

Formy vstupu firem na mezinárodní trhy

Hana Machková, Martin Machek

Obsah

1.	Vývozní operace	2
1.1	Prostřednické vztahy	3
1.2	Smlouvy o výhradním prodeji - výhradní distribuce	4
1.3	Obchodní zastoupení	6
1.4	Komisionářské vztahy	7
1.5	Přímý vývoz	7
1.6	Sdružení malých vývozců (exportní aliance)	7
2.	Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice	9
3.	Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy	18
3.1	Investice na zelené louce	19
3.2	Akvizice	19
3.3	Fúze	19
3.4	Společné podnikání	21
3.5	Strategické aliance	22

Rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trhy a bude na nich podnikat, představuje klíčové strategické rozhodnutí. Podnik si může zvolit řadu forem vstupu na zahraniční trhy. Výběr konkrétní strategie ovlivňují zejména následující faktory: investiční náročnost vstupu na zahraniční trhy, zdroje, které má podnik k dispozici, potenciál cílového trhu, možnost kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit, rizikovost podnikání na cílovém zahraničním trhu a celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí. Formy vstupů podniků na zahraniční trhy je možné členit do tří velkých skupin na: (1) vývozní operace (*export modes*), (2) formy nenáročné na kapitálové investice (*non-equity, contractual modes*) a (3) kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy (*investment modes*). Mezinárodně působící firmy často využívají kombinaci více forem podle situace na zahraničním trhu.

1. Vývozní operace

Vývozní operace jsou tradiční a na první pohled nejjednodušší formou vstupu firem na zahraniční trhy. Často je vývoz chápán jako forma vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje žádné investice. Pokud však chce podnik na zahraničním trhu uspět a získat na něm významnější podíl, musí investovat značné zdroje do mezinárodního marketingu. Podnik musí financovat výzkum zahraničního trhu a přizpůsobit podmínkám zahraničního trhu marketingovou strategii. Podle podmínek zahraničních trhů je třeba adaptovat výrobovou politiku, zajistit nezbytné doprovodné služby a financovat náklady s nimi spojené, vybudovat distribuční cesty, stanovit vhodnou cenovou strategii a v neposlední řadě vložit značné prostředky do komunikační politiky.

Exportní aktivity jsou náročné a výzkumy ukazují, že jsou záležitostí relativně malého počtu na vývoz specializovaných podniků. Buigues a Lacoste (2011, s. 65) uvádějí, že „v naprosté většině zemí realizuje 10 % firem více než 80 % vývozu, a pokud bychom do statistik započítali i zahraniční dceřiné společnosti, bude tento podíl ještě vyšší.“ Stejná situace je i v České republice, kde mají mimořádně vysoký podíl na vývozu dceřiné společnosti velkých mezinárodních koncernů. V roce 2019 například činil podíl dvou největších exportních firem (Škoda Auto a.s. a Foxconn CZ Group) na celkovém objemu vývozu více než 12 %. A zatímco mezi TOP 10 největšími vývozními firmami figurovaly pouze dvě české společnosti, firmy s německými vlastníky patří díky jejich úloze v rámci globálních hodnotových řetězců tradičně k nejúspěšnějším exportérům z ČR.

Tab. 1 Největší vývozců ČR za rok 2019

Pořadí	Firma	Země sídla mateřské společnosti
1.	ŠKODA AUTO a.s.	Německo
2.	FOXCONN CZ s.r.o.	Tchaj-wan
3.	AGROFERT a.s.	Česká republika
4.	MORAVIA STEEL a.s.	Česká republika
5.	BOSCH DIESEL s.r.o.	Německo
6.	ROBERT BOSCH, s.r.o.	Německo
7.	IVECO Czech Republic, a.s.	Nizozemsko
8.	SIEMENS GROUP Česká republika	Německo
9.	PANASONIC AVC Networks Czech, s.r.o.	Japonsko
10.	MAHLE Behr Mnichovo Hradiště, s.r.o.	Německo

Zdroj: Hospodářská komora ČR

Podniky mohou při vývozu využít různé obchodní metody, jejichž volba záleží na řadě faktorů, zejména pak na obchodněpolitických podmínkách, charakteru výrobků a služeb, výběru obchodního partnera a efektivnosti realizace zahraničněobchodních operací, tj. na poměru vynaložených nákladů a rizik k docilovaným cenám. Obchodní metody jsou realizovány na základě smluvních vztahů s následujícími obchodními partnery: prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, komisionáři a dalšími subjekty.

1.1 Prostřednické vztahy

V mezinárodním obchodě se můžeme setkat s celou řadou prostředníků (*independent intermediaries - export management company, export house, trading company, ...*), tj. subjektů, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a podnikají na vlastní riziko. Prostředníci prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům a jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzv. cenová marže. Použití služeb prostředníka může být výhodné pro malé a střední podniky, pro které je vývoz či dovoz okrajovou záležitostí a zřízení vlastního specializovaného oddělení by bylo příliš nákladné, popřípadě pro podniky, které se záměrně specializují na výrobu a přenechávají obchodní činnost specializovaným obchodním firmám. Výhodou použití prostřednických firem jsou nižší náklady oběhu a eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu a dále možnost vývozu na trhy, které by bylo příliš nákladné zpracovávat přímo. Hlavní nevýhodou může být ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem, a tudíž ztráta kontroly nad mezinárodní marketingovou strategií.

1.2 Smlouvy o výhradním prodeji - výhradní distribuce

V některých případech může podnik vstoupit na zahraniční trh díky uzavření smlouvy o výhradním prodeji (*distributorship contract, sole importer - distributor*). Smlouvou o výhradním prodeji se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli, tj. výhradnímu dovozci. Ve smlouvě musí být vyhrazena oblast a druh zboží a smlouva musí mít písemnou formu. Jde o rámcovou smlouvu, která upravuje výlučné postavení smluvních partnerů. Jednotlivé dodávky se pak realizují na základě samostatných kupních smluv.

Výhodou použití služeb výhradního distributora může být rychlý vstup na zahraniční trhy díky možnosti prodeje zboží v již vybudovaných distribučních cestách. Dále pak může výrobce 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. Často smlouva o výhradním prodeji slouží jako určitý test potenciálu zahraničního trhu. Pokud se potvrdí, že zahraniční trh je dostatečně zajímavý a zákazníci mají o danou komoditu zájem, rozvíjejí firmy po ukončení smlouvy o výhradním prodeji jiné podnikatelské aktivity. Často si následně zřizují vlastní dceřiné společnosti (obchodní afilace), jejichž úkolem je kontrolovat prodej na cílových zahraničních trzích, anebo se rozhodnou v dané zemi investovat do výrobních aktivit. Smlouvu o výhradním prodeji užívají jako první krok zejména proto, že jim zaručuje dostatečnou možnost kontroly nad distribucí. Některé formy výhradního prodeje se mohou dostat do rozporu se zákonodárstvím některých zemí, zejména s antimonopolními zákony ve vyspělých zemích (zakázána je například snaha diktovat ceny nebo snaha omezit prodej dané komodity cizincům). Proto jsou vztahy výhradní povahy pečlivě sledovány a při jejich porušení mohou být firmy trestány značnými pokutami. Nevýhodou je, stejně jako u prostředníka, ztráta bezprostředního kontaktu s trhem a možnost zablokování vstupu na zahraniční trh, pokud výhradní distributor nesplní očekávání, není schopen zajistit širokou distribuci zboží a očekávané objemy prodeje. Výhradní prodejce je totiž 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 obrat na daném trhu. Dodavatel obvykle může na daném trhu provádět výzkum trhu a realizovat vlastní komunikační politiku.

Pro oblast výhradní distribuce spotřebního zboží a těsné spolupráce v oblasti marketingu se někdy v odborné marketingové literatuře používá pojem **piggyback**. Znamená

spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které obvykle velká a známá firma dává za úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty. Výhodou pro malé firmy je možnost využití jména a zkušeností velké firmy, která poskytuje svému partnerovi řadu marketingových a logistických služeb, relativně nízké náklady a rychlý vstup na zahraniční trhy. Výhodou pro velkou firmu je možnost nabízet zákazníkům kompletní sortiment a úplata, kterou získává od svých obchodních partnerů. Pro velké firmy může být piggyback nevýhodný v případě, že malé firmy nejsou schopny řádně a včas dodávat požadované množství zboží, protože by mohlo dojít k poškození jejich image (velké firmy zastřešují operace vlastním jménem). Pro malé firmy může být nevýhodou tlak silnějších partnerů na nízké ceny, nevýhodné platební podmínky a velké nároky na kvalitu dodávek a logistiku.

V některých případech používají piggyback jako formu mezifiremní spolupráce i velké firmy. Jejich hlavním motivem je úspora nákladů například formou společného využívání a financování prodejní sítě a společného poskytování služeb na zahraničním trhu. Formou piggybackingu je i případ, kdy si firmy ze stejného oboru podnikání navzájem poskytují distribuční služby. Firmy si prakticky vyměňují výrobky, vstupují na zahraniční trh pod svou značkou, zachovávají si kontrolu nad cenami a mohou realizovat vlastní marketingovou strategii. Podstatnou úsporu nákladů jim umožní vstup na zahraniční trh prostřednictvím zavedené distribuce partnera na jeho domácím trhu. Musí se jednat o distribuci značek, které si přímo nekonkurují, ale mají obdobný způsob distribuce.

I Příklad

Kofola jako výhradní distributor značek Rauch, Evian a Badoit na českém trhu

Společnost Kofola patří k předním výrobcům nealkoholických nápojů ve střední a východní Evropě. Kromě výroby a prodeje vlastních značek je také výhradním distributorem některých mezinárodních značek pro český trh. Od roku 2014 zodpovídá Kofola za distribuci francouzských prémiových značek minerálních vod Evian a Badoit. Tyto mezinárodně známé prémiové značky musí být na českém trhu přítomny, protože mají strategii celosvětového pokrytí segmentu luxusních vod. Nechtějí ale investovat do marketingu a distribuce na trhu s nízkým růstovým potenciálem velké prostředky, a proto uzavřely distribuční smlouvu s Kofolou, která má dobře vybudovanou prodejní síť a nápoje zahraničních firem mohou vhodně doplnit její sortiment. Od roku 2015 distribuuje Kofola do obchodních řetězců, restaurací a na benzínové pumpy i rakouskou značku ovocných džusů Rauch. Do roku 2015 si Rauch zajišťoval distribuci v ČR sám a

jeho podíl na trhu byl zanedbatelný. Díky spolupráci s Kofolou ale stoupl počet závozných míst téměř o 10 tisíc a Rauch dnes patří mezi pětici nejprodávanějších značek džusů na českém trhu (v roce 2020 činil podíl značky Rauch na českém trhu 5,5 %).

Zdroj: Tiskové zprávy společnosti Kofola, databáze Passport

1.3 Obchodní zastoupení

V oblasti mezinárodního obchodu se setkáváme s celou řadou subjektů působících na zastupitelské bázi (*commercial agency*). Vybudování kvalitní zastupitelské sítě v zahraničí

je velmi obtížné, ale právě kvalita této sítě často rozhoduje o úspěchu podniku na zahraničních trzích. Smlouvou o obchodním zastoupení se zástupce zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet.

Před uzavřením smlouvy je nutné pečlivě zvážit výběr obchodního zástupce, vymezit obsah jeho působnosti a informovat se o jeho vztazích ke konkurenčním firmám. Nevyplyvá-li ze smlouvy něco jiného, jde obvykle 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. Nárok na odměnu - provizi - je obvykle vázán na realizaci zprostředkované smlouvy. Zástupci by měli soustavně zprostředkovávat obchody ve vymezené oblasti a dosahovat určitého minimálního obratu za stanovené období. Je nutné, aby při svém působení respektovali podmínky stanovené zastoupeným a řídili se jeho pokyny. Zástupci také plní důležitou funkci informační.

Zvláštním typem smlouvy o obchodním zastoupení je **výhradní obchodní zastoupení**. Pokud bylo sjednáno výhradní zastoupení, pak je zastoupený povinen na stanoveném území 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 ve většině zemí je povinen, pokud smlouva nestanoví něco jiného, platit z těchto obchodů výhradnímu zástupci provizi tak, jako kdyby 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. 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 například 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, nemá kapacitu pro soustavné zpracovávání vymezené oblasti nebo zároveň zastupuje konkurenční firmy.

1.4 Komisionářské vztahy

Komisionářskou smlouvou se komisionář (*trade commissioner*) zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost, a komitent se zavazuje zaplatit mu úplatu. Komisionářská smlouva se liší od smlouvy o zprostředkování tím, že komisionář se zavazuje přímo k uzavření určité konkrétní smlouvy, zatímco zprostředkovatel se zavazuje zprostředkovat příležitost k uzavření smlouvy. Komisionář uzavírá smlouvy vlastním jménem, ale na účet komitenta. Výhodou použití služeb komisionáře je možnost kontroly nad cenami (komisionář prodává zboží za ceny stanovené komitentem), možnost využití goodwillu komisionáře a jeho obchodních kontaktů a distribučních cest. Nevýhodou může být přílišná samostatnost komisionáře a neuplatnění firemní image na zahraničním trhu.

1.5 Přímý vývoz

Čisté přímé obchodní metody (*direct export*) se obvykle používají v průmyslovém marketingu při vývozu strojů, 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 přímé obchodní metody vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky a obvykle pozitivně působí na stabilizaci obchodních vztahů. Výhodou je možnost kontroly nad realizací vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích. U přímé obchodní metody by měl vývozce také docilovat vyšších cen, protože sám zabezpečuje celou realizaci, a nese tudíž veškeré náklady i rizika mezinárodního obchodu.

1.6 Sdružení malých vývozců (exportní aliance)

Malé a střední podniky nemají často dostatečné zdroje ani zkušenosti s mezinárodním podnikáním, ale přesto mají zájem vyvážet. Proto pro ně může být výhodné založit vývozní sdružení (*export alliance*) a vyvážet společně. Obvykle se jedná o sdružení vývozců ze stejného oboru podnikání, jejichž nabídka se může vhodně doplňovat (nábytkářský průmysl, textilní průmysl, strojírenské výrobky). Právní forma závisí na zvyklostech a právním řádu země původu, ale ekonomická motivace a výhody jsou

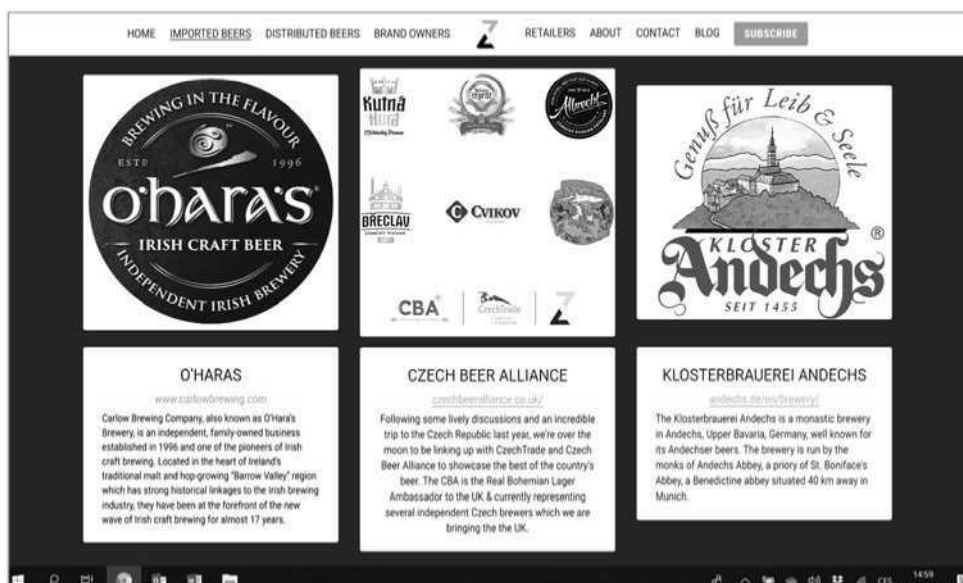
obecně platné. Sdružení vývozců obvykle přebírá funkci vývozního oddělení (provádí výzkum zahraničních trhů, zpracovává nabídky, vyřizuje objednávky, zajišťuje mezinárodní logistiku, sleduje výběrová řízení) a zastupuje své členy v zahraničí (vyhledává vhodné místní zástupce, řídí zastupitelskou síť, zprostředkovává účast na zahraničních výstavách a veletrzích, zajišťuje komunikaci se zahraničními trhy).

Hlavními výhodami, které vyplývají z účasti ve sdružení exportních firem, jsou úspora nákladů, možnost omezení exportních rizik, lepší vyjednávací pozice, a tudíž možnost docilování výhodnějších cen, využívání image sdružení atp. Nevýhodou může být nevyváženost vztahů v rámci sdružení, a tedy možnost nerovnoprávného zacházení s méně významnými členy a ztráta určité míry samostatnosti. Velmi často se exportní aktivity malého podniku natolik rozrostou, že se podnik rozhodne zřídit si vlastní exportní oddělení a účast ve sdružení se stane impulzem pro rozvoj samostatných mezinárodních podnikatelských aktivit. V České republice je, stejně jako v dalších vyspělých zemích, podpora exportních aliancí součástí proexportní politiky.

I Příklad

Czech Beer Alliance

Czech Beer Alliance (CBA) sdružuje osm nezávislých malých českých pivovarů. Jedná se o frýdlantský pivovar Albrecht, třeboňský rodinný pivovar Bohemia Regent, Zámecký pivovar Břeclav, pivovar Cvikov, pivovar Holba z Hanušovic na Jesenicku, Jarošovský pivovar se sídlem v Uherském Hradišti, Měšťanský pivovar Kutná Hora a pivovar Kunratice Muflon. Exportní aliance byla založena českým právníkem, který žije ve Velké Británii a věří v potenciál kvalitních českých piv. Aliance používá slogan „Real Bohemian Lager“ a od počátku své existence je podporována kanceláří CzechTrade v Londýně. Distribuce je na britském trhu zajišťována několika způsoby. Velkoobchodní prodej je možný prostřednictvím CBA. Pivo je dále do Velké Británie dováženo společností Euroboozer, která se specializuje na dovoz řemeslného piva (*craft beer*). Pivo by tak mohlo mít šanci být zalistováno v řetězci Marks & Spencer a prodáváno ve specializovaných e-shopech. CBA se snaží rozšiřovat distribuční síť a nabízí na svých webových stránkách možnost obchodního partnerství i výrobu piva na zakázku. Dlouhodobým cílem aliance je vyvážet do Británie zhruba 5000 hektolitrů piva ročně, což by představovalo přibližně 2,5% podíl na českém exportu na britský trh.



Obr. 1 Distribuční služby společnosti Euroboozer

Zdroj: www.euroboozer.co.uk

2. Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice (*non-equity modes of international production and development*) využívají firmy v případech, kdy se rozhodnou, že nebudou v zahraničí investovat, ale přesto chtějí v rámci rozvoje mezinárodních podnikatelských aktivit zvýraznit přítomnost svých výrobků či služeb na cílovém trhu jiným způsobem než vývozními operacemi nebo investicemi. Nejužívanějšími formami vstupu na zahraniční trh tohoto typu jsou licence, franchising, smlouvy o řízení, outsourcing a mezinárodní výrobní kooperace. Hlavními důvody vzrůstajícího podílu kapitálově nenáročných forem mezinárodního podnikání jsou snahy o úspory nákladů, možnost relativně rychlé internacionalizace a také obavy z rizik spojených s investicemi v zemích s nestabilním podnikatelským a politickým prostředím.

2.1 Licenční obchody

Licence (*licencing*) jsou jednou z často používaných forem vstupů na zahraniční trhy. Malý (2002) uvádí, že „termín licence označuje povolení, svolení k činnosti, která je jinak zakázána (z lat. *licere*, svolovat). V oblasti práv k nemotným statkům se pojem licence využívá k vyjádření svolení k užití nemotného statku jinou osobou, například při výrobě podle vynálezu chráněného patentem. Licenci uděluje ten, kdo má k využití nemotného statku absolutní právo, například majitel patentu. Jeho právo mu umožňuje, aby zabránil

komukoliv jinému ve využívání tohoto nehmotného statku, a to i žalobou u soudu, popřípadě aby požadoval náhradu škody, vydání bezdůvodného obohacení nebo přiměřenou satisfakci. Majitel se však může rozhodnout, že umožní využití nehmotného statku určité osobě, že jí k tomu poskytne svolení, tj. licenci.“

Při udělování licencí k využití předmětů průmyslového vlastnictví rozlišujeme licenci k využívání patentů (udělují se na vynálezy, které splňují zákonné požadavky: jsou světově nové, tj. nejsou součástí dosavadního stavu techniky, jsou výsledkem vynálezecké činnosti a jsou průmyslově využitelné), průmyslových vzorů (vnější úprava výrobku), užitných vzorů (technické řešení výrobku) a ochranných označení (právo k využití ochranné známky či obchodního jména firmy) anebo licenci k využívání know-how (tzv. nepravá licence). V těchto případech lze udělovat výlučné nebo nevýlučné licence. K označení původu zboží, tedy zeměpisnému názvu země, oblasti nebo místa, které se stalo obecně známým jako údaj o tom, odkud výrobek pochází, nelze licenci poskytnout.

Tab. 2 Doba platnosti ochrany vybraných předmětů průmyslového vlastnictví

Forma průmyslového vlastnictví	Doba platnosti
Vynálezy - patenty	20 let od podání přihlášky
Průmyslové vzory	5 let od podání přihlášky + 4 x 5 let prodloužení
Užitné vzory	4 roky od podání přihlášky + 2 x 3 roky prodloužení
Ochranné známky	10 let od podání přihlášky + možnost neomezeného prodloužování vždy o 10 let
Označení původu	Časové neomezená od podání přihlášky

Investice do výzkumu a vývoje (V&V) ovlivňují podstatným způsobem mezinárodní konkurenceschopnost zemí. Největší objemy prostředků investují do této oblasti velké země (USA, Čína, Japonsko a Německo). Investice do V&V se zhodnocují například ve formě mezinárodních patentů. Z hlediska mezinárodního podnikání je důležitým indikátorem tzv. triadický patent (*triadic patent*) neboli patent, který je zaregistrován třemi nevýznamnějšími patentovými úřady - European Patent Office, Japan Patent Office a US Patent and Trademark Office. Podíl těchto čtyř velmocí je dlouhodobě dominantní a přesahuje 70 %.

Tab. 3 Podíl vybraných zemí na triadických patentech (%)

Země	2005	2013	2014	2015	2016	2017	2018
USA	28,02	27,05	25,21	24,98	23,76	23,12	22,28
Japonsko	30,54	32,23	32,51	32,47	32,28	32,19	32,58
Čína	0,84	4,00	5,23	5,93	7,00	8,10	9,30
Německo	11,53	8,97	8,59	8,62	8,67	8,58	8,34
Celkem	70,93	72,25	71,54	72,00	71,71	71,99	72,5

Zdroj: OECD (2020), *Main Science and Technology Indicators, Volume 2020 Issue 1*

Podíl patentů českého původu je bohužel zanedbatelný (v roce 2018 se jednalo o 56 triadických patentů, zatímco například Rakousko registrovalo 427 patentů a Švédsko, které investuje do V&V více než 4 % HDP, registrovalo celkem 772 patentů).

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

- firma 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, popřípadě má možnost zavést výrobu, avšak pouze v omezeném rozsahu;
- lze zavést výrobu, ale oddělení výzkumu a vývoje již dokončuje nové progresivní řešení;
- obchodněpolitické, devizové, celní a jiné bariéry neumožňují přímý vývoz do určitých teritorií a prodej práv k průmyslovému vlastnictví tak umožňuje na tyto trhy proniknout (například řada vlád zejména v rozvojových zemích dává přednost licenční výrobě před přímým dovozem ve snaze zachovat nebo zvýšit zaměstnanost);
- cílový trh je politicky a/nebo ekonomicky nestabilní;
- zahraniční trh je malý, nemá dostatečný tržní potenciál, a proto firmy upřednostňují licenční operace před přímými investicemi;
- prodej práv k průmyslovému vlastnictví je spojen s výhodným kooperačním či jiným vývozem zboží, například s vývozem komponentů a zařízení;
- prodej průmyslových práv je spojen s reciproční komerční výhodou, například s dovozem licenčních výrobků vyrobených v zahraničí 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.

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

- podnik nemá prostředky k rozvíjení vlastního výzkumu a vývoje;

- zahraniční patentová ochrana je natolik dokonalá, že nelze dosáhnout vlastního originálního řešení;
- firma hodlá rozšířit vývoz výrobků, jejichž části jsou v některých zemích chráněny patenty zahraničních firem.

Velké firmy s významnou pozicí na trhu jsou obvykle ochotny licence smluvním partnerům poskytovat pouze v případě dokonalé mezinárodní patentové ochrany. Pro mnohé firmy, které vyrábějí spotřební zboží, se licence stávají významným zdrojem příjmů. Marže u některých komodit jsou v současné době kvůli konkurenci levných asijských výrobků tak nízké, že může být výhodnější zúročit investice do výzkumu a vývoje formou prodeje licencí než výrobou a následným prodejem hotových výrobků. Často jsou licence součástí tzv. nehmotného vkladu při společném podnikání.

Poměrně rozšířenou formou spolupráce je vzájemné poskytování licencí mezi významnými světovými firmami. Firmy na jedné straně výsledky svého výzkumu a vývoje pečlivě utajují a v některých případech ani nepožadují patentovou ochranu, protože se bojí úniku informací, a na straně druhé jsou ochotny si tato práva či znalosti vyměňovat, aby předešly ztrátám vyvolaným duplicitním výzkumem.

Hrozbu pro evropské a americké výrobce představuje licenční politika velkých asijských zemí. Tamní podniky si na domácím trhu nechávají patentovat vlastní technologická řešení a vytvářejí tak povinné standardy pro ostatní firmy, které chtějí prodávat na těchto trzích své výrobky. Například Čína zavedla svůj vlastní standard pro bezdrátové připojení, který na čínském trhu musí respektovat všichni výrobci a dovozci počítačů. Pokud firmy z ostatních zemí nechtějí být vyřazeny z podnikání na čínském trhu, jsou nuceny tuto technologii nakoupit.

I Příklad

Licenční politika společnosti Philips

Nizozemská firma Philips podniká ve více než stech zemích světa. V roce 2019 dosáhla tržeb ve výši 19,5 mld. eur. Philips se zaměřuje na oblast přístrojů pro zdravotnictví (*professional health care*), na domácí spotřebiče (*consumer products*) a další vybrané oblasti, například osvětlovací techniku nebo přístroje pro automobilový průmysl (*other business solutions*). Již z formulace poslání společnosti „Zlepšujeme kvalitu lidského života prostřednictvím významných inovací - *Improving lives through meaningful innovation*“ je zřejmá její orientace na moderní technologie a oblast výzkumu a vývoje.

Firma investuje do výzkumu a vývoje zhruba 1 % obratu, tj. necelé 2 mld. eur ročně. Za svou více než stoletou historií si společnost nechala patentovat přes 130 000 vynálezů. Mezi nejziskovější patřily patenty na CD a DVD, které ročně vynášely na licenčních poplatcích přibližně 1,5 miliardy eur. Firma má podle údajů ve Výroční zprávě za rok 2019 registrováno 64 500 patentů, 39 000 ochranných známek, 88 500 průmyslových a užitných vzorů a 3200 domén. Například v roce 2019 si společnost Philips nechala zaregistrovat 1015 patentů, zejména v oblasti zdravotní péče.

Zdroj: *Výroční zprávy společnosti Philips*

2.2 Franchising

Franchising je smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér (poskytovatel franšízy) opravňuje a zavazuje jednotlivé franšízanty (nabyvatele) užívat obchodní jméno a/nebo ochrannou známku a právo užívat předmět podnikání své společnosti, tj. poskytuje své know-how včetně systému řízení, zabezpečování služeb a poskytování prodejní a technické pomoci, a nabyvatel (franšizant) se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat komerční politiku poskytovatele.

Franšiza se v současné době uplatňuje v nejrůznějších oblastech podnikání, zejména v maloobchodě, hotelnictví, v oblasti rychlého občerstvení, v provozování benzinových čerpadel atp. Obvykle se tedy jedná o podnikatelské aktivity spojené s obchodním podnikáním. Méně často se v praxi setkáváme s tzv. průmyslovým franchisingem. V rámci průmyslového franchisingu je s udělením franšízy spojeno i právo vyrábět; obvykle se jedná o výrobu technologicky méně náročných výrobků (například potravinářské výrobky, oděvy, obuv).

Franchising je komplexní a trvalý vztah, při němž se původní koncepce podnikání často dále rozvíjí. Zdroje tohoto rozvoje zajišťují jak poskytovatel franšízy, tak i její nabyvatelé. U franchisingu dochází ke sdružování zdrojů, při němž nabyvatel franšízy poskytuje zdroje finanční, materiální (provozovnu) a lidské (pracovní sílu). Jde svým způsobem o řízení podniku z centra na jedné straně a vkládání vlastní obchodní zkušenosti na straně druhé. V oblasti organizace se vytváří jednoduchá struktura s jasně definovanými kompetencemi. Personální oblast je zajímavá i tím, že nabyvatel franšízy je vlastně samostatný podnikatel, který má svou právní subjektivitu a buduje si vlastní podnik. Franchising je tudíž kombinací tržní síly zavedeného know-how velké firmy s iniciativou soukromého vlastníka s nutnou odpovědností za dosažené výsledky hospodaření. Poskytovatel franšízy určuje podnikatelskou strategii, zabezpečuje školení a další vzdělávání zaměstnanců, poskytuje pomoc například v oblasti právních služeb, ve

vedení účetnictví či v logistice. Spolupráce často zasahuje i do oblasti zásobování, technického vybavení provozovny a případné pomoci při zajištění nezbytného úvěru nebo jiných forem financování pro nabyvatele franšízy.

K prudkému rozvoji franchisingu dochází zejména proto, že je výhodnou formou spolupráce pro velké i malé firmy. Velkým firmám umožňuje rychlou internacionalizaci bez přílišné náročnosti na kapitálové zdroje a snížení rizik, spojených s kapitálovými vstupy na zahraniční trhy, pro malé firmy je velkým přínosem účasti ve franchisingových řetězcích možnost omezení podnikatelských rizik. Míra bankrotů je u malých firem, které si zvolily tuto formu podnikání, obecně podstatně nižší než u malých soukromých podnikatelů. Rovněž návratnost vložených investic bývá v rámci franchisingu rychlejší díky efektům z optimalizace nákladů a rychlejšího obratu zásob. K nižším nákladům přispívá i vybudovaný systém zásobování. Franšizér buď dodává veškeré výrobky do své sítě sám, anebo doporučuje nabyvatelům franšízy smluvní dodavatele, u kterých mohou nakupovat určité výrobky. V každém případě se jedná o centralizované nákupy, které umožňují dosahovat výhod ze silné kontraktační pozice franšizéra. Nabyvatel franšízy tedy obvykle získává výrobky za výhodné ceny, s minimální časovou ztrátou, protože nemusí vést složitá jednání s četnými dodavateli. Výhodou je i nízká administrativní náročnost a fakt, že je v některých případech možné vrátit výrobky mateřské společnosti, která je může redistribuovat do jiných prodejen.

I Příklad

Franchising firmy McDonald's v České republice

Společnost McDonald's začala v USA podnikat v roce 1955 a její jediná restaurace tehdy měla roční obrat 200 000 USD. Zakladatelem firmy byl Raymond Kroc, syn českého emigranta ze Stupna u Plzně. V současné době podniká McDonald's ve více než stech zemích světa, pod značkou Mc-

Donald's působí 35 000 restaurací a počet zákazníků je cca 70 milionů. Na český trh vstoupila firma McDonald's v roce 1992 a první franchisingovou restauraci otevřela v roce 1996. V roce 2019 otevřela svoji stou restauraci v ČR. Princip spolupráce s franšízanty je následující: firma McDonald's vybere lokalitu pro umístění provozovny, financuje její výstavbu a stane se jejím vlastníkem. Franšízantem může být pouze fyzická osoba, jež se osobně věnuje řízení restaurace. Zájemce je povinen absolvovat dlouhodobé školení (12-14 měsíců) a po jeho skončení mu je nabídnuta restaurace. Cena restaurace se pohybuje v rozmezí od 15 do 30 mil. Kč. Franšízová smlouva se uzavírá na

dvacet let a 40 % ceny musí nabyvatel uhradit z vlastních zdrojů ihned, zbylou částku může pokrýt bankovní úvěr. Nabyvatel musí také prokázat, že disponuje finančními prostředky nebo vlastní likvidní majetek ve výši 12 mil. Kč. Nezanedbatelné jsou i měsíční poplatky. Jedná se o 10-18 % z celkových tržeb podle atraktivity lokality a tržního potenciálu restaurace, 5 % činí servisní poplatek za užívání značky a 5-6 % z tržeb činí úhrada za marketingové služby.



Raymond Albert Kroc
(*5. 10. 1902)
zakladatel společnosti
McDonald's™



**První Krocova restaurace
McDonald's™**
v Des Plaines, Illinois, USA (1955)

Obr. 2 Podnikatelské začátky společnosti McDonald's

Zdroj: www.mcdonalds.cz

Pro zachování jednotného systému je franšizant povinen používat stanované recepty a technické normy pro přípravu jídel, metody řízení, provádění inventury, vedení účetnictví a marketingu, dodržovat manuál pro využívání obchodní a servisní značky, koncept designu restaurace, reklamní označení a umístění vybavení.

Zdroj: www.mcdonalds.cz (2021)

2.3 Smlouvy o řízení

Smlouvy o řízení (*management contracts*) představují zvláštní smluvní typ, který poměrně často používají firmy z vyspělých zemí se specifickým manažerským know-how. Předmětem smlouvy je poskytnutí řídicích znalostí a řídicích kádrů (manažerů) na smluvním základě. Může se jednat o řízení výrobního závodu, řízení v oblasti služeb nebo poradenské služby. U tohoto smluvního typu je možné nalézt obdobné rysy jako u franchisingu. Jedná se o přenos osvědčené koncepce řízení do zahraničí. Odměnou může být určité procento z docíleného obrátu, podíl na zisku nebo možnost získání části akcií společnosti za předem stanovených podmínek. Manažerské know-how je potom zpravidla považováno za nehmotný vklad do podnikání. Smlouvy o řízení se využívají například v oblasti hotelového managementu, při řízení podniků v rozvojových zemích a rozvíjejících se ekonomikách, při dodávkách investičních celků na klíč atd.

2.4 Outsourcing v oblasti výroby a služeb

Outsourcing je využíván v řadě odvětví. Jedná se o přenos určité aktivity na externí subjekty formou smluvního zajištění vybraných operací. Externalizace (*externalization*) pak firmě umožní soustředit se na své hlavní silné stránky (*core business*), jež generují mnohem vyšší přidanou hodnotu než například výrobní operace. Kromě specializace jsou dalšími výhodami outsourcingu zejména nízké náklady, flexibilita, tj. možnost měnit dodavatele i možnost pružné reakce na výkyvy poptávky či sezónní výkyvy, a podstatně nižší míra teritoriálních i dalších rizik. Pro určitá odvětví je outsourcing tak charakteristický, že jej transnacionální korporace využívají častěji než přímé zahraniční investice. Tato odvětví můžeme členit do dvou velkých skupin, a to na tzv. hi-tech odvětví (neboli technologicky náročná odvětví) a low-tech odvětví (odvětví náročná zejména na levnou a nepříliš kvalifikovanou pracovní sílu). Do první skupiny patří například elektrotechnický průmysl, subdodávky pro automobilový průmysl, farmaceutický průmysl a oblast IT služeb. Do skupiny druhé řadíme zejména textilní a oděvní průmysl, výrobu sportovních potřeb nebo výrobu hraček.

Obě skupiny se liší i podnikovou strukturou. V technologicky nenáročných odvětvích působí velké množství malých a středních podniků. Pro technologicky náročná odvětví je naopak charakteristická koncentrace. Výrobu na zakázku realizuje relativně malý počet velkých firem, které postupně také získávají charakter transnacionálních společností. Příkladem může být elektrotechnický průmysl, kde deset největších firem realizuje dvě třetiny zakázek a vyrábí pro velké značky (například Apple, Dell, Hewlett-Packard nebo Philips). Jedná se zejména o firmy asijské, které dnes samy zakládají dceřiné společnosti i v dalších světových regionech, včetně střední a východní Evropy (například tchajwanská společnost Foxconn v ČR).

I Příklad

Strategie outsourcingu společnosti Nike

Americká společnost Nike se od svého založení v roce 1968 specializuje na podnikání v oblasti značkového sportovního zboží. Nemá (a nikdy neměla) žádné výrobní aktivity, veškerá výroba je outsourcována. Hlavními vlastními podnikatelskými aktivitami jsou výzkum a vývoj, design, celosvětový marketing a prodej. Nike spolupracuje s přibližně 600 smluvními partnery v 39 zemích světa. Většina výrobních aktivit probíhá v zemích, kde jsou nízké náklady. V roce 2020 byly například z hlediska počtu továren nejvýznamnějšími teritorii, kde docházelo k outsourcingu, Vietnam (109) a Čína (108). Dodavatelé jsou pravidelně kontrolováni a musí splňovat podmínky etického kodexu.

Nike využívá systém dohledatelnosti původu výrobků (*traceability*). Nike transparentně zveřejňuje na svých webových stránkách seznam dodavatelských firem. Interaktivní nástroj „Manufacturing map“ umožňuje získat základní informace o všech smluvních partnerech, včetně kontaktních informací. Data jsou aktualizována čtvrtletně.



Obr. 3 Manufacturing map - Vietnam

Zdroj: purpose.nike.com/manufacturing-map, srpen 2020

2.5 Výrobní kooperace

Mezinárodní výrobní kooperace je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by došlo k jejich kapitálovému propojení, nebo dokonce sloučení. Finální výrobek je pak kompletován buď jedním, nebo oběma výrobci. Spolupráce může probíhat na různých úrovních, a kromě čistě výrobní kooperace může být zaměřena i do oblasti výzkumu a vývoje, distribuce a může existovat i ve službách. Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci je tzv. nepojmenovanou smlouvou. Obsah a forma smlouvy záleží na ujednání mezi partnery.

Smluvní partneři mohou při mezinárodní výrobní kooperaci využívat rozdílů v nákladovosti jednotlivých komponentů nebo finálních výrobků, v dostupnosti výrobních zdrojů, zdrojů financování, v dostupnosti výzkumně-vývojových kapacit, a tudíž mohou dosáhnout snížení celkových nákladů, které jim umožní realizovat výrobky na světovém trhu za konkurenceschopné ceny. Důležitým motivem může být i zvýšení kvality a užitné hodnoty finálního výrobku.

Výrobní kooperace může být také využívána jako forma podpory tuzemského průmyslu při tzv. offsetech. Offsety podmiňují realizaci dovozních kontraktů o relativně vysoké

hodnotě poskytnutím určitých podnikatelských příležitostí pro kupujícího nebo pro různé firmy z dovozní země. Zakládají obvykle rozsáhlé mezinárodní kooperace v průmyslu a jejich realizace bývá dlouhodobá.

3. Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy jsou nejvyšším stupněm internacionalizace firemních aktivit a vzhledem k investiční náročnosti jsou charakteristické zejména pro velké firmy. Nejčastěji mají formu přímých anebo portfoliových investic. **Přímou zahraniční investici můžeme charakterizovat jako investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi.** Přímé zahraniční investice mohou mít formu kapitálových vkladů (hmotných a nehmotných investic) i formu vnitrofiremních půjček či reinvestovaného zisku. Portfoliové investice spočívají v nákupu akcií nebo jiných cenných papírů.

Zahraniční investice ovlivňují významně rozvoj světové ekonomiky. Zahraniční investoři přinášejí do země kapitál nutný pro modernizaci a restrukturalizaci podniků, progresivní technologie, technické i manažerské know-how, mohou umožnit vytváření nových pracovních příležitostí, usnadnit vstup výrobků na zahraniční trhy atp. Většina zemí se proto snaží podporovat příliv zahraničních investic a nabízí zahraničním investorům různé výhody formou investičních pobídek. Jedná se například o daňové úlevy, celní úlevy, finanční podpory formou dotací či grantů a podpory na místní úrovni, které mohou spočívat ve výhodném prodeji nebo bezplatném poskytnutí pozemků a zajištění infrastruktury.

Většina přímých zahraničních investic směřuje z vyspělých zemí do vyspělých zemí a má formu investic na zelené louce, akvizic a fúzí, společného podnikání anebo strategických aliancí. Rozhodování o formě kapitálového vstupu na zahraniční trh ovlivňuje řada faktorů, které můžeme rozdělit do čtyř základních skupin na faktory marketingové, obchodněpolitické, nákladové a faktory, které souvisejí s příznivým investičním klimatem. Volbu může ovlivnit také specifikum daného odvětví nebo vyspělost či kulturní odlišnosti země, do které investice směřují. Například v sektorech s velkou koncentrací (telekomunikace, energetika) anebo v odvětvích s přebytkem kapacit budou převládat akvizice. Na trzích méně vyspělých zemí bez potřebného zázemí (obchodní síť, hotely, dostupné výrobní kapacity) a trzích výrazně kulturně odlišných mohou být upřednostněny investice na zelené louce.

3.1 Investice na zelené louce

Investice na zelené louce (*greenfield investment*) jsou nově založené a nově postavené podniky. Investice na zelené louce mohou mít oproti akvizicím pro hostitelskou zemi určité výhody. Obvykle přinášejí do země více kapitálu, více nových moderních technologií, zvyšují konkurenci na trhu a jsou větším přínosem z hlediska tvorby pracovních míst. Proto jsou často podporovány formou investičních pobídek. Pro společnost, která se rozhodla pro investici na zelené louce, se jedná o rozšíření výrobních nebo prodejních kapacit v zahraničí. Jedná se o častou formu vstupu na trhy méně vyspělých zemí, kde nejsou příležitosti pro akvizice tuzemských společností, a dále u vysoce technologicky náročných odvětví, kde může být výhodné vybudovat na zahraničním trhu nové špičkově vybavené pracoviště.

Akvizice a fúze jsou obvykle pokládány za méně přínosné pro tuzemskou ekonomiku než investice na zelené louce, protože nezvyšují výrobní kapacity a často ani zaměstnanost. Převážná většina vstupů na zahraniční trhy má formu akvizic a většinou se jedná o převzetí přátelská.

3.2 Akvizice

Akvizice (*takeover*) může být charakterizována jako převzetí fungujícího podniku nebo jeho části. Ve firemní praxi se můžeme setkat buď s tzv. přátelským převzetím, jehož cílem je posílení pozice firmy a využití synergického efektu, anebo s tzv. převzetím nepřátelským, jehož cílem může být likvidace konkurence.

3.3 Fúze

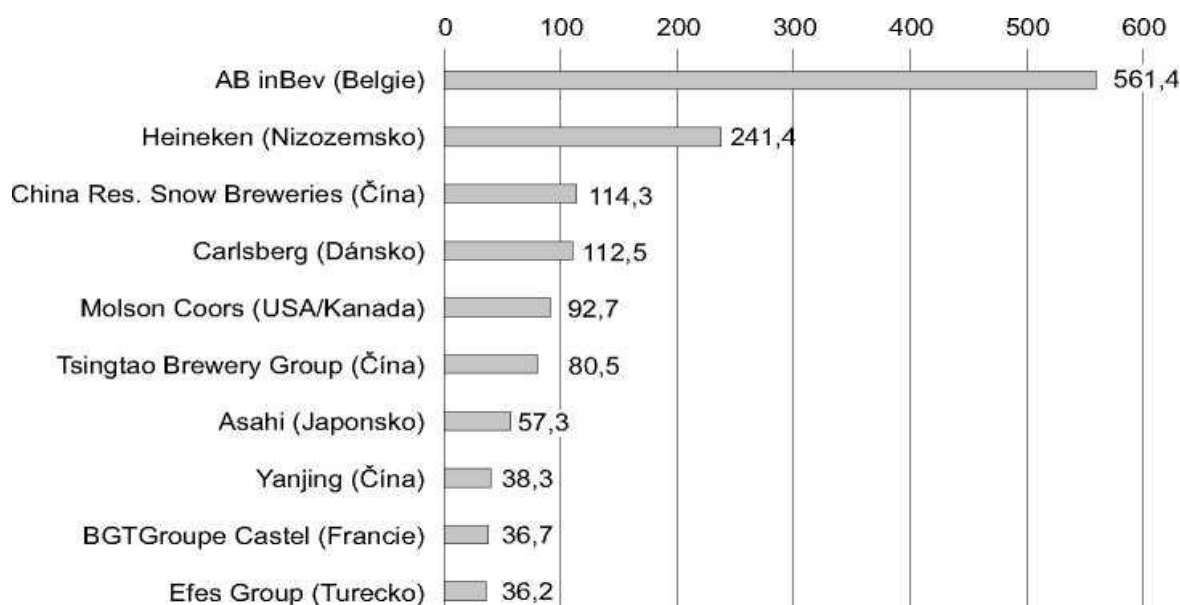
Fúze (*merger*) může mít formu sloučení nebo splynutí. Sloučení znamená spojení obchodních společností, při kterém zaniká slučovaná společnost bez likvidace aktiv a pasiv, protože aktiva i pasiva přecházejí na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Splynutím se rozumí spojení obchodních společností, při kterém splývající společnosti zanikají a vzniká nový právní subjekt.

V oblasti mezinárodního podnikání je možné identifikovat tři základní druhy akvizic a fúzí. V praxi se nejčastěji setkáváme s horizontálními formami, při kterých se spojují podniky ze stejného oboru podnikání. Jejich hlavním cílem jsou úspory z rozsahu a zvýšení podílu na světovém trhu. Vertikální formy mají za cíl posílení kontroly nad dodavateli či odběrateli. Obvyklým cílem konglomerátních forem, při kterých se spojují firmy z různých oborů, je diverzifikace firemních aktivit a rozložení podnikatelských rizik.

I Příklad

Akvizice japonské pivovarnické skupiny Asahi v Evropě

Pivovarnický průmysl patří k silně globalizovaným odvětvím světové ekonomiky. V posledních dvaceti letech došlo k řadě fúzí a akvizic a podle odhadů dnes představuje podíl deseti největších pivovarnických skupin zhruba 60 % světového trhu piva.



Obr. 4 TOP 10 pivovarnických skupin v roce 2019 (objem výroby v mil. hl)

Zdroj: Statista

Plzeňský Prazdroj je od roku 2017 začleněn do skupiny Asahi Europe and International, která spadá pod japonský holding Asahi, jehož významnou součástí jsou pivovarnické aktivity. Pivovary Asahi zaujímají dlouhodobě vedoucí postavení na japonském pivním trhu. Kvůli stále klesající spotřebě piva v Japonsku se společnost Asahi rozhodla hledat vhodné investiční příležitosti v zahraničí. Po akvizicích v Austrálii, na Novém Zélandu a v Číně vstoupila na evropský kontinent. Příležitost se naskytla díky realizaci jiné obrovské akvizice, kdy Anheuser-Busch InBev koupil skupinu SABMiller, která byla vlastníkem Plzeňského Prazdroje. Jednalo se o tak významné převzetí, že z rozhodnutí antimonopolních úřadů musel AB InBEv některé evropské pivovary prodat. Asahi zaplatila za pět pivovarů ve střední a východní Evropě 7,3 mld. Kč. Jednalo se o Plzeňský Prazdroj (značky Pilsner

Urquell, Gambrinus, Radegast, Velkopopovický kozel, ...), polskou Kompanii Piwowarskou (značky Tyskie, Lech, ...), maďarský Dreher (Dreher Classic, Arany Ászok, ...), rumunský Ursus (Timisoreana, Cucas, .) a slovenský Topvar (Topvar, Šariš, .). Další

akvizice uskutečnila Asahi v Itálii (Birra Peroni) a v Nizozemsku (Grolsche Bierbrouwerij). Díky těmto akvizicím se Asahi stala sedmou největší

pivovarskou skupinou na světě. V Evropě vlastní celkem 19 pivovarů a jejich výstav je cca 44 mil. hl/rok. Například v Česku činil v roce 2018 podíl Asahi na trhu 45 %, v Polsku 34 % a v Itálii 20 %. **Zdroj:** archiv.ihned.cz/c1-65685250-japonske-pivovary-asahi-zacinaji-ridit-svuj-stredoevropsky-byznys--z-prahy, 5. 4. 2017; *Asahi group integrated report 2018*

3.4 Společné podnikání

Společné podnikání (*joint venture*) je spojení prostředků dvou nebo více subjektů do společného vlastnictví. Jedná se o formu podnikání, jejímž cílem je realizace společného podnikatelského záměru, podílení se na vytvořeném zisku, podstupování podnikatelských rizik a krytí případných ztrát. V mezinárodním prostředí se obvykle setkáváme s dvěma formami společného podnikání. Jedná se o tzv. smluvní společné podniky (*contractual joint ventures*) a společné podniky založené na kapitálových investicích (*equity joint ventures*). Smluvní společné podniky nemají de facto charakter společného podnikání. Podstatou je dohoda mezi ekonomicky a právně nezávislými partnery o spolupráci v určité oblasti bez kapitálových vkladů. Může se jednat o spolupráci při společném výzkumu a vývoji, o výrobní kooperaci, o zabezpečování společných služeb atd. Společné podniky v pravém slova smyslu jsou podniky založené na principu kapitálových vkladů. K charakteristickým rysům společného podniku obvykle patří:

- založení společného podniku v souladu s právním řádem země zřízení nebo země, ve které má podnik své sídlo; společné podniky jsou právníckými osobami, vystupují vlastním jménem a nesou za své jednání odpovědnost;
- dlouhodobost vzájemných vztahů;
- společné vlastnictví vložených prostředků, podílení se na nákladech týkajících se chodu podniku, podílení se na vytvořeném zisku, případně ztrátě;
- společné řízení podniku a možnost kontroly podle výše vkladu.

Výhody společného podnikání mohou spočívat ve využití kontaktů a znalosti trhu místního partnera, možnosti rychlejšího vstupu na zahraniční trhy například oproti investicím na zelené louce a v omezení rizika. Nevýhodou jsou nejčastěji problémy spojené se společným řízením.

Kapitálová účast zahraničních firem může být minoritní, paritní, majoritní, anebo může být podnik ve 100% vlastnictví zahraniční firmy. V některých, zejména rozvojových zemích platí ve vybraných odvětvích omezení výše vkladu zahraničního investora. Podniky z více zemí mohou podnikat i společně. Velmi často je cílem zahraničních investorů získání úplné kontroly nad firmou, a tudíž 100% vlastnictví dané firmy.

3.5 Strategické aliance

Strategické aliance začaly působit ve světové ekonomice počátkem osmdesátých let minulého století. Jejich podstata je obdobou společného podnikání, ale motivace jejich vzniku jsou odlišné. Nejde o spolupráci silné firmy s firmou slabší, popřípadě firmy z vyspělé země s firmou ze země méně vyspělé. U strategických aliancí jsou partnery velké, kapitálově silné firmy z vyspělých zemí. Původně byly strategické aliance vytvářeny zejména v odvětvích spojených s vědecko-technickým pokrokem, například v telekomunikacích, leteckém průmyslu či automobilovém průmyslu. V současné době se s nimi setkáváme i v dalších odvětvích a strategické aliance zakládají i firmy vyrábějící rychloobrátkové zboží či obchodní řetězce. Strategické aliance mohou mít různou formu - mohou být obdobou smluvních společných podniků bez vzájemných kapitálových vazeb, ale v některých případech se může jednat i o kapitálovou spoluúčasť.

Strategické aliance začaly vytvářet jako první japonské automobilky. Důvodem jejich vzniku byly obchodněpolitické překážky ze strany USA. Japonské automobilky narážely při vývozu do USA na problém dovozních kvót. Proto hledaly strategické spojení s americkými firmami, které by jim umožnilo prodávat některé modely pod americkými značkami, na které se samozřejmě žádná omezení nevztahovala. Aliance tohoto typu vytvořily například Mitsubishi s Chryslerem, Mazda s Fordem a Toyota a Suzuki s firmou General Motors.

Cílem strategické aliance může dále být společný vývoj nebo výroba určitých komponentů, které jsou následně používány při kompletaci finálních výrobků obou partnerů. Nejedná se tedy o výrobu finálních produktů, ale o úsporu nákladů z rozsahu. Firmy, které společně financovaly výzkum a vývoj a využívají jeho společné výsledky (popřípadě firmy, které financují výrobu určitých komponentů), si na cílovém trhu obvykle znovu konkurují. Velké firmy vytvářejí také aliance v oblasti služeb (například společné distribuční služby, společný nákup či logistická centra).

I Příklad

Strategická aliance TPCA

Strategické aliance jsou poměrně časté v kapitálově velmi náročném odvětví automobilového průmyslu. Pro českou ekonomiku mělo velký význam rozhodnutí francouzské společnosti PSA a japonské automobilky Toyota Motor Corporation o založení společného podniku TPCA (Toyota Peugeot Citroen Automobile Czech) s paritní kapitálovou účastí v roce 2002. Konečný výběr České republiky pro investici na zelené louce ovlivnily zejména následující faktory: strategická poloha uprostřed Evropy, blízkost důležitých trhů, rozvinuté odvětví výroby automobilových dílů, napojení na hlavní dopravní tepny, průmyslová tradice a proinvestiční vládní politika. V České republice díky této investici významně posílilo i postavení subdodavatelských firem, protože 80 % dílů je vyráběno v továrnách na území ČR.



Obr. 5 Modely vyráběné v ČR společností TPCA **Zdroj:** www.tpca.cz

Automobilky se rozhodly pro spolupráci při vývoji a výrobě nových vozů kvůli rostoucí konkurenci a poptávce po malých, levných automobilech na evropském trhu. Celková investice ve výši 1,5 mld. eur byla realizována v průběhu tří let (500 mil. eur na vývoj nového automobilu, 1 mld. eur na investice do výstavby závodu a do výrobního zařízení), továrna vytvořila 3200 pracovních míst. Výroba byla zahájena v únoru 2005 a výrobní kapacita činila více než 300 000 aut ročně. V České republice se vyrábějí tři skoro stejné typy malých osobních automobilů, které se de facto liší pouze designem a značkou (Peugeot 107, Citroen C1 a Toyota Aygo). Mezifiremní spolupráce v rámci TPCA končila v okamžiku, kdy auta opouštěla továrnu. Prodej a marketing byly zcela nezávislé a auta si na trhu vzájemně konkurovala.

Strategická aliance TPCA zanikla ke konci roku 2020, kdy závod plně převzala Toyota. Toyota Motor Manufacturing Czech pokračuje i nadále ve výrobě všech tří značek

malých automobilů. Od roku 2021 se výroba v české továrně rozšířila o nový vůz Toyota Yaris s hybridním pohonem.

Jedním z důvodů pro ukončení společného podniku TPCA byla fúze PSA s italsko-americkou automobilkou Fiat Chrysler. Jednalo se o jednu z největších fúzí v historii automobilového průmyslu (hodnota byla vyčíslena na 50 mld. USD). Spojením těchto dvou společností vznikla nová firma pod názvem Stellantis, která má ve svém portfoliu značky Peugeot, Citroen, DS, Fiat, Chrysler, Jeep, Dodge, Maserati, Alfa Romeo.