést ke snížení hodnoty aktiv společnosti a tím k negativnímu dopadu na její finanční výkonnost.
- **Problémy s distribucí:** Problémy s distribucí mohou být ovlivněny řadou vnějších faktorů, jako jsou dopravní omezení, problémy v logistickém řetězci nebo dokonce i přírodní katastrofy. Nedostatečná přeprava a distribuce zboží může vést k nedostatku materiálu pro podnik či k situaci, ve které se výrobky podniku nedostanou k zákazníkovi.

3.3 Výpočet velikosti rizik

Z vypsanych rizik společnosti vybereme ta rizika, která z velké části hrozí kvůli válce na Ukrajině. Neznamená to ale, že tato vybraná rizika jsou ta s největším dopadem na podnikání společnosti. Rizika spojená s válkou sice ovlivnila většinu podniků v České republice, ovšem rizika podniku, která nesouvisí s válkou, mohou mít na podnik i tak mnohem závažnější dopad. Rizika, která vznikla pro podnik Philip Morris kvůli válce na Ukrajině jsou:

- globální hospodářské faktory,
- výkyvy měnového kurzu,
- omezení obchodu,
- snížení hodnoty aktiv,
- problémy s distribucí.

S těmito riziky budeme dále pracovat, abychom zjistili, která z těchto rizik působí na podnik nejvíce. Vzhledem k tomu, že tato rizika jsou poměrně odlišná, a tudíž je nemůžeme porovnat pomocí vynaložených nákladů na předcházení rizika či pomocí jednoduchých výpočtů, bude pro výpočet velikosti rizika využito víceparametrické hodnocení. V praxi to znamená, že k výpočtu velikosti rizika využíváme více skutečností najednou. Nejvhodnější metoda pro identifikaci velikosti zmíněných rizik je porovnání na základě výpočtu pomocí indexu RPN (Hartwell, 2022).

Index RPN je podle Hartwella (2022) vypočítán jako součin číselných vyjádření pravděpodobnosti výskytu, závažnosti a detekovatelnosti rizika. K výpočtu využíváme následující vzorec, který uvádí Tichý (2006, str. 158):

$$RPN = Sv \cdot Lk \cdot Dt$$

$$Sv = \text{závažnost rizika}$$

$$Lk = \text{pravděpodobnost nastání rizika}$$

$$Dt = \text{zjistitelnost rizika}$$

Výpočet indexu RPN bude probíhat následovně: nejdříve si určíme závažnost u každého rizika, poté pravděpodobnost výskytu, a poté možnou zjistitelnost rizika, také u všech vybraných rizik. Využijeme k tomu hodnotící stupnice od 1 do 10. Tyto škály nesmí obsahovat nulu, protože se k výpočtu indexu RPN používá součin těchto hodnot, a nula by vynulovala celý výpočet a jedna skutečnost by poté ovlivnila celý závěrečný výpočet. V závěru tyto hodnoty vynásobíme, abychom dosáhli hodnoty indexu RPN, která bude v intervalu mezi 1 až 1000. Poté si uvedeme rozhraní hodnot, podle kterého porovnáme, zda se jedná o nízké, střední či vysoké riziko (Tichý, 2006, s. 159).

Pro všechny tři veličiny využijeme škály převzaté z knihy Tichého (2006, s. 159-160). Jedná se o numerické stupnice od 1 do 10 a pro lepší představu je ke každé hodnotě na této stupnici dodáno i verbální hodnocení. Verbální hodnocení je zde z důvodu, aby nebylo možné přiřadit hodnoty pouze nahodile, ale přiřazení hodnot se vztahoval zároveň i k jinému kritériu a metoda byla tedy spolehlivější.

Škály pro veličiny si uvedeme jednotlivě ve vhodných tabulkách. V tabulce č. 6 je zobrazena škála pro určení závažnosti rizika.

Tabulka 6: Škála pro výpočet závažnosti rizika

Závažnost rizika (Sv)	
Verbální hodnocení	Numerické hodnocení
Kritická	10
Velmi vážná	9
Vážná	8
Velmi významná	7
Významná	6
Mírná	5
Nízká	4
Velmi nízká	3
Zanedbatelná	2
Žádná	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle Tichého (2006)

Dále si v tabulce č. 7 uvedeme škálu pro pravděpodobnost nastání rizika, v níž opět využijeme klasifikaci od 1 do 10 a i zde dodáme verbální hodnocení.

Tabulka 7: Škála pro výpočet pravděpodobnosti nastání rizika

Pravděpodobnost nastání rizika (Lk)	
Verbální hodnocení	Numerické hodnocení
Téměř jistá	10
Velmi vysoká	9
Středně vysoká	8
Vysoká	7
Nadprůměrná	6
Průměrná	5
Podprůměrná	4
Nízká	3
Velmi nízká	2
Nepravděpodobná	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle Tichého (2006)

A jako poslední si v tabulce č. 8 ukážeme škálu pro faktor detekovatelnosti rizika. Tento faktor je nejhůře určitelný, protože může být brán až příliš subjektivně, ovšem je nutné

jednotlivá rizika porovnat s minulými, již proběhlými riziky, aby se jednalo o určení objektivní. Využijeme opět stupnici od 1 do 10 a verbální hodnocení jednotlivých hodnot.

Tabulka 8: Škála pro výpočet zjistitelnosti rizika

Zjistitelnost rizika (Dt)	
Verbální hodnocení	Numerické hodnocení
Téměř nemožná	10
Velmi náročná	9
Náročná	8
Nízká	7
Podprůměrná	6
Průměrná	5
Nadprůměrná	4
Vysoká	3
Velmi vysoká	2
Téměř jistá	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle Tichého (2006)

V tabulce č. 9 přiřadíme ke každému konkrétnímu riziku nejvhodnější hodnotu. Závažnost rizika byla posuzována vzhledem k aktuálnosti situace. Vzhledem k tomu, že byla vybrána pouze ta rizika, která v roce 2023 přímo souvisí se stále probíhající válkou na Ukrajině, tak se u všech rizik musela určit alespoň mírná závažnost, což znamená hodnocení číslem 5 a více. Jako nejméně závažné riziko byly vybrány „Výkyvy měnového kurzu“. Jedná se o závažný problém, ale ne tak závažný jako ostatní posuzovaná rizika. Byla mu tedy dosazena hodnota 5.

Dále bylo rozhodováno mezi riziky „Problémy s distribucí“ a „Snížení hodnoty aktiv“. Problémy s distribucí jsou pro podnik Philip Morris momentálně aktuální téma, vzhledem o snahu k uzavření obchodních aktivit s Ruskem. Ovšem Philip Morris má mnoho podniků v zahraničí, a z tohoto důvodu bylo vybráno jako závažnější to riziko, které povede ke snížení hodnoty aktiv společnosti. Riziku „Problémy s distribucí“ byla tedy přiřazena hodnota 6, hodnocení významné a riziku „Snížení hodnoty aktiv“ byla vybrána hodnota 7, hodnocení velmi významné.

Poslední rizika, která byla porovnáována z hlediska závažnosti pro podnik Philip Morris byla „Globální hospodářské faktory“ a „Omezení obchodu“. Tato rizika byla již na začátku

vyhodnocena jako velmi závažná a bylo rozhodováno, zda dostanou hodnocení 8, 9 či 10. V této stupnici jsou rizika u hodnoty 8 hodnocena jako vážná, jsou tedy pro podnik riziková, nikoli však nejvíce zásadní. Naopak hodnota 10 je hodnocena jako kritická, což v tomto případě také neplatí, protože se těmto rizikům stále dá předcházet. Pro obě rizika byla tedy vybrána hodnota 9, která určuje, jak velmi vážná tato rizika jsou, ovšem stále dává prostor pro předchozí zpracování rizika.

Dalším kritériem, u kterého musíme určit hodnoty hodnocení pro jednotlivá rizika, je pravděpodobnost, s jakou nastane ono dané riziko. Nesmíme si plést fakt, že pokud se bavíme o pravděpodobnosti nastání války na Ukrajině, tak tato pravděpodobnost je stoprocentní, vzhledem k tomu, že válka v roce 2022 opravdu nastala, ovšem pokud se bavíme o rizicích, která by mohla vzniknout v důsledku války, může zde být určena i hodnota 1, tedy, že toto riziko pravděpodobně nenastane.

Nejdříve si určíme, u kterých rizik je pravděpodobnější, že spíše nenastanou, u kterých, že spíše ano, a u kterých je šance vzniku průměrná. Nejnižší hodnocení dostalo riziko „Snížení hodnoty aktiv“, protože u tohoto rizika je pravděpodobnost nastání opravdu nízká. Dostalo tedy hodnocení 3, podle verbálního hodnocení slovem „nízké“. U rizik „Výkyvy měnového kurzu“ a „Problémy s distribucí“ se nedá přímo určit, jaká je pravděpodobnost, že tato rizika nastanou, proto jim byla přiřazena hodnota 5, a tudíž hodnocení průměrné.

Rizika „Globální hospodářské faktory“ a „Omezení obchodu“ byla určena jako ta, která s největší pravděpodobností nastanou. Ovšem je pravděpodobnější, že nastane zvyšování či snižování globálních hospodářských faktorů, spíše než omezení obchodu. Ani u jednoho z těchto rizik ovšem není pravděpodobnost vzniku stoprocentně jistá. Proto bylo riziko „Omezení obchodu“ hodnoceno číslem 8 a „Globální hospodářské faktory“ číslem 9.

Z pohledu zjistitelnosti rizika je u všech těchto rizik detekovatelnost poměrně náročná. Žádné z těchto rizik nemůže být lehce zjištěno předem, a tím pádem se mu nemůže předejít úplně včas. Proto byly využity pouze hodnoty 5 a výše. Tento faktor byl nejhůř zjistitelný, protože se v tomto případě nejhůř předpovídá dopředu. V závěru může být riziko zjištěno poměrně lehce, i když je mu přiřazena jedna z vyšších hodnot v numerickém hodnocení. Z tohoto důvodu byla třem rizikům, a to „Omezení obchodu“, „Problémy s distribucí“ a „Snížení hodnoty aktiv“ přiřazena hodnota 5, tedy zjistitelnost průměrná.

Ze zbývajících dvou rizik bylo vybráno jako to hůř zjistitelné „Globální hospodářské faktory“, ke kterému byla dosazena hodnota 8, tedy zjistitelnost náročná, protože je zde šance

toto riziko předem zjistit, a proto mu nebylo přiřazeno hodnocení velmi náročné či téměř nemožné. U rizika „Výkyvy měnového kurzu“ bylo nakonec vybráno hodnocení 7, protože riziko je hůře zjistitelné než první tři zmiňovaná rizika a méně než poslední zmiňované riziko. Ovšem neplatí, že by zjistitelnost byla podprůměrně náročná, tudíž bylo přiřazena zjistitelnost nízká.

Nyní, když už máme přiřazeny všechny odpovídající hodnoty, tak pomocí vzorečku výpočtu indexu RPN následně spočteme index. Následně hodnoty seřadíme od nejvyššího po nejnižší a můžeme tak porovnat jednotlivé velikosti rizik. I tato metoda má jisté nevýhody, a to že pokud vyjde u dvou rizik stejná hodnota RPN, tak to nemusí nutně znamenat, že mají stejnou úroveň rizika. Pokud vyjde stejná hodnota indexu, tak se poté každý podnik musí rozhodnout, které z daných kritérií považuje za nejdůležitější. Obecně se nejčastěji uvádí jako nejdůležitější závažnost rizika, poté pravděpodobnost nastání rizika a jako nejméně důležitá zjistitelnost rizika (Hartwell, 2022).

Pro lepší grafickou úpravu jsou rizika v tabulce č. 9 již seřazena od nejzávažnějšího po nejméně závažné.

Tabulka 9: Výpočet indexu RPN

Seznam rizik	Sv	Lk	Dt	RPN
Globální hospodářské faktory	9	9	8	648
Omezení obchodu	9	8	5	360
Výkyvy měnového kurzu	5	5	7	175
Problémy s distribucí	6	5	5	150
Snížení hodnoty aktiv	7	3	5	105

Zdroj: Vlastní zpracování

Než budeme hodnotit konkrétní výsledky, které jsme vypočítali pomocí indexu RPN, vyjádříme si škálu, podle Hartwella (2022), v níž rozlišuje rizika na nízká, střední a vysoká. Rizika s hodnotou RPN 1-250 obvykle považuje za nízká a nutnost řešení je minimální. Dále se hodnota RPN pohybuje mezi 251-500. V tomto případě rizika obvykle považuje za střední, takže by jim měla být věnována pozornost a měla by být řešena. Výsledná rizika s hodnotou RPN 501-1000 považuje za vysoká, takže by měla být řešena okamžitě, aby se minimalizovaly potenciální dopady na podnik. Nicméně je důležité brát v úvahu také kontext rizika a možné scénáře. Někdy může i riziko s relativně nízkou hodnotou RPN mít významné dopady na podnik v případě, že nastane.

Z výsledků výpočtu v tabulce č. 9 vyplývá, že největší rizika pro podnik Philip Morris související s válkou na Ukrajině jsou globální hospodářské faktory, hlavně klesající HDP a zvyšující se inflace. Hodnota indexu RPN tohoto rizika je 648, což je při výpočtu velikosti rizika za pomoci indexu, poměrně vysoké číslo, které spadá do nejzávažnější kategorie rizik. Druhým největším rizikem pro podnik je omezení obchodních vztahů a sankce, u tohoto rizika se index rovná 360, jedná se tedy o riziko střední. V tomto případě už je riziko lépe korigovatelné a do budoucna mu budeme moci mnohem snadněji předcházet.

Třetí v pořadí se nachází hrozba výkyvů měnového kurzu s hodnotou indexu 175. Jakoukoli hodnotu pod 250 považujeme za nejméně rizikovou, ovšem i v tomto případě musí být pro řešení rizika vytvořen vhodný rizikový plán. Rizika s nejmenším vlivem na fungování podniku podle indexu RPN jsou problémy v dodavatelském řetězci a možné snížení hodnoty aktiv na ukrajinském trhu. Dosahují hodnot 150 a 105, což opět neznamená, že by tato rizika nebyla důležitá a neměla by se řešit.

4 Návrh změn strategie podniku

Zjišťovat největší rizika pro podnik by ovšem nedávalo smysl, pokud by se s nimi poté nepracovalo. Rizika související s válkou na Ukrajině by měla být prioritizována a podnik by měl vytvořit strategie, které budou minimalizovat riziko vzniku těchto situací a zajišťovat dostatečné zabezpečení v případě, že se situace zhorší (Fotr a kol., 2020, s. 328). Existuje několik strategií, které by společnost Philip Morris mohla použít k minimalizaci rizikových situací:

- **Diverzifikace trhu:** Společnost by měla diverzifikovat své zdroje příjmů a hledat nové trhy, aby minimalizovala vliv globálních hospodářských faktorů. To může zahrnovat hledání nových distribučních kanálů a rozšíření sortimentu vyráběných výrobků.
- **Řízení měnového rizika:** Philip Morris by měl provádět řízení měnového rizika, aby se chránil před výkyvy měnového kurzu. Jednou z možností by mohla být například uzavření smluv na určité období za pevně stanovený kurz, což by umožnilo minimalizovat rizika a plánovat si náklady.
- **Zlepšení logistiky:** Pro zajištění řádného distribučního řetězce by Philip Morris měl zlepšit své logistické procesy a začít spolupracovat s místními partnery, aby snížil riziko omezení obchodu. Mohl by také hledat alternativní způsoby dopravy, jako jsou například lodní nebo železniční přeprava.
- **Diverzifikace portfolia aktiv:** Společnost by měla zvážit diverzifikaci svých aktiv a hledání nových příležitostí investic, aby snížila vliv snížení aktiv. To by mohlo zahrnovat investice do alternativních oblastí, jako jsou například obnovitelné zdroje energie, které by mohly nabízet stabilní příjmy v době krize.
- **Hledání nových zdrojů dodávek a vývozu:** Podnik by mohl zvážit hledání alternativních zdrojů dodávek, aby minimalizoval dopad omezení obchodu na Ukrajině. Může hledat nové dodavatele v jiných zemích, kde jsou obchodní vztahy stabilní. Zároveň by měl svůj export soustředit na země, ve kterých je stabilní politická situace.
- **Využití místních zdrojů:** Podnik by mohl využít zdroje, které jsou v místě zpracování a prodeje výrobků, pro výrobu svých produktů, aby minimalizoval vývoz a dovoz a snížil tak svou závislost na obchodě se zeměmi napadenými válkou.

- **Flexibilní strategie cenové politiky:** Podnik by mohl využít flexibilní cenovou politiku a upravovat ceny svých produktů v závislosti na situaci na trhu. Pokud by došlo k omezení obchodu na Ukrajině, mohl by snížit ceny v jiných zemích, kde by se snažil expandovat.
- **Aktivní sledování politické a hospodářské situace:** Společnost by měla průběžně sledovat vývoj politické a hospodářské situace, zejména v zemích, kde provozuje své továrny nebo kde prodává své produkty. To by mohlo umožnit rychlou reakci na možné změny a minimalizovat jejich dopad na podnikání.
- **Vytvoření krizového plánu:** Společnost by měla mít vytvořený krizový plán, který obsahuje opatření a postupy v případě krizových situací, jako jsou mezinárodní konflikty. To by mohlo pomoci minimalizovat dopad těchto situací na podnikání a umožnit rychlé reakce na možné krize.

Tyto strategie by mohly pomoci společnosti Philip Morris minimalizovat rizika a připravit se na možné krizové situace. Nicméně je důležité stále brát v potaz, že rizika jsou nevyzpytatelná a podnik se na ně nemůže nikdy stoprocentně připravit. Pokud ale bude mít nějaký krizový plán a v době projevu rizika zareaguje rychle a správně, je možné minimalizovat dopad rizika na společnost a předejít možnému propadu či zániku společnosti.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci byl vytyčen hlavní cíl: analýza rizik spojených s politickou nestabilitou na Ukrajině pro konkrétní podnik Philip Morris, působící v odvětví tabákových výrobků. Další částí hlavního cíle práce bylo popsat, jak se podnik vyrovnává s politickou nestabilitou. Na základě těchto analýz byly navrženy strategie chování podniku pro snížení rizik a zlepšení výkonnosti podniku.

Následnými dílčími cíli bylo: charakterizovat vztah ekonomiky a politické situace, vysvětlit základní pojmy, které se v práci objevují a stručně uvést situaci, která v roce 2022 nastala na Ukrajině. Dále představit podnik Philip Morris a jaké výrobky vyrábí. Na základě provedeného výzkumu, v podobě analýzy vnějšího prostředí, bylo identifikováno několik klíčových rizik, která tuto společnost ohrožují v období politické nestability. Patří mezi ně například výkyvy měnového kurzu, omezení obchodu či problémy s distribucí.

Aby byla minimalizována tato rizika, bylo navrženo několik strategií, které by mohl podnik Philip Morris využít. Mezi ně patří diverzifikace trhu, řízení měnového rizika či zlepšení logistiky. Dále bylo doporučeno, aby podnik hledal nové zdroje dodávek a více využíval místní zdroje. Nejdůležitější strategií, která byla navržena, je vytvoření krizového plánu. Každý podnik by měl mít takový plán, nehledě na to, zda v zemi momentálně je či není nestabilní politická situace.

Podnikání v období politické nestability má své výzvy, ale také přináší nové příležitosti. Podniky by se měly snažit využít těchto příležitostí a hledat nové způsoby, jak zlepšit svou konkurenceschopnost. Vzhledem k tomu, že politická nestabilita je globálním jevem, tato práce by mohla být užitečná pro manažery a podniky působící v podmínkách politické nestability po celém světě. Výsledné výzkumné zjištění a navrhované strategie mohou být použity jako inspirace pro další podniky, které se potýkají se stejnými problémy. Tato práce se snažila přispět k lepšímu porozumění vlivu politické nestability na podnikání.

POUŽITÁ LITERATURA

About us. *Philip Morris International* [online]. 2023a [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://www.pmi.com/who-we-are/who-we-are-overview>

BUREŠ, Michal. Ukrajina a Rusko po roce války: jak jsou na tom ekonomicky?. *Finance.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/541802-ukrajina-a-rusko-po-roce-valky-jak-jsou-na-tom-ekonomicky>

COŞKUN ÖZER, Ahu. *Impact of Global Issues on International Trade*. Ankara: SCOPUS, 2021. ISBN 978-17-998-8314-2.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 513/1991. In: *Sbírka zákonů*. Ročník 1991, číslo 513.

ČTK. Aktivita v Rusku omezují další podniky, včetně firem Philip Morris a Nestlé. *Investiční web* [online]. 2022 [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/aktivita-v-rusku-omezuji-dalsi-podniky-vcetne-firem-philip-morris-nestle>

ČTK. BBC: Kolik má Rusko rezerv a jak dlouho vydrží?. *České noviny* [online]. 2023a [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/bbc-kolik-ma-rusko-rezerv-a-jak-dlouho-vydrzi/2323439>

ČTK. Česko snížilo závislost na ruském plynu z 97 procent na čtyři, řekl premiér Fiala. *Patria.cz* [online]. 2023b [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/5319172/cesko-snizilo-zavislost-na-ruskem-plynu-z-97-procent-na-ctyri-rekl-premier-fiala.html>

ČTK. Ruský rozpočet za dva měsíce: místo přebytku 400 miliard deficit 2,6 bilionu rublů. *Patria.cz* [online]. 2023c [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/5360533/rusky-rozpocet-za-dva-mesice-misto-prebytku-400-miliard-deficit-26-bilionu-rublu.html>

ČTK. Ukrajinská ekonomika loni kvůli invazi předběžně klesla o 30,4 procenta. *Patria.cz* [online]. 2023d [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/5286205/ukrajinska-ekonomika-loni-kvuli-invazi-predbezne-klesla-o-304-procenta.html>

ČTK. Válka na Ukrajině loni stála světovou ekonomiku přes 1,6 bilionu dolarů. *Patria.cz* [online]. 2023e [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/5343831/valka-na-ukrajine-loni-stala-svetovou-ekonomiku-pres-16-bilionu-dolaru.html>

DIVINOVÁ, Jana. Česká ekonomika je devátá nejlepší v EU. Má 123 trestných bodů. *Penize.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/makroekonomika/432145-ceska-ekonomika-je-devata-nejlepsi-v-eu-ma-123-trestnych-bodu>

Dokument: Slova, jimiž Putin rozpoutal bezprecedentní válku. *Seznam Zprávy* [online]. 2022 [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/zahranicni-dokument-slova-jimiz-putin-rozpoutal-bezprecedentni-valku-190232>

Ekonomika Rusko. *Patria.cz* [online]. 2021 [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/slovník/557/ekonomika-rusko.html>

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

GOLDA, Jan. Výrobce Marlboro Philip Morris vidí dopad války na Ukrajině na zisk. *Burzovní svět* [online]. 2022 [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://burzovnisvet.cz/investice/zpravy/ekonomika/vyrobce-marlboro-philip-morris-vidi-dopad-valky-na-ukrajine-na-zisk/>

HARTWELL, John. FMEA RPN – Risk Priority Number. How to Calculate and Evaluate?. *IQA system* [online]. 2022 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.iqasystem.com/news/risk-priority-number/>

HDP. *Penize.cz* [online]. 2023a [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/hdp>

Heated tobacco products. *Philip Morris International* [online]. 2023b [cit. 2023-04-13].

Dostupné z: <https://www.pmi.com/smoke-free-products/heated-tobacco-products>

HOLÝ, Petr. *Válka na Ukrajině: kontext*. Praha: Gnóm!, 2022. Pemmikan. ISBN 978-80-88299-21-9.

Hrubý domácí produkt (HDP) – Metodika. *Český statistický úřad* [online]. 2022a [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp-

Hrubý domácí produkt (HDP). *Finance.cz* [online]. 2017 [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/informace/>

Inflace – druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. 2023a [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Inflace, míra inflace – Metodika. *Český statistický úřad* [online]. 2022b [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/kdyz_se_rekne_inflace_resp_mira_inflace

Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online]. 2023b [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Inflace. *Penize.cz* [online]. 2023b [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/inflace>

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOMENDA, M. Onemocnění aktuálně. *Ministerstvo zdravotnictví České republiky* [online]. 2020 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19--napoveda#pojmy>

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTTASOVA, Ivana. Russia's war on Ukraine, one year on. *CNN* [online]. 2023 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://edition.cnn.com/interactive/2023/02/europe/russia-ukraine-war-timeline/index.html>

KRMELOVÁ, Petra. Philip Morris chce odejít z Ruska, ze zničeného Charkova odvezl stovky lidí. *Seznam Zprávy* [online]. 2022 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/audio-podcast-agenda-philip-morris-chce-odejit-z-ruska-ze-zniceneho-charkova-odvezl-stovky-lidi-197301>

MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3006-1.

MPOKE BIGG, Matthew. How Russia's war in Ukraine has unfolded, month by month. *The New York Times* [online]. 2023 [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/article/ukraine-russia-war-timeline.html>

MZV ČR. Rusko – Ruská federace byla do začátku války na Ukrajině jedenáctou největší ekonomikou světa s nominálním HDP 4,1 bil. USD. *Kurzy.cz* [online]. 2022a [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/671976-rusko-ruska-federace-byla-do-zacatku-valky-na-ukrajine-jedenactou-nejvetsi-ekonomikou-sveta-s/>

MZV ČR. Ukrajina, počet obyvatel, HDP, inflace, nezaměstnanost, export, import a obchodní bilance, dluh – souhrnná teritoriální informace. *Kurzy.cz* [online]. 2022b [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/672378-ukrajina-pocet-obyvatel-hdp-inflace-nezamestnanost-export-import-a-obchodni-bilance-dluh/>

Převod měn – Převodník měn online. *Kurzy.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/prevodnik-men/>

Sankce – Ekonomický postih. *Kurzy.cz* [online]. 2020 [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/ekonomika/sankce/>

Seznamte se s námi. *Philip Morris ČR* [online]. 2023 [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://www.pmi.com/markets/czech-republic/cs/overview>

SP ČR. Firmy se vyrovnávají s válkou na Ukrajině. *BusinessINFO.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/firmy-se-vyrovnávají-s-válkou-na-ukrajine/>

SPOLEČNOST PRO LÉČBU ZÁVISLOSTI NA TABÁKU. Užívání tabáku – základní pojmy. *Národní zdravotnický informační portál* [online]. 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/clanek/431-uzivani-tabaku-zakladni-pojmy>

Spotřební koš. *Český statistický úřad* [online]. 2023c [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23195394/spot_kos2023.pdf/0955a34e-52b0-4d4c-abb7-cf10f031410b?version=1.1

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-740-0336-3.

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika – analýza a management*. Praha: C. H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

TRAMBA, David. Třicet let od rozpadu SSSR: Ukrajinci mají svobodu, ale žijí v chudobě. *Ekonomický deník* [online]. 2021 [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://ekonomickydenik.cz/tricet-let-od-rozpadu-sssr-ukrajinci-maji-svobodu-ale-ziji-v-chudobe/>

What is PESTLE Analysis? An Important Business Analysis Tool. *Pestle Analysis* [online]. 2023 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>