

HANA MACHKOVÁ, EVA ČERNOHLÁVKOVÁ, ALEXEJ SATO A KOLEKTIV

MEZINÁRODNÍ OBCHODNÍ OPERACE



VSTUP NA ZAHRANIČNÍ TRHY
DODACÍ A PLATEBNÍ PODMÍNKY
FINANCOVÁNÍ
CELNÍ ŘÍZENÍ
LOGISTIKA
POJIŠTĚNÍ RIZIK
ELEKTRONICKÉ OBCHODOVÁNÍ

 **GRADA**®

6., AKTUALIZOVANÉ A DOPLNĚNÉ VYDÁNÍ

HANA MACHKOVÁ, EVA ČERNOHLÁVKOVÁ, ALEXEJ SATO A KOLEKTIV

MEZINÁRODNÍ OBCHODNÍ OPERACE



**VSTUP NA ZAHRANIČNÍ TRHY
DODACÍ A PLATEBNÍ PODMÍNKY
FINANCOVÁNÍ
CELNÍ ŘÍZENÍ
LOGISTIKA
POJIŠTĚNÍ RIZIK
ELEKTRONICKÉ OBCHODOVÁNÍ**

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

**prof. Ing. Hana Machková, CSc., doc. Ing. Eva Černošáková, CSc.,
doc. Ing. Alexej Sato, CSc., a kolektiv**

**Mezinárodní obchodní operace
6., aktualizované a doplněné vydání**

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Knihá je monografie

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 5660. publikaci

Autorský kolektiv:

prof. Ing. Hana Machková, CSc. – kap. 1 (vyjma 1.4.1), kap. 3

doc. Ing. Eva Černošáková, CSc. – kap. 2 (vyjma 2.4.4), 4, 5, 6 (vyjma 6.5), 10, 12, část 11.3

doc. Ing. Alexej Sato, CSc. – kap. 7, 8, 9, 11 (vyjma 11.3), část 2.4.4, část 6.5

doc. Ing. Josef Malý, Ph.D. – část 1.4.1

Ing. Jiří Sedláček, Ph.D. – kap. 13

Odborná recenze:

prof. Ing. Václav Kubišta, CSc.

doc. Ing. Marie Konečná, CSc.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědná redaktorka Mgr. Olga Tesařová

Sazba Milan Vokál

Počet stran 256

Šesté vydání, Praha 2014

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2014

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4874-0

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8022-1 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-9441-9 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorech	9
Úvod.....	11
1. Formy podnikání na mezinárodních trzích	13
1.1 Služby na podporu mezinárodního podnikání	13
1.2 Faktory ovlivňující volbu formy vstupu na mezinárodní trhy	14
1.3 Vývoz a dovoz zboží a služeb	15
1.3.1 Prostřednické vztahy	15
1.3.2 Smlouvy o výhradní distribuci	15
1.3.3 Obchodní zastoupení	17
1.3.4 Komisionářská smlouva	20
1.3.5 Exportní aliance – sdružení vývozců	20
1.3.6 Přímý vývoz	21
1.4 Formy přítomnosti podniku na zahraničních trzích nenáročné na kapitálové investice	21
1.4.1 Licence	21
1.4.2 Franchising	27
1.4.3 Smlouva o řízení	29
1.4.4 Zušlechťovací operace	29
1.4.5 Mezinárodní výrobní kooperace	30
1.5 Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy	30
2. Uskutečňování mezinárodních obchodních operací	33
2.1 Východiska pro mezinárodní obchodní operace	33
2.2 Průběh obchodních operací	35
2.2.1 Uzavírání mezinárodních kupních smluv	36
2.2.2 Obsah kupních smluv	41
2.2.3 Plnění kupních smluv	46
2.3 Dokumenty v mezinárodním obchodě	49
2.4 Zvláštnosti smluvního zajišťování vybraných obchodních operací	54
2.4.1 Obchody na aukcích	54
2.4.2 Obchody na komoditních burzách	55
2.4.3 Zvláštnosti uzavírání smluv v obchodě investičními celky	57
2.4.4 Realizace veřejných zakázek	59
3. Dodací podmínka (parita)	61
3.1 INCOTERMS – pravidla ICC pro použití dodacích doložek	61
3.2 INCOTERMS® 2010	62
3.2.1 Obsah jednotlivých doložek INCOTERMS® 2010	64
3.2.2 Faktory ovlivňující výběr doložky	68

4. Platební podmínky	71
4.1 Funkce a obsah platebních podmínek	73
4.2 Směnka a šek v mezinárodním obchodě	76
4.2.1 Směnky	76
4.2.2 Šeky	81
4.3 Hlavní druhy platebních podmínek	82
4.3.1 Platba předem	83
4.3.2 Dodávky na otevřený účet	84
4.3.3 Dokumentární akreditiv	84
4.3.4 Dokumentární inkaso	90
4.3.5 Bank Payment Obligation	92
4.3.6 Dodavatelský úvěr	93
4.4 Některé nástroje zajištění úvěrových rizik	94
4.4.1 Bankovní záruka	94
4.4.2 Výhrada vlastnictví	98
4.4.3 Další možnosti zajištění úvěrových rizik	98
5. Cenová politika a cenová kalkulace	101
5.1 Východiska pro tvorbu cen na zahraničních trzích	101
5.2 Cena v mezinárodních kupních smlouvách	104
5.3 Kalkulace v mezinárodním obchodě	106
6. Financování mezinárodního obchodu	109
6.1 Subjekty podílející se na financování mezinárodního obchodu	110
6.2 Druhy úvěrů v mezinárodním obchodě	112
6.2.1 Dodavatelský úvěr	112
6.2.2 Úvěr poskytnutý odběratelem	112
6.2.3 Zprostředkovatelský úvěr	113
6.2.4 Bankovní úvěr	113
6.2.5 Vládní úvěry	114
6.2.6 Úvěry mezinárodních organizací	114
6.3 Tradiční metody a nástroje financování	115
6.3.1 Metody krátkodobého financování	116
6.3.2 Metody střednědobého a dlouhodobého financování	118
6.4 Alternativní metody financování	122
6.4.1 Faktoring	122
6.4.2 Forfaiting	125
6.4.3 Leasing	127
6.5 Řízení pohledávek v mezinárodním podnikání	130
6.5.1 Význam řízení pohledávek	130
6.5.2 Průběh procesu řízení pohledávek	132
7. Vnitrounijní plnění	139
7.1 Vnitrounijní dodání a pořízení zboží	139
7.1.1 Dodání zboží do jiného členského státu EU	140
7.1.2 Pořízení zboží z jiného členského státu EU	141
7.1.3 Některé výjimky ze základních pravidel pro dodání či pořízení zboží	141

7.2	Poskytování služeb mezi členskými zeměmi EU	142
7.3	Karuselové obchodní operace	143
7.4	Výkaznictví vnitrounijního obchodu – Intrastat	145
7.5	Technická harmonizace v zemích EU	145
8.	Celní řízení v EU	149
8.1	Dovoz a vývoz zboží	149
8.2	Celní řízení	152
8.3	Celní sazebník TARIC (<i>Tarif intégré communautaire</i>)	154
8.4	Původ zboží	155
8.5	Celní hodnota	157
8.6	Celní režimy	158
8.7	Celní dluh	159
9.	Logistika v mezinárodním obchodě	161
9.1	Význam logistiky v mezinárodním obchodě	161
9.2	Smluvní zajištění přepravních operací	162
9.3	Železniční přeprava	164
9.4	Silniční přeprava	165
9.5	Letecká přeprava	167
9.6	Námořní a říční přeprava	168
9.7	Kombinovaná přeprava	172
9.8	Poštovní a kurýrní přeprava	175
9.9	Skladovací služby	176
9.10	Kontrolní služby	177
10.	Rizika v mezinárodním obchodě	179
10.1	Riziko v podnikání	180
10.2	Druhy rizik v mezinárodních ekonomických vztazích	182
10.2.1	Rizika tržní	183
10.2.2	Rizika komerční	185
10.2.3	Rizika přepravní	187
10.2.4	Rizika teritoriální	187
10.2.5	Rizika měnová	188
10.2.6	Riziko odpovědnosti za výrobek	192
10.3	Respektování rizikovosti v řízení podniků	193
11.	Pojištění rizik v mezinárodním obchodě	197
11.1	Ekonomický význam a právní rámec pojištění rizik	197
11.2	Pojištění přepravních rizik	199
11.2.1	Smluvní zajištění přepravních rizik	200
11.2.2	Rozsah pojistného krytí	203
11.2.3	Společná havárie	204
11.3	Pojištění úvěrových rizik	205
11.3.1	Komerční úvěrové pojištění	206
11.3.2	Úvěrové pojištění se státní podporou	207
11.4	Pojištění odpovědnosti za škodu	208
11.5	Pojištění veletrhů a výstav	209

12. Vázané obchodní operace	211
12.1 Kompenzace	212
12.2 Protinákupy	214
12.3 Buyback, production sharing, kooperace na kompenzačním základě	215
12.4 Offsety	216
12.4.1 Druhy offsetů	217
12.4.2 Offsety v ČR	218
12.5 Reexporty	219
13. Elektronické obchodování a podnikání	221
13.1 Elektronické podnikání a obchodování	221
13.1.1 Definice elektronického podnikání a obchodování	221
13.1.2 Druhy elektronického obchodování podle subjektů	222
13.1.3 Etapy e-komerce	224
13.1.4 Obchodní modely e-komerce	225
13.2 Internetový a mobil marketing	227
13.3 Elektronické zásobování a elektronická tržiště	229
13.3.1 B2B elektronická tržiště	229
13.3.2 Elektronické tržiště pro subjekty veřejné správy	230
13.3.3 Obchodní modely elektronických tržišť	230
13.4 EDI a související nástroje	231
13.4.1 Základní pojmy	231
13.4.2 UN/EDIFACT	233
13.4.3 ISDOC	234
13.4.4 Elektronické celní řízení	235
13.4.5 Elektronické výkaznictví Intrastat	239
13.4.6 Elektronizace procesů v logistice	240
Seznam zkratk	244
Seznam literatury	248
Summary	253
Rejstřík	254

O autorech

Prof. Ing. Hana Machková, CSc.

Působí na Vysoké škole ekonomické v Praze, kde také vystudovala obor Ekonomika a řízení zahraničního obchodu. V současné době je pro období let 2014–2018 rektorkou Vysoké školy ekonomické v Praze. Specializuje se na mezinárodní marketing a mezinárodní obchodní operace. V roce 1996 jí francouzská vláda udělila titul *Chevalier dans l'Ordre des Palmes Académiques* (Rytíř řádu akademických palm). Je členkou Vědecké rady VŠE v Praze, Masarykovy univerzity v Brně a Fakulty mezinárodních vztahů. Je také členkou strategického výboru mezinárodní aliance vysokých škol CEMS a francouzského IAE Lyon. Je garantem bakalářských studijních oborů Mezinárodní obchod a International Business a navazujícího magisterského oboru International Business – Central European Business Realities. Přednáší jako hostující profesorka na univerzitách v Lyonu a Paříži. Má bohatou publikační činnost, je autorkou řady učebnic a odborných článků v ČR i v zahraničí.

Doc. Ing. Eva Černošáková, CSc.

Vystudovala Vysokou školu ekonomickou v Praze, specializaci ekonomika a řízení zahraničního obchodu. V tomto oboru také obhájila kandidátskou práci a byla jmenována docentkou. Dlouhodobě působí pedagogicky a výzkumně na katedře mezinárodního obchodu. Odborně se zaměřuje na operace v zahraničních ekonomických vztazích, jejich financování, vliv zahraničních ekonomických vztahů na ekonomiku podniku a problémy konkurenceschopnosti podniků na zahraničních trzích. Je autorkou a spoluautorkou řady knižních publikací, učebních textů, vědeckých prací a článků. Mezinárodní zkušenosti získala díky dlouhodobému pobytu v Dánsku a spoluprací se skandinávskými vysokými školami. Je členkou vědecké rady Fakulty mezinárodních vztahů VŠE. Její pedagogické aktivity zahrnují také semináře a kurzy pro manažery.

Doc. Ing. Alexej Sato, CSc.

Po absolutoriu oboru Ekonomika a řízení zahraničního obchodu na Vysoké škole ekonomické v Praze působil postupně v obchodním úseku podniku zahraničního obchodu Merkuria, jako obchodní delegát na československém velvyslanectví v Belgii a jako obchodní ředitel afilace společnosti Strojimport, a. s., v Bruselu. Po nástupu na katedru mezinárodního obchodu VŠE v roce 1997 se pedagogicky, výzkumně i publikačně zaměřil na problematiku mezinárodních obchodních operací, mezinárodního platebního styku a financování podnikatelské činnosti se zahraničím. Má velmi bohatou publikační činnost jako autor a spoluautor řady knižních publikací, vědeckých prací a odborných článků. Od roku 1999 působí na obchodním úseku pražské pobočky koncernu Carl Zeiss. Je členem Komise pro cla a regulaci obchodu MOK/ICC.

Doc. Ing. Josef Malý, Ph.D.

Po ukončení studia na Vysoké škole ekonomické v Praze v roce 1981 pracoval v podniku zahraničního obchodu Polytechna v oblasti prodeje a nákupu práv k průmyslovému vlastnictví. Od roku 1991 spolupracuje s katedrou mezinárodního obchodu Fakulty mezinárodních

vztahů VŠE v Praze, od r. 1999 jako její interní člen. Vyučuje předměty Mezinárodní obchodní operace a Obchod průmyslovými právy. V letech 1991–1993 absolvoval studijní pobyty na Norwegian School of Management, Sandvika v Norsku a na Buckinghamshire College of Higher Education, St. Gilles ve Velké Británii. V letech 1992–1999 působil v řídicích funkcích u zahraničních i českých společností. Věnuje se rovněž konzultantské činnosti v oblasti průmyslových práv, např. pro AV ČR, Patentservis Praha, a. s. Podílí se také na provádění evaluací projektů financovaných s podporou fondů EU. Je autorem řady publikací a článků v oblasti obchodu průmyslovými právy.

Ing. Jiří Sedláček, Ph.D.

Vystudoval Vysokou školu ekonomickou v Praze, obor Automatizované systémy řízení v ekonomice. Po absolvování dva roky pracoval na katedře automatizovaných systémů řízení (nyní katedra informačních technologií). Dlouhodobě působí na katedře mezinárodního obchodu, na které také obhájil svou disertační práci. V té spojil své znalosti z oblasti informačních a komunikačních technologií a z oblasti mezinárodního obchodu. Problematikou elektronického obchodování, podnikání a internetového marketingu se zabývá také v dalších publikacích. Kromě toho se věnuje finančnímu řízení v mezinárodním podnikání. Je autorem nebo spoluautorem několika knih, učebních textů a řady odborných článků. Mezinárodní zkušenosti získal během několika kratších pobytů na zahraničních univerzitách ve Velké Británii, v USA, v Belgii a ve Finsku.

Úvod

Kolektiv autorů katedry mezinárodního obchodu VŠE v Praze předkládá veřejnosti již šesté, aktualizované a rozšířené vydání odborné publikace Mezinárodní obchodní operace, čtvrté v nakladatelství Grada. Publikace je koncipována nejen jako odborná literatura pro potřeby vědecko-výzkumné, ale i jako studijní literatura pro vysokoškolské studenty, kteří se věnují problematice mezinárodního obchodu, a pracovníky firem zaměřených na podnikání v mezinárodním měřítku.

Cílem publikace je seznámit čtenáře se základními problémy, které musejí exportéři a importéři řešit v obchodu hmotným zbožím i v ostatních formách hospodářské spolupráce se zahraničím. V míře nezbytně nutné se zabývá i některými službami, které bezprostředně souvisejí s uskutečňováním mezinárodního podnikání i s institucionálním rámcem, který vytváří podmínky pro jeho realizaci. Vychází přitom i z nové právní úpravy podnikatelské činnosti v České republice v důsledku nového občanského zákoníku a zákona o obchodních korporacích.

Publikace je členěna do třinácti kapitol. Úvodní kapitola je věnována strategickým rozhodováním o formách podnikání na zahraničních trzích a postihuje východiska pro volbu jednotlivých forem. Těžiště publikace tvoří kapitoly zabývající se prováděním mezinárodního obchodu: průběhem obchodních operací, jejich smluvním zabezpečováním a rozbořem obvyklých podmínek sjednáváných v mezinárodních obchodních transakcích. Kromě určování předmětu koupě a cenové tvorby jde především o varianty dodacích podmínek podle poslední verze pravidel Mezinárodní obchodní komory INCOTERMS® 2010 a o rozbor jednotlivých platebních podmínek využívaných v přeshraničním obchodování. Vzhledem k turbulencím na finančních trzích v nedávné době je pozornost věnována také tomu, jaké strategie, metody a postupy mohou podnikatelské subjekty volit při financování svých aktivit na globalizujících se zahraničních trzích a při řízení svých pohledávek. Návazné kapitoly rozebírají aktivity nezbytné pro realizaci obchodu, zejména celní řízení, pravidla obchodování na vnitřním trhu EU, logistické zajišťování obchodních operací a pojistňování. Velmi aktuální je část věnovaná rizikovosti mezinárodního podnikání a tvorbě rizikové politiky podniků. Předmětem výkladu jsou také transakce uzavírané v obchodu s investičním zbožím, dodávky v rámci veřejných soutěží i některé netradiční obchodní operace včetně kompenzací, protiobchodů a offsetů. Závěrečná kapitola postihuje některé nové trendy v oblasti elektronického obchodování a podnikání, které byly umožněny mimořádným rozvojem informačních technologií.

Česká republika je nedílnou součástí globální světové ekonomiky a zahraniční obchod má zásadní význam pro její ekonomický rozvoj. Globalizace přináší českým podnikům řadu příležitostí pro zapojení do mezinárodních podnikatelských aktivit, ale je spojena i s potenciálními nepříznivými účinky vyplývajícími zejména ze zostrující se konkurence na mezinárodních trzích a z přenášení negativních dopadů politické a ekonomické nestability některých teritorií do vnitřní ekonomiky. Vliv uplynulé finanční a ekonomické krize na českou ekonomiku a český export je toho dostatečným důkazem.

Pokud si české podniky chtějí udržet mezinárodní konkurenceschopnost, musí nejen vyrábět kvalitní výrobky, ale také ovládat složitou problematiku mezinárodních obchod-

ních operací a vycházet z dlouhodobé podnikatelské strategie, která respektuje proměny v globalizované ekonomice. Snahou autorského kolektivu proto bylo poskytnout čtenářům, ať z řad odborné veřejnosti, studentů či pracovníků praxe, ucelené informace pro snadnější orientaci v možnostech, formách a podmínkách pro podnikání na mezinárodních trzích.

Rádi bychom poděkovali všem pracovníkům teorie a praxe, kteří svými náměty, radami a doporučeními přispěli k aktualizaci této publikace. Dík patří i všem spolupracovníkům na fakultě mezinárodních vztahů i všem studentům, kteří zejména ve své výzkumné činnosti a kvalifikačních pracích shromáždili řadu poznatků z oblasti provádění mezinárodního obchodu. Budeme vděční i všem našim čtenářům za jejich připomínky.

Srpen 2014

Autoři

1. Formy podnikání na mezinárodních trzích

Globalizace změnila charakter světové ekonomiky a ovlivnila mezinárodní podnikatelské strategie firem. Malé a střední podniky obvykle začínají podnikat formou vývozních a dovozních operací, velké firmy kombinují řadu forem podle zvolené strategie pro cílové zahraniční trhy. Firmy se rychle přizpůsobily novým trendům, zejména liberalizaci mezinárodního podnikatelského prostředí, která umožňuje přenášet výrobní aktivity i služby do zemí, jež nabízejí výhodné podmínky. V posledních letech se prudce zvýšila nejen dynamika mezinárodního obchodu, ale také transfer technologií a investiční aktivity firem v zahraničí. Výrobky jsou dnes často sestavovány postupně v rámci globálních hodnotových řetězců (*global value chains*) v různých částech světa. Tato nová organizace výroby a služeb stírá ekonomické hranice a přetváří obchodní vztahy mezi zeměmi, zvyšuje otevřenost národních ekonomik a zároveň zvyšuje celosvětovou konkurenci, protože podporuje růst v rozvojových a transformujících se ekonomikách.

1.1 Služby na podporu mezinárodního podnikání

Stejně jako ve většině vyspělých zemí existuje i v České republice poměrně široká nabídka služeb státu a dalších institucí na podporu exportu a dalších forem podnikání. Jedná se např. o poradenství, vzdělávání, informační služby, účast na státem podporovaných zahraničních výstavách a veletrzích, vybrané marketingové služby, zvýhodněné financování, pojištění různých typů rizik apod.

Proexportní politika i podpora podnikání a investic spadají do gesce Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (MPO). Toto ministerstvo je zřizovatelem dvou významných agentur, které poskytují českým podnikatelským subjektům řadu služeb. Cílem agentury na podporu exportu **CzechTrade** je usnadnit firmám rozhodování o výběru vhodných teritorií, zkrátit dobu vstupu na zahraniční trh a podpořit zahraniční podnikatelské aktivity podniků. CzechTrade např. nabízí exportní poradenství, informační služby, vzdělávací služby a zprostředkování účasti na výstavách a veletrzích. Zpravodajství pro export nabízí MPO také bezplatně formou Zelené linky pro export a provozováním portálu Businessinfo.cz. MPO dále vytvořilo jednotnou službu pro podnikatele, kteří chtějí rozšířit své podnikatelské aktivity do jiného státu EU. Jedná se o integrovanou asistenční síť služeb Jednotného kontaktního místa (JKM), ProCoP (informace o technických požadavcích, které jsou kladeny na výrobek národními a evropskými předpisy při jeho uvádění na trh) a SOLVIT (alternativní řešení sporů na vnitřním trhu pro občany i podnikatele).

Agentura pro podporu podnikání a investic **CzechInvest** zastřešuje celou oblast podpory podnikání ve zpracovatelském průmyslu, a to jak z prostředků EU, tak ze státního rozpočtu, je výhradní organizací, která smí nadřízeným orgánům předkládat žádosti o investiční pobídky, a podporuje české firmy, které mají zájem zapojit se do dodavatelských řetězců nadnárodních společností. CzechInvest poskytuje zejména informace o možnostech podpory pro malé a střední podnikatele, poradenské služby k projektům, spravuje databáze

českých dodavatelských firem, které mají zájem o subdodávky, poskytuje pomoc při realizaci investičních projektů a poskytuje tzv. AfterCare služby pro zahraniční investory, kteří již působí v České republice.

Česká exportní banka poskytuje vývozní úvěry a služby související s exportem. Zejména se zabývá financováním vývozních operací, které vyžadují dlouhodobé zdroje a velké objemy finančních prostředků v zemích s vyšší mírou rizika. Základní podmínkou pro získání podpory je minimálně 50% podíl výrobků nebo služeb českého původu na celkovém objemu vývozu. Exportní garanční a pojišťovací společnost – **EGAP** je státní úvěrová pojišťovna se zaměřením na pojišťování vývozních úvěrů proti teritoriálním a komerčním rizikům spojeným s vývozem zboží a služeb z České republiky.

Podporu při rozvoji podnikatelských aktivit v zahraničí nabízejí i různé svazy a profesní sdružení. **Hospodářská komora ČR** podporuje vstupy podniků na zahraniční trhy poskytováním teritoriálních informací, poskytováním informací o podmínkách pro obchod a podnikání v zahraničí, poskytováním asistenčních služeb, organizací podnikatelských misí a kontaktních akcí atd. Obdobné služby nabízí také **Svaz průmyslu a dopravy** či Národní výbor Mezinárodní obchodní komory – **ICC Czech Republic**.¹

1.2 Faktory ovlivňující volbu formy vstupu na mezinárodní trhy

Na zahraničních trzích mohou podniky využívat různé strategie mezinárodního podnikání. Při volbě strategie pro cílový trh je vždy nutno zohlednit zvláštnosti a výpělost trhu a celou řadu dalších faktorů. Jedná se zejména o:

- obchodněpolitické podmínky – celní a devizový režim, kurzová politika, netarifní nástroje obchodní politiky (technické překážky, množstevní omezení, minimální ceny, antidumpingová cla, dovozní přírážky, dovozní depozita atp.);
- ekonomické prostředí – hospodářský růst, míra inflace, míra nezaměstnanosti, růst průmyslové výroby, vývoj reálných směnných relací, investic, platební bilance, demografický vývoj, životní úroveň a dynamika spotřeby;
- politické prostředí – politický systém, politická stabilita, členství dané země v regionálních integračních seskupeních a její politické vazby na další státy, vztah k zahraničním firmám, korupční prostředí, význam zájmových skupin;
- právní prostředí – stabilita a důvěryhodnost legislativního prostředí, podmínky pro zahraniční podnikatelské subjekty, možnost kontroly vlastnictví, možnost nákupu nemovitostí a pozemků, devizově-právní aspekty podnikání zahraničních subjektů, možnost repatriace zisku do zahraničí, řešení sporů při podnikání se zahraničím, podmínky pro zaměstnávání cizinců;
- charakteristika výrobků – průmyslové výrobky, zemědělské výrobky, spotřební zboží krátkodobé či dlouhodobé spotřeby, dodávky pro veřejný sektor;

¹ Mezinárodní obchodní komora se sídlem v Paříži hraje v mezinárodním obchodě důležitou úlohu. Jejím hlavním úkolem je vypracovávat pravidla pro mezinárodní podnikání. Mezinárodní obchodní komora je například autorem mezinárodních pravidel INCOTERMS, pravidel pro oblast bankovníctví, vypracovala Řád pro rozhodčí řízení, vzorovou Mezinárodní kupní smlouvu atd.

- charakteristika obchodního partnera – právní forma společnosti, vlastnická struktura, ručení, osoby oprávněné jednat jménem firmy, postavení na trhu, velikost firmy, reference;
- efektivnost vybrané formy podnikání – poměr vynaložených nákladů a rizik, návratnost vložených prostředků, předpokládaná míra zisku.

Mezinárodní podnikání může mít celou řadu forem, jež obvykle členíme do tří základních skupin. Jedná se o vývoz a dovoz zboží a služeb (obchodní operace), formy nenáročné na kapitálové investice (licence, franchising atp.) a kapitálově náročné formy vstupu na mezinárodní trhy (např. přímé zahraniční investice).

1.3 Vývoz a dovoz zboží a služeb

Nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trhy, kterou začínají obvykle rozvíjet své mezinárodní aktivity české podniky, jsou tradiční vývozní a dovozní operace. Při vývozu mohou firmy využít řadu obchodních metod a spolupracovat na základě smluvních vztahů s různými subjekty – prostředníky, výhradními distributory/prodejci, zprostředkovateli, obchodními zástupci, komisionáři atp. Volba práva při uzavírání smluv záleží vždy na dohodě stran.

1.3.1 Prostřednické vztahy

V mezinárodním obchodě se můžeme setkat s celou řadou prostředníků, tj. subjektů, které obchodují **vlastním jménem, na vlastní účet a riziko**. Prostředníci prodávají zboží nakoupené na základě běžných kupních smluv (*contract of sale*) dalším odběratelům či konečným spotřebitelům. Jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzn. cenová marže. Použití služeb prostředníka může být výhodné pro malé a střední podniky, pro něž je vývoz či dovoz okrajovou záležitostí a zřizování vlastního specializovaného oddělení by bylo příliš nákladné, popř. pro podniky, jež se záměrně soustřeďují na výrobu a přenechávají obchodní činnost specializovaným obchodním firmám, např. akciovým společnostem pro zahraniční obchod, velkoobchodním společnostem či maloobchodním řetězcům.

Hlavními výhodami použití nepřímého exportu jsou nižší náklady oběhu a eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu (rizik politických, inkasních, kurzových, transferových či rizika změny poptávky) a možnost vývozu na trhy, které by bylo příliš nákladné zpracovávat přímo.

Nevýhodami jsou zejména ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem, ztráta kontroly nad další distribucí i nad cenami, za které jsou výrobky prodávány na zahraničních trzích.

1.3.2 Smlouvy o výhradní distribuci

Smluvní zajištění výhradní distribuce je často velmi složité. V českém zákonodárství byla smlouva o výhradním prodeji řešena obchodním zákoníkem, jenž byl zrušen zákonem č. 89/2012 Sb., tedy občanským zákoníkem, který vstoupil v platnost 1. ledna 2014. Občanský zákoník samostatnou úpravu smlouvy o výhradním prodeji neobsahuje. Obecně se ale jedná o rámcovou smlouvu s prostředníkem, v níž je uveden závazek dodavatele, že zboží určené

ve smlouvě **nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli**, tj. výhradnímu distributorovi. Jednotlivé dodávky se pak realizují na základě samostatných kupních smluv.

Při obchodování se zahraničím je možné vycházet ze **vzorové smlouvy**, kterou vypracovala Mezinárodní obchodní komora v Paříži. **Jedná se o tzv. ICC Model Distributorship Contract s podtitulem Sole Importer – Distributor.**

Použití této vzorové smlouvy je ale vhodné pouze v případě, že distributor plní úlohu velkoobchodu a splňuje následující předpoklady²:

- a) distributor prodává nakoupené zboží na tuzemském trhu, a proto odpovídá i za propagaci a organizaci distribučních cest na smluvně stanoveném území;
- b) má na vymezeném smluvním území výhradní postavení, tj. obvykle výhradní právo na dovoz zboží;
- c) jedná se o dlouhodobý smluvní vztah, založený na stanovených podmínkách spolupráce, nikoli o jednorázový dovoz;
- d) dlouhodobý vztah je založen na vzájemné loajalitě smluvních stran, což obvykle znamená závazek distributora neprodávat výrobky konkurence;
- e) distributor prodává značkové zboží.

Smlouva o mezinárodní výhradní distribuci by měla obsahovat řadu náležitostí. Smluvní strany by v ní měly dbát na přesné vymezení smluvního území a zboží určeného k prodeji. Měla by obsahovat ustanovení, že smluvní strany uzavírají smlouvu „v dobré víře“, stanovení povinností distributora, konkurenční doložku, způsob, jakým bude prodej organizován, ustanovení o reklamních aktivitách a účastech na výstavách a veletrzích, dodací a platební podmínky, roční obrat, ustanovení o případném využití dalších obchodních mezičlánků i vzájemnou informační povinnost. Dále by bylo vhodné začlenit ujednání o maximální výši prodejní ceny (vývozce však nesmí diktovat výši cen, protože by se mohl dostat do rozporu s principy volné soutěže), zákazu dalšího vývozu, ustanovení o využívání ochranných známek, závazek mlčenlivosti, vymezení podmínek pro skladování, poprodejní servis a případné další služby, závazek dodavatele o výhradním prodeji (nesmí být v rozporu s pravidly volné soutěže), možnost event. přímého vývozu pro stanovené zákazníky a další smluvní podmínky, např. podmínky pro předčasné ukončení smluvního vztahu, odškodnění za poškození dobrého jména, postupy po ukončení smlouvy, způsob řešení sporů a příslušnost práva.

Výhodami použití služeb výhradního distributora – v případě smluvního vztahu se zavedenou, solidní firmou – mohou být relativně rychlý vstup na cílový zahraniční trh a bezproblémová distribuce výrobků v zaběhnutých obchodních cestách, včetně zabezpečení potřebných služeb. Vývozce může prostřednictvím smlouvy o výhradní distribuci například proniknout i na vzdálené trhy, eventuálně na trhy, na kterých nepředpokládá příliš vysoký obrat, avšak chce na nich být přítomen za poměrně nízkých nákladů a rizika. Vzhledem k tomu, že distributor kupuje zboží na svůj vlastní účet, je omezeno i riziko platební neschopnosti či nevěle konečných zahraničních zákazníků.

Výhradní distribuce může samozřejmě být spojena i s určitými nevýhodami. V případě, že výhradní distributor přecení své síly a není schopen zajistit širokou distribuci zboží, může výhradní smluvní vztah znamenat zablokování vstupu na zahraniční trh, protože výhradní distributor je jediný subjekt, který má právo zboží na daný trh dovážet. Proto se

² ICC Model Distributorship Contract, s. 9.

často ve smlouvách objevuje doložka, v níž se výhradní distributor zavazuje k minimálnímu nákupu, tj. k odběru alespoň minimálního množství zboží, které zajistí dostatečný obrát na daném trhu. Další nevýhodou je, stejně jako u prostředníka, ztráta bezprostředního kontaktu s trhem a velká samostatnost výhradního distributora.

Dodavatel sice může na daném trhu provádět průzkum trhu a realizovat vlastní komunikační politiku, avšak většinou má zájem realizovat svou strategii i v dalších oblastech, a to zejména v oblasti poskytovaných služeb a v oblasti cenové politiky. Proto se v některých případech snaží sjednat ve smlouvě, že výhradní distributor bude zboží nabízet za ceny dohodnuté a v takovém případě dostane smluvně stanovenou odměnu. Tato klauzule umožňuje firmě realizovat jednotnou cenovou strategii v celém regionu. Problém může nastat v některých zemích, kde legislativa nepřipouští podobné dohody o cenách, které jsou v rozporu s principem volné soutěže (např. v zemích EU není možné vyžadovat souhlas distributora s tím, že bude respektovat prodejní ceny stanovené dodavatelem a vyžadovat tyto ceny na svých zákaznících).

1.3.3 Obchodní zastoupení

Podstatou zastupitelské činnosti (*commercial agency*) je vyvíjení aktivit, které vedou k uzavírání různých typů smluv. Jedná se jednak o zajištění příležitosti k uzavření smlouvy a dále o sjednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet. Rozdíl mezi obchodním zastoupením a prostřednickými vztahy spočívá v tom, že zástupci vyhledávají příležitosti pro uzavírání obchodů a jejich odměnou je většinou provize, prostředníci (distributoři, prodejci) zboží nakupují na vlastní účet a prodávají jej dalším obchodním partnerům.

V České republice upravuje zastupitelskou činnost zákon č. 89/2012 sb., občanský zákoník, který rozlišuje dva typy smluv, a to zprostředkování (§ 2445–2454) a obchodní zastoupení (§ 2483–2520). Tyto smlouvy jsou zařazeny mezi smlouvy příkazního typu. **Smlouvou o zprostředkování** se zprostředkovatel zavazuje, že zájemci zprostředkuje uzavření určité smlouvy s třetí osobou, a zájemce se zavazuje zaplatit zprostředkovateli provizi. Tento smluvní typ se používá často v oblasti služeb, na burzách, při jednorázových obchodech nebo při ověřování zprostředkovatelů.

Smlouvou o obchodním zastoupení se obchodní zástupce jako nezávislý podnikatel zavazuje dlouhodobě pro zastoupeného vyvíjet činnost směřující k uzavírání určitého druhu obchodů nebo k ujednání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet a zastoupený se zavazuje platit obchodnímu zástupci provizi.

Pokud bylo sjednáno výhradní zastoupení, nemá zastoupený právo na rozhodném území nebo pro určený okruh osob využívat jiného obchodního zástupce; obchodní zástupce nemá ve stejném rozsahu právo vykonávat obchodní zastoupení pro jiné osoby, ani uzavírat obchody na vlastní účet nebo na účet jiné osoby. Zastoupený má právo uzavírat obchody, na které se vztahuje výhradní obchodní zastoupení, i bez součinnosti obchodního zástupce. V takovém případě však obchodnímu zástupci vzniká právo na provizi, jako by tyto obchody byly uzavřeny s jeho součinností. V mezinárodním obchodě se pro tento typ provize používá termín „uznávací provize“. Má se za to, že nárok na ni vznikl zástupci díky soustavnému zpracovávání trhu. Výši uznávací provize je třeba stanovit smluvně.

Smlouva o výhradním zastoupení vytváří úzkou vazbu mezi zástupcem a zastoupeným a zástupci ji požadují zejména v těch oborech, kde je zastupování spojeno s investicemi,

např. do servisní sítě, anebo je-li zástupce k dané firmě vázán většinou svých aktivit a je na ní existenčně závislý. Pro zastoupeného může smlouva o výhradním zastoupení znamenat určité riziko v případě, že zástupce nemá na trhu dostatečně silné postavení, eventuálně nemá kapacitu pro soustavné zpracovávání vymezené oblasti.

Hlavním problémem obchodního zastoupení v mezinárodním obchodě je neexistence jednotné mezinárodní právní úpravy zastupitelských vztahů. Legislativní úpravy různých zemí světa vykazují v otázce právního statutu obchodních zástupců značné rozdíly a v mnoha případech obsahují zvlášť podrobná ustanovení, kterými se vztahy mezi zastoupeným a zástupcem řídí.

Vybudování kvalitní zastupitelské sítě v zahraničí je velmi obtížné, ale právě kvalita této sítě často rozhoduje o úspěchu podniku na zahraničních trzích. Proto by měly podniky věnovat výběru obchodních zástupců mimořádnou pozornost. Je třeba si uvědomit, že obchodní zástupce je, na rozdíl od vývozce, na zahraničním trhu bezprostředně přítomen a je de facto reprezentantem zastoupeného. Pokud nepracuje kvalitně a neorientuje se dobře v problematice vyvážené komodity, může negativně ovlivnit jméno českého vývozce v zahraničí. Navíc mohou být zastupitelské smlouvy v určité situaci přímo brzdou vstupu na zahraniční trh. Mohou být totiž použity nekalými konkurenty. Obchodní zástupce pak nevyvíjí dostatečnou činnost, kterou často zdůvodňuje recesí na trhu nebo tím, že výrobky vývozce mají u zákazníků nedobrou image. Protože nárok na provizi je obvykle vázán na realizaci smlouvy, neplatí podnik sice zástupci provizi, ale také na daný trh nevyvází.

V tradičním pojetí mezinárodního obchodu není zástupce vůči zastoupenému v podřízeném postavení a není v zaměstnaneckém pracovněprávním vztahu. Existují však i země, kde mají zástupci – zejména pokud vykonávají činnost jako fyzické osoby – ze zákona statut zaměstnance. Proto je třeba věnovat přípravě smluvního zajištění zastupitelských vztahů značnou pozornost.

Vzhledem k tomu, že využití českého občanského zákoníku při uzavírání smluv se zahraničními zástupci není příliš obvyklé, mohou vývozci využít **Vzorovou smlouvu Mezinárodní obchodní komory o obchodním zastoupení** (*ICC Commercial Agency Contract*). Vzorovou smlouvu je vhodné používat zejména při uzavírání smluv se zastupitelskými firmami a obdobou samostatně výdělečně činných osob (*self-employed commercial agent*), které zprostředkovávají prodej zboží. Vzorová smlouva nebyla koncipována pro oblast služeb (*service agent*), pro oblast dovozu (*buying agent, purchasing agent*) a není vhodná pro zástupce, kteří pracují pro firmu v zaměstnaneckém poměru (*salaried commercial representative*).

Ve smlouvě o obchodním zastoupení musí být vždy vymezeny smluvní strany, tj. zastoupený (*principal*) a zástupce (*agent*) a její předmět. Vymezení předmětu vychází ze strategie zastoupeného pro daný zahraniční trh. Znamená určení šíře výrobků, které bude zástupce na vymezeném trhu nabízet. Zastoupený může buď svěřit zástupci celý prodejní sortiment, ale může také specifikovat formou seznamu nabídkový list, např. proto, že některé výrobky chce prodávat přímo anebo spolupracuje na trhu s jinými subjekty (např. pro prémiový segment využívá výhradní distribuci). Vzhledem k tomu, že na zahraničním trhu firmy většinou spolupracují s více zástupci, je třeba přesně vymezit území, za které zástupce odpovídá. Nesmí se stát, že stejné zákazníky oslovují různí zástupci proto, že teritorium jejich působnosti nebylo dostatečně vymezeno.

Zástupci by měli soustavně zprostředkovávat obchody ve vymezené oblasti a zajistit dosažení určitého minimálního obrátu za stanovené období. Je nutné, aby při svém půso-

bení respektovali sjednané podmínky, řídili se pokyny zastoupeného a hájili jeho obchodní zájmy. Zástupci sami kupní smlouvy neuzavírají, pokud k tomu nemají výslovné zmocnění zastoupeného. Bez souhlasu zastoupeného také nejsou oprávněni inkasovat platby. Rozhodnutí o tom, zda bude kupní smlouva uzavřena či nikoli záleží pouze na zastoupeném, avšak zastoupený by neměl bezdůvodně a opakovaně odmítat zprostředkované obchody. Ve smlouvě by měly být řešeny i vztahy ke konkurenčním firmám. Zástupce nesmí zprostředkovávat obchody, vyrábět či distribuovat zboží, které přímo konkuruje nabídce zastoupeného a měl by předem informovat zastoupeného o aktivitách, které by mohly mít souvislost s předmětem smlouvy.

V některých případech mohou zástupci poskytovat i služby, např. poradenské, servisní, udržování skladů náhradních dílů a skladování výrobků či vyřizování reklamací. Rozsah podobných povinností zástupce by měl vždy být co nejpřesněji vymezen ve smlouvě a měla by v ní být současně stanovena i výše odměny nad rámec provize, kterou by měl zastoupený hradit zástupci za dané služby. Důležité je i vymezení rozsahu propagačních aktivit, včetně užívání obchodní známky a dalších firemních symbolů zastoupeného. ICC vzorová smlouva např. řeší i nutnost souhlasu zastoupeného s reklamou na internetu.

Zástupci plní důležitou informační funkci. Jejich povinností je informovat o vývoji na trhu a o všech okolnostech důležitých pro zájmy zastoupeného. Měli by navazovat spojení se spolehlivými a bonitními partnery a spolupůsobit při realizaci uzavřených obchodů. Zástupci obvykle neručí za splnění závazků třetí strany. Pokud se ve smlouvě zástupce k ručení zaváže, má nárok na zvláštní odměnu – *delcredere*.

K hlavním **povinnostem zastoupeného** patří informovat zástupce o všech skutečnostech důležitých pro jeho činnost (např. o svých komunikačních aktivitách na daném zahraničním trhu, o případných problémech s dodávkami, o tom, zda bude či nikoli realizovat zprostředkované obchody). Zastoupený je také povinen poskytnout zástupci potřebné podklady a pomůcky, např. ceníky, katalogy, vzorky atp., a samozřejmě uhradit provizi. Výše provize by dle ICC měla být stanovena na základě dosažené fakturované prodejní ceny (bez DPH a dalších daní, dávek a poplatků) a také bez započítání dodatečných nákladů (např. na balení, skladování, přepravu, pojištění atp.) a měla by být splatná po zaplacení kupujícím.

Smlouva o obchodním zastoupení může být uzavřena na dobu určitou, anebo neurčitou. Závazek obchodního zástupce zaniká uplynutím doby, na kterou byla uzavřena smlouva. Jestliže po uplynutí této doby se strany smlouvou dále řídí, může se podle legislativy některých zemí změnit na smlouvu uzavřenou na dobu neurčitou. U smlouvy na dobu neurčitou by měla být uvedena výpovědní lhůta. Za určitých okolností, např. při závažném porušení smluvních podmínek, může být smlouva o obchodním zastoupení ukončena i předčasně. Po ukončení smlouvy je zástupce povinen vrátit všechny materiály a dokumenty. Obchodní a odborné tajemství jsou zástupci povinni zachovávat i po ukončení smlouvy o obchodním zastoupení.

V případě výpovědi smlouvy ze strany zastoupeného stanoví mnohé zákony právo na odškodnění (občanský zákoník používá termín zvláštní odměna). V některých zemích není možné nárok na odškodnění vyloučit (např. v Německu, ve Francii i v ČR). Ustanovení tohoto typu (může se jednat o odškodnění za ztracenou klientelu či za investice, které zástupce učinil po dohodě se zastoupeným) mají zamezit tomu, aby zastoupený pouze nevyužil zástupce k vybudování své distribuční sítě a pak s ním bez odškodnění neukončil smlouvu. Mezinárodní obchodní komora doporučuje řešit spory formou arbitráže podle

jejích pravidel (ICC ADR Rules). V některých zemích však není využití mezinárodní arbitráže přípustné. V takovém případě se strany musí řídit legislativou platnou v zemi působení obchodního zástupce.

1.3.4 Komisionářská smlouva

Komisionářskou smlouvu upravuje občanský zákoník (§ 2544–2470). Komisionářskou smlouvou se komisionář zavazuje obstarat pro komitenta na jeho účet vlastním jménem určitou záležitost a komitent se zavazuje zaplatit mu odměnu. Z právního jednání učiněného komisionářem vůči třetí osobě nevznikají práva ani povinnosti komitentovi, zodpovědnou osobou je komisionář. Věc svěřená komisionáři k prodeji zůstává ve vlastnictví komitenta, dokud vlastnické právo nenabude třetí osoba.

Protože komisionář smlouvu přímo uzavírá, je povinen převést na komitenta bez zbytečného odkladu práva získaná při zařizování dané záležitosti a vydat mu vše, co získal, a komitent je povinen vše převzít. Po zařizení záležitosti a po oznámení výsledku a vyúčtování má komisionář nárok na úplatu, v mezinárodním obchodě často nazývanou komise. Zároveň s odměnou je komitent povinen uhradit komisionáři náklady, které nutně nebo užitečně vynaložil při plnění svého závazku. Může jít např. o náklady na skladování a dopravu. Pokud dojde k pochybnostem, má se za to, že v odměně je obsažena i úhrada nákladů.

Ve smlouvě je třeba rovněž určit, zda komisionář odpovídá za splnění závazku třetí osobou. Komisionář obvykle neručí za splnění závazku. Jestliže však osoba, se kterou komisionář uzavřel smlouvu při zařizování záležitosti, poruší své závazky, je komisionář povinen na účet komitenta splnění těchto závazků vymáhat, nebo – jestliže s tím komitent souhlasí – postoupit mu pohledávky odpovídající těmto závazkům. Splnění povinností totiž podmiňuje vznik nároku komisionáře na odměnu. V případě, že komisionář ručí za splnění závazků, má nárok na *delcredere*. Závazek o ručení je třeba sjednat písemně.

V komisionářské smlouvě jsou obvykle uváděny následující povinnosti komisionáře: jednat s odbornou péčí podle pokynů komitenta (od podmínek stanovených komitentem se může komisionář odchýlit pouze tehdy, je-li to v zájmu komitenta a nemůže-li si vyžádat jeho včasný souhlas), informovat o všech důležitých okolnostech, podat zprávu o výsledku provedené činnosti a provést vyúčtování a ve zprávě označit osobu, se kterou smlouvu uzavřel. Komisionářská smlouva může být sjednána na dobu určitou i neurčitou, event. může doba jejího trvání vyplývat ze zařizování náležitostí.

Výhodou použití služeb komisionáře je možnost kontroly nad cenami, protože komisionář prodává zboží za ceny stanovené komitentem a využití dobrého jména komisionáře, jeho obchodních kontaktů a distribučních cest, postavení na trhu, skladovacích možností atp. Nevýhodou může být přílišná samostatnost komisionáře a skutečnost, že firma nevystupuje na zahraničním trhu pod vlastním jménem.

1.3.5 Exportní aliance – sdružení vývozců

Pro malé a střední podniky může být výhodná účast v tzv. exportní alianci. Aliancí se podle agentury CzechTrade rozumí sdružení firem z příbuzného oboru, jejichž produkty či služby se vzájemně doplňují a jejichž cílem je společné prosazení a působení na zahraničních trzích. Právní forma aliance záleží na zvyklostech a právním řádu země původu. Sdružení vývozců obvykle přebírá funkci vývozního oddělení (provádí výzkum zahraničních

trhů, zpracovává nabídky, vyřizuje objednávky, zajišťuje mezinárodní logistiku, sleduje výběrová řízení) a zastupuje své členy v zahraničí (vyhledává vhodné místní zástupce, řídí zastupitelskou síť, zprostředkovává účast na zahraničních výstavách a veletrzích, zajišťuje komunikaci se zahraničními trhy).

Hlavními výhodami aliance mohou být úspora nákladů spojených se vstupem na zahraniční trh, možnost omezení exportních rizik, možnost ucházet se o větší zakázky, které by malé firmy nebyly schopny samy realizovat, lepší vyjednávací pozice, a tudíž možnost docilování výhodnějších cen, možnost využívání image sdružení atp. Často se účast ve sdružení stane impulzem pro rozvoj samostatných mezinárodních podnikatelských aktivit.

V České republice je podpora exportních aliancí součástí proexportní politiky. Czech-Trade např. nabízí vývozním aliancím možnost prezentace na svých webových stránkách, propagaci v zahraničí v tištěných materiálech, asistenční služby v zahraničí a podporu při zakládání a dalším působení aliancí.

1.3.6 Přímý vývoz

Čisté přímé exporty se obvykle používají při vývozu průmyslových výrobků, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou velmi komplikované a je s nimi spojena nutnost poskytovat celou řadu odborných služeb, u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná.

Použití přímého vývozu vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky. Výhodou je možnost kontroly nad výrobkem, nad cenami, možnost realizace vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích a fakt, že přímé obchodní vztahy působí obvykle pozitivně na jejich stabilizaci a zvyšují loajalitu zákazníků. Přímé vývozy jsou realizovány na základě kupních smluv. Problematické uzavírání kupních smluv a jejich náležitostem budou věnovány následující kapitoly.

1.4 Formy přítomnosti podniku na zahraničních trzích nenáročné na kapitálové investice

V případě, že podnik nehodlá investovat v zahraničí, ale přesto chce v rámci rozvoje mezinárodních aktivit uplatnit své výrobky či služby na trhu jiným způsobem než klasickými vývozními operacemi, může si zvolit např. formu poskytnutí licence, franchising nebo smlouvu o řízení. V případě zájmu o spolupráci v oblasti výroby může zvolit formu zušlechťovacích operací či výrobní kooperace, v oblasti výzkumu a vývoje pak výzkum na zakázku nebo společný výzkum a vývoj.

1.4.1 Licence

Podnik může vstoupit na zahraniční trh prodejem práv k využití vynálezu, užitého či průmyslového vzoru či ochranných označení – práva k využívání ochranné známky nebo obchodního jména firmy.

Termín licence označuje povolení, svolení k činnosti, která není jinak dovolena. V oblasti práv k nehmotným statkům se využívá pro **vyjádření svolení k užití nehmotného statku** jinou osobou. Účastníky právního vztahu vzniklého z udělení licence označujeme jako

poskytovatele – majitele výlučného práva – a nabyvatele. Poskytovatel tedy právo uděluje a nabyvatel toto právo přijímá. Licenční smlouvou k předmětům průmyslového vlastnictví podle občanského zákoníku ČR č. 89/2012 Sb. (§ 2358–2370) opravňuje poskytovatel nabyvatele ve sjednaném rozsahu a na sjednaném území k výkonu práv z průmyslového vlastnictví a nabyvatel se zavazuje k poskytování určité úplaty nebo jiné majetkové hodnoty. Formou licence se tedy poskytuje jen právo k využívání nehmotného statku anebo nakládání s ním, jejím účelem není tento hmotný statek vytvořit, ale stanovit pravidla k jeho šíření.

Prodej práv k využívání průmyslového vlastnictví zvažuje firma zejména v těchto případech:

- Nemá možnost zavést výrobu, při které by využívala své vynálezy nebo jiné významné vědecko-technické poznatky, a tím vzniká možnost jejich technologického nebo technického znehodnocení.
- Má možnost zavést výrobu, avšak pouze v omezeném rozsahu, vynálezy budou využívány pouze ve výrobcích určených pro export z důvodu nedostatku výrobní kapacity, surovin atd.
- Lze zavést výrobu, avšak ve výzkumu a vývoji dozrávají nová progresivní řešení.
- Lze zavést výrobu, avšak obchodní, devizové, celní a jiné bariéry neumožňují přímý vývoz do určitých teritorií, a prodej práv k průmyslovému vlastnictví tak umožňuje na tyto trhy proniknout (řada vlád zejména v rozvojových zemích dává přednost licenční výrobě před přímým dovozem ve snaze zachovat nebo zvýšit zaměstnanost).
- Prodej práv k průmyslovému vlastnictví je spojen s výhodným kooperačním či jiným vývozem zboží, např. s vývozem komponentů a zařízení.
- Prodej průmyslových práv je spojen s reciproční komerční výhodou, např. dovozem výrobků vyrobených v zahraničí takovýmto způsobem, tj. v licenci, výměnou za jinou technologii.
- Dochází k porušení práv firmy jako majitele průmyslového vlastnictví a licenční smlouva představuje řešení případného konfliktu, který by mohl skončit až soudním sporem.
- Průmyslová práva jsou nehmotným vkladem do společného podniku.

Důvody, které firmu naopak vedou k nákupu práv k zahraničním nehmotným statkům, mohou být následující:

- podnik nemá prostředky k rozvíjení výzkumu a vývoje, ale na trhu je po předmětných výrobcích poptávka;
- zahraniční patentová ochrana je natolik dokonalá, že vlastního originálního řešení nelze dosáhnout;
- firma hodlá rozšířit export výrobků, jejichž části jsou v některých zemích chráněny patenty zahraničních firem.

Výrobky určené pro vývoz musejí být patentově nezávadné, tzn. nesmějí narušovat patenty třetích stran v zemích vývozu. Pokud by k narušení patentových práv došlo, mohla by tato skutečnost mít pro vývozce velmi závažné důsledky. V souvislosti s tím hovoříme o tzv. patentové čistotě, což souvisí s otázkou, jak se vyhnout případným kolizím při zahraničněobchodní činnosti.

K porušování patentů obvykle dochází v souvislosti s udržováním a obranou ochranných práv, a to následujícími činnostmi: výrobou patentovaného výrobku, užíváním patentovaného výrobku, prováděním patentovaného postupu a prodejem patentovaného výrobku nebo

výrobku vyrobeného patentovaným postupem a dovozem výrobku chráněného patentem platným v zemi dovozu.

Před realizací obchodního zájmu je třeba vždy provést patentovou rešerši, která by měla podnik seznámit s patentovými právy v oblasti jeho zájmu. Všeobecně se uznává, že dovoz zboží vyrobeného postupem patentově chráněným v zemi dovozu je porušením těchto patentů bez ohledu na to, zda zboží bylo vyrobeno v zemi bez patentové ochrany nebo v licenci. To v zásadě znamená, že nikdo nesmí dovážet výrobky vyrobené podle chráněné technologie z jiné země, kde není výroba patentově blokována. Licenční aktivitu firem je třeba chápat v závislosti na jejich firemní strategii ve výrobě a v obchodě, jakož i na zdrojích, které má firma k dispozici.

Studie provedené v USA³ ukazují na následující vazby mezi licenční aktivitou a charakteristikami firem:

- Čím více prostředků věnují firmy na výzkum a vývoj, tím je jejich licenční politika aktivnější, tím dříve mohou nahradit stávající technologie novými za současného prodeje licence.
- Čím je výrobní program firmy diverzifikovanější, čím více výrobků vyrábí, tím je přístupnější k licenčním aktivitám – nabyvatel licence zpravidla okamžitě dává k dispozici své výrobní i obchodní zázemí, poskytovatel licence nemusí podstupovat rizika spojená s přímými investicemi, a vyrábí-li řadu výrobků, nečiní mu zpravidla problém jeden uvolnit pro licenční výrobu. Ztráta kontroly nad výrobní technologií jednoho výrobku se nejvíce u firmy s rozmanitým výrobním programem tak riskantní jako u firmy vyrábějící jen několik výrobků.
- Čím větší je velikost firmy a čím významnější pozici na trhu zaujímá, tím menší je její ochota věnovat se licenčním operacím. Taková firma jednoznačně dává přednost přímým investicím, které si může díky své kapitálové síle dovolit, naopak pro střední firmy, které si nemohou dovolit v zahraničí investovat přímo, je často prodej licence schůdnější.
- Čím vyšší je podíl produkce vyráběné v zahraničí, tím menší význam mají pro firmu licenční operace – firma již má zkušenosti s podnikáním na zahraničních trzích a cení si je natolik, že o licenční spolupráci neuvažuje.
- Čím menší je tržní potenciál daného trhu, tím ochotněji dá firma přednost licenčním operacím před přímými investicemi, které by se nemusely vyplatit. Obdobně čím je teritorium rizikovější z hlediska politické stability, tím vhodnější je pronikat do teritoria prodejem licenčních práv.

Konkurence zpravidla vede firmy ke snižování cen a k následnému poklesu zisku a nedovoluje často zakládat na zahraničním trhu vlastní podnik. Poskytnutí licence je v tomto případě rovněž jednou z možností. Je-li několik firem ochotno poskytnout na určitém trhu a v určitém teritoriu licenci, pak hrozí nebezpečí, že tak učiní firma konkurenční.

Významné firmy zpravidla neřeší otázku, zda poskytnout licenci, anebo se v teritoriu kapitálově angažovat, ale snaží se oba způsoby kombinovat.

Rozšířené je i **vzájemné poskytování licencí** mezi významnými světovými firmami. Tak, jak na jedné straně firmy výsledky svého výzkumu a vývoje pečlivě utajují (v některých případech ani neusilují o jejich zajištění patentovou ochranou z obavy před únikem infor-

³ Stobaugh, R. – Wells, L. T.: *Technology Crossing Borders*. Harvard Business School Press 1984.

mací v průběhu přihlašování svých vynálezů a následného patentového řízení), tak jsou na druhé straně ochotny si tyto výsledky a práva k jejich využití vyměňovat, aby předešly ztrátám plynoucím z duplicitního výzkumu a vývoje.

Některé podniky se však prodejních licenčních aktivit obávají, a to zejména proto, že v nabyvateli licence vidí potenciálního konkurenta. Licenční smlouva je skutečně časově ohraničena, a tudíž po jejím ukončení či po vypršení doby, po kterou jsou předmětné licencované patenty platné, může nabyvatel prakticky bez omezení využívat získané zkušenosti a často i kompletní technologii. V licenčních smlouvách zůstávají sice v platnosti četná ustanovení o povinnostech stran vzájemně utajovat informace získané v průběhu licenční spolupráce, avšak vymahatelnost jejich plnění je velmi složitá. Léta úzké spolupráce mezi odborníky ve výzkumu a vývoji často přinášejí vysoký stupeň vzájemné informovanosti, pokud jde o záměry firmy do budoucna. I vzájemná výměna zlepšení či inovací u výrobků, které jsou vyráběny v licenci, není-li řádně právně ošetřena, může vést k situaci, kdy poskytovatel licence musí po dlouhá léta předávat výsledky svého výzkumu a vývoje budoucímu konkurentovi.

Další nevýhodou je, že poskytovatel prakticky ztrácí kontrolu nad prodeji výrobků vyráběných v licenci a jeho příjmy jsou pak již zcela závislé na schopnostech nabyvatele. I když rozhodná zde je formulace licenční smlouvy, má poskytovatel relativně malý prostor při ovlivňování kvality produkce vyráběné v licenci, čímž může být nepřímě poškozen. Nejenže ztrácí kontrolu nad cenami, za které se licenční produkce prodává, ale přichází i o často velmi cenné podněty zákazníků či spotřebitelů k případným inovacím či zlepšením licencovaných výrobků.

Obecně lze souhlasit s tvrzením, že míra zisku při vývozu hotových výrobků či při jejich vlastní výrobě v teritoriu je samozřejmě vyšší než procento licenčních poplatků, které inkasuje poskytovatel od nabyvatele.

Je důležité, je-li vynález patentově chráněn či existuje nebo může existovat jen ve formě know-how.

Pod **pojmem know-how** rozumíme poznatky, které obvykle nejsou výsledkem výzkumné činnosti, ale jde o dlouholeté zkušenosti s optimálním průběhem určitého procesu, technologie, receptury, poznatky, které nemohou být předmětem patentové ochrany, ale lze je chránit pouze utajením (jejich hodnota je dána zkušenostmi z jejich mnohaletého využívání), a které existují ve formě receptů či dokumentace.

V tzv. širším pojetí mají rozměr nejen technický, ale i ekonomický, jako např. ekonomické údaje o firmě, která je vlastní, o výrobní a obchodní strategii této firmy do budoucna, informace o managementu firmy a o vztazích mezi jeho členy, informace o všem, co se ve firmě děje, či o všem, co má význam pro konkurenci.

Průmyslověprávní ochrana výsledků výzkumu a vývoje svým způsobem napomáhá ke zvyšování produktivity práce. Technický předstih je samozřejmě omezen ochrannou dobou – **dobou platnosti patentu** (u know-how zejména dobou jeho utajení). Jen během této doby může podnik realizovat konkurenční výhodu. V některých případech představují výsledky výzkumu a vývoje chráněné průmyslovými právy dočasný monopol, z něhož plyne uživateli vysoký zisk. V realizaci tohoto zisku může však pokračovat i nabyvatel a v souvislosti s podílem na zisku, který poskytovatel inkasuje často v závěrečné fázi platnosti patentu nebo patentů, jen završí vysokou ziskovost jak fáze první, kdy realizoval monopolní zisk sám, tak fáze druhé, kdy se ještě podílí na zisku nabyvatele.

Na rozdíl od obchodu hmotným zbožím se při provádění operací při směně výsledků vědy a techniky setkáváme s řadou zvláštností, a to jak ve fázi analytické, kdy vyhledáváme tržní příležitost, tak ve fázi realizační, kdy se zamýšlíme nad cestou nehmotného statku k zákazníkovi, nad stanovením jeho ceny a dalšími nástroji marketingového mixu.

Výzkum trhu, který provádějí podniky zamýšlející postoupit licenci, se musí zaměřit zejména na právní problematiku, na odhad ekonomické efektivity a na analýzu postavení a firemní strategie případného nabyvatele licence.

V **legislativní oblasti** zkoumáme, zda licenční smlouvy podléhají souhlasu země nabyvatele nebo poskytovatele, jaké zvláštní podmínky úřady požadují, jaký je schvalovací postup, jaká je podpora ze strany země nabyvatele licence – subvence, daňové úlevy, možnost dovozních omezení pro konkurenční výrobce, zvýhodnění devizových kurzů aj. Důležité je, zda uzavření licenční smlouvy nemůže být v rozporu s některými zákony platnými v zemi nabyvatele – např. o konkurenci, volné soutěži, s protikartelovým nebo protimonopolním zákonodárstvím. Nezbytná je znalost tzv. blokových výjimek v legislativě EU, tzv. bílých, šedých či černých seznamů, které vymezují přípustná a nepřípustná ustanovení v licenčních smlouvách. V rámci analýzy patentově-právní ochrany zjišťujeme, zda se prodejem svých práv do určitého teritoria nedostaneme do kolize s právy třetích stran, jak probíhá v jednotlivých zemích řízení k udělení patentu, jaké jsou náklady na patentově-právní ochranu atd.

Poskytovatel by se měl zaměřit na předběžný **rozbor efektivity transakce**, v jehož rámci je vhodné provést odhad nákladů a výnosů, finančních toků (*cash flow*), projekci zisku spojeného s prodejem licence včetně analýzy rizika, zjištění výše daní z placených licenčních poplatků a způsob jejich vybírání v zemi nabyvatele nebo poskytovatele. Důležitými faktory, které mohou ovlivnit efektivity, jsou např. existence dohod zamezujících dvojímu zdanění, možnosti převodu licenčních poplatků do zahraničí, odhad nákladů spojených s uzavřením licenční smlouvy a s její realizací, zjištění, zda je v zemi nabyvatele kvalifikovaná pracovní síla, která je např. schopna dovést předmět transakce z laboratorního stadia do stadia průmyslového využití či sériové výroby apod. Zvláštní pozornost zasluhují případy, kdy předmětem prodeje jsou práva k využívání technologií. Tento výzkum má zjistit, jak bude nový technologický postup přijat v daném odvětví, zda obor v příslušné zemi licenci skutečně potřebuje, zda má nový technologický postup takový význam, že dosavadní výrobní postup zastará, apod.

Při rozhodování o poskytnutí licence je třeba analyzovat **postavení potenciálního nabyvatele licence na trhu a jeho firemní strategii**. Zkoumáme pozici potenciálního nabyvatele licence na trhu zejména s ohledem na to, zda je nabyvatel schopen práva k výrobě licenční produkce nejen převzít, ale zpřístupněně poznatky i vstřebat a využít. Důležité je i to, v jaké fázi svého životního cyklu se výroby určené k licenční výrobě právě nalézají. Je obvyklé, že poskytovatel postupuje práva k výrobě a prodeji těch výrobků, které v jeho nosných teritoriích již překročily svůj vrchol, přecházejí z fáze zralosti, jejich prodeje klesají apod.

Vedle výzkumu trhu týkajícího se samotného poskytnutí licence by měl mít poskytovatel alespoň rámcovou představu o výsledcích marketingového výzkumu prováděného nabyvatelem. Obsahem tohoto výzkumu je zjistit a vyhodnotit informace od potenciálních uživatelů nebo odběratelů licenční produkce. Počet potenciálních kupujících či odhadovaný počet výrobků, které mají být prodány v jednotlivých letech, by měl být východiskem pro odhad zisku u nabyvatele a ten je podstatný pro jednání o ceně za licenci.

V obchodech nehmotnými statky využívají jak poskytovatelé, tak nabyvatelé služeb zprostředkovatelů, kteří ve velké většině pracují jménem a na účet těchto poskytovatelů nebo nabyvatelů a za své služby pobírají provizi. Do licenčních transakcí vstupují zpravidla již ve fázi počáteční, tedy ve fázi akvizice.

K efektivnímu provedení transakce musí být nabízené duševní vlastnictví dobře **komerčně** zpracované. To lze zajistit získáním a shromážděním informací, které je výstižně charakterizují a které jsou nezbytné ke vzbuzení zájmu možných nabyvatelů licence.

Firmy provádějící akvizici či marketing technologií v licenčních námětech požadují obvykle následující údaje:

- stručný název námětu, výstižný, vhodný pro počítačové zpracování;
- popis, charakteristika předmětu licence, chemické, fyzikální a jiné vlastnosti budoucích licenčních výrobků (nejde-li o zavedenou technologii);
- hlavní výhody, srovnání parametrů nabízené licence se současnou úrovní technickou, technologickou, ekonomickou, ekologickou, zdravotní, a bezpečnostní výhody;
- základní oblast použití, oblasti lidské činnosti, kde je možno předmět licence využít;
- stupeň vývoje, laboratorní, poloprovozní stadium či sériová výroba;
- patentová ochrana, teritoriální rozsah ochrany, patentová přihláška, číslo a datum uděleného patentu, údaj, zda je i ochranná známka součástí nabízeného předmětu licence;
- dosavadní zájemci, intenzita jejich zájmu, stav jednání;
- jména osob podílejících se na výzkumu, jejich publikace, referáty na konferencích či vystoupení ve sdělovacích prostředcích;
- vzorky, informace, jsou-li k dispozici nebo ne, zdarma či za úplaty;
- zařízení, technická vybavenost, údaj, zda lze nové výrobky vyrábět na standardních zařízeních, zda nová technologie vyžaduje úpravu strojového parku, potřebný rozsah výrobní plochy ve vztahu k produkci;
- nároky na kvalifikaci pracovní síly;
- ekonomické údaje, vstupy surovin a energií, jejich bilance, odhadovaný zisk;
- informace, zda přístup k dalším údajům je vázán na smlouvu o utajení nebo na smlouvu opční.

Základní údaje pro vypracování obchodní nabídky by měly být součástí akvizičních textů.

Četné firmy ve světě se již specializovaly na vytváření tzv. **bank disponibilních technologií**. Na tyto banky se lze za úplaty napojit, a lze tak mít zajištěn jeden z informačních zdrojů o situaci v příslušném oboru. Těchto databank je možno využívat i k nabízení vlastních volných technologií. Dojde-li pak k uzavření obchodu, majitelé či správci databank již nepožadují provizi.

Jinou formu popularizace disponibilních technologií představují katalogy, které jsou vydávány v souvislosti s pořádáním různých výstav technologií a prodávány za úplatu. Umožní-li takový katalog spojení mezi možným nabyvatelem a poskytovatelem, nepožaduje již vydavatel za toto zprostředkování žádnou úplatu. V katalogích se však neobjevují přísně utajované informace o výzkumech a vývojových odděleních velkých mezinárodních firem, které zpravidla rozhodujícím způsobem ovlivňují vývoj v příslušném oboru. Jsou v nich však i velmi cenné licenční náměty, zejména pro drobné podnikání či pro některé středně velké firmy.

V souvislosti s přípravou licenčních nabídek či smluv se obvykle řeší následující okruhy problémů či otázek spadajících jak do roviny technické, tak do roviny obchodní i právní.