

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
LICENČNÍ SMLOUVY

 GRADA®

PÁTÉ, AKTUALIZOVANÉ VYDÁNÍ

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**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umísťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Copyright © Grada Publishing, a.s.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

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

Mezinárodní obchodní operace

5., aktualizované vydání

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 4168. publikaci

Autorský kolektiv:

prof. Ing. Hana Machková, CSc. – kap. 1 (vyjma 1.3.1), kap. 3
doc. Ing. Eva Černošávková, CSc. – kap. 2 (vyjma 2.4.3), 4, 5, 6, 10, 12 (vyjma 12.4),
část 11.3
doc. Ing. Alexej Sato, CSc. – kap. 7, 8, 9, 11 (vyjma 11.3), část 2.4.3, část 12.4
Ing. Jan Kouba – kap. 13
doc. Ing. Josef Malý, Ph.D. – kap. 14, část 1.3.1

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. Marie Zelinová
Sazba Milan Vokál
Počet stran 240
Páté vydání, Praha 2010
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2010
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3237-4 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-7541-8 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2012

Upozornění

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována a používána v elektronické podobě, kopírována a nahrávána bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.

Obsah

O autorech	9
Úvod	11
Summary	12
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 výhradním prodeji	16
1.3.3 Obchodní zastoupení	18
1.3.4 Smlouva mandátní	21
1.3.5 Komisionářská smlouva	21
1.3.6 Vývozní aliance – sdružení vývozců	22
1.3.7 Přímý vývoz	23
1.4 Formy přítomnosti podniku na zahraničních trzích nenáročné na kapitálové investice	23
1.4.1 Licence	23
1.4.2 Franchising	29
1.4.3 Smlouva o řízení	30
1.4.4 Zušlechťovací operace	30
1.4.5 Mezinárodní výrobní kooperace	31
1.5 Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy	31
2. Uskutečňování mezinárodních obchodních operací	35
2.1 Východiska pro mezinárodní obchodní operace	35
2.2 Průběh obchodních operací	37
2.2.1 Uzavírání mezinárodních kupních smluv	38
2.2.2 Obsah kupních smluv	43
2.2.3 Plnění kupních smluv	48
2.3 Dokumenty v mezinárodním obchodě	51
2.4 Zvláštnosti smluvního zajišťování vybraných obchodních operací	55
2.4.1 Obchody na aukcích	55
2.4.2 Některé zvláštnosti uzavírání smluv v obchodě investičními celky	56
2.4.3 Realizace veřejných zakázek	58
3. Dodací podmínka (parita)	61
3.1 Mezinárodní výkladová pravidla INCOTERMS	61
3.2 Doložky INCOTERMS 2000	62
3.2.1 Obsah jednotlivých doložek	64
3.2.1.1 Skupina E	64
3.2.1.2 Skupina F	64
3.2.1.3 Skupina C	65
3.2.1.4 Skupina D	66

3.3	INCOTERMS® 2010	68
3.3.1	Doložky INCOTERMS® 2010	69
4.	Platební podmínky	71
4.1	Funkce platební podmínky	73
4.2	Směnka a šek v mezinárodním obchodě	75
4.2.1	Směnky	75
4.2.2	Šeky	80
4.3	Hlavní druhy platebních podmínek	81
4.3.1	Platba předem	82
4.3.2	Dokumentární akreditiv	82
4.3.3	Dokumentární inkaso	87
4.3.4	Dodávky na otevřený účet	89
4.3.5	Dodavatelský úvěr	89
4.4	Některé nástroje zajištění úvěrových rizik	90
4.4.1	Bankovní záruka	90
4.4.2	Výhrada vlastnictví	93
4.4.3	Další možnosti zajištění úvěrových rizik	93
5.	Cenová politika a cenová kalkulace	95
5.1	Východiska pro tvorbu cen na zahraničních trzích	95
5.2	Cena v mezinárodních kupních smlouvách	97
5.3	Kalkulace v zahraničním obchodě	98
6.	Financování mezinárodního obchodu	101
6.1	Druhy úvěrů v mezinárodním obchodě	102
6.1.1	Dodavatelský úvěr	102
6.1.2	Úvěr poskytnutý odběratelem	102
6.1.3	Zprostředkovatelský úvěr	103
6.1.4	Bankovní úvěr	103
6.1.5	Vládní úvěry	104
6.1.6	Úvěry mezinárodních organizací	104
6.2	Tradiční metody a nástroje financování	105
6.2.1	Metody krátkodobého financování	106
6.2.2	Metody střednědobého a dlouhodobého financování	108
6.3	Alternativní metody financování	111
6.3.1	Faktoring	112
6.3.2	Forfaiting	115
6.3.3	Leasing	116
7.	Vnitrounijní plnění	121
7.1	Vnitrounijní dodání a pořízení zboží	121
7.1.1	Dodání zboží do jiného členského státu EU	123
7.1.2	Pořízení zboží z jiného členského státu EU	123
7.1.3	Některé výjimky ze základních pravidel pro dodání či pořízení zboží	124
7.2	Poskytování služeb mezi členskými zeměmi EU	125
7.2.1	Princip obrácené daňové povinnosti – <i>reverse charge</i>	125
7.3	Karuselové obchodní operace	125
7.4	Výkaznictví vnitrounijního obchodu – Intrastat	127
7.5	Technická harmonizace v zemích EU	127

8. Celní řízení v EU	131
8.1 Dovoz a vývoz zboží	131
8.2 Celní řízení	134
8.3 Celní sazebník TARIC (<i>Tarif intégré communautaire</i>)	136
8.4 Původ zboží	137
8.5 Celní hodnota	138
8.6 Celní režimy	140
8.7 Celní dluh	141
9. Logistika v mezinárodním obchodě	143
9.1 Význam logistiky v mezinárodním obchodě	143
9.2 Smluvní zajištění přepravních operací	144
9.3 Železniční přeprava	146
9.4 Silniční přeprava	147
9.5 Letecká přeprava	148
9.6 Námořní a říční přeprava	149
9.7 Kombinovaná přeprava	153
9.8 Poštovní a kurýrní přeprava	156
9.9 Skladovací služby	157
9.10 Kontrolní služby	158
10. Rizika v mezinárodním obchodě	161
10.1 Riziko v podnikání	162
10.2 Druhy rizik v mezinárodních ekonomických vztazích	163
10.2.1 Rizika tržní	164
10.2.2 Rizika komerční	165
10.2.3 Rizika přepravní	167
10.2.4 Rizika teritoriální	168
10.2.5 Rizika kurzová	169
10.2.6 Riziko odpovědnosti za výrobek	171
10.3 Respektování rizikovosti v řízení podniků	172
11. Pojištění rizik v mezinárodním obchodě	175
11.1 Ekonomický význam a právní rámec pojištění rizik	175
11.2 Pojištění přepravních rizik	177
11.2.1 Smluvní zajištění přepravních rizik	178
11.2.2 Rozsah pojistného krytí	180
11.2.3 Společná havárie	181
11.3 Pojištění úvěrových rizik	182
11.3.1 Komerční úvěrové pojištění	184
11.3.2 Úvěrové pojištění se státní podporou	185
11.4 Pojištění odpovědnosti za škodu	186
11.5 Pojištění veletrhů a výstav	186
12. Vázané obchodní operace	189
12.1 Kompenzace	190
12.2 Protinákupy	191
12.3 Buyback, production sharing, kooperace na kompenzačním základě	192
12.4 Cash-back	193
12.5 Offsety	194

12.5.1	Druhy offsetů	194
12.5.2	Offsety v ČR	195
12.6	Reexporty	196
13.	Obchody na komoditních burzách	199
13.1	Podstata komoditní burzy a podmínky jejího fungování	199
13.2	Druhy burzovních obchodů	201
13.3	Legislativní zázemí a účastníci burzovního trhu (v USA)	203
13.4	Realizace obchodů na komoditní burze (v USA)	206
13.5	Současný vývoj burzovních obchodů	207
14.	Specifika obchodování nehmotnými statky	211
14.1	Licenční smlouva	211
14.2	Stanovení ceny za licenci	215
14.2.1	Licenční poplatky	216
14.2.2	Jiné úhrady v licenčních smlouvách	218
14.2.3	Platební podmínky	218
14.3	Druhy licencí	220
14.3.1	Licence na know-how	220
14.3.2	Čistá licenční smlouva a smlouva smíšená	221
14.3.3	Sdružená licence	221
14.3.4	Licence výlučná a nevýlučná	221
14.3.5	Aktivní a pasivní licence	222
14.3.6	Vzájemná bezplatná licence	222
14.3.7	Mlčky poskytnutá licence	222
14.3.8	Nabídka licence	222
14.3.9	Nucená a zákonná licence	223
14.3.10	Licence na přihlášku nehmotného statku k ochraně	223
14.3.11	Licence na ochrannou známku	223
14.3.12	Sublicence a převod práva z licence	224
14.4	Smlouvy uzavírané v souvislosti s licenční smlouvou	225
14.4.1	Dohoda o utajení	225
14.4.2	Opční smlouva	225
14.4.3	Smlouva o právu prvního odmítnutí	227
14.4.4	Smlouva o dílo nehmotné	227
14.5	Nakládání průmyslovým vlastnictvím v ČR a legislativa EU	228
14.5.1	Evropská patentová úmluva	228
14.5.2	Společný patent EU	229
14.5.3	Dodatková ochranná osvědčení	229
14.5.4	Nová legislativa EU – průmyslové vzory a biotechnologické vynálezy	229
14.5.5	Průmyslové vzory	230
14.5.6	Užitné vzory	230
14.5.7	Ochranné známky	230
	Seznam zkratk	232
	Seznam literatury	234
	Rejstřík	237

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 prorektorkou pro zahraniční vztahy a PR a vedoucí katedry mezinárodního obchodu na Fakultě mezinárodních vztahů. 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 a Vědecké rady Fakulty mezinárodních vztahů a garantem studijních programů Mezinárodní obchod a 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 Černohlávková, 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 v pražské pobočce koncernu Carl Zeiss v úseku korporátní komunikace a public relations.

Ing. Jan Kouba

Vystudoval Vysokou školu ekonomickou v Praze, obor zahraniční obchod. Po absolvování nastoupil do společnosti Koospol, a. s., kde zastával různé pracovní pozice, mimo jiné také jako vedoucí burzovního oddělení afilace Pilsner Urquell v Londýně. Od roku 1992 je členem představenstva a. s. CUKREX Praha. Dlouhodobě se zaměřuje na velmi specifickou

oblast mezinárodního obchodu, a sice na obchod zemědělskými komoditami burzovního charakteru, především obilím, cukrem, kakaem, kávou a olejinami. Absolvoval praktické stáže u brokerských firem ve Vídni, Chicagu a New Yorku. Svě dlouholeté praktické zkušenosti z obchodování na komoditních burzách využívá i ve své odborné přednáškové a publikační činnosti. V tomto směru spolupracuje od roku 1994 s Fakultou mezinárodních vztahů VŠE v Praze, pedagogicky působil i na Právnické fakultě Univerzity Karlovy v Praze v postgraduálních kurzech organizovaných pro členy komoditních burz v ČR.

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.

Úvod

Kolektiv autorů katedry mezinárodního obchodu VŠE v Praze předkládá veřejnosti již páté, aktualizované a rozšířené vydání odborné publikace *Mezinárodní obchodní operace*, třetí 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.

Publikace je členěna do čtrnácti 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 a uzavíráním kupních smluv a v návazných kapitolách potom obvyklými podmínkami mezinárodních kupních smluv, a sice se zaměřením na dodací podmínky (INCOTERMS 2000 a nová verze INCOTERMS® 2010), platební podmínky a tvorbu cen. Další kapitoly rozebírají aktivity nezbytné pro realizaci obchodu, zejména celní řízení, problematiku obchodování na vnitřním trhu EU, financování, logistické zajišťování obchodních operací a pojišťování. Pozornost je věnována také rizikovosti mezinárodního podnikání a tvorbě rizikové politiky podniků. Předmětem výkladu jsou i některé netradiční obchodní operace včetně offsetů, burzovní obchody a obchod nehmotnými statky.

Česká republika je nedílnou součástí globální světové ekonomiky. Globalizace přináší českým podnikům nejen řadu možností pro zapojení do mezinárodních podnikatelských aktivit, ale je spojena i s určitými hrozbami, zejména se stále se zostřující konkurencí na mezinárodních trzích. Ekonomická krize prokázala zásadní význam zahraničního obchodu pro českou ekonomiku. Zatímco řadu let byl zahraniční obchod faktorem, který podporoval růst HDP, v roce 2009 přispěl – zejména kvůli snížení zahraniční koupěschopné poptávky a hospodářskému poklesu na hlavních vývozních trzích – k jeho poklesu.

Pokud si české podniky chtějí udržet mezinárodní konkurenceschopnost, musí nejen vyrábět kvalitní výrobky, ale také ovládat složitou problematiku mezinárodních obchodních operací a vycházet z dlouhodobé strategie mezinárodního marketingu. 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.

Vybrané kapitoly této publikace byly zpracovány v rámci dvou výzkumných projektů IGS VŠE v Praze: F2/3/2010 „Postavení ČR jako země původu zboží a služeb“ a F2/19/2010 „Řešení dopadů finanční a ekonomické krize na vývozce v ČR“.

Autoři by zároveň chtěli poděkovat všem pracovníkům teorie i praxe, kteří svými náměty, radami a doporučeními přispěli k vypracování této publikace. Budou vděční i za všechny připomínky z řad čtenářů.

Summary

A team of authors from the Department of International Trade at the University of Economics, Prague has prepared the 5th edition of this book. The main objective is to propose to the research community, students and practitioners a comprehensive text covering the main fields of international trade operations, especially in goods, and to explain the main challenges that exporters and importers have to face in international markets. On one hand, globalization and recent changes in the international environment provide the opportunity to companies to develop international activities worldwide as well as offer unprecedented opportunities for firms. On the other hand, globalization is also linked with many threats, especially intense international competition. Since 2008, companies have had to face the impact of global economic and financial crises. It is mainly organizations with a deep knowledge of export and import techniques that can pass through these difficult crisis times and potentially even strengthen their competitiveness for the period of economic recovery.

The book *International Trade Operations* is organized into fourteen chapters. The main international market entry strategies are the subjects of the first chapter. Special attention is paid to export entry mode (agency, distributorship, intermediary contracts, export alliance), licensing, franchising, outsourcing and direct investment. The core of the book is in the chapters explaining international transactions: the contract of sale, general conditions of sale, export documents, delivery terms (Incoterms 2000 and the newest version of Incoterms 2010), payment terms (bill of exchange and cheque, cash in advance, documentary credit, documentary collection, open account, supply credits), tools for the improvement of security of international transactions (bank guarantees and others) and pricing policy. The following chapters complete the scope of export and import activities: financing of international trade operations by various kinds of credits and trade finance tools (factoring, forfaiting), customs clearance, EU and internal market, international logistics and insurance. Special attention is given to risk management, so important in today's growing uncertainty within the international business environment. The last part of the book is dedicated to so-called special trade operations. One chapter describes countertrade operations (barter, counter-purchase, buy-back, cash-back, offsets), another explains international exchange stocks and commodities business and the last one deals with intangible goods and industrial properties.

1. Formy podnikání na mezinárodních trzích

Díky rostoucí liberalizaci mezinárodního podnikatelského prostředí si mohou podniky volit stále širší spektrum forem podnikání na mezinárodních trzích. Malé a střední podniky obvykle začínají podnikat formou vývozních a dovozních operací, velké firmy kombinují řadu forem podle zvolené strategie pro cílové zahraniční trhy. Při rozvoji mezinárodních aktivit mohou české podniky využít nabídku služeb řady institucí, které se na podporu mezinárodního podnikání zaměřují.

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. 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. Česká agentura na podporu obchodu **CzechTrade** poskytuje poradenské, informační, asistenční a vzdělávací služby jak pro začínající exportéry, tak pro podniky, které již na zahraničních trzích působí. Nabízí např. služby více než 30 zahraničních kanceláří (průzkum trhu, vyhledávání obchodních kontaktů, ověření zájmu o nabídku, organizaci obchodních jednání či dlouhodobou exportní asistenci), on-line informační služby o exportních příležitostech, možnost prezentace v Adresáři exportérů, účast na výstavách a veletrzích atp.

Agentura pro podporu podnikání a investic **CzechInvest** poskytuje zejména informace o možnostech podpory pro malé a střední podnikatele, zodpovídá za implementaci dotačních programů financovaných EU a státem, poskytuje poradenství k projektům, spravuje databáze českých dodavatelských firem, poskytuje součinnost při realizaci investičních projektů a zprostředkování státní investiční podpory i tzv. AfterCare (služby pro zahraniční investory, kteří již působí v České republice). MPO podporuje i informační služby pro vývozce formou provozování **Zelené linky pro export** a internetových portálů pro podnikání a export **BusinessInfo.cz** a **Export.cz**. Kromě MPO je v oblasti proexportní politiky aktivní i **Ministerstvo zahraničních věcí**, které zodpovídá za ekonomickou diplomacii realizovanou zastupitelskými úřady ČR v zahraničí či generálními konzuláty s obchodně-ekonomickými úseky a dále Českými centry.

Dalšími významnými subjekty, které podporují mezinárodní podnikatelské aktivity českých podniků, jsou Česká exportní banka – **ČEB** – a Exportní garanční a pojišťovací společnost – **EGAP**. ČEB financuje vývozní operace, jež vyžadují dlouhodobé zdroje financování za výhodné úrokové sazby. EGAP poskytuje úvěrové pojištění se státní podporou, a pomáhá tak českým exportérům, investorům a jejich bankám v případech, kdy pro rizika spojená s fi-

nancováním vývozu nebo zahraniční investice nenajdou vhodné pojištění na komerčním trhu. Prostřednictvím Státního zemědělského intervenčního fondu – **SZIF** – se mohou české potravinářské firmy zapojit do programů na propagaci zemědělských produktů na vnitřním trhu EU i v třetích zemích a využít i další formy marketingové podpory (propagační kampaň, spolupráce při prezentaci na zahraničních výstavách a veletrzích, marketingové poradenství a služby, vzdělání, informace o zahraniční legislativě, pomoc při získávání finančních prostředků pro perspektivní projekty). SZIF také poskytuje informace o trhu se zemědělskými komoditami v České republice, Evropské unii a ostatních zemích. Informační služby týkající se celní problematiky poskytují specializovaná pracoviště **Celní správy ČR** – Centrum pro základní poradenství a informace z oblasti celní a daňové problematiky a dalších kompetencí Celní správy ČR a Centrum pro podávání informací o celních sazbách a integrovaném tarifu Společenství – Taric.

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

České podniky mohou využívat i řadu služeb nabízených **Evropskou unií**. Jedná se např. o poradenství o podnikání v rámci EU, které poskytuje celoevropská síť Enterprise Europe Network (tato síť má celkem 11 poboček v ČR), informační služby pro podnikání na trzích třetích zemí MADB (Market Access Database – Databáze přístupu na trhy třetích zemí), European Small Business Portal (Evropský portál pro malé podniky) nebo Your Europe – Business (Vaše Evropa – Podniky).

1.2 Faktory ovlivňující volbu formy vstupu na mezinárodní trhy

Na zahraničních trzích mohou podniky využívat různé strategie mezinárodního podnikání. Před rozhodnutím o tom, zda firma začne samostatně podnikat na mezinárodních trzích, je třeba vyhodnotit jak faktory vnitřní, tak faktory vnější. Podnikání na mezinárodních trzích má celou řadu specifik a je spojeno se značnými nároky nejen na obchodní, marketingové a finanční kapacity, ale vyžaduje i rozšíření výrobních kapacit, adaptace výrobního sortimentu podle podmínek cílových zahraničních trhů, a změny v oblasti lidských zdrojů, např. nábor nových jazykově vybavených pracovníků se zkušenostmi z oblasti realizace mezinárodního obchodu či proškolení zaměstnanců stávajících atp. Proto by si měl podnik před konečným rozhodnutím o vstupu na mezinárodní trhy provést analýzu své připravenosti na mezinárodní podnikání. Metodologii, jak si mohou začínající vývozci ověřit připravenost na export formou vyplnění on-line Dotazníku exportní připravenosti, nabízí na svých webových stránkách např. CzechTrade.

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.

Při volbě strategie pro cílový trh je vždy nutno zohlednit zvláštnosti a vyspělost 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 přírázky, 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;
- 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 prodejci, obchodními zástupci, mandátáři, komisionáři atp. Volba práva při uzavírání smluv záleží vždy na dohodě stran.² V případě výhradního prodeje a obchodního zastoupení mohou smluvní strany použít vzorové smlouvy Mezinárodní obchodní komory (*ICC Models Contracts*).

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

² V dalším textu bude pro názornost využíváno ustanovení českého obchodního zákoníku.

či dovoz okrajovou záležitostí a zřizování vlastního specializovaného oddělení by bylo příliš nákladné, popř. pro podniky, jež se záměrně soustředí na výrobu a přenechávají obchodní činnost specializovaným obchodním firmám, např. akciovým společenstvem pro zahraniční obchod, velkoobchodním společenstvem 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.

Určitý problém mohou pro podniky představovat tzv. **šedé vývozy a paralelní dovozy**. Jde o vývozy a dovozy bez souhlasu výrobce, které mohou negativním způsobem ovlivňovat realizaci mezinárodní marketingové strategie a poškozovat dobré jméno podniku. Důsledkem mohou být zejména problémy v oblasti cenové politiky (výrobky jsou na zahraničních trzích nabízeny za různé ceny, protože ceny prostředníka se liší od cen nabízených výrobcem) a v oblasti zajišťování doprovodných služeb (neautorizovaný vývozce či dovozce např. nemá dostatek náhradních dílů, není schopen zajišťovat kvalitní servis apod.).

Proti šedým vývozům je možné se smluvně bránit. Pokud chce tuzemský výrobce zakázat vývoz svého zboží, měl by použít ujednání o omezení prodeje (§ 742–743 OZ),³ ve kterém se prodávající zavazuje, že nebude určité zboží prodávat určitému okruhu zákazníků nebo do určitého státu, anebo že dané zboží bude prodávat jen v omezené míře nebo za podmínek stanovených v ujednání. Toto ujednání musí mít písemnou formu a jeho platnost závisí na platnosti kupní smlouvy, jejíž je součástí nebo v souvislosti s níž bylo ujednání o omezení prodeje smlouveno.

Ujednáním o zákazu dalšího vývozu (§ 739–741 OZ), tj. reexportu, se firmy brání proti paralelním dovozům. V praxi se vyskytuje buď absolutní zákaz vývozu mimo území České republiky, nebo omezený zákaz dalšího vývozu. Rozsah zákazu záleží na marketingové strategii zahraničního partnera, který nemá zájem, aby se jeho zboží dostávalo na zahraniční trhy bez jeho kontroly. Dovozy je obvykle zřejmé, že ujednáním o zákazu dalšího vývozu se zavazuje přímo, že sám zboží dále nevyveze. Někdy si však neuvědomuje, že se zavazuje i nepřímo, protože jeho povinností je zabránit dalšímu vývozu zboží i dalším nabyvatelům, a pokud si to vývozce bude přát, bude povinen na vyzvání prokázat, kde se zboží nalézá, příp. že bylo spotřebováno, aniž by bylo vyvezeno. Kupující by byl samozřejmě povinen nahradit vývozci škodu způsobenou porušením závazku, a to i když by ji nezpůsobil přímo sám, ale zboží by vyvezl subjekt, kterému je on sám prodal.

1.3.2 Smlouvy o výhradním prodeji

V některých případech může podnik vstoupit na zahraniční trh díky uzavření smlouvy o výhradním prodeji, která je v praxi mezinárodního obchodu často označována jako smlouva o výhradní distribuci (*exclusive distributorship contract*). Smlouvou o výhradním prodeji (§ 745–749 OZ) se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě **nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli**, tj. výhradnímu prodejci. Ve smlouvě musí být vyhrazena oblast a druh zboží a obchodní zákoník předepisuje pro tuto smlouvu písemnou formu. Jde

³ Obchodní zákoník 2006 (právní stav k 8. 3. 2006).

o rámcovou smlouvu. Jednotlivé dodávky se pak realizují na základě samostatných kupních smluv.

Pokud není stanoveno, na jakou dobu se smlouva o výhradním prodeji uzavírá, pak dle obchodního zákoníku ČR zaniká po uplynutí jednoho roku od jejího uzavření. Pokud ze smlouvy vyplývá, že ji strany zamýšlely uzavřít na dobu neurčitou a nesmluvily výpovědní lhůtu, může ji kterákoli ze stran ukončit výpovědí, jež nabývá účinnosti ke konci kalendářního měsíce následujícího po měsíci, v němž byla výpověď doručena druhé straně.

Dodavatel může odstoupit od smlouvy, pokud výhradní prodejce odebírá zboží od jiného dodavatele, ačkoli mu toto právo nebylo ve smlouvě přiznáno, nebo pokud nedodrží časové rozvržení odběru zboží. Nemá však nárok na náhradu škody. Pokud dodavatel v rozporu se smlouvou dodá zboží jiným odběratelům, pak má právo odstoupit od smlouvy i výhradní prodejce. V tom případě není podle obchodního zákoníku nárok na náhradu škody vyloučen.

Při koncipování smlouvy o výhradním prodeji je možné vycházet i 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 vhodné pouze v případě, že distributor plní úlohu velkoobchodu a splňuje následující předpoklady:⁴

- 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: vymezení smluvního území a zboží, 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, vzájemnou informační povinnost, dohodu o maximální výši prodejní ceny (vývozce nesmí diktovat výši cen, protože by se mohl dostat do rozporu s principy volné soutěže), zákaz 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.

Výhodou použití služeb výhradního prodejce – v případě smluvního vztahu se zavedenou, solidní firmou – může být dobrá distribuce výrobků v zaběhnutých distribučních cestách včetně zabezpečení potřebných služeb a skutečnost, že výrobce může proniknout i na vzdálené trhy, eventuálně na trhy, na kterých nepředpokládá příliš vysoký obrat, avšak chce

⁴ ICC Model Distributorship Contract, s. 9.

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 nevůle konečných zahraničních zákazníků. Výhradní distribuce může být spojena i s určitými nevýhodami. V případě, že výhradní prodejce přecení své síly a není schopen zajistit širokou distribuci zboží, může výhradní smluvní vztah znamenat zablokování vstupu na zahraniční trh, protože výhradní prodejce je jediný subjekt, který má právo zboží na daný trh dovážet. Proto se často ve smlouvách o výhradním prodeji objevuje doložka, v níž se výhradní prodejce 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 prodejce.

Dodavatel sice může na daném trhu provádět průzkum trhu a realizovat vlastní komunikační politiku, avšak většinou má zájem realizovat mezinárodní marketingovou 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 prodejce bude zboží nabízet za ceny dohodnuté, a v takovém případě dostává výhradní prodejce 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 jednak 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 je dalším obchodním partnerům.

Hlavním problémem obchodního zastoupení v mezinárodním obchodě je neexistence jednotné mezinárodní právní úpravy zastupitelských vztahů. Legislativní úpravy různých zemí světa vykazují v otázce právního postavení 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. 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 nevychází.

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 status zaměstnance. Proto je třeba věnovat přípravě smluvního zajištění zastupitelských vztahů značnou pozornost.

Český obchodní zákoník (OZ) rozlišuje mezi smlouvou o zprostředkování a smlouvou o obchodním zastoupení. Předmětem **smlouvy o zprostředkování** je jednorázové zprostředkování. Smlouvou o zprostředkování (§ 642–651 OZ) se zprostředkovatel zavazuje, že bude vyvíjet činnost směřující k tomu, aby zájemce měl příležitost uzavřít určitou smlouvu s třetí osobou, a zájemce se zavazuje zaplatit zprostředkovateli úplatu (provizi). Nárok na úhradu nákladů spojených se zprostředkováním má zprostředkovatel vedle provize jen tehdy, pokud to bylo výslovně sjednáno. Tento smluvní typ se používá často v oblasti služeb, na burzách, při jednorázových obchodech nebo při ověřování zprostředkovatelů.

Smlouvou o obchodním zastoupení (§ 652–672a OZ) se obchodní zástupce jako nezávislý podnikatel zavazuje dlouhodobě pro zastoupeného vyvíjet činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet. Smlouva o obchodním zastoupení musí mít písemnou formu. Nevyplyvá-li ze smlouvy něco jiného, jde o nevýhradní zastoupení a zastoupený může používat služeb jiných zástupců, stejně jako obchodní zástupce může zastupovat i jiné osoby nebo uzavírat obchody, jež jsou předmětem zastoupení, na vlastní účet nebo na účet jiné osoby. Zvláštním typem smlouvy o obchodním zastoupení je **výhradní obchodní zastoupení**. Pokud bylo sjednáno výhradní zastoupení, pak je zastoupený povinen ve stanovené územní oblasti pro určený okruh obchodů nepoužívat jiného obchodního zástupce a obchodní zástupce není oprávněn v tomto rozsahu zastupovat jiné osoby nebo uzavírat obchody na vlastní účet či na účet jiné osoby. Zastoupený je oprávněn uzavírat obchody bez součinnosti výhradního zástupce, ale musí si uvědomit, že je povinen, pokud smlouva nestanoví něco jiného, platit z těchto obchodů výhradnímu zástupci provizi tak, jako kdyby tyto obchody byly uzavřeny s jeho součinností. Začínající vývozce nemůže obvykle požadovat smlouvu o výhradním zastoupení, protože není schopen garantovat zástupci dostatečné množství i velikost zakázek, na něž je vázána provize zástupce.

Vzhledem k tomu, že využití českého obchodního 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 širě výrobků, které bude zástupce na vymezeném trhu nabízet. Zastoupený může svěřit zástupci celý výrobní 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 prodej). 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 obratu za stanovené období. Je nutné, aby při svém působení 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, a to 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 vlastních komunikačních aktivitách na daném zahraničním trhu, o případných problémech s dodávkami, o tom, zda bude či nebude 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. Obchodní zákoník v § 659 uvádí: „(1) *Obchodní zástupce má nárok na provizi sjednanou, jinak odpovídající zvyklostem podle místa jeho činnosti a s ohledem na druh zboží, jehož se týká smlouva o obchodním zastoupení. Nejsou-li takové zvyklosti, má obchodní zástupce právo na rozumnou odměnu, která přihlíží ke všem okolnostem uskutečněného úkonu. Každá část odměny, která se mění podle počtu a hodnoty obchodních případů, je považována za složku provize.* (2) *Nárok na úhradu nákladů spojených se svou činností má obchodní zástupce vedle provize, jen když to bylo sjednáno a nevyplývá-li ze smlouvy něco jiného, jen když mu vznikl nárok na provizi z obchodu, kterého se náklady týkají.* (3) *Nárok na provizi a na smlouvenou úhradu nákladů nevzniká v případech, kdy obchodní zástupce byl při uzavírání obchodu činný jako obchodní zástupce nebo zprostředkovatel pro osobu, s níž zastoupený uzavřel obchod.*“

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 např. podle českého práva 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. Právo na odškodnění řeší i ICC vzorová smlouva. Podle ní zástupce může získat odškodnění maximálně ve výši roční provize anebo je ve smlouvě stanoveno, že na odškodnění nemá nárok. V některých zemích však 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 za mezitím tomu, aby zastoupený pouze využil zástupce k vybudování své distribuční sítě a pak s ním bez odškodnění ukončil 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 Smlouva mandátní

Mandátní smlouvou (§ 566–576 OZ) se mandatář zavazuje, že pro mandanta na jeho účet **zařídí** za úplatu **určitou obchodní záležitost** uskutečněním právních úkonů jménem mandanta nebo uskutečněním jiné činnosti, a mandant se zavazuje zaplatit mu za to úplatu. Mandátní smlouva se uzavírá pouze mezi podnikateli.

Z mandátní smlouvy nevyplývá přímo oprávnění mandatáře jednat za mandanta ve vztahu ke třetím osobám. Pokud vyžaduje zařazení záležitosti uskutečnění právních úkonů jménem mandanta, je mandant povinen vystavit včas mandatáři písemně plnou moc. Ve smlouvě je nutné vymezit obchodní záležitosti, které má mandatář zařídit, a to buď uskutečněním určitých právních úkonů (např. zmocnění činit právní úkony spojené s vyřizováním reklamací či celního odbavení), nebo určitou praktickou činností (získávání bankovních informací apod.).

Mandatář musí postupovat s odbornou péčí, podle pokynů mandanta a v souladu s jeho zájmy a musí předat mandantovi bez zbytečného odkladu věci, které za něho při vyřizování záležitosti převzal, a to i tehdy, pokud byly tyto věci zhodnoceny více, než bylo sjednáno ve smlouvě.

Mandant je povinen předat včas potřebné věci a informace. Je-li třeba, musí vystavit mandatáři plnou moc. Dále musí zaplatit úplatu. Pokud není ve smlouvě uvedeno něco jiného, vznikne mandatáři nárok na úplatu, když řádně vykoná činnost, ke které byl povinen, a to bez ohledu na to, zda přinesla očekávaný výsledek či nikoliv. Mandatář neručí za splnění závazku převzatého třetí osobou. Pokud ano, má nárok na *delcredere*.

1.3.5 Komisionářská smlouva

Komisionářskou smlouvou (§ 577–590 OZ) se komisionář zavazuje, že zařídí **vlastním jménem pro komitenta na jeho účet** určitou obchodní záležitost, a komitent se zavazuje zaplatit mu úplatu. Komisionářská smlouva se od smlouvy mandátní odlišuje tím, že mandatář jedná jménem mandanta a komisionář jedná jménem svým.

Zákon nepředepisuje pro komisionářskou smlouvu písemnou formu. Podstatnými náležitostmi jsou určení stran, tj. komisionáře a komitenta, a stanovení předmětu smlouvy.

Komisionář uzavírá smlouvy vlastním jménem, ale na účet komitenta. 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 zařízení záležitosti a po oznámení výsledku a vyúčtování má komisionář nárok na úplatu, v mezinárodním obchodě často nazývanou komise. Zároveň s úplatou 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 úplatě 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. Komitent může smlouvu kdykoli vypovědět s účinností ode dne, kdy se komisionář o výpovědi dozvěděl nebo mohl dozvědět. Komisionář může smlouvu vypovědět s účinností ke konci kalendářního měsíce následujícího po měsíci, kdy byla výpověď doručena.

Výhodou použití služeb komisionáře je možnost kontroly nad cenami, protože komisionář prodává zboží za ceny stanovené komitentem a využít goodwillu (dobrého jména) komisionáře, jeho obchodních kontaktů a distribučních cest, postavení na trhu, skladovacích možností atp. Nevýhodou může být přílišná samostatnost komisionáře a nevytváření vlastního goodwillu na zahraničním trhu.

1.3.6 Vývozní aliance – sdružení vývozců

Pro malé a střední podniky může být výhodná účast ve vývozní (exportní) alianci. Aliancí je sdružení firem, které podnikají v příbuzném oboru a jejichž výrobky a služby se vzájemně doplňují. Cílem aliance je společný vstup na mezinárodní trhy a společné působení na těchto 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 překonání nevýhod z nedostatečné velikosti firem, úspora nákladů, možnost omezení exportních rizik, 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 vzniku exportních aliancí součástí proexportní politiky. CzechTrade nabízí v současné době vývozním aliancím institucionální záštitu a organizační

podporu při zakládání a dalším působení aliancí, individuální asistenci v zahraničí, oborové prezentace a další služby.

1.3.7 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 zúšlechťovacích 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 nemotným statkům se využívá pro **vyjádření svolení k užití nemotného 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 (§ 508–515) 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 nemotného 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 následujících 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.