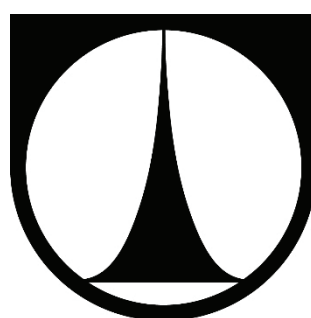


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Bc. Lada Letovská, BA (Hons)

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Příprava podmínek smlouvy o výhradním prodeji mezi českým a zahraničním podnikem - rizika a přínosy výhradního vztahu

Preparation of the terms of the exclusive distribution contract between Czech
and foreign company - risks and benefits of an exclusive relationship

DP-EF-KOB-2014-08

Bc. Lada Letovská, BA (Hons)

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, katedra marketingu a obchodu

Konzultant: Petr Šudoma, jednatel firmy Profiltechnik alusystem s.r.o.

Počet stran: 117

Počet příloh: 6

Datum odevzdání: 6. ledna 2014

Originál zadání

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 6. 1. 2014

Poděkování

Úvodem bych ráda poděkovala všem, kteří se podíleli a podporovali mě v této diplomové práci. Zejména pak Ing. Jaroslavu Demelovi, kterému vděčím za vedení této práce a konzultace během studia. Dále jednatelem firmy Profiltechnik alusystem s.r.o. panu Petru Šudomovi, který mi jako konzultant během práce na tomto dokumentu předával cenné a detailní informace o způsobu vedení, strategii a výsledcích jeho podniku. V neposlední řadě si vážím podpory mé rodiny a přátel po celou dobu studia.

Anotace

Příprava podmínek smlouvy o výhradním prodeji mezi českým a zahraničním podnikem - rizika a přínosy výhradního vztahu, je tématem této diplomové práce. Celý dokument je rozdělen do pěti hlavních částí. Úvodní část obsahuje teoretickou rešerši rozdělenou do dvou kapitol, která slouží jako základ pro tuto práci. První kapitola obsahuje prvky právní problematiky mezinárodního obchodu, mezinárodní a kupní smlouvy jako takové. Druhá kapitola vysvětluje formy vstupu firmy na zahraniční trhy, přínosy a rizika výhradního obchodního vztahu. Třetí kapitola se věnuje popisu obchodních partnerů, jejich přípravě na vstup do výhradního obchodního vztahu, zhodnocení současné spolupráce, popis aktuálního smluvního vztahu a srovnání s přímou konkurencí. Ve čtvrté části dochází k identifikaci konkrétních rizik, která ohrožují potenciální výhradní vztah firem. Jedná se o pohled každého z partnerů na danou problematiku. Pátá, závěrečná, kapitola představuje návrh konkrétní smlouvy o výhradním prodeji zboží, s jejíž pomocí by bylo možné některá rizika výhradního vztahu eliminovat. Cílem této práce je identifikovat rizika a možnosti jejich eliminace, která výhradní obchodní vztah doprovázejí. V samotném závěru pak zhodnotit, zda je uzavření výhradního obchodního vztahu, zejména pro českého partnera, vhodným vyústěním spolupráce s německým podnikem.

Klíčová slova

Mezinárodní obchod, smlouva o výhradním prodeji, přínosy a rizika výhradního obchodního vztahu.

Annotation

Preparation of the terms of the exclusive distribution contract between Czech and foreign company - risks and benefits of an exclusive relationship is the main topic of this paper. The paper is divided into five parts. Introduction contains theoretical background so important for this work. The first part of introduction summarizes the legal issues of international trade as well as international and purchase agreements. The second part of introduction explains forms of entry of the company into foreign markets, benefits and risks of an exclusive business relationship. The third part gives an account of the current business relationship of two international companies as well as it examines the preparation of the exclusive agreement in the future. Included in this analysis is the comparison with the direct competition. The fourth chapter analyzes specific risks that threaten potential exclusive relationship between both partners. The fifth and the last chapter brings the suggestion of the particular exclusive sales agreement which could eliminate some of the researched risks of exclusive relationship. The aim of this study is thus to identify potential risks and threats and to find ways to eliminate such risks in the particular business relationship. At the very conclusion the author brings her own suggestion if the possible evolution and deepening of the business relationship by signing the exclusive sales agreement, will result into profitable cooperation with German partner.

Key Words

International trade, exclusive distribution contract, risks and benefits of an exclusive relationship.

Obsah

Úvod	16
1 Právní souvislosti mezinárodního obchodu a kupní smlouvy	19
1.1 Vstup podniku na mezinárodní trhy	19
1.2 Kupní smlouva v mezinárodním obchodě	21
1.2.1 Mezinárodní úprava kupní smlouvy	22
1.2.2 Uzavírání a náležitosti kupní smlouvy	22
1.3 Právo mezinárodního obchodu	30
1.3.1 Úprava soukromoprávních vztahů s mezinárodním prvkem	30
1.3.2 Rozhodčí soudy	31
1.4 Právo Evropské Unie	32
1.4.1 Primární právo	33
1.4.2 Sekundární právo	33
1.5 Mezinárodní smlouva	34
1.5.1 Právní podpora výhradního vztahu	34
2 Výhradní smluvní vztah a rizika s ním spojená	37
2.1 Výhradní obchodní vztahy	37
2.2 Náležitosti smlouvy o výhradním prodeji	38
2.2.1 Podmínky prodeje a platba	38
2.2.2 Marketingová strategie	39
2.2.3 Obecné povinnosti odběratele	39

2.2.4 Salvatorská klauzule	40
2.3 Důvody k uzavírání exkluzivní smlouvy a jejich přínosy	40
2.4 Rizika výhradního obchodního vztahu	41
2.4.1 Riziko nesplnění minimálního odběru.....	42
2.4.2 Riziko zneužití značky	42
2.4.3 Riziko změny dodavatele.....	43
2.4.4 Riziko volby dopravce a přepravní cesty	43
2.4.5 Riziko neplnění závazků exkluzivního vztahu	43
2.5 Eliminace rizik výhradního obchodního vztahu	44
3 Česko-německé vztahy v mezinárodním obchodě	46
3.1 Český a německý trh	46
3.2 Obchodní vztah společností Profiltechnik alusystem s.r.o. a Sunflex Aluminiumsysteme GmbH	50
3.2.1 Společnost Sunflex Aluminiumsysteme GmbH	51
3.2.2 Společnost Profiltechnik alusystem s.r.o.	53
3.2.3 Zhodnocení současné situace společnosti Profiltechnik alusystem s.r.o.	55
3.2.4 TOWS model společnosti Profiltechnik	57
3.2.5 Současná smluvní spolupráce	59
3.3 Konkurence společnosti Sunflex	62
3.4 Konkurence společnosti Profiltechnik	66
4 Identifikace rizik obchodních partnerů	69

4.1 Rizika společnosti Sunflex	69
4.1.1 Riziko nepřímého kontaktu se zákazníkem	69
4.1.2 Riziko poškození pověsti výrobku	70
4.1.3 Riziko ztráty kontroly trhu	70
4.1.4 Riziko ušlých příležitostí	71
4.2 Rizika firmy Profiltechnik	71
4.2.1 Riziko dlouhodobě fixní ceny	71
4.2.2 Riziko nesplnění minimálního odběru a uvalení sankcí	72
4.2.3 Riziko délky trvání výhradního vztahu	73
4.2.4 Riziko technického zaostávání výrobků	74
4.2.5 Riziko nedostatečných výrobních kapacit	74
4.2.6 Riziko vstupu partnera na český trh	75
4.3 Zhodnocení postoje partnerů k možným rizikům	75
4.3.1 Analýza rizik Sunflex	77
4.3.2 Shrnutí	78
4.3.3 Analýza rizik Profiltechnik alusystem s.r.o.	80
4.3.4 Shrnutí	82
5 Návrh smlouvy o výhradním prodeji mezi společnostmi Profiltechnik alusystem s.r.o. a Sunflex Aluminiumsysteme GmbH	85
5.1 Určení smluvních stran	85
5.2 Preambule	85

5.3 Předmět smlouvy a minimální odběr materiálu.....	86
5.4 Uzavírání dílčích kupních smluv	86
5.5 Kupní cena a platební podmínky	86
5.6 Dodací podmínky	87
5.7 Ostatní ujednání.....	87
5.8 Smluvní pokuty	88
5.9 Odstoupení od smlouvy a její platnost	88
5.10 Závěrečná ustanovení	89
Závěr.....	90
Seznam použité literatury	94
Seznam příloh.....	99

Seznam tabulek

Tabulka 1: TOWS analýza firmy Profiltechnik alusystem s.r.o.....	58
Tabulka 2: Rizika firmy Sunflex – dotazník 1	77
Tabulka 3: Rizika firmy Sunflex – dotazník 2	78
Tabulka 4: Rizika firmy Profiltechnik alusystem s.r.o. – dotazník 1	80
Tabulka 5: Rizika firmy Profiltechnik alusystem s.r.o. – dotazník 2	81

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vybrané doložky INCOTERMS.....	26
Obrázek 2: Dokumentární akreditiv	29
Obrázek 3: Vývoj česko-německého zahraničního obchodu v mld. CZK	48
Obrázek 4: Stavební produkce.....	50
Obrázek 5: Logo Sunflex.....	51
Obrázek 6: Logo Profiltechnik	53
Obrázek 7: Logo Solarlux	63
Obrázek 8: Mapa působení společnosti Sunflex ve světě.....	64
Obrázek 9: Mapa působení společnosti Solarlux ve světě	65
Obrázek 10: Logo Hladík	66

Seznam zkratek

CFR – Cost and Freight

CIF – Cost Insurance Freight

CIP – Carriage and Insurance Paid to

ES – Evropské Společenství

EU – Evropská Unie

EXW – Ex Works

FAS – Free Alongside Ship

FCA – Free Carrier

FOB – Free on Board

HDP – Hrubý domácí produkt

ICC – International Criminal Court

INCOTERMS – International Commercial Terms

KS – Kupní smlouva

OSN – Organizace spojených národů

UNCITRAL – Komise OSN pro mezinárodní obchodní právo

UNIDROIT - Mezinárodního ústavu pro sjednocení soukromého práva

Úvod

Mezinárodní obchod je již tradičně jedním z prostředků, jak na globální úrovni směřovat statky a tím i přerozdělovat světové zdroje. Ve své podstatě mezinárodní obchod propojuje ekonomiky států celého světa. Za příčiny jeho vzniku můžeme považovat nestejně klimatické a přírodní podmínky v jednotlivých světových oblastech, různorodý vkus spotřebitelů, nutnost zefektivňovat výrobu aj. Každá země se na světových trzích snaží využít určité své komparativní výhody, která jí může zajistit stabilní ekonomický růst a prosperitu. Je nutné si uvědomit, že každý stát disponuje jinými zdroji, jiným know-how i klimatické podmínky se v tomto směru zásadně liší. Veškeré tyto faktory i dalším svým způsobem předurčují a vytvářejí základ pro specializaci v ekonomickém směru. To, co je pro jednu zemi překážkou v oboru, může být jiným státem využito.

Ačkoli se většina států světa vždy snaží v první řadě chránit svou ekonomiku, dnešní mezinárodní obchod se vyznačuje především svojí velkou liberalizací. Liberální tendence se snaží eliminovat clo a další nástroje obchodní politiky, které neodmyslitelně k zahraničnímu obchodu patří jako nástroj pro kontrolu obchodu a ve svém důsledku jako významný příjem státních rozpočtů. Pokud se však jednotlivý stát příliš uzavírá zahraničnímu obchodu, stává se izolovaným a ztrácí svou konkurenceschopnost. Jedním z příkladů může být situace v Severní Koreji, která díky své izolovanosti a politické situaci nezvládá správné fungování státu jehož výsledkem je strádající obyvatelstvo a technologická zaostalost v porovnání nejen s okolními státy v regionu, ale i celosvětově.

Liberalistické tendence s cílem eliminovat bariéry mezinárodního obchodu, které jsou překážkou volného obchodu, měly za následek vznik a vývoj mnoha celosvětových ekonomických integrací a dohod, jež se snaží clo a jemu podobná protekcionistická opatření odstraňovat. Jednotliví obchodní partneři – státy, měly odjakživa tendenci vytvářet dohody v rámci lepšího fungování ekonomické spolupráce. Stupně liberalizace trhů se vyvíjí od bilaterálních dohod mezi jednotlivci, až po seskupení s cílem vytvořit jednotný vnitřní trh a odstranit tak veškeré bariéry a přispět k větší konkurenceschopnosti všech zúčastněných. Nejvyšším stupněm může být nazývána úplná ekonomická a politická integrace. Tohoto modelu se však z pohledu současné světové situace dosahuje jen velmi

obtížně. Snahu dospět ve svém vývoji do nejvyššího integračního stupně dnes představuje Evropské společenství (ES), které lze z části díky společné měně považovat za dosud nejvyspělejší model ekonomické integrace.

Zóna volného obchodu jistě podporuje a sblíží zahraniční partnery v rámci jejich podnikání, čemuž se bude věnovat také tato diplomová práce. Předmětem zájmu práce je již probíhající obchodní vztah dvou partnerů, české a německé firmy, se snahou o prohloubení spolupráce díky uzavření smlouvy o výhradním prodeji německé produkce na českém trhu. Ačkoli se obchodní partneři již několik let znají, k tak zásadnímu kroku, jako je uzavření exkluzivního obchodního vztahu, se zatím ani jedna ze stran neodhodlala. Důvodem je možná existence rizik, která tento úkon doprovází a která se zvyšují v rámci spolupráce partnerů s mezinárodním prvkem. Za hlavní cíl práce můžeme proto považovat prověření teoretických předpokladů a praktických dopadů tvorby výhradní obchodní smlouvy. K tomuto je vhodné provést analýzu rizik s výhradním obchodním vztahem spojených, která kladou překážky v uzavření smlouvy, od jejich stanovení, možnosti eliminace až po vyhodnocení jejich vlivu na konkrétní exkluzivní vztah. Výsledkem této diplomové práce by mělo být zhodnocení všech konkrétních přínosů a rizik exkluzivního vztahu a rozhodnutí, zda je tento styl prohloubení spolupráce vhodný zejména pro český podnik.

Diplomová práce je rozdělena do pěti hlavních částí. První část je věnována literární rešerši v oblastech právního ošetření mezinárodního obchodu, smluvního zajištění závazkových vztahů, jeho základním pramenům a právním úpravám zejména v rámci Evropské Unie. V tomto kontextu přináší vysvětlení náležitostí kupní smlouvy a smlouvy o výhradním prodeji zboží v mezinárodním pojetí část druhá, která dále popisuje možnosti vstupu firmy na zahraniční trhy a přináší tak ucelený pohled na danou problematiku. Ve třetí kapitole se dokument blíže věnuje popisu spolupráce obchodních partnerů. Nejprve přibližuje česko-německé obchodní vztahy, jejich důležitost a vývoj v posledních letech. Konečně se dostane k samotné analýze každého partnera v oblastech vedení, struktury a strategie podniku, aj. Zároveň popisuje současnou spolupráci, která je upravena existujícím smluvním vztahem. Čtvrtá část identifikuje rizika, která s sebou nový smluvní vztah a prohloubení obchodní spolupráce zákonitě přináší. Na daná rizika se dívá z pohledu obou

společností v obchodním vztahu a pokusí se vyhodnotit jejich důležitost a vliv na budoucí spolupráci. Pátá část této práce představuje podobu návrhu možné smlouvy o výhradním prodeji zboží mezi partnery, její náležitosti a body, ve kterých by bylo možné alespoň část rizik eliminovat. V závěru této práce nalezneme shrnutí současné a budoucí situace spolu s vyhodnocením a možností eliminace daných rizik, které nám poslouží jako základ pro doporučení strategického vývoje podniku.

1 Právní souvislosti mezinárodního obchodu a kupní smlouvy

Mezinárodní obchod je ve své podstatě důsledkem nutnosti států uspokojit ekonomické potřeby, které jednotlivci (státy) nejsou schopni uspokojit svou vlastní činností. Takto lze vyjádřit prvotní impuls, který vedl a vede země celého světa k otevření se a vstupu na mezinárodní trhy. Důležitou součástí mezinárodních vztahů jsou zajisté jejich právní úpravy, které zajišťují sjednocení a hladký průběh realizovaných obchodů.

1.1 Vstup podniku na mezinárodní trhy

Hlavními důvody firem pro vstup na mezinárodní trhy jsou možnosti zvýšení prodeje jejich výrobků, zisku, zefektivnění vlastní výroby, motivace k technologickému rozvoji podniku, snížení podnikatelského rizika pomocí rozložení portfolia jejich aktivit. Vstup podniku na zahraniční trh s sebou ale přináší také určité riziko v podobě možných negativních ekonomických dopadů. Těmto lze částečně předejít již v první přípravné fázi vstupu, a to předběžným průzkumem trhu, na který se společnost chystá vstoupit. Průzkumů trhu existuje celá řada. Jejich použití závisí na podnikatelském záměru společnosti. V České Republice provádí např. teritoriální průzkum, který slouží ke zmapování trhu specializovanou agenturou, exportní partnerská společnost CzechTrade. [1]

Základními formami vstupu na zahraniční trhy jsou přímé a nepřímé obchodní metody. Přímé metody charakterizují situaci, kdy výrobce a spotřebitel navazují blízký obchodní kontakt. Není zde nutné využití mezičlánku, který by obchod zprostředkoval. Nepřímé obchodní metody však na působení třetích stran přímo závisí a to z důvodu neznalosti místních poměrů, příliš nákladných investic nutných k realizaci obchodní sítě v cizí zemi, aj.

Základní rozdělení forem vstupu na zahraniční trh [2]:

- vývozní a dovozní operace;

- nenáročné kapitálové investice;
- kapitálové vstupy.

Nejčastěji používanými a nejjednoduššími formami vstupu na zahraniční trhy jsou vývozní a dovozní operace. Jedná se o tradiční vývoz a dovoz zboží a služeb. Jejich výhodou jsou minimální náklady a téměř nulové investice. Výjimkou jsou investice do mezinárodního marketingu, díky nimž může firma získat významnou pozici na daném trhu. Odměna z prodeje se nazývá marže a je stanovena rozdílem mezi nákupní a prodejní cenou. Jedná se o smluvní vztahy prostřednické, smlouvy o výhradním prodeji (dále také jako smlouvy o exkluzivním prodeji), zprostředkovatelské vztahy, obchodní zastoupení, přímý vývoz, aj. [3]

Prostřednické vztahy jsou jednou z možností vstupu na zahraniční trh. Prostředník podniká vlastním jménem na vlastní riziko i účet. Tito podnikatelé prodávají zboží svým odběratelům v dané zemi. Volba této metody je zejména vhodná pro malé a střední podniky, které nemají dostatečné kapacity pro financování své vlastní sítě. Použitím této metody firma minimalizuje rizika vyplývající z mezinárodního obchodu. Zároveň se jí otevírají trhy, na které by za jiných podmínek neměla přístup. Na druhou stranu firma ztrácí kontakt se zákazníkem a má minimální možnost, jak ovlivnit marketingovou strategii, kterou použije prostředník sám. Prostřednický vztah je možné prohloubit smlouvou o výhradním prodeji zboží – výhradní distribucí. Tento vztah bude podrobně vysvětlen v dalších částech diplomové práce. [3]

Nenáročné kapitálové investice se zpravidla týkají využití licencí, patentů a know-how velkých firem, které přímé působení na určitých zahraničních trzích nepreferují formou vlastních investic. Typickým příkladem mohou být licenční obchody, které svolují zakoupením licence k užívání především statků nehmotné činnosti. Dalšími charakteristickými formami vstupu jsou smlouvy o managementu, franchising, zušlechťovací operace, aj. kooperace. [2]

Kapitálové formy vstupu na mezinárodní trhy jsou typické především pro velké firmy, které mají zájem na dlouhodobém působení na zvoleném trhu. Jedná se jak o hmotné, tak o nehmotné investice v rámci vysokého stupně internacionalizace podnikových aktivit. Znamé jsou proto takeover, fúze, investice „na zelené louce“, joint ventures, strategické aliance, aj. [2]

Jak již bylo uvedeno, forem vstupu na zahraniční trh existuje celá řada. Podniky individuálně volí ty cesty, které jim strategicky a v rámci zkušeností se zahraničními obchody mohou přinést co nejvyšší zisk s, pokud možno, minimálními riziky.

1.2 Kupní smlouva v mezinárodním obchodě

Smlouva o výhradním prodeji zboží, která je předmětem zkoumání této práce, většinou neobsahuje úpravu nákupu jednotlivých dodávek materiálu. Jedná se totiž o smluvní vyjádření rámcového vztahu. Dílčí obchodní operace jsou proto realizovány na základě samostatných mezinárodních kupních smluv. Pro pochopení souvislostí problematiky mezinárodních obchodních vztahů je nutné zaměřit se na mezinárodní kupní smlouvu (KS) jako takovou. [4]

Kupní smlouva je neodmyslitelnou součástí každého obchodně podnikatelského vztahu. Důležitost tohoto dokumentu je zřejmá jak na úrovni domácích vztahů, tak na úrovni mezinárodní. V mezinárodním měřítku obsahuje navíc kupní smlouva specifické aspekty, které musí být mezi stranami řádně právně ošetřeny. KS je nejčastěji uzavíraným dokumentem mezi zahraničními partnery. Podmínky stanovené v této smlouvě mají velký vliv na hospodářský výsledek, kterého bude na konci celé operace dosaženo. [2]

1.2.1 Mezinárodní úprava kupní smlouvy

Harmonizace mezinárodních kupních smluv má velký vliv na rozvoj ekonomiky a podnikání na mezinárodních trzích. Smlouvu o koupi zboží upravují jak domácí právní řády, tak mezinárodní organizace. Právě rozdílnost právních řádů a z toho vyplývající nejistota při uzavírání kontraktů vedla ke snahám o vytváření unifikovaných mezinárodních smluv. Na tomto vývoji se podílejí jednotlivé státy v rámci integračních a mezinárodních seskupení ale i samostatně. Touto problematikou se zabývají: Komise OSN pro právo mezinárodního obchodu UNCITRAL, Mezinárodní institut pro sjednocení soukromého práva UNIDROIT a Mezinárodní obchodní komora ICC. [2]

V roce 1980 došlo ke vzniku důležité úmluvy OSN o mezinárodní koupi zboží známé jako Vídeňská Úmluva, která řeší problematiku realizace kupních smluv, volbu rozhodného práva a dále ustanovuje základní práva a povinnosti prodávajícího a kupujícího [2]. Úprava zahrnuje většinu movitých věcí vč. vyjmenovaných výjimek. Doposud tuto úmluvu přijalo již skoro sedmdesát zemí po celém světě a Česká Republika se touto úmluvou řídí již od roku 1991 [5]. Úmluva dosahuje v dnešní době značné důležitosti při uzavírání mezinárodních obchodů.

1.2.2 Uzavírání a náležitosti kupní smlouvy

K uzavření smlouvy může dojít několika různými způsoby: telefonicky, ústně, písemně, ale i souhlasem (konkludentně) [2]. Nejoblíbenější formou uzavírání smlouvy je písemná forma, která často doplňuje i jinak uzavřené obchody, v některých zemích je dokonce povinná [2]. Jak uvádí Svatoš [5 s. 188]: „*Kupní smlouva je uzavřena v okamžiku, kdy se přijetí nabídky stane účinným. Přijetí nabídky se stane účinným v okamžiku, kdy projev souhlasu dojde navrhovateli. Až do tohoto okamžiku může být přijetí vzato zpět.*“ Nejjednodušší je uzavření KS, pokud jsou obě strany přítomny a současně dojde k podepsání a předání všech dokumentů, častěji však dojde k uzavření přijetím návrhu jedné ze stran, aniž by se fyzicky setkaly. [2]

Náležitostem kupní smlouvy je zapotřebí věnovat odpovídající pozornost. Případné řešení sporů se odvíjí právě od podmínek stanovených ve smlouvě.

Nejdůležitějšími prvky jsou [2]:

- určení smluvních stran;
- předmět koupě;
- cena, nebo její určení v budoucnu;
- měna, ve které se obchod uskuteční .

Tyto prvky jsou z právního hlediska závazné. Kromě základních podmínek se mohou strany dohodnout ještě na dalších, kterými jsou dodací lhůty, platební podmínky, dodací podmínky, záruční lhůty, druh přepravy, volba práva, reklamace a řešení případných sporů. [2]

Obchodní partneři musí ve smlouvě uvést konkrétní údaje o sobě, místě podnikání, právní formě jejich podnikání a toto doložit příslušnými doklady. [2]

Povinnosti prodávajícího jsou stanoveny třemi základními pravidly. Dodáním předmětu kupní smlouvy, doložením příslušných dokladů a převodem práva z prodávajícího na kupujícího. Prodávající zodpovídá za veškeré vady, které se projeví před i po dodání zboží kupujícímu. [2]

Mezi hlavní povinnosti kupujícího patří převzetí zboží a zaplacení kupní ceny stanovené ve smlouvě. Další povinností kupujícího je zajistit kontrolu převzatého zboží a případné vady oznámit prodávajícímu v přiměřeně dlouhé lhůtě, která může být v rámci kupní smlouvy přesně stanovena. [5]

Nárok na odstoupení od kupní smlouvy má každá ze stran v případě, kdy jedna nebo druhá strana poruší podmínky sjednané ve smlouvě. Strany se však mohou dohodnout i na náhradách škody nebo na případných penále místo odstupu od kontraktu. [5]

Předmět koupě, jak již bylo uvedeno výše, mohou být dle úmluvy pouze hmotné věci. Je proto důležité uvést povahu zboží, množství zboží popř. hmotnost a balení, ve kterém bude dodáno. Druh zboží se z velké části určuje pomocí katalogů, kde se nachází již předem definován a zjednodušuje tak uzavření kontraktu. [2]

Vzhledem k tomu, že většina zboží nemůže být přepravována volně bez obalu, je velmi důležité stanovit v kupní smlouvě, zda se obal účtuje zvlášť, nebo bude součástí kupní ceny. Některé druhy obalů se účtují paušální částkou či přírážkou. Výjimkou není ani použití vratných obalů jako jsou např. cisterny, kontejnery a boxy. Veškeré zboží musí být řádně označeno dle požadavků kupujícího, aby nedošlo k případné ztrátě či záměně zásilky během přepravy. Druh a cena obalu významně ovlivňují další náležitosti kupní smlouvy. [2]

Cena nemusí být ve smlouvě přímo uvedena, ale musí být přesně vyjádřen způsob, jakým dojde v budoucnu k jejímu stanovení. Pokud se strany v budoucnu nedohodnou, většinou se přistoupí k řešení, kdy se stanoví tzv. „rozumná cena“. Při uvádění přesné ceny za dodávku je třeba určit i měnu, ve které bude částka zaplacená. Výjimkou není ani stanovení tzv. pohyblivé ceny závislé na vývoji faktorů, které cenu přímo ovlivňují. [2, 6]

Lhůta dodávky zboží bývá zpravidla přesně stanovena účastníky kupní smlouvy. Prodávající se většinou snaží vyjít vstříc požadavkům kupujícího, zároveň se však snaží platební lhůtu co nejvíce zkrátit, aby zamezil vznikům rizik pohybu cen nebo změny poptávky. [2]

Druhy dodacích lhůt [2 s. 44]:

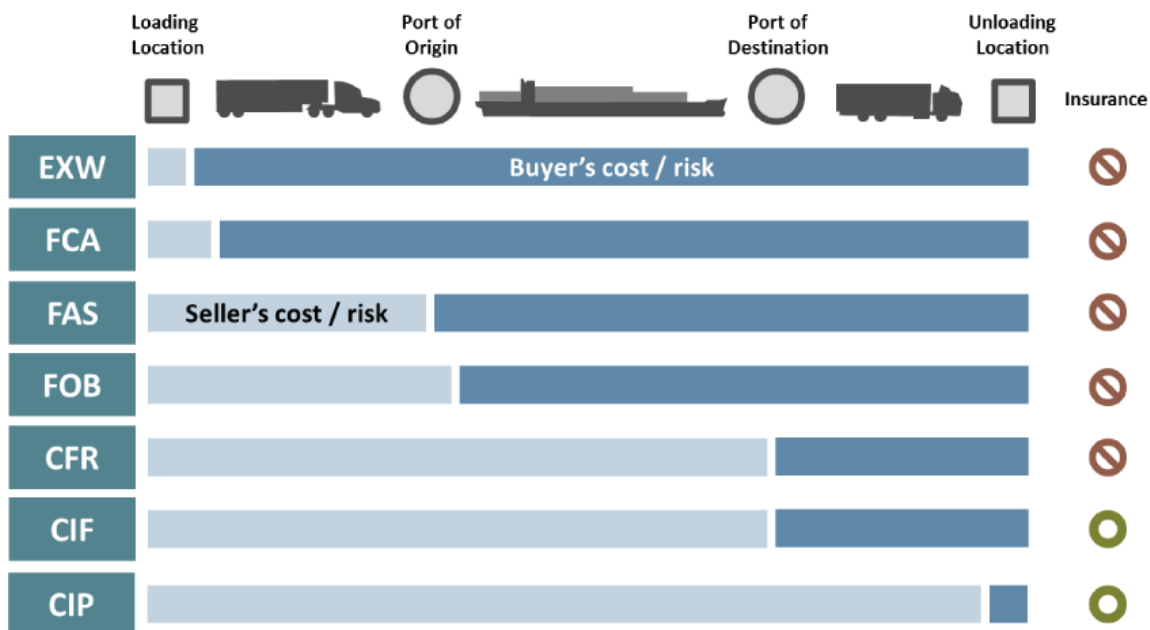
- *„Promptní dodávka ihned ze skladu, zboží je doručeno zhruba do sedmi dnů.*
- *Přibližná lhůta, která je stanovena v nějakém období např. měsíc.*

- *Just in Time dodávka jež se stanoví na přesný čas a místo.*
- *Postupná, která je obvyklá u dlouhodobých zakázek a dílčích dodávek.*
- *Na odvolávku, kdy dochází ke sjednání rámcové dodací lhůty, dílčí dodávky zatím zůstávají u dodavatele.“*

Dodací podmínka neboli parita vysvětluje, jakým způsobem má být zboží dodáno a převzato. Tato podmínka řeší jakým způsobem a na jaké místo má být zboží zákazníkovi dodáno, místo a okamžik, kdy dojde k přechodu úhrady nákladů za dodávku. Dále řešíme otázku, kdy dojde k přechodu rizik spojených s dodávkou z prodávajícího na kupujícího. [5]

Smluvní strany mají možnost řídit se svými vlastními dodacími podmínkami. Ke zjednodušení mezinárodních obchodů však přispívá soubor dodacích doložek International Commercial Terms – INCOTERMS, který bývá po určité době aktualizován. Tento soubor byl poprvé publikován již v roce 1936. Doložky jsou vytvářeny odborníky spolupracujícími s Mezinárodní obchodní komorou, aktuální verze z roku 2010 nahrazuje podmínky z roku 2000. Hlavní změna proběhla ve zkrácení celkového počtu doložek na 11. Obchodní partneři se jimi mohou, ale nemusí řídit. [7]

INCOTERMS řeší hlavní otázku přechodu rizik a nákladu spojených s dopravou z prodávajícího na kupujícího. Tento okamžik je díky doložkám snadno definovatelný. Podmínku předání vlastnictví však tyto doložky neřeší, ta je většinou stanovena v podmínkách platebních. Zkratky těchto doložek jsou mezinárodní komorou stanoveny takto: EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP a DDP, které se používají u všech typů dopravy, FAS, FOB, CFR a CIF se uplatňují pouze pro námořní a vodní přepravu. Partneři se mohou v kontraktu na doložky pouze odkazovat, i tímto nabývají platnosti. [7]



Obrázek 1: Vybrané doložky INCOTERMS

Zdroj: [8]

Zajištění platebních podmínek je hlavním kamenem úrazu všech obchodních zahraničních operací. Tato podmínka je v kupní smlouvě většinou výslovně stanovena a řeší kde, kdy a jak bude kupní cena uhrazena. Volba vhodné podmínky určuje také použití tzv. zajišťovacích instrumentů [2]. Podmínky platby jsou určovány reálnými skutečnostmi. Politická a ekonomická situace, druh zboží, situace na trhu, vztahy mezi obchodními partnery a zákony státních orgánů jsou významní činitelé, kteří mají vliv na volbu platební podmínky. [9]

Platební podmínka musí obsahovat subjekty placení tj. věřitel, dlužník a ručitel, místo placení, měna, ve které se platba uskuteční, dobu splatnosti a způsob, jakým bude cena zaplácena. [9]

Existují dvě hlavní skupiny platebních nástrojů [9]:

- nedokumentární nástroje;

- dokumentární nástroje.

Nedokumentární platební nástroje, mezi které patří i hladká platba neboli platba v hotovosti, jsou nejjednodušším a nejlevnějším způsobem zajištění úhrady kupní ceny. Využívá se hlavně při placení malých částek. U této platby nelze vyloučit riziko kurzových rozdílů a přijetí padělaných bankovek. [9]

Směnka je cenným papírem, jehož formu upravuje zákon. Směnka může mít podobu směnky vlastní nebo cizí. Směnkou vlastní se výstavce stává současně směnečným dlužníkem a tím je on sám povinen částku uhradit. Směnkou se rozumí jeho příslib částku zaplatit. Směnka cizí se liší svým obsahem, kdy se v dokumentu vyskytuje ještě třetí osoba tzv. směnečník. Výstavce směnky tedy zadává bezpodmínečný příkaz směnečníkovi, aby za něj remitentovi uhradil danou částku. Ženevská konvence, zákon směnečný a šekový ustanovují formální náležitosti směnky, bez kterých je takový dokument neplatný a nemůže být tudíž považován za směnku. [2]

Posledním nedokumentárním nástrojem je šek. Šek je platební nástroj a cenný papír zároveň. Výstavce šeku dává své bance platební příkaz k úhradě částky příjemci, majiteli šeku [9]. Šek musí obsahovat všechny náležitosti upravené Ženevskou konvencí a musí být v písemné formě [2].

Výše zmiňované nástroje se uplatňují především při méně komplikovaných obchodních operacích, a kdy finanční částka není příliš vysoká.

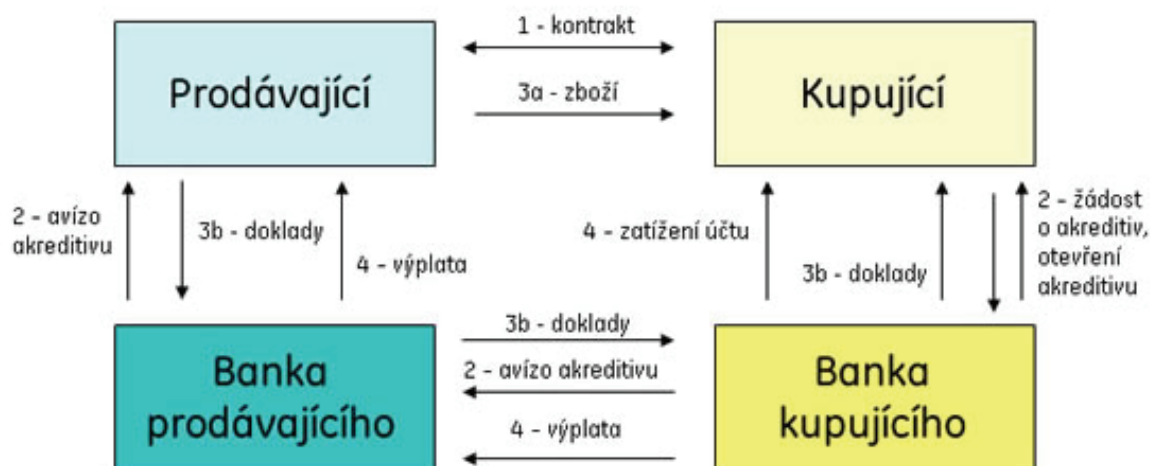
Dokumentární platební nástroje a jejich zajištění je sice komplikovanější, ale přináší vyšší jistotu uskutečnění platby. Často jsou využívány v obchodním styku, kde se partneři neměli možnost poznat. Při placení dochází k předání předem sjednaných dokumentů. Těmito dokumenty mohou být například faktury, balící listy, přepravní doklady (mezinárodní nákladní, letecké a železniční listy, konosamenty, osvědčení o původu zboží, osvědčení o jakosti zboží, doklad o pojištění, deklarace, aj.). [9]

Dokumentární inkaso se v mezinárodním styku používá poměrně často. Jedná se o podmínku, která je z větší části výhodnější pro kupujícího. Prodávající pověřuje svou banku tím, aby předala kupujícímu dokumenty související se zbožím až po zaplacení kupní ceny. Prodávající odesílá zboží kupujícímu a dokumenty bance, dále nese riziko, že kupující odmítne převzetí dokumentů a zboží, nebude chtít zaplatit. Exportér se jistí tím, že kupujícímu není dovoleno disponovat se zbožím dříve, než dojde k úhradě za dodávku. Ani dopravce nevydá zboží kupujícímu, pokud nepředloží platné dokumenty. [10]

Dokumentární akreditiv je nejstarší formou zajišťující platbu v mezinárodním obchodě vůbec. Tato forma platby je méně výhodná pro kupujícího, jelikož banka, kterou žádá o vystavení akreditivu ho prověřuje stejně, jako kdyby žádal o poskytnutí úvěru. Tuto formu zajištění obchodu mají v oblibě především vývozci, pro které je banka vystavující akreditiv solventnějším subjektem než obchodní firma. [10]

Vývozce je povinen pro získání plnění z akreditivu předložit veškeré dokumenty související se zbožím. Banka následně přezkoumá, zda je vše v souladu s podmínkami, zda byla například dodržena lhůta doručení. Akreditiv tak využívají především důvěryhodné firmy. [10]

Formální stránka akreditivu je stanovena takto: *„Akreditiv je nezávislý na kontraktu, ze kterého vzešel. Zúčastněné strany se zabývají dokumenty, nikoli zbožím. Dokumentární akreditiv je technicky velmi propracovaný a jeho použití se řídí mezinárodně akceptovanými pravidly.“* [10]



Obrázek 2: Dokumentární akreditiv

Zdroj: [11]

Smluvní pokuta je jednou z podstatných náležitostí kupní smlouvy. Bývá vždy písemně formulována. Může, ale i nemusí být vyjádřena penězi. Je to zajišťovací nástroj, který je povinná jedna ze stran uhradit, pokud poruší podmínky sjednané v kontraktu. Smluvní pokuta, která není závislá na rozhodnutí smluvních stran, ale je ustanovena některým právním předpisem, se nazývá penále. [5]

Zaplacením smluvní pokuty se strana, která porušila smlouvu, nezbavuje odpovědnosti uhradit svůj závazek. Pokuta také nemůže být neomezeně vysoká částka. V právních řádech se setkáváme s tzv. přiměřenou částkou, která by měla odpovídat náhradě škody a může být stanovena soudem. [5]

Propagace produktu a značky je důležitou součástí upevnění výrobku na trhu. Smluvní strany by se měly dohodnout, která z nich se bude propagační činnosti věnovat. V některých případech, zejména pokud jde o velkou firmu, si propagační materiály a strategii zajišťuje sama, využívá tak svého postavení a zkušeností na daných trzích. Jindy si strany ve smlouvě přesně rozdělí své povinnosti v tomto ohledu se jedná především o náklady s tím spojené. Tento prvek se v kupní smlouvě řeší, zejména pokud se jedná o dlouhodobý obchodní vztah. [5]

1.3 Právo mezinárodního obchodu

Právo mezinárodního obchodu můžeme rozdělit na právo soukromé a procesní, které historicky vychází z práva mezinárodních obchodníků Lex Mercatoria. Podle Lex Mercatoria se běžně mezinárodní obchodní vztahy řeší na základě zvyklostí, obecně uznávaných principů a zásad, obchodních podmínek i uměle vytvořených právních souborů. Pro účely této práce se budeme zabývat pouze právem soukromým, které upravuje obchodně-právní vztahy mezi subjekty s mezinárodním prvkem. Předmětem práva mezinárodního obchodu jsou mezinárodní obchodní vztahy. Dále se problematika zabývá jejich právními režimy, řešením sporů za pomoci mezinárodních smluv, unifikovanými úpravami a předpisy. [12]

Základními prameny práva upravujícího mezinárodní obchodní vztahy jsou [12]:

- mezinárodní smlouvy;
- mezinárodní obyčeje;
- právo Evropské Unie;
- vnitrostátní právní předpisy.

Konkrétními prameny jsou úmluvy OSN o mezinárodní koupi zboží, úmluvy OSN o promlčení při mezinárodní koupi zboží, úmluvy o právu rozhodném pro smluvní závazkové vztahy, smlouvy evropského společenství aj. [12]

1.3.1 Úprava soukromoprávních vztahů s mezinárodním prvkem

Kolizní normy mají za úkol úpravu vztahů nepřímým způsobem. Není možné se od nich jakkoli odchýlit. Používají se v momentě, kdy ve smlouvě není sjednáno, podle jakého práva a jakým způsobem se strany mají řídit při řešení případných právních sporů. Jejich původ dokládá vnitrostátní právo. [12]

Přímé normy stanovují práva a povinnosti smluvních stran. Většinou jsou mezinárodního původu a bývají přímo implementovány do vnitrostátního právního řádu. Je možné je bezprostředně aplikovat s předností před kolizními normami. Cílem je unifikovat právo smluvního vztahu. [12]

Věcnými normami lze nazývat vnitrostátní právní předpisy, které výlučně upravují soukromoprávní vztahy s mezinárodním prvkem. Normy kolizní na ně ve své podstatě odkazují v momentě řešení sporu. [12]

1.3.2 Rozhodčí soudy

V současné době je z hlediska práva mezinárodního obchodu velmi často využíváno tzv. rozhodčích řízení spíše než soudních. Ačkoli se může zdát, že rozhodčí soudy jsou poměrně novou záležitostí, není tomu tak. První mezinárodní rozhodčí soud (International Criminal Court - ICC) byl založen již v roce 1923. ICC díky svému působení prokázal celosvětovou efektivitu řešení sporů v mezinárodním obchodě. Za dobu svého působení ICC rozhodl desítky tisíc sporů a působí ve více než 170 zemích po celém světě. [13]

Vymahatelnost rozhodnutí rozhodčích soudů usnadňuje tzv. Newyorská úmluva z roku 1958 podepsaná při OSN 120 zeměmi. Česká Republika je samozřejmě jedním z jejích signatářů a implementovala ji i do vnitrostátního práva. Úmluva má za cíl usnadnit vymahatelnost rozhodnutí v zemích, které ji podepsaly. Dále pak uznávat rozhodčí doložky v písemné podobě a neakceptovat řešení sporů podléhajících mezinárodní arbitráži soudní cestou. [13]

Cílem rozhodčích řízení je bezesporu neutralita a snaha vyvážit postavení obchodních partnerů v aspektech místa konání, jazyku, aplikovatelném právu, národnosti rozhodců a právního zastoupení. Flexibilita je to, co zajišťuje neutralitu správního řízení s omezením zvýhodnění jednoho z partnerů. Strany mají dále možnost zvolit si způsobilé a kompetentní rozhodce pro řešení sporů. [14]

Řešení sporů pomocí rozhodčích soudů je vhodné zejména pro mezinárodně obchodní spory. Charakteristickým rysem pro tyto spory bývají specifické prvky a unikátní problémy např. rozdílné národnosti, jazyková bariéra, odlišné právní a kulturní kořeny. Vzájemná očekávání partnerů v případě řešení sporů mohou být velmi rozdílná, což je dáno i vzdáleností, nedostatkem relevantních informací o případném řešení sporů nebo i nedůvěra k zahraničnímu partnerovi. Nejen z těchto, ale i z mnoha dalších důvodů ICC vytváří alternativy právě k domácím soudním řízením v podobě rozhodčích soudů. [13]

Výhody rozhodčích soudů jsou značné. Především je nutné zdůraznit časovou nenáročnost oproti klasickému soudnímu řízení. Z praxe známe případy, kdy se klasická soudní řízení táhnou několik let s nejasným výsledkem. Obě strany čelí vyčerpání i po finanční stránce. Rozhodčí řízení bývá z pravidla levnější. Velkou výhodou je dále neveřejnost a diskrétnost, nemožnost účasti veřejnosti na rozhodčím řízení, možnost volby konkrétních rozhodců i místa konání řízení stejně tak, jako volba práva i jazyka, ve kterém se bude jednat. [14]

Další důležitou vlastností rozhodčích řízení je jejich konečná platnost. Vůči těmto rozhodnutím se nelze odvolat a jsou tedy konečná. Řízení lze napadnout pouze námitkami, avšak důvody pro zrušení verdiktu jsou značně omezená. [14]

1.4 Právo Evropské Unie

Jelikož jsou naši obchodní partneři z členských států Evropské Unie (EU), představme si blíže právní předpisy Evropského společenství (ES) v oblasti soukromoprávních vztahů s mezinárodním prvkem. Z důvodu členství České Republiky v Evropském společenství je nutné, aby evropská nařízení byla implementována do českého právního řádu. Je povinností soudů znát jejich obsah a mají stejnou důležitost jako vnitrostátní normy. Za základní pramen komunitárního práva lze považovat Amsterodamskou smlouvu, která upravuje mezinárodní právo soukromé v zemích Společenství. Můžeme tedy hovořit o

evropském mezinárodním právu soukromém. Evropský justiční systém se opírá o prameny primárního a sekundárního práva. [15]

1.4.1 Primární právo

„Základem pravomoci orgánů ES vytvářet normy v oblasti procesního a mezinárodního práva soukromého tvoří normy obsažené v člancích 61, 65 a 68 Smlouvy o založení ES. Otázky mezinárodního práva soukromého a procesního jsou po vstupu Amsterodamské smlouvy v platnost upraveny komunitárními nástroji sekundárního práva – nařízení a směrnice.“ [15]

1.4.2 Sekundární právo

Za sekundární právo můžeme považovat nařízení a směrnice ES. Nařízení a směrnice zasahují do mnoha oblastí různých smluv např. Spotřebitelských, pojistných, obchodních. Nejvýznamnějšími nařízeními jsou [15]:

- Nařízení Rady ES č. 44/2001 o příslušnosti, uznávání a výkonu soudních rozhodnutí v občanských a obchodních věcech známé pod názvem Brusel I.
- Nařízení Rady ES č. 1206/2001 o spolupráci soudů členských států při dokazování v občanských nebo obchodních věcech.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady ES č. 864/2007 o právu rozhodném pro mimosmluvní závazkové vztahy známé pod názvem Řím II.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady ES č. 593/2008 o právu rozhodném pro smluvní závazkové vztahy známé pod názvem Řím I.

1.5 Mezinárodní smlouva

Smlouva zahrnuje dvě a více stran, které vstupují do obchodního vztahu s mezinárodním účinkem. Aby bylo možné smlouvu považovat za mezinárodní, musí obsahovat tzv. Mezinárodní prvek. Tímto prvkem se rozumí situace, kdy jeden nebo oba partneři jsou nebo mají sídlo firmy v různých státech popř. kdy se předmět smlouvy nachází v jiném státě. Základním kamenem mezinárodních smluv je Vídeňská úmluva o smluvním právu z roku 1980. V České Republice byla přijata až v roce 1988. Úmluva řeší formální stránku mezinárodních smluv, jejich platnost, uznání apod. Ve většině případů smlouva obsahuje přesnou úpravu v podobě kupní smlouvy v mezinárodním prostředí. Pokud ji neobsahuje, vše se řeší tzv. kolizními normami, podle kterých se strany řídí v případě řešení sporů. Kolizní normy sjednotila pro potřeby zejména států EU Římská úmluva o právu rozhodném pro smluvní závazkové vztahy z roku 1980. Od roku 2009 byla nahrazena Nařízením evropského parlamentu a rady č. 583/2008 o právu rozhodném pro smluvní závazkové vztahy také známé po názvem Řím I. [4]

1.5.1 Právní podpora výhradního vztahu

Výhradní závazkové vztahy v mezinárodním obchodě upravuje český obchodní zákoník v hlavě třetí III. části v § 729 až § 755. § 263 uvádí jako kogentní § 729, § 743 a § 745 odst. 2. Zákon však ukládá, že se obchodní partneři nemohou odchýlit od ustanovení, která nařizují písemnou formu právního úkonu. Jedná se o vztahy, kde alespoň jedna ze stran má sídlo firmy, místo podnikání nebo bydliště v rámci jiného státu než strany ostatní. [4]

Právní úprava obsahuje [4]:

- předmět úpravy;
- obecná ustanovení;

- zvláštní ujednání;
- zákaz dalšího vývozu.

Konkrétně zákaz dalšího vývozu má za úkol především úpravu zpětného vývozu tzv. reexportu. Odpovědnost za zpětný vývoz přejímá kupující i v případě, kdyby bylo kýmkoli vyvezeno ze smluvní oblasti. Kupující má za povinnost úhradu škody a ušlého zisku dodavateli i v případě, že je zboží reexportováno třetí stranou a ne jen přímo odběratelem. Pokud není kupující konečným odběratelem, je zapotřebí i toto smluvně ošetřit. [16]

Ujednání o omezení prodeje výrobků ošetřených výhradním obchodním vztahem se samozřejmě vztahuje k určité oblasti, která může být vymezena v libovolném rozsahu např. i různě od politického členění států. [16]

Měnová doložka je nutně upravena zákonem z důvodu závislosti nákupu materiálu z celého světa, které nutně ovlivňuje kurs cizí měny. Cena bývá smluvně stanovena vůči aktuálnímu kursu. Proto měnová doložka zajišťuje neměnnost částky k vyplacení v případě, že změní poměrný kurs obou měn. Dlužník v tomto případě musí zaplatit částku navýšenou nebo sníženou tak, aby zůstala stejná jako před změnou kursu. Pokud si výslovně strany neurčí, jaký měnový kurs je pro ně závazný, přihlíží se ke střednímu devizovému kursu v zemi, ve které má dlužník sídlo firmy nebo místo podnikání. Kurs se přejímá v okamžiku podpisu smlouvy a v momentě plnění peněžitého závazku. [16]

Smlouva o výhradním prodeji ukládá dodavateli za povinnost, že bude materiál, marketingovou strategii, výrobní a technologické postupy a know-how, které jsou předmětem smlouvy, dodávat výhradně smluvnímu partnerovi. V této smlouvě musí být vždy určena územní oblast nebo druh zboží, jinak je smlouva neplatná. Smlouva o výhradním prodeji bývá často považována za to samé, jako obchodní zastoupení, což není správné. Výhradní prodejce totiž materiál, zboží od výrobce, dodavatele nakupuje na základě samostatných smluv. Tyto smlouvy však mohou být i částí svého obsahu podle § 747 dohodnuté přímo ve smlouvě o výhradním prodeji. Smlouva o výhradním prodeji je

rámcová smlouva. Pokud není v dokumentu uvedeno jinak, smlouva zaniká po jednom roce od uzavření. [16]

V rámci vázaných obchodů existují dva druhy dokumentů a to smlouva hlavní a smlouva vedlejší vztahující se k různým obchodům. Plnění z těchto smluv jsou na sobě bezvýhradně závislá. Pokud dojde k neplnění některé z náležitostí i vedlejší smlouvy, vzniká druhé straně nárok na odstoupení od hlavní smlouvy. Existuje zde i tzv. odkládací podmínka v případě, kdy je plnění hlavní smlouvy podmíněno plněním nejprve smlouvy vedlejší. [16]

2 Výhradní smluvní vztah a rizika s ním spojená

Jak již bylo uvedeno výše, existuje několik druhů obchodních metod, se kterými může podnik v zahraničí uspět. Tato práce se však bude do detailu zabývat pouze jedním z nich, a to smlouvou o výhradním prodeji.

2.1 Výhradní obchodní vztahy

Smlouva o výhradním prodeji zboží posouvá dodavatelsko-odběratelské vztahy na vyšší úroveň. Toto smluvní ujednání spočívá v tom, že dodavatel bude dodávat zboží výhradně odběrateli, výhradnímu prodejci, a nikomu jinému v určité oblasti. Oblastí se rozumí určitý trh, země, lokalita, aj. Druh zboží a oblast jsou uvedeny písemně ve smlouvě, kterou jsou obě strany zavázány a to rámcově. Rámcová smlouva má vliv na obchodní vztah jako celek. Upravuje veškeré dílčí detaily s výhradním vztahem spojené, avšak jednotlivé dodávky zboží podléhají dílčím kupním smlouvám. Samostatná úprava kupní smlouvy v mezinárodním obchodním vztahu již byla vysvětlena výše. Písemná forma rámcové výhradní smlouvy stanovuje dobu trvání a případnou výpovědní lhůtu při uzavření na dobu neurčitou. Pokud se však účastníci nedohodnou jinak, dle obchodního zákoníku ČR zanikne smlouva za dvanáct měsíců od jejího uzavření. [2, 3]

Odstoupení od smlouvy ze strany dodavatele je možné v případě, kdy výhradní prodejce odebírá zboží nebo materiál od jiného dodavatele, než kterému se zavázal, pokud mu toto není ve smlouvě dovoleno, dále pokud odebírání zboží není v takovém rozsahu, v jakém je ve smlouvě stanoveno. Dodavateli v tomto případě není přiznán nárok na odškodnění dle obchodního zákoníku. Odběratel má možnost odstoupit od smlouvy v případě, kdy dodavatel prodává nebo prodal zboží v lokalitě někomu jinému. V tomto případě odběrateli vzniká nárok na odškodnění. [2]

2.2 Náležitosti smlouvy o výhradním prodeji

Kontrakt o výhradním prodeji musí být vždy v písemné formě. Zásadní prvky jsou ve smlouvě vždy výhradně určeny, jsou jimi lokalita, typ zboží a všechny doprovodné služby a doplňky s ním spojené. Pokud tyto náležitosti neobsahuje, je smlouva neplatná. [5]

Kromě těchto dvou základních prvků obsahuje smlouva o výhradním prodeji další podstatné náležitosti, které budou vysvětleny níže.

2.2.1 Podmínky prodeje a platba

Platební podmínka zastává hlavní funkci při plnění závazků smluvního vztahu jak kupujícím, tak i prodávajícím, což se liší plněním v čase. Snižuje kursová, teritoriální i komerční rizika. V neposlední řadě identifikuje skutečnou výši nákladů, jako např. pojištění, poplatky a úroky spojenými s uskutečněním obchodu. Platba předem může být obvyklou součástí výhradního prodeje z důvodu omezení rizika dodavatele zejména v případě investičně náročných dodávek. V mnoha případech se však strany dohodnou na dodávkách na otevřený účet, které jsou doplněny fakturou s určitou lhůtou splatnosti, která může být uvedena například v délce 30 dnů. Není výjimkou stanovení lhůty delší. Vše záleží na vzájemné dohodě partnerů. [5]

Prodej veškerého zboží musí podléhat smlouvě o exkluzivním prodeji včetně cen v ní stanovených. Stanovení ceny je plně v rukou výrobce, pokud ve smlouvě není stanoveno jinak. Riziko ztráty nebo poškození zboží přechází na kupujícího v okamžiku předání zboží dopravci. Výrobce určuje dopravce sám, pokud se strany nedohodli na něčem jiném. Veškeré objednávky musí podléhat podmínkám stanoveným ve smlouvě. Pokud si odběratel žádá nějaké nadstandardní služby či výjimky, dodavatel má možnost takovou objednávku odmítnout. [17]

2.2.2 Marketingová strategie

Odběratel se dle kontraktu zavazuje zajišťovat adekvátní propagaci výrobků prostřednictvím všech dostupných kanálů v dané lokalitě a to vše v souladu s marketingovou strategií a tržním umístěním značky výrobce. Odběratel se bude aktivně snažit prodávat dané výrobky na trhu spolu s uvedením značky výrobce, může také uzavírat další smlouvy s distributory s cílem zvýšit prodej výrobků a upevnit pozici na trhu, pokud toto bude smluvně ošetřeno ve výhradním vztahu. Jakékoli riziko, které vyplývá ze vztahů s dalšími distributory, se však již vztahuje pouze na odběratele. Dodavatel je vždy vyjmut z případných sporů distributora s odběratelem. Odběratel zároveň nemá žádný nárok na odškodnění od dodavatele, pokud distributor nenaplní své závazky. Dodavatel má povinnost poskytnout prodejci merchandising dle potřeby, vzorky produktů či odborná školení týkající se novinek v produktové řadě. Objem prodeje z předchozího období poskytuje poměrně přesné informace o tom, jakého potenciálu a prodejních výsledků výrobek na trhu dosahuje, což může pomoci ke zjednodušení volby marketingové strategie. [17]

2.2.3 Obecné povinnosti odběratele

Odběratel musí zajistit odbyt výrobků včetně vhodných předváděcích prostor. Povinností vyplývajících ze smlouvy je také zajištění případného servisu výrobků prostřednictvím kvalifikovaného personálu ke spokojenosti výrobce. Dále se odběratel nesmí angažovat v prodeji a propagaci výrobků, které by mohli být konkurencí výrobku z exkluzivního vztahu. Zároveň by měl odběratel dodavateli předložit seznam další jeho produkce, aby v budoucnu nedošlo ke střetu zájmů. [17]

2.2.4 Salvatorská klauzule

Klauzule, známá také pod názvem escape clause, může být často nalezena jako neodmyslitelná součást jak už smlouvy o obchodním zastoupení, tak smlouvy výhradního obchodního vztahu. Tato doložka má za svůj účel zabránit možnému zneplatnění smlouvy zejména po uplynutí delšího časového období. Nalezneme ji většinou v závěrečných ustanoveních smlouvy. Hlavním úkolem této doložky je zabránit zpochybnění celé smlouvy v důsledku toho, že některé z dílčích ustanovení dokumentu je prohlášeno za neplatné. Český právní řád tento prvek přímo neupravuje pod výše uvedeným názvem, ale občanský zákoník ji zahrnuje ve svém znění také jako definici. Jedná se o ustanovení občanského zákoníku § 41, který umožňuje zneplatnit pouze dílčí část smlouvy, ne však smlouvu jako takovou. [18]

2.3 Důvody k uzavírání exkluzivní smlouvy a jejich přínosy

Hlavními důvody pro uzavírání smlouvy o výhradním prodeji jsou pro výrobce/prodejce zejména oslabení konkurence na daném trhu, zajištění co možná nejvyšší marže z prodeje výrobku, získání největšího tržního podílu aj. Zejména v oblasti tržní ceny hraje smlouva o výhradním prodeji velkou roli. Pokud je výrobek na trhu k dostání prostřednictvím mnoha prodejních kanálů, které spolu soupeří, zákazníci toho využívají, nabídka převyšuje poptávku a tlačí tak cenu dolů. Výhoda v exkluzivním prodeji zboží tak logicky tkví v možnosti zachování vyšší tržní ceny, na kterou jsou zákazníci ochotni přistoupit. Výhradní prodejce dále působí často důvěryhoději a jeho popularita na trhu stoupá. V některých případech se firmy snaží exkluzivní smlouvou zamezit vstupu konkurence s větším potenciálem na trhu uspět. Ve světě je tato praxe běžná a využívaná mnoha velkými firmami jako je například Apple, BlackBerry, aj. Právě vhodné zajištění exkluzivních prodejních kanálů a následná distribuce nejnovějších výrobků, přináší firmě pozici leadera na trhu, který se liší od ostatních a získává tak strategickou i marketingovou výhodu nad ostatními. Sám výrobce má také lepší kontrolu nad očekáváním zákazníka a dostává rychleji a efektivněji zpětnou vazbu ve vztahu k produktům nově uvedeným na trh. [19]

Smluvní ujednání o exkluzivním prodeji na daném trhu přináší tak řadu nesporných výhod. Dalším přínosem pro dodavatele je poměrně rychlé proniknutí na cizí trhy, na které by se jinak nedostal. Může využít dobře zavedené obchodní cesty a zkušenosti odběratele. Nepřímé působení na trzích může přinést dodavateli poměrně velký zisk za minimální náklady s eliminací rizik z jiné formy vstupu. Dále představuje určitou zkoušku před přímým vstupem na trh. Pokud se výrobek nebo služba osvědčí, po uplynutí exkluzivního vztahu si firma vytvoří vlastní strategii například otevřením dceřiné společnosti či pobočky a rozvíjí své podnikatelské aktivity samostatně. [2, 3]

2.4 Rizika výhradního obchodního vztahu

Jako v každém jiném podnikání i v exkluzivním obchodním vztahu je třeba počítat s řadou rizik, která tento obchod doprovází. Na vznik rizik v obchodním vztahu mají vliv dva hlavní faktory a to faktor objektivní a subjektivní. Objektivními faktory vzniku rizik ve výhradním obchodním vztahu nazýváme ty, které ani jeden z partnerů nemá možnost ovlivnit jako například pokles poptávky, tarifní a netarifní překážky obchodu. Příkladem budiž riziko ze strany státu. Vlády, zejména ve vyspělých zemích, pečlivě sledují exkluzivní vztahy s podezřením na monopolistické chování. Pokud je takové chování prokázáno, hrozí firmě vysoká pokuta. [20]

Subjektivní faktory se vyznačují možným ovlivněním ze strany obou partnerů. Může se jednat například o nedostatečnou inovaci výrobků ze strany výrobce, potažmo dodavatele. Rizika tudíž zvyšují zastaralé výrobky, na kterých podnik buď lpí, nebo není schopen potřebné inovace. Nerespektování ochranných známek, patentů, technických a zdravotních norem je samozřejmě také zodpovědnost výrobce. Firmy se také často vystavují riziku pokud nevěnují dostatečnou pozornost smluvnímu ujednání, ke kterému se zavazují. Nepřesné a nejednoznačné informace pouze napomáhají ke vzniku rizik a výsledkem mohou být právní spory časově a finančně náročné pro oba partnery. [20]

2.4.1 Riziko nesplnění minimálního odběru

Možné riziko je zablokování dodávek zboží v případě, kdy smluvní partner nesplní očekávaný objem prodeje a není schopen vybudovat širokou distribuci. V tomto případě se ve smlouvě objevuje minimální odebírané množství. [2, 3]

Minimální odebírané množství má příznivý vliv na stanovení ceny mezi exkluzivními partnery v případě, že odběrateli se na trhu daří. Odběratel má jistotu exkluzivních dodávek, které mají příznivý vliv na jeho podnikání. Je schopen s dodavatelem vyjednat nižší cenu. Obecně platí, čím vyšší minimální odběr, tím nižší je jeho cena. Riziko se objevuje v případě, kdy se odběrateli na trhu přestává dařit z důvodu poklesu poptávky po finální produkci. Doložka o minimálním odebíraném množství v případě nízkého odbytu výrobků tlačí na zvyšování ceny výrobku a zároveň tlačí odběratele do ztráty zvyšováním nákladů, aby byl schopen výrobek prodávat za stejnou cenu. V tomto případě je pro obě strany velice důležité stanovit minimální odběry materiálu přiměřené očekáváním obou partnerů v zájmu upevnění exkluzivního vztahu.

2.4.2 Riziko zneužití značky

Problém se může vyskytnout i na poli marketingu, když odběratel vydává zboží za svůj výrobek, avšak smlouva mu ukládá na propagačních materiálech uvádět i logo dodavatele [2, 3]. Výrobce má velký zájem na tom, aby jeho výrobek byl propagován pod jeho značkou. Toto je zakotveno ve smluvním vztahu a odběratel má za povinnost striktně dodržovat prezentaci loga výrobce ve všech svých propagačních materiálech. Otázkou zůstává, do jaké míry je výrobce schopen kontrolovat uvádění své značky.

2.4.3 Riziko změny dodavatele

V některých mezinárodních vztazích je obvyklou praxí také uzavření smlouvy o výhradním odběru, kde se odběratel zavazuje nakupovat materiál pouze od jednoho dodavatele. Výrobce se tak snaží předejít riziku ztráty odbytu, což kompenzuje nižší cenou tak, aby se k tomuto odběratel zavázal. Dalším faktorem je samozřejmě kvalita materiálu apod. Avšak konkurence ve většině obchodních vztahů je dnes velmi vysoká a výrobky jsou si do určité míry velmi podobné, proto má výrobce zájem na udržování dlouhodobých kontraktů se svými odběrateli. [5]

2.4.4 Riziko volby dopravce a přepravní cesty

Volba dopravce a přepravní cesty má bezesporu velký vliv na bezpečnou dodávku zboží. Při dopravě je zboží vystaveno riziku poškození, pozdní či neúplné dodávky. Vhodná volba dopravce také ovlivňuje celkovou výši nákladů a podílí se tak velkou měrou na konečné ceně pro spotřebitele. Volba dodací podmínky významně zvyšuje nebo eliminuje riziko spojené s přepravou u obou partnerů. [20]

2.4.5 Riziko neplnění závazků exkluzivního vztahu

Oba partneři se vystavují riziku, že jedna ze stran nebude plnit předmět exkluzivní smlouvy a nějakým způsobem smlouvu poruší. Porušení, ať už záměrné či neúmyslné bývá sankcionováno pokutou, její přesnou výší či výpočtem, předem stanovenou v kontraktu [20]. Za hlavní prohřešek můžeme označit prodej zboží mimo výhradní vztah jiným subjektům nebo na trzích, které jsou předem určené pro podnikatelské aktivity smluvního partnera. Dalším problémem bývá uplatnění reklamací u některého z partnerů, pokud zákazník není s výrobkem spokojen [20]. Firma Profiltechnik v našem případě ručí za kvalitu montáže a výsledného výrobku. Pokud tedy zákazník není spokojen se stavebním řešením své objednávky, veškeré reklamace vyřizuje a na své náklady hradí Profiltechnik sám.

V momentě zjištění vady materiálu, popř. konstrukce a zámku, nese plnou zodpovědnost firma Sunflex. Profiltechnik sice vadu odstraní, ale náhradu nákladů s tím spojených předá partnerovi Sunflex k proplacení.

2.5 Eliminace rizik výhradního obchodního vztahu

Většinu rizik, se kterými se v průběhu výhradního obchodního vztahu setkáváme, je možné vhodnými prostředky částečně eliminovat. Takovým prostředkem může být především profesionálně zpracované smluvní zajištění vztahu, jehož důležitost již byla vysvětlena výše. Aby bylo možné snížit hrozící rizika, je nezbytně nutné je správně identifikovat, pojmenovat, navrhnout strategické řešení k jejich odstranění a naučit se tato rizika řídit. Náklady, které firma vynakládá na eliminaci rizik, mohou být v některých případech v poměru k možným budoucím ztrátám minimální. [20]

Vzhledem k provázanosti trhů na celém světě, rozvoji informačních technologií a celkové nestabilitě podnikatelského prostředí, je v dnešní době velice důležité vybrat si pro výhradní obchodní vztah toho nejvhodnějšího partnera. Tato volba je klíčová v eliminaci rizik, kterými jsou například špatná platební morálka a nestabilita firmy. Schopnost odhadnout budoucí vývoj podnikání u výhradního partnera zásadně ovlivňuje možnost snížení podnikatelského rizika. [20]

Ke správné volbě partnera mohou pomoci určité signály, které naznačují jeho povahu ještě před uzavřením výhradního obchodního vztahu. Tyto signály mají povahu finanční a nefinanční. Finanční signály se projevují jako viditelně nízká ziskovost, hodnota vlastního kapitálu, vysoká míra zadluženosti a závazků po jejich splatnosti aj. Nefinanční signály bývají identifikovány neefektivní manažerskou strukturou, problémy v komunikaci, vysokým počtem soudních sporů, působením na upadajícím trhu a v nestabilním podnikatelském prostředí doprovázeným labilitou vládního sektoru aj. [20]

Zásadními prostředky k eliminaci rizika jsou informace o partnerovi. Velké firmy, často působící na několika mezinárodních trzích, investují do vypracování finančně náročných projektů často ratingových agentur, které jim jsou schopné analyzovat partnera objektivně. Ratingové agentury, jako jsou například Moody's a Fitch, sbírají širokou škálu informací a hodnotí všechna možná rizika. Kupříkladu vyhodnocují rizika politická, komerční, makroekonomická a externí. [20]

Pro malé a střední podniky je využívání ratingových agentur z finančního hlediska nedostupné. Tyto podniky často nemají k dispozici takové prostředky, aby byly schopny analyzovat veškerá rizika. Musí se tak proto spolehnout na omezené množství informací. Tyto získávají většinou díky komunikaci s dalšími firmami (dodavateli, zákazníky, konkurencí). Za dobrý zdroj informací lze považovat média, obchodní rejstříky, internetové reference, ale i subjektivní dojmy z nejrůznějších setkání partnerů ať už soukromě, nebo na veletrzích pořádaných třetími stranami.

Konečné vyhodnocení všech rizik a volba obchodního partnera by neměla, ani v malém podniku, záviset pouze na rozhodnutí jednoho člověka, ale je více než žádoucí, aby se k tomuto tématu vyjádřilo více členů vedení a všichni se shodli na nejlepším možném řešení.

3 Česko-německé vztahy v mezinárodním obchodě

Základem většiny smluvních vztahů je především důvěra v obchodního partnera. V některých částech světa i mnohamilionové kontrakty závisí pouze na takzvaných gentlemankých dohodách. Zejména ve východní Asii je běžné uzavírání smluv pouhým podáním ruky. Obě strany se tak zavazují ke splnění obchodních podmínek. Pokud jedna ze stran dohodu poruší, navždy ztratí důvěru svého současného i budoucího partnera a riskuje tak svou pozici na daném trhu.

Ačkoli jsou gentlemanké dohody uznávány na mnoha světových trzích, ten evropský si i nadále žádá vztahy potvrzené písemným dokumentem nebo emailem. Toto je dáno především povahou a kulturními odlišnostmi evropského trhu. Česko německé vztahy jsou tak i nadále stvrzovány písemnými dohodami, které jsou hlavním pramenem při plnění smluvních podmínek. [21]

3.1 Český a německý trh

V dnešní době je Německo nejdůležitějším obchodním partnerem pro Českou Republiku. Většina obchodů se proto odehrává mezi těmito dvěma partnery jak na straně exportu, tak i importu. Mezi lety 1999 a 2005 se obchodní spolupráce více než zdvojnásobila. Za intenzivní spoluprací však nestojí pouze velké firmy, ale vysoký podíl na ní mají podniky typu malé a střední. Mnohem častěji tak tyto dva národy naráží na kulturní odlišnosti především v otázkách byznysu. Zajímavým se v otázce důvěry v obchodním jednání stává výzkum, ve kterém Češi i Němci hodnotí ze svého pohledu kulturní standardy ve druhé zemi. Němci vnímají Čechy jako orientované na osobní vztahy, oddělující soukromou a veřejnou sféru, podceňující dané principy a procesy s velkou dávkou důvěry v improvizaci a flexibilitu, dále zdůrazňují nepřímou komunikaci, vyhýbání se konfliktům a orientaci na přítomnost. Naopak Češi hodnotí Němce jako orientované na daný úkol, oddělující soukromou a veřejnou sféru, lpící na pravidlech a osvědčených principech, dále zdůrazňují přímou komunikaci, schopnost čelit problémům přímo a plánovat dopředu. [21]

Každý trh, ať je jakkoli velký, má svá specifika, která je nutno brát v potaz v otázkách mezinárodní obchodní spolupráce. Každý podnik, který má ambice k uzavírání takovéto spolupráce, by se měl předem informovat nejen o svém obchodním partnerovi, ale také o trhu, na kterém zvolený partner působí. Mnohé informace nám pomohou blíže specifikovat výhody nebo i problémy, na které v budoucnu můžeme narazit.

Německo jako země, která si v rámci novodobé historie zejména v první polovině 20. století prošla velmi náročným obdobím a to nejen z ekonomického hlediska, je dnes nejen nejvyspělejší členskou zemí EU, ale také světově nejúspěšnější ekonomikou vůbec. Po II. světové válce bylo Německo na pokraji krachu a tímto donuceno svou ekonomiku od základu vybudovat znovu. Tomuto znovuoživení bezesporu přispěla aktivita země v účasti jako jednoho ze zakladatelů Evropského společenství uhlí a oceli v roce 1950, které mělo za cíl ekonomicky sjednotit válkou poničenou Evropu. V průběhu let se Společenství postupně rozrůstalo přístupem nových členů až do podoby Evropské Unie tak, jak ji známe dnes. Německo odráží svou ekonomickou sílu především v oblastech průmyslu, stavebnictví a rozvoji technologií, čímž se dokazuje pozici silného partnera v oblasti mezinárodního obchodu.

Německé obchodní zvyklosti, které při správném porozumění zahraničním partnerem mohou ulehčit uzavírání smluv, jsou dobře identifikovatelné. Němci si především potrpí na seriózní a spolehlivé chování, jsou zvyklí na vysokou technickou úroveň a kvalitu výrobků, účast na veletrzích, konferencích a společenských akcích, budování vztahů na osobním kontaktu. [22]

Hospodářská situace se v roce 2012 mírně zlepšila oproti předešlým letům. Zejména oblast exportu vykazuje kladné hodnoty a zlepšení. Německu se pomalu daří rok od roku snižovat počet nezaměstnaných. Růst v roce 2013 by se podle odhadů měl pohybovat do 1%. [23]

V průmyslové oblasti je Německo jednou z mála zemí, kde se tento sektor ještě dnes významně podílí na tvorbě hrubého domácího produktu (HDP). V návaznosti na průmysl se zvyšuje i podíl služeb, což zajišťuje vyšší příjmy a upevňuje vztahy v podnikání. V

průmyslových odvětvích se Německo prosazuje hlavně díky inovativním přístupům a vysoké produktivitě. [23]

Stavebnictví nebylo od konce Druhé světové války silným odvětvím průmyslu. Procházelo řadou změn a dlouhou dobu se nacházelo v recesi. Až po roce 2006 se tomuto oboru začalo dařit. Významně se tak podílel na ekonomickém růstu země od roku 2007. Ani v době ekonomické krize stavební sektor tolik nepoklesl, jako jiné obory hlavně díky záchranným balíčkům Spolkové vlády. V dnešní době se Německu daří hlavně v oblasti bytových a hospodářských staveb, které zajišťují malé a střední podniky. Právě bytové výstavbě je v budoucích letech predikován zajímavý ekonomický růst. [23]

Statistika z minulých let ukazuje, že Německo stále více vyvází než dováží, drží si tak aktivní saldo obchodní bilance. V současnosti jak vývoz, tak dovoz meziročně stoupá. Ze spolkových zemí jsou potom největšími vývozci Severní Porýní - Vestfálsko, Bádensko - Virtembersko, Bavorsko. Německo obchoduje především se zeměmi v rámci eurozóny, vysoký podíl mají dále třetí země. Česká Republika se jako obchodní partner drží na dvanáctém místě a export z Německa opět roste [24]. Naopak pro Českou Republiku je Německo největším obchodním partnerem. Drží se dlouhodobě na prvním místě za zeměmi jako Slovensko, Rakousko, Polsko, Francie a Velká Británie [25].

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Vývoz	758,5	695,1	819,2	922	966,2
Dovoz	640,7	530,2	613,7	685,4	699,6
Bilance	117,8	164,8	205,5	236,6	266,6

Obrázek 3: Vývoj česko-německého zahraničního obchodu v mld. CZK

Zdroj: [25]

Díky členství ČR v EU odpadá nutnost platit clo v obchodním styku, což přináší velkou výhodu nejen z hlediska zjednodušení celého obchodu, ale absence cla se také promítá v cenové strategii dováženého zboží a tím ve zvyšování konkurenceschopnosti daných výrobků. Základním kamenem pro smluvní vztahy je fakt, že oba partneři jsou členskými

zeměmi EU. Uzavírané smlouvy se tedy opírají a prameny evropského práva. Mimo právo EU existuje ještě řada dvoustranných dohod. [24]

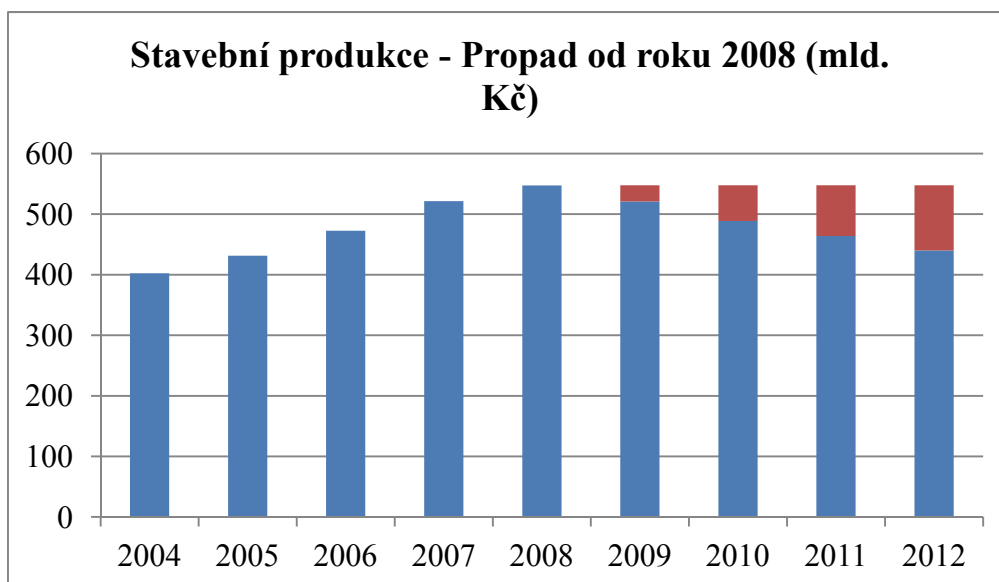
Česká Republika byla po dlouhá desetiletí mimo ekonomický rozvoj států západní Evropy, což její hospodářství zásadně poznamenalo. Ačkoli se po politickém převratu v roce 1989 změnilo mnohé, stále je zde cítit určitá nerovnováha mezi západní a východní, potažmo střední Evropou. Hlavním obchodním partnerem České Republiky je bezesporu právě Německo a to především díky své geografické poloze. Nejen však Německu může Česká Republika vděčit za určitou ekonomickou vyspělost, které po převratu dosáhla v porovnání s ostatními postkomunistickými republikami. Významné hospodářské vyspělosti bylo také dosaženo díky historické podstatě země, odkazu První republiky a také díky skutečnosti, kdy země byla určitou hospodářskou páteří „východního bloku“. K prohloubení spolupráce s Německem došlo ještě výrazněji vstupem Česka do Evropské Unie v roce 2004. Zóna volného obchodu více sblížila obchodní partnery a zjednodušila jim stávající i budoucí spolupráci.

Z pohledu českého hospodářství měla zásadní vliv na fungování našeho trhu zejména globální ekonomická krize v roce 2008. Dopad na pokles HDP byl v uplynulých letech značný. Ačkoli se po roce 2009 HDP nepohybuje v záporných číslech, celkově roste jen velmi pomalu.

Velké ztráty utrpěl zejména stavební sektor. V roce 2009 a 2010 zaznamenalo toto odvětví největší meziroční propad, a to i o více než 20%. Tato deprese zapříčinila zánik mnoha i zdravých podniků. V současnosti se stavební průmysl pohybuje stále v záporných hodnotách, avšak nedosahuje takového propadu jako v letech minulých. Ačkoliv v roce 2013 dochází k pozvolnému růstu průmyslu zejména díky nárůstu a stabilizaci automobilového trhu. Ve stavebnictví se tento trend bohužel neprojevuje. [26, 27]

Navzdory zlepšení průmyslového sektoru, stavební sektor se oproti září 2012 propadá o 11,8%. Oproti roku 2008, tedy období konjunktury, se stavebnictví propadlo dokonce až o 28,4%. Mohlo by se zdát, že stavebnictví roste z pohledu hodnoty zakázek. To je sice pravdou, nicméně počet projektů je menší a jejich cena a velikost investic je větší.

Neznamená to ale, že celková poptávka po stavebních pracích roste. Investiční klima podléhá šetření na zakázkách a na jejich přehodnocování. [27]



Obrázek 4: Stavební produkce

Zdroj: [28]

3.2 Obchodní vztah společností Profiltechnik alusystem s.r.o. a Sunflex Aluminiumsysteme GmbH

Předmětem zkoumání této práce je obchodní vztah dvou mezinárodních společností. Profiltechnik alusystem s.r.o. (Profiltechnik) jako partner na české straně a Sunflex Aluminiumsysteme GmbH (Sunflex) jako německý partner. Rok 2010 může být považován jako oficiální začátek obchodní spolupráce, která se zpočátku vyvíjela přes emailovou korespondenci, osobní setkání v závodě výrobce Sunflex, až po podpis aktuálního smluvního vztahu. Nedílnou součástí spolupráce jsou školení zaměstnanců českého partnera k nově zaváděným výrobkům přímo v německém závodě. Nyní se práce bude věnovat popisu každého podniku zvlášť spolu se zhodnocením jak současného fungování společnosti Profiltechnik, tak aktuální spolupráce obou partnerů.

3.2.1 Společnost Sunflex Aluminiumsysteme GmbH

Adresa: Sunflex Aluminiumsysteme GmbH

Im Ruttenberge 12

Wenden, 574 82

Deutschland

Telefon: 0049 2762 9253-0

Fax: 0049 2762 9253-280

E-mail: info@sunflex.de

web: www.sunflex-aluminiumsystems.com

IČ: DE 126178380



Obrázek 5: Logo Sunflex

Zdroj: [29]

Sunflex působí na německém trhu již více než 25 let. Jedná se o druhou největší a nejspěšnější firmu v Německu s diskutovanými produkty se zhruba 150 zaměstnanci.

Podnik sídlí ve městě Wenden v Severním Porýní - Vestfálsku. Hlavním předmětem podnikání je výroba, montáž a dodávky speciálních skládacích systémů, prosklených stavebních prvků, které otevírají úplně nové možnosti ve stavebnictví. Jedná se např. o bytové i nebytové příčky, zimní zahrady, světlíky, bazénové haly pro veřejnost a domácnosti, aj. Koncepce obytných prostor se neustále vyvíjí a zejména v dnešní době si zákazníci žádají individuální řešení, která budou vyhovovat jejich specifickým potřebám. Firma Sunflex díky svým stavebním prvkům dokáže rozšířit obytné prostory a nabízí tak svým zákazníkům novou dimenzi v bydlení. Mezi produkty dále patří skládací systémy dveří, zastřešení teras a balkonů, prosklené fasády, oddělení obchodních prostor, prosklené interiérové příčky, které jsou výsledkem jejich vlastního vývoje. Velkou výhodou, kterou Sunflex oproti konkurenci nabízí, je jednoduchost a intuitivní zacházení s danými výrobky, samozřejmostí je vysoká kvalita a dlouhá životnost výrobků. Obrazová dokumentace některých realizací je součástí přílohy této práce. [29]

Firemní struktura přesně odráží standard, který je v Německu zažitou praxí. Ve firmě panuje řád, každý zaměstnanec přesně ví, jaká je náplň jeho práce a postupuje v jejím výkonu podle daných pravidel a postupů.

Sunflex je nyní schopen dodávat své výrobky a stavební řešení v mnoha zemích po celém světě díky svým obchodním partnerům. Působí na trzích ve Velké Británii, Spojených Státech, Mexiku, na Blízkém Východě, Jižní Americe a Thajsku. Na českém trhu obchodní zastoupení zajišťuje firma Profiltechnik s.r.o. Působení na evropském trhu zajišťují z velké části obchodní partneři podobně, jako český odběratel Profiltechnik. Výhradní obchodní zástupci Sunflex se na evropském trhu vyskytují jen minimálně. Podnik volí především cestu prodeje svých výrobků s pomocí prostřednických vztahů. Výjimkou je pobočka společnosti se sídlem ve Velké Británii, která je jednou z pouhých dvou poboček v Evropě. [29]

3.2.2 Společnost Profiltechnik alusystem s.r.o.

Adresa: Profiltechnik alusystem s.r.o.
Kocourov 8
Hodkovice nad Mohelkou, 463 42
Česká Republika

Telefon: 00420 485 145 474

Fax: 00420 485 145 499

E-mail: obchod@profiltechnik.cz

web: www.profiltechnik.cz

IČ: 28748786

DIČ: CZ28748786



Obrázek 6: Logo Profiltechnik

Zdroj: [30]

Společnost Profiltechnik byla založena v roce 1995 několika společníky. Podnik se v minulosti soustředil především na výrobu a montáž plastových oken a dveří. S postupem

času se poměrně zásadně proměnil až do dnešní podoby, kdy se zabývá projektováním, výrobou a montáží prosklených stavebních prvků, kterými jsou například zimní zahrady, plastová a především hliníková okna a dveře, prosklené fasády, skládací prosklené stěny, posuvné dveře, kancelářské příčky, světlíky aj. Obrazová dokumentace některých realizací je součástí přílohy této práce. [30]

Za dobu své existence si společnost vybuodovala silnou pozici dodavatele technicky zajímavých řešení netradičních stavebních prvků. Pro podnik je typické zaměření se na atypická a z konstrukčního hlediska náročnější řešení. Výrobky jsou především určeny pro zákazníky, kteří vyhledávají originální řešení a kvalitu. Od roku 2010 se podnik stal jediným výrobcem skládacích prosklených stěn od německé firmy Sunflex pro český trh. Tento krok byl zásadním pro směřování firmy v budoucnu.

Podnik patří mezi malé firmy do skupiny VSE, tedy Very Small Enterprises. Všichni zaměstnanci se denně setkávají se čtyřmi vlastníky firmy a jsou tedy v neustálém kontaktu. Pokud bychom chtěli charakterizovat organizační strukturu společnosti, dala by se současná situace nejlépe popsat lineární strukturou.

Zaměstnanci jsou rozděleni do týmů, z nichž každý tým má svého mistra či vedoucího. Dva dělníci spolu s výrobním ředitelem zajišťují výrobu polotovarů, které jsou následně montovány až v místě realizace zakázky. Dva montážní týmy, z nichž v každém jsou tři členové vedeni jedním vedoucím, se specializují na hladký průběh montáže daných projektů. První tým má na starosti montáž výrobků z plastu, druhý montuje výrobky z hliníku, které jsou pro podnik významnějším zdrojem příjmů a jsou i náročnější na zpracování.

Dále jsou součástí firmy dva technici, kteří připravují a rýsují v počítačových programech všechny zakázky. Reklamace, domlouvání montáží a komunikaci se stavbou zajišťuje jeden pracovník. Také jeden zaměstnanec se stará o stav materiálu a vztahy s dodavateli. Součástí týmu je i externí účetní. O odbytu a marketingu se starají dva obchodníci spolu s jejich vedoucím, který je zároveň i jednatelem firmy.

3.2.3 Zhodnocení současné situace společnosti Profiltechnik alusystem s.r.o.

Tato kapitola si bere za cíl komplexně popsat podnik jak z vnitřního, tak z vnějšího pohledu, aby bylo dosaženo lepší představy o působení podniku na trhu. V současnosti se podnik věnuje jak výrobě drobných zakázek pro jednotlivce, tak i větším projektům v podobě dodávek stavebních řešení při realizacích obchodních center, kulturních objektů, sportovišť, apod.

Mezi hlavní domácí dodavatele podniku jsou WMA s.r.o., Pan elektro s.r.o., Profilservis s.r.o., PKC s.r.o. Ze zahraničních dodavatelů jsou nejvýznamnější Reynaers (BE), Sunflex (DE).

Dopravu firmě zajišťují přepravní společnosti, z větší části smluvní partneři dodavatelů, kteří využívají osvědčené dopravní kanály. Podnik nemá žádnou výhradní smlouvu na dodávky materiálu.

Montáže dodávek a všech realizací zajišťuje firma vlastními pracovníky. Vedoucí pracovníci mají dlouholeté praktické zkušenosti s délkou trvání a náročností jednotlivých případů. Veškeré problémy jsou diskutovány přímo s jednatelem firmy a dochází tak k jejich okamžitému řešení. Proces výroby je díky tomu velmi plynulý, protože je zajišťován schopnými a zkušenými zaměstnanci.

Zakázky jsou zajišťovány výhradně obchodním oddělením firmy. Hlavním obchodníkem je zároveň i jednatel firmy, který se osobně podílí na každém uzavření obchodu. Získávání zakázek není nijak blíže plánováno. Jedná se především o účast ve výběrových řízeních pro větší objednávky, zbylé jsou z větší části realizovány přímou poptávkou po firmě jako výsledek doporučení od předchozích zákazníků.

Propagaci zajišťuje jeden z majitelů firmy. Sám vymýšlí, jak se bude firma prezentovat. Smluvní propagační agenturu podnik tudíž nemá. Jediným nástrojem, který je aktivně využíván, je inzerce v odborných časopisech typu Dům a zahrada, Bydlení apod. Inzerce v tomto typu časopisů je majitelem firmy hodnocena jako velmi účinná. Magazíny o

bydlení totiž cílí na přesnou skupinu potenciálních zákazníků což je kýžený efekt marketingového nástroje. S grafickým zpracováním tištěné reklamy firmě pomáhá student Vyšší odborné školy obalové techniky Štětí. V minulosti podnik využil možnosti inzercí podobě několika billboardů v regionu. Tento marketingový prostředek se však nesetkal s velkým úspěchem a vzhledem k poměrně velkým nákladům od něj již vedení společnosti upustilo. Náklady na propagaci se ročně pohybují kolem půl milionu korun. Podnik pravidelně inzeruje nejen v časopisech, ale i v regionálních rádiích např. Rádio Contact Liberec (RCL).

Skupinu zákazníků tvoří nejen podniky, které výrobky Profiltechnik dále prodávají, jako například velké stavební firmy dodávající realizace obchodních center, sportovních hal, kulturních zařízení apod. V neposlední řadě jsou důležitými zákazníky také fyzické osoby. Pro firmu představuje každá ze skupin zhruba 50% celkového objemu produkce. Podnik má nejlepší zkušenosti se získáváním zákazníků inzercí v časopisech a rádiu, doporučením od předchozích klientů a v neposlední řadě osobním kontaktem ve firmách. Nejeftivnější formou získávání zakázek se ukázaly být osobní kontakty ve podnicích, které přinášejí společnosti Profiltechnik největší zisky.

V rámci České Republiky zaujímá společnost Profiltechnik s.r.o. do 5% celkového objemu trhu, který tvoří 7079 aktivních firem. 1007 firem z celkového počtu se zabývá výrobou ostatních stavebních systémů, kterými jsou tradiční výroba zimních zahrad a prosklených fasádních konstrukcí. 6072 podniků z celkového počtu se zabývá tradiční výrobou oken a dveří z plastu a hliníku. [31]

V současnosti trh s hliníkovými výrobky ovládají velké podniky a lze proto očekávat, že se trh během krátké doby znehodnotí tak, jak se to v minulosti stalo s trhem plastových oken. Konkurence na tomto trhu je veliká, ceny jsou neustále tlačeny s dopadem na minimální marže. Náš podnik již trh s plastovými okny opustil právě z tohoto důvodu. Aktuální ceny plastových oken nestačí ani samotným autorům této obchodní politiky a dochází tak ke krachům i velkých, relativně stabilních firem. Příkladem za všechny jmenujme firmu Freezart s.r.o.

Možným východiskem z této situace pro malé firmy je specializace na určitý, jedinečný druh výrobku navzdory tomu, že o tento výrobek není zájem v masovém měřítku. Profiltechnik s.r.o. se touto cestou již vydal a to pomocí produktů Sunflex. Tyto výrobky již tvoří zhruba 50% celkové produkce firmy. Produkce podniku se skládá z 80% výroby hliníkových výrobků a jen z 20% výrobků z plastu. Náklady na výrobu hliníku jsou samozřejmě nejvyšší. Toto vyústění je logické vzhledem k situaci na trhu. Profiltechnik nyní od Sunflexu odebírá materiál v průměrné hodnotě 300.000 Eur ročně.

V oblasti cenové strategie se podnik snaží co nejlépe využít jeho postavení na trhu díky jedinečnosti Sunflex výrobků. Na jednotlivých zakázkách je schopen stanovit marži ve výši až 50%. Pro srovnání se marže menších podniků ve stavebnictví pohybují kolem 10%, u velkých firem číslo padá až ke 3% [32]. Průměrné množství odebíraného materiálu systému Sunflex se pohybuje ve výši 300.000 EUR ročně. Největší zisk má firma z projektů přesahujících pět milionů korun. Průměrná výše zakázek se v podniku pohybuje na úrovni 800.000 Kč. V současné době společnost trpí nedostatkem velkých zakázek, které generují nejvyšší zisk. Na velkých stavebních projektech s cenou přesahující i 200 milionů korun se podnik podílí zakázkou ve výši zhruba 10 – 20 milionů korun. Zakázky v takovéto velikosti společnost v minulosti realizovala zhruba 2 – 3 krát ročně v průměrné výši 12 milionů korun. V letošním roce podnik pracuje pouze na jednom takovém projektu.

Patenty a ochranné známky podnik sám nevyužívá. Nicméně společnost Sunflex těmito patenty u svých výrobků disponuje, zvyšuje tak nejen svojí konkurenční výhodu na německém trhu, ale zároveň i tuto výhodu přenáší na svého obchodního partnera, kterou by ještě více posílil výhradně obchodní vztah s touto společností.

3.2.4 TOWS model společnosti Profiltechnik

Základním pramenem používaným manažery k firemním analýzám je SWOT analýza, která odráží slabé a silné stránky podniku stejně tak příležitosti a hrozby vnějšího prostředí. Méně známou modifikovanou variantou TOWS analýzou lze však všechny

poznatky prozkoumat v bližším kontextu. Tato metoda v sobě zahrnuje všechny základní prvky z analýzy první, avšak uvádí je v opačném pořadí. Jakmile jsou jednotlivé informace zjištěny, analýza zkoumá jak nejlépe upevnit pozici podniku na trhu díky novým příležitostem, jak porozuměním svých slabých stránek a využitím těch silných předejít silicím hrozbám. Zaměřením se nejprve na příležitosti a hrozby, lze nastartovat skutečně produktivní diskuzi o tom, jak by měla společnost ve svém rozhodování postupovat co nejefektivněji vzhledem k externím faktorům, než se primárně soustředit pouze na to, v čem je podnik dobrý či nikoli bez jasného kontextu s okolím. [33]

Tabulka 1: TOWS analýza firmy Profiltechnik alusystem s.r.o.

O Příležitosti		T Hrozby	
O1	Ekonomická evropská integrace	T1	Vstup nové konkurence na trh
O2	Inovace	T2	Přetrvávající recese ve stavebnictví
O3	Výsadní pozice na domácím trhu díky produktům Sunflex	T3	Zdražování polotovarů Sunflex
O4	Rostoucí důraz zákazníků na originalitu	T4	Orientace na levnější konkurenty

S Silné stránky		W Slabé stránky	
S1	Kvalita výrobků (certifikáty, atesty, patenty)	W1	Velikost firmy - poměrně malá
S2	Kvalifikovanost a loajalita zaměstnanců, nízké náklady na pracovníky	W2	Delší doba splatnosti pohledávek od odběratelů
S3	Schopnost tvorby vysoké přidané hodnoty polotovarům Sunflex	W3	Neznalost cizích jazyků na vedoucích pozicích
S4	Rychlá adaptace na změny trhu	W4	Vysoké náklady na materiál

SO Strategie		WO Strategie	
S1 O3	Využití potenciálu trhu díky poptávce po vysoce kvalitních výrobcích	W1 W2 O1	Podpora růstu firmy a její finanční stability využitím nových trhů
S4 O1	Možnost rozšíření produkce za hranice ČR	W4 O2	Využití inovativních přístupů ke snížení nákladů, zvyšování zisku a konkurenční výhody podniku
S3 O4	Upevnění pozice firmy na trhu díky přesné identifikaci cílové skupiny zákazníků	W3 O3	Prohloubení jazykových znalostí díky úzké spolupráci s německou firmou
		W1 T1	Možnost pružněji reagovat na tržní změny s ohledem na velikost firmy

Zdroj: autor

Z TOWS modelu vyplývá, že úspěch a plány společnosti Profiltechnik jsou velmi úzce spojeny s produkty Sunflex. Podnik našel cestu, kterou se chce do budoucna vydat s cílem splnit vizi o jeho směřování. Nyní vše záleží na vyhodnocení situace, zda bude výhradní obchodní vztah s dodavatelem skutečným přínosem a zda výhody předčí jistá rizika, která musíme nutně identifikovat a zaměřit se na jejich eliminaci.

3.2.5 Současná smluvní spolupráce

Následující kapitola podrobně popisuje současný smluvní vztah mezi obchodními partnery. Tímto vztahem se rozumí vztah prostřednický, který byl již obecně popsán v první části

této práce. Spolupráce partnerů na této úrovni představuje první stadium vstupu německé firmy na zahraniční, český trh. Prostřednický vztah umožňuje podniku Profiltechnik prodávat německé výrobky vlastním jménem, na vlastní účet a na vlastní riziko. Rozdílem mezi prodejní a kupní cenou je marže, která je zároveň i odměnou této firmě. V současné době Profiltechnik stanovuje marži až ve výši 50%, jak bylo již popsáno v předchozí kapitole. Ke každé zakázce je však přistupováno individuálně, tudíž se může její výše v mnoha případech lišit. Prostřednická smlouva nejen že upravuje aktuální spolupráci společností Profiltechnik a Sunflex, ale zároveň je důležitým podkladem pro návrh výhradního obchodního vztahu, kterému se dokument bude věnovat později. Některé prvky původní smlouvy zůstanou i nadále zachovány, další minimálně poslouží jako základ pro náležitosti exkluzivního vztahu a jeho možné podoby.

Ačkoli se jedná o základní smluvní zajištění vztahu, tento konkrétní dokument obsahuje už i některé prvky výhradního prodejního vztahu. Nyní se proto věnujme jednotlivým detailům ustanoveným ve smlouvě mezi našimi partnery.

Profiltechnik, jmenován později jako obchodní partner, uzavřel smlouvu s Sunflex, jmenován později jako výrobce, o obchodní spolupráci, neboli prostřednický smluvní vztah.

V předmětu smlouvy výrobce předává obchodnímu partnerovi zpracování a opravení, dále i odbyt jmenovaných výrobků uvedených v příloze. Obchodní partner se zavazuje takovéto smluvní výrobky během trvání této smlouvy výhradně odebírat od výrobce. Výrobce může smluvní výrobky měnit, nebo jejich výrobu zastavit, aniž by z toho obchodnímu partnerovi vznikly nároky.

Obchodní partner nakupuje a prodává pod vlastním jménem a na vlastní účet a riziko. Jedná jako samostatný obchodník jak ve vztahu k výrobcí tak i zákazníkovi.

V oblasti cen a podmínek vztahu se obchodní partner zavazuje smluvní výrobky vyrábět nebo upravovat a prodávat pod značkou zboží tak, jak určí výrobce. Obchody mezi

výrobce a obchodním partnerem podléhají všeobecným podmínkám výrobce v platném základním znění. Jedná se o samostatné kupní smlouvy na jednotlivé objednávky.

Sunflex musí informovat výrobce minimálně dvakrát ročně, např. koncem března a koncem září, o své činnosti dále pak i o vývoji na trhu a konkurenci. Dále je partner povinen výrobce včas informovat o reklamních akcích jakož i úmyslu účastnit se veletrhů nebo výstav.

Během trvání tohoto smluvního vztahu se Profiltechnik zavazuje nevyrábět konkurenční zboží proti smluvním výrobkům, případně jej prodávat. Ani mimo, ani v oblasti předmětu smlouvy, nesmí společnost Profiltechnik jedno v jaké podobě obchodovat s konkurenčním zbožím, toto platí též pro použité zboží. Profiltechnik smí další strany na zpracování smluvních výrobků zapojit jen s výslovným a písemným souhlasem výrobce.

Logo a jiné obchodní značky výrobce může během platnosti tohoto vztahu Profiltechnik používat pouze v rámci této smlouvy a výhradně v zájmu výrobce, a to pouze ke značení smluvních výrobků a v rámci reklamy na toto zboží.

Nákupní ceny dle ceníku výrobce se rozumí pouze „ze závodu“ (EXW) včetně zabalení a transportu. Nákupní ceny jsou v EUR dle aktuálního kurzu.

Sunflex si vyhrazuje právo na odeslání zboží až po přijetí platby na svůj účet. Platba musí být vždy uskutečněna před dodávkou. Výrobci je k dispozici lhůta v podobě 5 týdnů na dodání zboží od přijetí platby. Četnost plateb Profiltechnik udává jako jednou až dvakrát za měsíc. Smlouva je prozatím uzavřena na dobu neurčitou. Může být vypovězena v rámci lhůty 6 měsíců k 30. červnu a 31. prosinci. Mimo to může být zrušena z důležitých důvodů okamžitě a to v případě, že jeden ze smluvních partnerů nedodrží i přes napomenutí své povinnosti. Výpověď musí být podána písemnou formou jako doporučený dopis. Profiltechnik musí po ukončení smlouvy vydat zpět veškeré informační a propagační materiály, dále i všechny podklady, které mu byly poskytnuty společností Sunflex.

Řešení sporů a samotná smlouva podléhají platnému právu v sídle výrobce a tím je Německo. Platný a směrodatný je smluvní jazyk, němčina. Změny a dodatky této smlouvy podléhají písemné formě a musí být podepsány oběma stranami tak, aby byly platné. Sídlo soudu pro řešení sporů na základě nebo v souvislosti s touto smlouvou je v sídle výrobce (Sunflex) tedy v Německu. Pokud výrobce vystupuje jako žalobce, je povinen to sdělit i soudu v zemi obchodního partnera. Podle volby výrobce mohou být všechny spory vyplývající z této smlouvy řešeny mimosoudní cestou státních soudů dle porovnávacího a rozhodčího soudního práva Mezinárodní obchodní komory třemi rozhodčími soudci, kteří by byli jmenováni odpovědnými za toto nařízení a rozhodnutí s konečnou a závaznou platností. Ten případně ti rozhodčí soudci rozhodnou také o oprávněnosti rozhodčího soudu a platnosti rozhodčí smlouvy.

Salvatorská klauzule v závěru doplňuje tento smluvní vztah následujícím způsobem. Jsou-li nebo budou-li jednotlivé body této smlouvy zcela nebo částečně neúčinné, neplatné, nebo odpadnou dodatečně, zůstává v platnosti zbytek této smlouvy od tohoto nedotčen. Dodatečně vypuštěné, neúčinné nebo neplatné body budou nahrazeny jinými, které ve svých právních a obchodních účincích jsou nahrazeným bodům nejbližší.

3.3 Konkurence společnosti Sunflex

Největším konkurentem podniku Sunflex je bezpochyby také německá firma Solarlux Aluminiumsysteme GmbH (Solarlux).

Adresa: Solarlux Aluminiumsysteme GmbH

Gewerbepark 9-11

Bissendorf, 491 43

Deutschland

Telefon: 0049 0542-400-0
Fax: 0049 05402-400-200
E-mail: info@solarlux.de
web: www.solarlux.de (.com)
IČ: DE 117579371



Obrázek 7: Logo Solarlux

Zdroj: [34]

Sídlo firmy se nachází ve městě Bissendorf v Dolním Sasku, což je zhruba 200 km od Wendenu. Nejen z geografického hlediska jsou si podniky silnou konkurencí. Jejich produkce a cílová skupina zákazníků je téměř totožná. Také Solarlux se zabývá originálním zastřešením zimních zahrad, bazénů, výstavbou interiérových přiček a to vše s pomocí prosklených stěn s hliníkovým nebo částečně i dřevěným rámem.

Solarlux, podobně jako Sunflex, se často účastní stavebních veletrhů a výstav, což je jedním z hlavních nástrojů prezentace německé firmy. Oproti Sunflex se Solarlux přibližuje trendům dnešní doby a to v podobě mobilních aplikací pro tablety. Zákazník si může stáhnout aplikaci „Spaces and Products“ (viz. příloha), ve které najde propagační videa, fotky materiálu, finálních stavebních řešení spolu s referencemi od koncových zákazníků, ale i partnerů v oblasti architektury a designu. Nevýhodou aplikace je její použití pouze pro iPad. Na poli marketingu má v tomto případě Solarlux určitou konkurenční výhodu a to díky schopnosti přiblížit se zákazníkovi pomocí moderních komunikačních nástrojů, jako jsou mobilní aplikace, sociální sítě, aj.

Tato společnost, stejně jako Sunflex působí na mezinárodních trzích po celém světě. Na českém trhu zajišťuje obchodní zastoupení společnost Hladík stavební servis s.r.o. Působení obou konkurenčních podniků na světovém trhu znázorňuje následující mapa.



Obrázek 8: Mapa působení společnosti Sunflex ve světě

Zdroj: [35]



Obrázek 9: Mapa působení společnosti Solarlux ve světě

Zdroj: [34]

Z porovnání obrázků jasně vyplývá podobná strategie firem alespoň z geografického hlediska. Obě působí jak v Evropě, tak na americkém a asijském kontinentu a obě mají svého obchodního partnera i v Čechách. Na základě uvedených údajů lze dojít k závěru, kdy obě německé společnosti jsou sobě navzájem silnými konkurenty s podobnou strategií a produktovou řadou. Jak již bylo řečeno, obě společnosti jsou si na první pohled podobné. Nicméně podnik Solarlux zaujímá větší část evropského trhu než Sunflex, celkem zhruba 7 poboček a velké množství prostředníků i exkluzivních prodejců [34]. Zásadní rozdíl na poli konkurenčních výhod se projevuje také mezi rivaly působícími na českém trhu. Tomuto se tedy budeme věnovat níže v textu.

3.4 Konkurence společnosti Profiltechnik

Před ekonomickou recesí v roce 2008 firma poměrně často spolupracovala s konkurencí. Jednalo se především o společné zakázky. V současné době s žádným konkurenčním podnikem nespolupracuje z důvodu relativně malého objemu práce. Každý podnik se podle vyjádření jednatele snaží získanou zakázku realizovat zcela sám.

Společnost si uvědomuje silnou konkurenci na daném trhu. Největším konkurentem je aktuálně společnost Hladík stavební servis, s.r.o. (Hladík).

Adresa: Hladík stavební servis, s.r.o.

Hradešínská 41

Praha 10 – Vinohrady, 101 00

Česká Republika

Telefon: 00420 272 733 435

Fax: 00420 272 733 437

E-mail: firma@hladik.info

web: www.hladik.info

IČ: 27112730

HLADÍK stavební servis

Obrázek 10: Logo Hladík

Zdroj: [36]

Za své další významné konkurenty považuje tyto firmy: Fenestra Wieden s.r.o., Alface s.r.o., Dosting s.r.o. Podnik nemá představu o dodavatelích jeho konkurence až na firmu Hladík, kde je hlavním dodavatelem německý podnik Solarlux.

Hladík stavební servis s.r.o. působí na trhu už od roku 1992, tedy podobně jako Profiltechnik. Velikost a struktura firmy je také velmi podobná. Svým zákazníkům nabízí kompletní přípravu a realizaci stavebních řešení zejména v oblasti zimních zahrad, prosklených fasád, interiérových příček z posuvných a skládacích systému. Oba podniky jsou si tedy výrobkovou strukturou i cílovou skupinou zákazníků velmi podobné. Hlavní výhodou firmy Hladík je upevnění jejího obchodního vztahu s dodavatelem smlouvou o výhradním prodeji zboží pro celý český trh. Což nejen posiluje její konkurenční marketingovou výhodu, ale také má podnik možnost s dodavatelem dohodnout výhodnější ceny dodávek materiálu. Z pohledu propagace Hladík může být v širším povědomí zákazníků a to zejména díky přímému odkazu dodavatele na webové stránky odběratele. Při návštěvě úvodní stránky www.solarlux.com a při volbě obchodního partnera v kýžené zemi je při výběru České Republiky návštěvník odkázán přímo na úvodní stránku exkluzivního partnera Hladík s.r.o. V případě webových stránek Sunflex zde není odkaz na českého partnera Profiltechnik, což se jeví jako značná nevýhoda a nedostatek ve vztahu k odběrateli.

V oblasti marketingové komunikace využívá firma Hladík nejen webové stránky, ale odkazuje zákazníky i na mobilní aplikace svého dodavatele. Sociální sítě významně zvyšují povědomí o podniku a jsou dnes již neodmyslitelnou součástí jejich komplexní propagace. Hladík má svůj profil na síti Facebook, kde vystupuje pod jménem Solarlux.cz, což opět podporuje jeho image silného výhradního partnera společnosti Solarlux pro český trh. V této oblasti Profiltechnik prokazatelně zaostává. Při získávání nových zákazníků mladé generace, kteří dnes žijí sociálními sítěmi a aplikacemi, je téměř nezbytné firemní prezentaci rozšířit i tímto směrem. Aktivní profil dnes ukazuje podnik v jiném světle, přibližuje ho zákazníkovi pomocí aktuálních fotografií, videí a komentářů na jednom místě. Navíc je využití sociálních sítí dobrým prostředkem k získávání objektivních referencí a šíření povědomí o firmě a jejích produktech.

Nedílnou součástí produktové řady této konkurenční společnosti je také doplňkový sortiment v podobě stínící techniky, ovládací automatiky a odvětrávání, zabudovaného osvětlení, infra topení, nerezových sprch a dekoračních předmětů. [36]

Konkurenční výhoda společnosti Profiltechnik se projevuje především v následujících oblastech. Profiltechnik si zakládá na originálním provedení svých výrobků s důrazem na kvalitu a tuto firemní strategii se snaží neustále rozvíjet a vymýšlet nová řešení pomocí nových postupů. Zákazníci si mohou být jisti individuálním přístupem k jednotlivým objednávkám a obchodníci jsou schopni velmi rychle reagovat na jejich podněty a specifické požadavky.

Další výhodu Profiltechnik s.r.o. zaznamenává na poli dodavatelsko-odběratelských vztahů. Firma Sunflex totiž na českém a slovenském trhu dodává produkty výhradně podniku Profiltechnik. Toto stále není ošetřeno smlouvou o výhradním prodeji zboží, ale pouze prostřednickým smluvním vztahem, jak již bylo uvedeno výše. Existuje zde prozatím tzv. gentlemen'ská dohoda. Pokud Sunflex získá přímou poptávku od někoho z českého trhu, nejdříve kontaktuje Profiltechnik s možností předání zakázky. V minulosti toto bylo již několikrát využito.

Celkově je Profiltechnik schopen zajistit oproti konkurenci Hladík nižší cenu pro koncového zákazníka díky levnější a operativnější výrobě v Čechách. Hladík své výrobky ze systému Solarlux přímo nevyrábí, ale dováží z Německa. Pro tuto výrobu nemá v podniku kapacitu. V tomto případě disponuje Profiltechnik také možností výroby skutečně individuálních a na zpracování náročných zakázek. Díky technickým možnostem dodatečné výroby a úpravy skládacích systémů je schopen vyhovět netypickým přáním zákazníků a stavebním realizacím, na které konkurence nemá dostatečnou kapacitu a zřejmě také know-how.

4 Identifikace rizik obchodních partnerů

Obečná rizika výhradního obchodního vztahu jsme již definovali ve druhé kapitole. Nyní se budeme věnovat stanovení a analýze konkrétních rizik, které ohrožují každého z našich dvou partnerů. Blíže se budeme zabývat těmi riziky, které mají největší vliv na rozhodování firem o tom, zda svoji spolupráci prohloubí právě smlouvou o výhradním prodeji.

4.1 Rizika společnosti Sunflex

Sunflex představuje stabilní, prosperující podnik s velkou tržní silou a celosvětovým portfoliem obchodních partnerů. Nicméně i v jeho případě dochází ke vzniku rizik, která přímo souvisí s uzavřením smlouvy o výhradním prodeji s podnikem Profiltechnik. Následující část identifikuje konkrétní rizika, která se v budoucnu na základě exkluzivního vztahu mohou vyskytnout.

4.1.1 Riziko nepřímého kontaktu se zákazníkem

Svěřením prodeje svých výrobků obchodnímu zástupci v rámci exkluzivního vztahu na českém trhu se firma vystavuje riziku, kdy partner nebude svědomitě plnit obchodní plány a nebude schopen efektivně oslovit co nejvyšší počet potenciálních zákazníků, než kdyby firma vstoupila na trh sama. Toto partnerovo chování může mít negativní vliv na výrobek ve smyslu malého povědomí o něm.

4.1.2 Riziko poškození pověsti výrobku

Jedním z hlavních rizik, které výrobce podstupuje ve výhradním obchodním vztahu, je poškození pověsti jeho výrobku. Obchodní partner může neodborně nakládat s výrobkem. Vady, které způsobí neopatrnou manipulací, může svěst na vlastnosti daného výrobku a tím jeho pověst značně poškodit. Výrobce tak ztrácí dobrou pověst, což značně znemožňuje nápravu i v případě, kdy se na trh rozhodne vstoupit sám, aby situaci napravil. U takových výrobků, kterými naše zakázková výroba hliníkových zimních zahrad bezesporu je, především záleží na pověsti. Nedodržení výrobních termínů nebo dokonce dodání nekvalitní konstrukce u jedné zakázky se velmi rychle v oboru rozšíří a má devastující vliv na budoucnost jak výrobce, tak dodavatele. Samozřejmě závisí na portfoliu dodávek a zakázek každého z partnerů.

Rizikovým faktorem se v důsledku uzavřené smlouvy o výhradním zastoupení stává i uvádění samotného výrobce polotovarů na propagačních materiálech zástupce. Jak již víme, z exkluzivní smlouvy vyplývá i neodmyslitelná povinnost uvádět logo výrobce ve všech tištěných, rozhlasových i video materiálech určených k propagaci firmy Profiltechnik. Jakmile zástupce bude přistupovat ke svým aktivitám nezodpovědně, zákazníci budou mít zákonitě povědomí i o výrobci samotných polotovarů, na kterého se v případě špatných vztahů se zákazníky přeliže část špatné pověsti. Může tak dojít k poškození image a vzniku nedůvěry k této značce i v budoucnu, pokud se Sunflex rozhodne výhradní vztah ukončit a vstoupit na trh sám.

4.1.3 Riziko ztráty kontroly trhu

Z důvodu obsluhy trhu obchodním partnerem, Sunflex ztrácí kontrolu nad ním. Toto se stává velkým problémem v momentě, kdy partner upřednostňuje velmi rozdílnou obchodní strategii než Sunflex. Pokud se strategie partnerů značně rozcházejí, může dojít ke vzniku problémů nejen v komunikaci ale i v dalším směřování budoucí spolupráce apod.

4.1.4 Riziko ušlých příležitostí

Velmi dominantním rizikem ve vztahu firmy Sunflex k českému trhu se stává riziko ušlých příležitostí. Existuje totiž určitá možnost, kdy při rozložení portfolia dodávek více firmám na místním trhu, by firma dosáhla vyššího zisku. Otázkou zůstává, zda jsou ostatní firmy v krátké době schopny osvojit si specifické vlastnosti výrobku a zacházení s ním na takové úrovni, aby byly mohly zvládnout náročnou zakázkovou výrobu s použitím profilů Sunflex.

4.2 Rizika firmy Profiltechnik

Veškerá rizika, která naší firmu ohrožují, vznikají na základě volby nevhodného obchodního partnera. Mnoho obecně firmě známých rizik ale odpadá díky předchozím zkušenostem a spoluprací s německým partnerem. Partneři mezi sebou již mají vybudovanou kooperaci na poměrně silných základech. Tyto byly upevněny postupem času díky osobním návštěvám jednatelů firem, zaškolováním českých pracovníků přímo v německém závodě, průběžným informováním německé strany o výsledcích na českém trhu, projednáváním marketingové strategie, aj. Mnoho obecných rizik, která byla definována výše, v tuto chvíli díky předchozí spolupráci buď úplně odpadají, nebo je možné je identifikovat a eliminovat hned na začátku výhradního vztahu. V následující části se proto budeme věnovat těm rizikům, které nyní představují pro podnik přímou hrozbu.

4.2.1 Riziko dlouhodobě fixní ceny

Výhradní smluvní vztah má řadu přínosů a výhod, které jsme již identifikovali v předchozích částech této práce. Je dobré pohlédnout na tyto výhody i z druhé strany a to v situaci, kdy se změní jisté podmínky jak už na trhu, tak přímo v podniku. Řada výhod se totiž může velmi rychle změnit v potenciální rizika.

Fixní ceny produkce s sebou ale ne vždy nesou pouze výhody pro obě strany. V momentě kdy se změní podmínky trhu českého, německého nebo u obou zároveň negativním směrem, z fixních cen se stává velké riziko. Firma musí čelit rostoucím nákladům a nižším ziskům v případě, kdy dojde například k růstu cen energií, změny měnového kurzu. Podnik kvůli fixním cenám není schopen reagovat tak, jak by v dané situaci chtěl a čelí velkým ztrátám, které mohou mít i dlouhodobý charakter. Eliminace rizik v případě neexkluzivního vztahu bývá rychlá změna dodavatele, tlak na snížení dodavatelských cen, aj. V momentě kdy se firma nachází ve výhradním vztahu, tak o tyto možnosti může přijít a musí se spoléhat na jiná řešení. Těmito mohou být např. změna marketingové strategie, snížení nákladů na zaměstnance, snížení marže na výrobcích, změna výrobní řady ve smyslu orientace na nové podnikatelské aktivity. Poslední příklad však řeší situaci pouze z krátkodobého hlediska. Rozšířením portfolia výrobků je totiž firma schopna pokrývat ušlý zisk a zvyšující se náklady hlavního předmětu podnikání jen určitou chvíli. V důsledku je však povinna stále plnit závazky plynoucí z výhradního vztahu.

4.2.2 Riziko nesplnění minimálního odběru a uvalení sankcí

Podstatnou náležitostí výhradní smlouvy je samozřejmě řešení případných sporů, nebo neplnění závazků z ní vyplývajících. Většina těchto rozporů bývá řešena uvalením finančních sankcí v určité výši, která je předem upravena ve smlouvě. Je nutné tomuto riziku z pohledu firmy přikládat značnou důležitost a to z následujícího důvodu. V momentě, kdy se situace na trhu zhorší v důsledku poklesu poptávky po produktech Profiltechnik, zakázek může být méně nebo budou tlačeny okolnostmi k nižší marži, Profiltechnik již nebude schopen zajistit dohodnuté objemy odebíraného materiálu. V tuto chvíli může obchodní partner přistoupit k uvalení daných sankcí, což by ještě zhoršilo situaci výhradního zástupce. K nízkým ziskům se přidává i nutnost hradit pokuty a podnik se tak může dostat do platební neschopnosti, zadluženosti, nebo až do likvidační situace. V tuto chvíli je velmi důležité vhodně stanovit minimální odebírané množství, které by eliminovalo riziko uvalení sankcí na minimum. Toto je samozřejmě otázkou kompromisu a vyjednávacích schopností obou partnerů.

V důsledku stanovení minimálního odběru se dále zvyšuje tlak na firmu a její zaměstnance. V horším případě může dojít k situaci, kdy velikost minimálního množství bude zvolena příliš „odvážně“ a podnik postupem času zjistí neschopnost dostát v tomto směru svým závazkům. Atmosféra ve firmě je v tuto chvíli ohrožena. Zaměstnanci jsou pod tlakem, což může mít za následek snížení motivace a tím i produktivity práce, chybovost, odchod kvalitních pracovníků i ke konkurenci, aj. Veškeré tyto vlivy mohou ohrozit zatím dobré fungování firmy.

4.2.3 Riziko délky trvání výhradního vztahu

Následující riziko, které má na podnik značný vliv, se dá poměrně obtížně eliminovat. Stanovení délky trvání výhradního vztahu bere v úvahu předchozí zkušenosti firmy s podobným typem smluv nebo čistě jen odhad budoucího vývoje vztahů a trhů jako takových. V případě, kdy firma nemá žádnou předchozí zkušenost s podobným vztahem, má možnost přihlídnout k obecným pravidlům, dát na radu obchodního partnera, nebo lhůtu stanovit pouhým odhadem. Partneři již předchozí zkušenosti se vzájemnou spoluprací mají, proto by pro ně stanovení časového období mohlo být jednodušší. Obecně se v těchto vztazích počítá s trváním smlouvy v horizontu několika let.

Profiltechnik čelí riziku, kdy ho špatně zvolená doba trvání vztahu ať už příliš krátká, nebo dlouhá, bude limitovat v budoucích rozhodnutích o směřování firmy a jejím fungování na trhu v důsledku očekávaných i neočekávaných změn. Příliš krátká lhůta může způsobit tlak na realizaci zakázek, kterým nebude možné věnovat takovou péči z důvodu nedostatku času a snahy za co nejkratší období vytěžit co nejvyšší zisk na každé zakázce. Firma by mohla také čelit nejistotě dodávek materiálu a ztrátě konkurenční výhody v poměrně krátké budoucnosti. Naopak příliš dlouhá lhůta neumožní firmě pružně reagovat na změny trhu např. spoluprací s jiným dodavatelem apod.

4.2.4 Riziko technického zaostávání výrobků

Výrobky používané ve stavebnictví logicky neustále podléhají tlaku na jejich inovaci, zlepšování kvality, konstrukce, designu, aj. Profiltechnik se v odběru polotovarů vystavuje přímé závislosti na inovaci výrobků firmy Sunflex. Pokud Sunflex bude zanedbávat inovace a technologický pokrok svých výrobků, pak tím na Profiltechnik přenáší možnost ztráty konkurenční výhody v podobě zaostávání produkcí za konkurencí na českém trhu. Profiltechnik je zvyklý na základě vzniku nových výrobků investovat i do vlastních technologických vylepšení, které mu umožní kvalitněji zpracovávat polotovary Sunflex. Sunflex na druhou stranu má vlastní tým vývojářů, kteří pracují na nových technologiích přímo v německém závodě. Z tohoto důvodu by mohlo být zmiňované riziko posouzeno jako relativně malé.

4.2.5 Riziko nedostatečných výrobních kapacit

Profiltechnik disponuje určitými výrobními kapacitami, které byly popsány výše. V hodnocení rizik je třeba počítat také s možnými změnami výroby v budoucnu. Pokud by bylo zapotřebí rozšířit produkci v důsledku nutnosti zavedení nové technologie, nebo při získání více a větších zakázek najednou, firma nemusí být schopná tuto situaci zvládnout. Tlak na výrobu se v momentě nárůstu zakázek projevuje ze zkušenosti zejména v letních měsících, kdy je přirozeně poptávka po takových výrobcích nejvyšší. Podnik tuto situaci v minulosti řešil zejména najímáním brigádníků na krátkodobou výpomoc do výroby. Problém se vyskytl poměrně brzy. Pracovníci nemohli být důkladně proškoleni ve výrobě z důvodu nedostatku času i nízkého počtu osob, které mohou někoho školit. Brigádníci nebyli dostatečně seznámeni s chodem firmy, nebo byli prostě jen nezkušení a na pracovišti nezdědka docházelo k chybám ve výrobě a ke zmatkům v organizaci práce. Toto riziko se v této analýze jeví jako opodstatněné, díky předchozím zkušenostem s jeho důsledky v praxi. O to lépe je ho však schopna firma identifikovat a předejít mu.

4.2.6 Riziko vstupu partnera na český trh

Vzhledem k postupně se zlepšující ekonomické situaci na českém trhu, hrozí firmě Profiltechnik i přímá konkurence ve smyslu nově vstupujících firem na tento trh. Největší potenciální riziko paradoxně představuje současný obchodní partner Sunflex. K případnému vstupu na trh by měl Sunflex, v případě zájmu, ty nejlepší podmínky. Podnik totiž bude pravidelně dostávat velmi detailní informace o situaci a postavení českého partnera na trhu. Tyto informace může velmi lehce využít ve svůj prospěch s rozhodnutím ukončit výhradní obchodní zastoupení a vstoupit na trh sám. Profiltechnik by v tuto chvíli ztratil výsadní postavení a zejména pak zásadní konkurenční výhodu v podobě ceny nabízené produkce. Je téměř jisté, že by se Sunflex se svými vlastními výrobními kapacitami dostal na nižší cenu než nynější partner. Toto riziko dále posiluje fakt, že Sunflex je mnohem větší podnik se stabilnějším finančním zázemím a delší historií výroby těchto stavebních prvků. Bylo by tedy značně nepříjemné čelit situaci, kdy se z obchodního partnera stane přímá konkurence.

4.3 Zhodnocení postoje partnerů k možným rizikům

V předchozí kapitole došlo k identifikaci konkrétních rizik, která hrozí oběma partnerům v případě, kdy se rozhodnou uzavřít smlouvu o výhradním prodeji výrobků. K vyhodnocení těchto hrozeb bude využita Likertova škála. Likertova škála je jedním z testovacích modelů, ve kterém respondenti přiřazují váhy jednotlivým tvrzením. Podstatou je přiřazování vah z poměrně malého množství různých alternativ. [37]

Škála je pojmenována po psychologovi Rensisu Likertovi, který ji poprvé použil ve svých výzkumech a to v roce 1932. Většina výzkumů využívajících Likertovu škálu se skládá z pěti možností odpovědí, obvykle zastoupených výrazy jako zcela souhlasím, souhlasím, nevím, nesouhlasím a naprosto nesouhlasím. Toto ale není vždy pravidlem. Můžeme se proto setkat například pouze se dvěma odpověďmi nebo naopak i s deseti a více. Není výjimkou využití číselných vah namísto slovního vyjádření. [37] V případě výzkumu této práce budeme používat číselné hodnoty pro získání přesnějšího výsledku. Likertova škála

byla zvolena záměrně, protože oba respondenti jsou majitelé podniku, kteří jsou velmi časově vytíženi, tudíž bylo nutné zvolit co nejjednodušší a nejsrozumitelnější metodu výzkumu. Položeným otázkám, vzhledem k jejich formulaci, byla věnována vysoká důležitost, aby byla každá z nich pochopena zcela a správně s cílem eliminovat faktory limitující výzkum.

Oba majitelé firem měli za úkol vyplnit krátký dotazník, který obsahoval několik tvrzení. Dotazníky se liší jak počtem otázek, tak i jejich obsahem. Důvodem je rozdílná pozice partnerů a také to, že hlavním předmětem této práce je český podnik, který v důsledku své velikosti a postavení na trhu nese více různých rizik. Tvrzení, která dotazník obsahuje, vycházejí z odborné literatury a ze subjektivního pohledu autora na možná rizika firem, které vstupují do výhradního obchodního vztahu. Respondenti v první řadě rozhodovali, zda souhlasí či nesouhlasí s daným rizikem ve vztahu k jejich firmě a novému smluvnímu vztahu. Následně bylo jejich úkolem ohodnotit, jak silný vliv má potenciální riziko vyplývající z exkluzivního vztahu na jejich podnik v rozmezí 1 – 10, kdy 10 má největší a 1 nejmenší vliv. Níže uvedené tabulky shrnují položené otázky a následné odpovědi. Nejprve se tento dokument věnuje hodnocení rizik z pohledu společnosti Sunflex, následně z pohledu Profiltechnik.

4.3.1 Analýza rizik Sunflex

Tabulka 2: Rizika firmy Sunflex – dotazník 1

Sunflex		ANO	NE
1	Ve výhradním obchodním vztahu s firmou Profiltechnik riskuji ztrátu přímého kontaktu s koncovým zákazníkem na českém trhu.		X
2	Ve výhradním obchodním vztahu s firmou Profiltechnik riskuji poškození pověsti svých výrobků na českém trhu.		X
3	Ve výhradním obchodním vztahu s firmou Profiltechnik riskuji ztrátu kontroly nad českým trhem.		X
4	Ve výhradním obchodním vztahu s firmou Profiltechnik riskuji výši svého zisku. Pokud bych dodával na českém trhu výrobky více firmám, zisk by byl vyšší.		X

Zdroj: autor

Tabulka 3: Rizika firmy Sunflex – dotazník 2

Sunflex		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Ve výhradním obchodním vztahu s firmou Profiltechnik riskují ztrátu přímého kontaktu s koncovým zákazníkem na českém trhu.	X									
2	Ve výhradním obchodním vztahu s firmou Profiltechnik riskují poškození pověsti svých výrobků na českém trhu.	X									
3	Ve výhradním obchodním vztahu s firmou Profiltechnik riskují ztrátu kontroly nad českým trhem.	X									
4	Ve výhradním obchodním vztahu s firmou Profiltechnik riskují výši svého zisku. Pokud bych dodával na českém trhu výrobky více firmám, zisk by byl vyšší.	X									

Zdroj: autor

4.3.2 Shrnutí

Nyní shrňme výsledky dotazníku spolu s komentářem majitele firmy Sunflex.

První riziko nepovažuje Sunflex za relevantní ani za důležité. Svoje podnikatelské aktivity podnik soustřeďuje výhradně na jiné trhy v rámci celého světa. Český zákazník je z pohledu objemu výroby Sunflex produktů bezvýznamný.

Ani v případě druhého bodu nespátřuje podnik jakékoli riziko ve vztahu ke svým výrobkům. Majitel firmy je přesvědčen, že tato situace se dá celkem bezpečně upravit ve smlouvě. Dále se vyjadřuje, ze svého pohledu, velmi kladně k veškeré dlouhodobé spolupráci s Profiltechnikem v minulosti.

Následující tvrzení je opět negováno z pohledu priorit v rámci podnikatelských aktivit firmy Sunflex. Český trh je malý a pro podnik nemá žádný větší význam. Veškerou důvěru vkládá do svého obchodního partnera. Pokud by i on nebyl schopen výrobu na trhu zajistit, neúspěch nepředstavuje natolik zásadní riziko pro fungování takové firmy.

Ohrožení výše realizovaného zisku Sunflex také nepovažuje za riziko, které by v tomto konkrétním vztahu hrálo roli. Výrobky Sunflex jsou svojí cenou určeny především pro zákazníky ze západních evropských zemí. Pokud nedá zákazníkovi místní obchodní zástupce nebo výhradní prodejce správnou péči a nebude schopen odhadnout jeho potřeby, vybere si zákazník s velkou pravděpodobností výrobky od jiného, konkurenčního dodavatele. V tuto chvíli Sunflex jiným firmám než společnosti Profiltechnik svou produkci na českém trhu nedodává. Sunflex se v tomto případě přiklání k tvrzení, že hlavním důvodem, proč tomu tak není, je i vysoká cena finální produkce dovezené přímo z Německa a vzdálenost cca 800 km ke koncovému zákazníkovi. Je proto podle jeho slov lepší, svěřit obsluhu českého trhu podniku, který zde působí již několik let, zná místní podmínky a je schopen produkty Sunflex dobře prodat.

4.3.3 Analýza rizik Profiltechnik alusystem s.r.o.

Tabulka 4: Rizika firmy Profiltechnik alusystem s.r.o. – dotazník 1

Profiltechnik		ANO	NE
1	Ve výhradním obchodním vztahu s firmou Sunflex riskuji, že dohodnuté fixní ceny výrobků mi v případě změn trhu v negativním slova smyslu navýší náklady a znemožní mi na ně pružně reagovat např. změnou dodavatele.	X	
2	Ve výhradním obchodním vztahu s firmou Sunflex riskuji, že nebudu schopen v budoucnu dodržet smlouvou stanovené minimální odebírané množství materiálu.	X	
3	Ve výhradním obchodním vztahu s firmou Sunflex riskuji, že dojde k nesprávnému zvolení délky trvání výhradního vztahu, které bude mít do budoucna vliv na profitabilitu firmy.		X
4	Ve výhradním obchodním vztahu s firmou Sunflex riskuji, že Sunflex nebude své výrobky inovovat a bude tak docházet i k technickému zaostávání mé produkce.		X
5	Ve výhradním obchodním vztahu s firmou Sunflex riskuji situaci, kdy díky nárůstu poptávky po mé zakázkové výrobě na základě získání větší konkurenční výhody nebudu schopen zajistit dostatečné výrobní kapacity pro jednotlivé zakázky.		X

6	Ve výhradním obchodním vztahu s firmou Sunflex riskuji, že pokud se mi na českém trhu bude velmi dařit, Sunflex se rozhodne na český trh vstoupit sám a dojde tak ke zrušení výhradního vztahu a nárustu mojí přímé konkurence.	X	
----------	---	----------	--

Zdroj: autor

Tabulka 5: Rizika firmy Profiltechnik alusystem s.r.o. – dotazník 2

Profiltechnik		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Ve výhradním obchodním vztahu s firmou Sunflex riskuji, že dohodnuté fixní ceny výrobků mi v případě změn trhu v negativním slova smyslu navýší náklady a znemožní mi na ně pružně reagovat např. změnou dodavatele.								X		
2	Ve výhradním obchodním vztahu s firmou Sunflex riskuji, že nebudu schopen v budoucnu dodržet smlouvou stanovené minimální odebírané množství materiálu.						X				
3	Ve výhradním obchodním vztahu s firmou Sunflex riskuji, že dojde k nesprávnému zvolení délky trvání výhradního vztahu, které bude mít do budoucna vliv na profitabilitu firmy.	X									
4	Ve výhradním obchodním vztahu s firmou Sunflex riskuji, že Sunflex nebude své výrobky inovovat a bude tak docházet i k technickému zaostávání mé produkce.	X									

5	Ve výhradním obchodním vztahu s firmou Sunflex riskuji situaci, kdy díky nárustu poptávky po mé zakázkové výrobě na základě získání větší konkurenční výhody nebudu schopen zajistit dostatečné výrobní kapacity pro jednotlivé zakázky.	X									
6	Ve výhradním obchodním vztahu s firmou Sunflex riskuji, že pokud se mi na českém trhu bude velmi dařit, Sunflex se rozhodne na český trh vstoupit sám a dojde tak ke zrušení výhradního vztahu a nárustu mojí přímé konkurence.			X							

Zdroj: autor

4.3.4 Shrnutí

První riziko majitel firmy Profiltechnik připouští jako možné a přikládá mu ze všech ostatních nejvyšší váhu a to na úrovni 8, což lze považovat za značné. Podnik si dobře tuto hrozbu uvědomuje, avšak snaží se své podnikání stavět na pevném vztahu se silným partnerem, kterým Sunflex bez pochyby je. Budoucí strategií podniku je jeho výrobky prosazovat i za vyšší cenu, avšak se zárukou vysoké kvality. V momentě, kdy Profiltechnik získá možnost výhradního prodeje zmiňovaných výrobků pro český trh, bude si toto moci ze své pozice dovolit. Zisk takovéto konkurenční výhody je pro firmu v nestabilním podnikatelském prostředí a v situaci, kdy se stavebnictví příliš nedaří, naprosto zásadní.

V případě druhého tvrzení Profiltechnik výsledné riziko připouští, avšak necítí se být tímto ohrožen v takové míře, jako možným rizikem předchozím. Na základě již více jak 3 leté spolupráce je podnik schopen odhadnout, jakých objemů prodeje výrobků Sunflex bude schopen dosáhnout i v budoucnu. Samozřejmě, že není možné riziko úplně vyloučit z důvodu nepředpokládaných změn na českém trhu, které dodržení minimálního

odebíraného množství přímo ovlivňují. Je však schopen do jisté míry čtenost a výši zakázek odhadnout díky předchozím zkušenostem a informacím o aktuálnímu vývoji trhu.

V následujícím případě majitel firmy nepřipouští jakékoli riziko. Je přesvědčen, že v případě uzavření výhradního prodeje nejprve na 3 roky se mu po uplynutí této lhůty podaří prosadit trvání smlouvy na dobu neurčitou s určitou výpovědní lhůtou. Ve svém tvrzení se opět opírá a probíhající spolupráci na základě neexkluzivního prodeje – prostřednického vztahu. 3 letá délka trvání vztahu logicky vyplývá nejen z předchozí spolupráce, ale také z obchodních zvyklostí běžných ve výhradním obchodním vztahu.

Pokud by obchodní partner v budoucnu podcenil inovaci a technologický rozvoj své produkce, riskuje působení své firmy na trzích po celém světě, kterým podle vlastního tvrzení a obchodní strategie Sunflex přikládá vyšší ziskovost a důležitost než trhu českému. Profiltechnik si toto riziko uvědomoval již na začátku řešení potřeby najít spolehlivého a perspektivního obchodního partnera jak ve výhradním, tak v nevýhradním vztahu. Právě z tohoto důvodu si za partnera zvolil německou firmu s tradicí a prestiží značky, profesionálním přístupem, prokazatelnou stabilitou s vlastním výzkumným týmem a kvalitní patentovanou produkcí.

Ani následující riziko nepovažuje majitel firmy, ze svého pohledu, jako ohrožující jeho podnikání a to z důvodu bohatých zkušeností s vývojem výroby v minulosti. Podnik si prošel několika stádii vývoje. Zpočátku se výroba soustředila především na plastová okna, postupem času se začala orientovat na výrobky z hliníku. Dnes je proces výroby jednotlivých zakázek natolik propracovaný, že je schopen reagovat flexibilně na mnoho tržních změn. Výrobní kapacity jsou proto kdykoli připraveny zvládnout i větší množství zakázek. Majitel dále komentuje firemní strategii v tomto směru jako velmi pružnou se snahou vždy dosáhnout efektivní výroby. Z tohoto důvodu před několika lety došlo ke snížení stavu zaměstnanců a omezení či úplné zrušení výroby neziskových výrobků. Současný stav je ve smyslu počtu zaměstnanců a velikosti firmy, kterou je majitel schopen a chce zvládnout sám osobně, naprosto vyhovující.

Posledním bodem dotazníku bylo ohodnotit možné riziko, které v důsledku představuje obchodní partner jako takový. Ačkoli jednatel firmy určitou výši rizika připouští, zůstává k jeho naplnění i nadále skeptický. Sám jednatel chápe styl německého podnikání založený na spolupráci solidních partnerů, nikoli ve smyslu, jak on sám říká, „urvat co nejvíce pro sebe za každou cenu“. Z jeho pohledu hraje významnou roli v obchodním vztahu konkrétně s německou firmou důvěra a poctivé jednání. Má pocit, že i díky tomuto podnikatelskému prostředí se firmám v Německu daří z mnoha pohledů výrazně lépe než v Čechách.

5 Návrh smlouvy o výhradním prodeji mezi společnostmi Profiltechnik alusystem s.r.o. a Sunflex Aluminiumsysteme GmbH

Jak již bylo řečeno výše, podnik se snaží o výhradní prodej produktů Sunflex z důvodu upevnění své pozice na českém trhu, zvýšení konkurenceschopnosti, profitability a renomé firmy. V budoucnu podnik předpokládá plnou orientaci na výrobu ze systému Sunflex pouze v případě uzavření výhradního obchodního vztahu. Pokud by k podpisu smlouvy nedošlo, představovala by plná orientace na tyto výrobky pro firmu značné riziko z pohledu úzké produktové řady, která není nijak zajištěna před hrozbami konkurence současné, ale i budoucí. Proto je v současné době portfolio výrobků společnosti širší. Nyní se již práce bude věnovat tomu, jak přesně by mohla smlouva o výhradním prodeji zboží v případě obchodních partnerů vypadat v kontextu s možností eliminace zjištěných rizik exkluzivního vztahu.

5.1 Určení smluvních stran

Do výhradního vztahu vstupují obchodní partneři a to Sunflex Aluminium Systeme GmbH se sídlem Im Ruttenberge 12, 57482 Wenden, Germany v zastoupení jednatelem Frankem Stahlem a Profiltechni alusystem s.r.o. se sídlem se sídlem Kocourov, 463 42 Bílá-Kocourov, Česká Republika. Sunflex vystupuje jako dodavatel na straně jedné, Profiltechnik jako odběratel na straně druhé. Dále jen jako dodavatel a odběratel.

5.2 Preambule

V této části smlouvy dochází k identifikaci předmětu podnikání obou stran což je projektování, výroba a montáž prosklených stavebních prvků. Dále zde dochází ke stanovení cíle této smlouvy a tím je úprava podnikatelské spolupráce mezi partnery jako výhradní dodavatelsko-odběratelský vztah. Smluvní strany vyjadřují vůli dostát závazkům ze smlouvy vyplývajícím v dobré víře a s přihlédnutím k obchodním zvyklostem.

5.3 Předmět smlouvy a minimální odběr materiálu

Předmětem smlouvy nadále zůstává dodávka zboží určeného smlouvou. Za toto zboží jsou považovány skládací a prosklené stěny. Sortiment je blíže specifikován v příloze. Podstatnou změnou oproti stávající smlouvě je zavázání se k minimálnímu odebíranému množství ve výši 500 000 EUR bez DPH ročně. Přičemž toto zboží není odběrateli dovoleno nakupovat od jiného subjektu než od firmy Sunflex.

5.4 Uzavírání dílčích kupních smluv

Dílčí dodávky zboží budou v návaznosti na první kapitulu uskutečňovány na základě jednotlivých kupních smluv, jejichž vlastnosti a náležitosti již byly popsány výše. Znalost úpravy dílčí kupní smlouvy je pro tento obchodní vztah zásadní. Kupní smlouva nabývá platnosti v momentě potvrzení dodavatelem. Důležité je upozornění na nástroje, kterými mohou být objednávky zadávány a to telefon, email i fax. Jako ve většině smluv, tak i v tomto dokumentu se smluvní strany distancují od odpovědnosti za škodu způsobenou vyšší mocí (vis major) jako např. přírodní katastrofy, zásahy armádních sil, limity obchodu, aj.

5.5 Kupní cena a platební podmínky

Veškeré ceny produkce se díky výhradnímu vztahu změní. V důsledku vzájemné dohody dojde ke snížení cen o 5% pro Profiltechnik a to na veškeré odebírané zboží po celou dobu trvání výhradního vztahu. Ceník produkce si Sunflex vyhrazuje měnit jedenkrát za kalendářní rok. Samozřejmostí je oprávněnost dodavatele účtovat si DPH tak, jak ukládá zákon. Na úhradu kupní ceny zboží si strany sjednaly lhůtu 30 dní od doručení faktury. Platba bude probíhat bezhotovostní transakcí na již používaný bankovní účet dodavatele

v EUR a faktura bude doručována na již zavedenou adresu. Dnem úhrady bude i nadále považováno připsání platby na účet. Pokud by si partneři nedůvěřovali v oblasti platebního styku, bylo by možné využít dokumentárních platebních nástrojů, které zajišťují potenciální rizika. Nicméně po předchozích zkušenostech si v tomto oba partneři důvěřují.

V tomto konkrétním bodě dochází k eliminaci rizika v oblasti fixní ceny produkce a to díky možnosti měnit ji jedenkrát ročně. I přes změnu ceny odběrateli stále vzniká nárok na slevu ve výši 5%.

5.6 Dodací podmínky

Na základě potvrzené objednávky je dodavatel povinen doručit zboží odběrateli do 14 dnů. Dále má právo na pozastavení dodávek zboží v momentě zpožděné platby za zboží, nebo v případě uvalení smluvních pokut z neplnění závazků této smlouvy. Místem pro dodání zboží nadále zůstává sídlo firmy Profiltechnik. Mezi důležité povinnosti odběratele patří promptní kontrola zboží při předání, kdy je nutné vše zaznamenat do dodacího listu. Na pozdější reklamace v tomto směru nemůže být a nebude brán zřetel. Vadné zboží je dodavatel povinen vyměnit nebo uhradit veškeré výdaje spojené s náhradou škody v případě vzniklé reklamace.

5.7 Ostatní ujednání

Mezi hlavní položku patří reklamní materiály. V tomto případě je nadále nutné uvádět na veškerých materiálech jak tištěných, tak elektronických logo dodavatele - výhradního partnera. Dále není dovoleno odběrateli jakkoli spolupracovat s firmami, které by mohly představovat potenciální konkurenci této firmě. Tímto se rozumí i veškeré náležitosti této výhradní smlouvy a její detaily. Samozřejmostí je bezpodmínečné zachování mlčenlivosti s důrazem na obchodní tajemství.

5.8 Smluvní pokuty

Důležitým prvkem porušení smlouvy je nedodržení odběru minimálního sjednaného množství a tím je, jak již bylo stanoveno výše, 500.000 EUR ročně. Jednou za rok je proto dodavatel oprávněn požadovat náhradu škody za nedodržení min. odběru. Náhrada škody je uvalena ve výši reálně neodebraného množství. Toto v praxi znamená povinnost odběratele dodavateli doplatit hodnotu zboží, které do stanoveného limitu neodebral. Dále si dodavatel vyhrazuje právo účtovat 0,1% z každé dlužné částky po splatnosti faktury a to za každý den prodlení s platbou.

Navržená výše minimálního odběru materiálu vychází z reálného průměrného ročního objemu nákupu systémů Sunflex, který v tuto chvíli činí 300.000 EUR ročně. Pokud by došlo v budoucnu k podpisu výhradní smlouvy, Profiltechnik by vyloučil ze svého portfolia ostatní dodavatele a soustředil by se tak výhradně na produkci Sunflex. V důsledku předpokládaného nárůstu objemu prodeje se dá hovořit o snížení možného rizika z nesplnění minimálního odebíraného množství materiálu. V tuto chvíli se dá očekávat, že Profiltechnik bude schopen dostát svým závazkům a výrobky v minimální hodnotě 500.000 EUR ročně odebírat.

5.9 Odstoupení od smlouvy a její platnost

Obchodní partneři se dohodli na trvání výhradního smluvního vztahu a to na dobu 3 let s účinností od 1.4.2014. Pokud nedojde k předčasné výpovědi smlouvy na základě zásadního porušení daných podmínek, je každá ze stran povinna, pokud bude trvat na ukončení vztahu, doručit výpověď druhé straně a to minimálně 3 měsíce před jejím ukončením. Pokud se takto nestane, má se za to, že partneři nadále chtějí ve vztahu setrvat a smlouva se prodlužuje znovu na dobu určitou s délkou trvání 3 let.

Možnost předčasně smlouvu vypovědět, vzniká hrubým porušením podmínek, které jsou definovány výše v tomto dokumentu a ve vzoru smlouvy v příloze. V tomto případě si poškozená strana může nárokovat odstoupení od smlouvy a to ve lhůtě 2 měsíců, která se začíná počítat od prvního dne následujícího měsíce v němž byla výpověď písemně doručena na uvedenou adresu partnera ve smlouvě. Pokud dojde k zásadnímu porušení platebních podmínek a to k nezaplacení dlužné částky déle jak 30 dní po skončení splatnosti faktury, může dodavatel odstoupit od smluvního vztahu opět ve výpovědní lhůtě 2 měsíců. Pro odběratele toto fakticky znamená možnost uskutečnění platby v 60 dnech, než dojde k výpovědi vztahu ze strany dodavatele.

Nejen zkrácením výpovědní lhůty dochází k eliminaci rizika nevhodně zvolené délky trvání výhradního vztahu, ale také díky předchozí více než 3 roky trvající spolupráci, kdy si partneři vzájemně vybudovali kvalitní obchodní vztah založený na oboustranné důvěře.

Ke snížení možného rizika vstupu Sunflex na český trh dochází právě zvolenou délkou trvání výhradního vztahu, která podniku znemožňuje tento krok učinit, ačkoli k tomuto společnost aktuálně neinklinuje.

5.10 Závěrečná ustanovení

V závěrečných ustanoveních v našem případě nedochází k přílišným změnám. Nadále se budou strany pokoušet řešit veškeré spory nejprve dohodou a vzájemným jednáním. Pokud i přesto bude nutné spor řešit právní cestou, strany vše postoupí rozhodčímu soudu Spolkové Republiky Německo známým pod zkratkou DIS. Smluvní spory se tedy budou řídit právem německým a úředním jazykem bude též němčina. Nadále se v tomto kontraktu objevuje prvek Salvátorská klauzule, která má za úkol zabránit zneplatnění smlouvy na základě porušení pouze dílčího vztahu. Jakékoli případné změny, které budou chtít strany ve smlouvě zohlednit, musí být zaneseny písemně.

Závěr

Profiltechnik si za dobu svého působení na českém trhu vybudoval silnou pozici a to především díky schopnosti rychlé adaptace na změny trhu, což dokazuje vývoj portfolia výrobků v průběhu let. V posledních letech firma reaguje na změny trhu právě prohlubováním spolupráce s německým partnerem, což je ze strategického hlediska jistě dobrý krok. Poznatky zjištěné v průběhu této práce posilují rozhodnutí firmy tímto směrem i nadále pokračovat. Jedná se především o dlouhodobý růst německého hospodářství, tradiční ekonomickou spolupráci sousedních zemí, evidentní specializaci firem v průmyslu a stavebnictví, na čemž je úspěch německých firem založen. Profiltechnik našel ve spolupráci s podnikem Sunflex silného a stabilního partnera, který je schopen zcela sám vyvíjet nové technologie a inovovat výrobky, které patří k těm světově nejkvalitnějším.

Podnik si za dobu své více jak 20 leté existence vybudoval stabilní zázemí s možností vlastní výroby, což jeho hlavní konkurent na českém trhu firma Hladík prozatím postrádá. Toto a možnost výroby ze skladových zásob firmě umožňuje rychle a pružně reagovat na požadavky zákazníků i změny trhu. Vlastní montážní tým zajišťuje profesionální a zodpovědnou instalaci systémů Sunflex, na kterou se pravidelně školí přímo v německém závodě.

Z pohledu marketingové strategie však podniku chybí úzký kontakt s potenciálním zákazníkem. Profiltechnik se může pochlubit spoluprací s jednou z největších německých firem v oboru netradičních stavebních prvků, avšak z mého pohledu to tzv. “neumí prodat” v širším slova smyslu. K získávání zákazníků využívá především klasických reklamních nástrojů v podobě tiskovin, regionálních rozhlasových stanic a určité formy sponzoringu např. sportovních akcí v regionu. V neposlední řadě získává zákazníky na základě doporučení stávající klientely. Společnost však podceňuje generaci mladých potenciálních zákazníků, kteří již v nízkém věku disponují značnými finančními prostředky a v budoucnu se chystají řešit otázku vlastního bydlení. Přesně tato skupina zákazníků vykazuje jistou známku apatie ke standardním marketingovým nástrojům, naproti tomu se pohybují zejména ve světě internetu, mobilních aplikací a sociálních sítí. Tento potenciál si v určitém směru nenechala ujít největší konkurence firmy. Ačkoli společnost Hladík v

mnoha ohledech za Profiltechnikem zaostává, zejména v oblasti vlastní výroby, využívá již na první pohled nápaditější koncepci marketingové strategie. Hladík propaguje své výrobky pomocí profilu na sociální síti Facebook, kde pravidelně aktualizuje příspěvky pomocí fotek, videí, vše je doplněno komentáři zákazníků jak stávajících, tak potenciálních zájemců o realizaci této firmy. Povědomí o své produkci ještě zvyšuje aktivní aplikaci pro tablety (ipad), která je interaktivní formou prezentace výrobků. Sociální komunikace je dnes novou formou prezentace firem, která jim umožňuje přiblížit se k zákazníkovi a vytvořit bližší vztah. Z tohoto důvodu by měl Profiltechnik minimálně zvážit použití sociálních médií pro rozšíření prezentace své firmy.

To, co ale Profiltechnik především ve vztahu ke své hlavní konkurenci postrádá, je výhradní smluvní vztah se svým hlavním dodavatelem Sunflex. Ten, na rozdíl od společnosti Profiltechnik, má se svým dodavatelem Solarlux uzavřenou smlouvu o exkluzivním prodeji pro český trh. Na základě obecných argumentů, bližší analýzy obchodních partnerů uvedených výše v této práci a skutečnosti, že spolupráce podobných firem na této úrovni se vyplácí i konkurenci, mohou uzavření smlouvy o výhradním prodeji partnerům vřele doporučit. Konkrétní výhody vyplývající z tohoto vztahu nyní shrňme.

Prohloubení obchodního vztahu touto smlouvou pomůže firmě omezit přímou konkurenci, dosáhnout vyšší marže a nižších nákladů zejména v cenách materiálu. Nesporný vliv má exkluzivní vztah i na zvýšení důvěryhodnosti a image firmy, která se může pochlubit zázemím silného a spolehlivého partnera působícího na mezinárodních trzích, což v konečném důsledku hraje hlavní roli při získávání lukrativních zakázek. V neposlední řadě užší spolupráce podniku Profiltechnik zásadně zlepší tržní postavení ve vztahu ke konkurenční firmě Hladík, která by v tomto okamžiku přišla o svou výsadní marketingovou výhodu.

Z pohledu současné spolupráce můžeme zdůraznit především rozdíly v budoucím smluvním vztahu oproti stávajícímu. Především dochází ke změně ceny produkce, která by mohla klesnout o 5% oproti stávajícím cenám. Současně se odběratel zavazuje k nákupu zboží v hodnotě minimálně 500.000 EUR ročně bez DPH. Pokud však nebude schopen takové množství odebrat, bude nucen na základě smlouvy neodebranou hodnotu zboží

doplatit a to vždy ke konci roku. Platba za zboží by se zásadně změnila v její lhůtě. Nyní musí podnik platit před dodávkou zboží a to je dodáno až do 5 týdnů po obdržení platby. V budoucnu by bylo možné hradit faktury po jejich obdržení do 30 dnů s tím, že dodací lhůta se zkrátí na 14 dní a začíná plynout ode dne přijetí objednávky. Termín platby a dodání zboží se tedy rozchází, což firmě přinese možnost ještě rychleji reagovat na požadavky zákazníků. Exkluzivní smlouvu si strany sjednají po dobu 3 let s možností automatického prodloužení o stejnou délku trvání závazku, pokud ani jeden z partnerů nedoručí písemnou výpověď a to nejdéle 3 měsíce předem. V současnosti je smluvní vztah zvolen na dobu neurčitou s 6 měsíční výpovědní lhůtou.

S aplikací výhradního obchodního vztahu přichází nutně i nová rizika, kterým musí oba partneři čelit. Ta zásadní již byla identifikována a byl zhodnocen jejich možný dopad na oba partnery. Firma Sunflex z jejího pohledu nevnímá ani jedno z identifikovaných rizik jako zásadní a ohrožující stabilitu jejího podnikání. Toto tvrzení je dáno velikostí firmy a stability, která je dána podnikatelskými aktivitami po celém světě. Spolupráce s českým partnerem pro ni představuje další diverzifikaci portfolia obchodních partnerů, zvýšení reputace na evropském trhu, aj. Případné ukončení spolupráce s českým partnerem nepředstavuje pro německou firmu zásadní ohrožení stability jejího podnikání.

Profiltechnik je na spolupráci se Sunflexem podstatně více závislý. Firemní strategie a cíle podniku přímo závisí na výrobcích Sunflex, z čehož logicky vyplývají výše zmiňovaná rizika. Profiltechnik spatřuje několik rizik jako přímo ohrožujících jeho podnikání. Nejvýznamnějším rizikem se ukázala fixace cen materiálu, které v důsledku změn na trhu mohou firmě znemožnit pružně reagovat změnou nakupované produkce. Nezpochybnitelné je i riziko možného nesplnění odběru minimálního množství materiálu, které se podpisem smlouvy zvýší z průměrných 300.000 EUR ročně na 500.000 EUR. Konkrétní výše, kterou si partneři zvolili, vychází z několikaleté dobré spolupráce a z odhadu vývoje trhu v kladných hodnotách. V okamžiku, kdy se však Profiltechnik bude věnovat naplno pouze prodeji systému Sunflex, bude v jeho zájmu propagovat pouze tyto výrobky, což by podle předpokladů mělo mít za následek zvýšení objemu zakázek a tím výrazně eliminovat toto riziko. Poslední riziko, které si firma uvědomuje a přikládá mu určitou, i když nízkou prioritu, je možnost vstupu dodavatele na český trh. Na základě poznatků této práce však

může dojít k naprostému vyloučení rizika vstupu Sunflex na český trh. Pro Sunflex takto malý trh nehraje nijak zásadní roli v jeho strategii. Spolupráci s Profiltechnik vnímá spíše jako marketingový tah a doplnění svého portfolia působení na světových trzích. Pro takto velkou firmu s mnoha zahraničními aktivitami a několikanásobně vyššími ročními obraty tato oblast naprosto zanedbatelná a bezvýznamná.

Několikaletá spolupráce českého a německého partnera, která je soustavně podporována účastí na školeních o nových produktech, reportingem a jinými aktivitami, chování konkurence, cíle a strategie firmy Profiltechnik, logicky vyústily v nutnost prohloubení spolupráce na základě smlouvy o výhradním prodeji zboží pro český trh. Výše byly uvedeny veškeré klady i zápory tohoto vztahu v kontextu s riziky, která s sebou nutně přináší. Mohlo by se zdát, že pro obě firmy je tento posun krokem do neznáma, avšak není tomu tak. Dobré obchodní a částečně i osobní vztahy se odráží ve spokojenosti obou partnerů v rámci jejich spolupráce. Smlouva o exkluzivním prodeji může být pro obě firmy stvrzením jejich vzájemné podnikatelské důvěry a pro Profiltechnik ziskem zásadní konkurenční výhody, kterou nutně v dnešní době potřebuje. Podnikatelská rizika, která ve všech směrech doprovázejí každý výhradní vztah, nelze úplně eliminovat. Je nutné uvědomit si jejich možný dopad, avšak není možné jim obětovat potenciální obchodní příležitosti. Vždyť bez rizika nemůžeme hovořit o podnikání.

V úvodu této diplomové práce byl stanoven cíl identifikovat rizika, která by mohla přímo ovlivnit budoucí výhradní obchodní vztah mezi společnostmi Profiltechnik alusystem s.r.o. a Sunflex Aluminiumsysteme GmbH, a pokusit se tak návrhem konkrétní smlouvy o exkluzivním prodeji a zhodnocením spolupráce obou podniků alespoň z části těmto rizikům předejít, popřípadě je eliminovat. V závěru práce mohu prohlásit tento cíl za splněný.

Seznam použité literatury

- [1] O CzechTrade. *Czechtrade* [online]. 2013 [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <<http://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/>>.
- [2] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní obchodní operace*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 242 s. ISBN 978-80-247-1590-2.
- [3] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009, 196 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.
- [4] MAREK, Karel. Ke zvláštním ustanovením pro závazkové vztahy v mezinárodním obchodu. In: *Právní rádce* [online]. [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: <<http://pravniradce.ihned.cz/c1-46529940-ke-zvlastnim-ustanovenim-pro-zavazkove-vztahy-v-mezinarodnim-obchodu>>.
- [5] SVATOŠ, Miroslav. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 367 s. ISBN 978-80-247-2708-0.
- [6] KANDA, Antonín. *Kupní smlouva v mezinárodním obchodním styku. (Úmluva OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží)*. 1.vyd. Praha: Linde, 1999, 307 s. ISBN 80-720-1183-9.
- [7] Businessinfo.cz. *Incoterms 2010* [online]. 2012 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/incoterms-2010-7707.html>>.
- [8] Selected International Commercial Terms (Incoterms). In: *The Geography of Transport* [online]. 2013 [cit. 2013-12-20]. Dostupné z: <<http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch7en/conc7en/incoterms.html>>.

- [9] Univerzitaonline. *Dodací podmínky a platební podmínky v zahraničním obchodě* [online]. 2012 [cit. 2012-11-28]. Dostupné z: <<http://www.univerzitaonline.cz/pek/ekonomika/dodaci-podminky-a-platebni-podminky-v-zahranicnim-obchode/>>.
- [10] Businessinfo.cz. *Platební podmínky v mezinárodním obchodu* [online]. 2012 [cit. 2012-11-28]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/platebni-podminky-mezinarodniho-obchodu-7698.html#!&chapter=4>>.
- [11] Zajištění exportního rizika. In: *GE Money* [online]. 2013 [cit. 2013-12-20]. Dostupné z: <<http://www.gemoney.cz/firmy/zahranicni-obchod/zajisteni-exportniho-rizika>>.
- [12] *Zajištění závazků v mezinárodním obchodě (ekonomické a právní aspekty)*. Praha, 2010. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Zbyněk Švarc.
- [13] Mezinárodní arbitrážní soud. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 2003 [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mezinarodni-arbitrazni-soud-7153.html>>.
- [14] ŠVARC, Zbyněk. *Základy obchodního práva*. 3. upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 426 s. Vysokoškolské učebnice (Aleš Čeněk). ISBN 978-807-3803-223. Také dostupné komerčně z: <<http://proquest.umi.com>>.
- [15] HRADILOVÁ, Veronika a Klára SVOBODOVÁ. Evropské mezinárodní právo soukromé. In: *Is.muni* [online]. 2009 [cit. 2013-11-24]. Dostupné z: <<http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/praf/js09/mps/web/pages/01.html>>.
- [16] Ke zvláštním ustanovením pro závazkové vztahy v mezinárodním obchodu. *Právní rádce* [online]. 2010 [cit. 2013-11-25]. Dostupné z: <<http://pravniradce.ihned.cz/c1-46529940-ke-zvlastnim-ustanovenim-pro-zavazkove-vztahy-v-mezinarodnim-obchodu>>.

- [17] Get Free Legal Forms, *Exclusive Distributor Agreement* [online]. 2012 [cit. 2012-12-02]. Dostupné z: <<http://www.getfreelegalforms.com/exclusive-distributor-agreement/>>.
- [18] Salvátorská klauzule pomůže při zpochybnění platnosti smluv. In: *Realitymix.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-11-05]. Dostupné z: <<http://realitymix.centrum.cz/realitni-clanky/salvatorska-klauzule-pomuze-pri-zpochybneni-platnosti-smluv-834.html>>.
- [19] ANDRITSOS, A., A. DIMITRIOS a Ch. TANG. Launching new products through exclusive sales channels. *European Journal of Operational Research* [online]. 2010, roč. 204, č. 2, s. 375 [cit. 2013-10-14]. Dostupné z: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221709008522>>.
- [20] JANATKA, František. *Rizika v komerční praxi*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 316 s. ISBN 978-80-7357-632-5.
- [21] BURGER, Julia. Interpersonal trust in German-Czech work relations: Mutual expectations and suggestions for improvement. *Organisational transformation and social change* [online]. 2006, roč. 3, č. 2 [cit. 2013-10-22]. DOI: 1477-9633. Dostupné z: <<http://web.ebscohost.com.libaccess.hud.ac.uk/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2aec839e-e5fb-4a65-bee4-0b98d07aa8a2%40sessionmgr112&vid=2&hid=122>>.
- [22] Německo: Základní informace o teritoriu. In: *Businessinfo.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-10-22]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-zakladni-informace-o-teritoriu-19041.html#sec11>>.
- [23] Německo: Ekonomická charakteristika země. In: *Businessinfo.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-10-22]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-ekonomicka-charakteristika-zeme-19044.html>>.
- [24] Německo: Zahraniční obchod země. In: *Businessinfo.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-10-22]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-zahranicni-obchod-zeme-19046.html>>.

- [25] Německo: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. In: *Businessinfo.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-12-17]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-19047.html>>.
- [26] Stavebnictví - vývoj tržeb ve stavebnictví v ČR. In: *Kurzy.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-10-22]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/?G=4&A=1&page=3>>.
- [27] Průmysl potvrdil a zrychlil růst, stavebnictví je nadále v útlumu. In: *Idnes.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: <http://ekonomika.idnes.cz/prumysl-treti-mesic-v-rade-roste-dow-/ekonomika.aspx?c=A131106_091102_ekonomika_fih>.
- [28] Stavební produkce – propad od roku 2008. In: *Ekonomika.idnes* [online]. 2012 [cit. 2013-12-20]. Dostupné z: <http://ekonomika.idnes.cz/vyvoj-stavebni-produkce-v-ceske-republice-fir-/ekonomika.aspx?c=A121128_100445_ekonomika_spi>.
- [29] Sunflex. *Sunflex Aluminiumsystems* [online]. 2013 [cit. 2013-10-26]. Dostupné z: <<http://www.sunflex-aluminiumsystems.com>>.
- [30] Profiltechnik. *Profiltechnik alusystem s.r.o.* [online]. 2013 [cit. 2013-10-26]. Dostupné z: <<http://www.profiltechnik.cz/cz>>.
- [31] PROFILTECHNIK ALUSYSTEM s.r.o. In: *Zivefirmy.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-11-18]. Dostupné z: <http://www.zivefirmy.cz/profiltechnik-alusystem_f245641?q=profiltechnik®ion=0>.
- [32] Pokles trhu, marží i zakázek - hlásí stavebnictví. *Stavitel.ihned.cz* [online]. 2013, 30.5.2013 [cit. 2013-10-26]. Dostupné z: <<http://stavitel.ihned.cz/c1-59973130-pokles-trhu-marzi-i-zakazek-hlasi-stavebnictvi>>.

[33] Difference Between SWOT & TOWS Analysis. In: *Small Business* [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <<http://smallbusiness.chron.com/difference-between-swot-tows-analysis-23169.html>>.

[34] International Dealers. In: *Solarlux* [online]. 2013 [cit. 2013-12-20]. Dostupné z: <<http://www.solarlux.com/com/arc/solarlux/international-distributors.cfm>>.

[35] Search for Trade Partner. In: *Sunflex-aluminiumsystems* [online]. 2013 [cit. 2013-12-20]. Dostupné z: <<http://www.sunflex-aluminiumsystems.com/contact.html#tab1>>.

[36] Hladík. *Hladik.info* [online]. 2009 [cit. 2014-01-04]. Dostupné z: <<http://www.hladik.info/uvod.html>>.

[37] POWERS, Bethel Ann a Thomas R KNAPP. *Dictionary of nursing theory and research* [online]. 4th ed. New York, NY: Springer Pub. Co., c2011, p. [cit. 2013-11-14]. ISBN 9780826106650. Dostupné z: <<http://site.ebrary.com/lib/uoh/docDetail.action?docID=10546343>>.

Seznam příloh

Příloha A: Současná smlouva společností Profilechnik a Sunflex	100
Příloha B: Vzor smlouvy o výhradním prodeji zboží.....	103
Příloha C: Model TOWS	113
Příloha D: Aplikace Solarlux pro iPad	114
Příloha E: Realizace podniku Profiltechnik s použitím systémů Sunflex	115
Příloha F: Ostatní realizace podniku Profiltechnik.....	117

Příloha A: Současná smlouva společností Profilechnik a Sunflex

Smlouva

mezi xyxyx
jmenován později jako výrobce

a

Profil technik
jmenován později jako obchodní partner

§ 1

Předmět smlouvy

1. Výrobce předává obchodnímu partnerovi zpracování a opracování, jakož i odbyt v příloze 1 jmenovaných výrobků (dále jen smluvních výrobků).
2. Obchodní partner se zavazuje takovému smluvní výrobky během trvání této smlouvy výhradně odbírat od výrobce.
3. Výrobce může smluvní výrobky měnit a/nebo jejich výrobu zastavit, aniž by z toho obchodnímu partnerovi vznikly nároky.

§ 2

Právní postavení obchodního partnera

Obchodní partner nakupuje a prodává pod vlastním jménem a na vlastní účet. Jedná jako samostatný obchodník jak ve vztahu k výrobcí tak i zákazníkovi.

§3

Ceny a podmínky

1. Obchodní partner se zavazuje smluvní výrobky vyrábět nebo upravovat a prodávat pod značkou zboží tak, jak určí výrobce.
2. Obchody mezi výrobcem a obchodním partnerem podléhají všeobecným obchodním podmínkám výrobce v platném základním znění. Toto znění aktuálního uzavření smlouvy je k této smlouvě připojeno jako příloha 2.

§4

Oznamovací povinnost

Obchodní partner informuje výrobce minim. 2 x v roce (např. koncem března a koncem září) o své činnosti jakož i vývoji na trhu a konkurenci.

§5

Reklama a veletrhy

Obchodní partner je povinen výrobce včas informovat o reklamních akcích jakož i úmyslu účastnit se veletrhů nebo výstav.

§6

Hospodářská soutěž během trvání této smlouvy

Obchodní partner se zavazuje nevyrobět konkurenční zboží proti smluvním výrobkům , případně jej prodávat. Ani mimo ani v oblasti předmětu smlouvy nesmí obchodní partner jedno v jaké podobě obchodovat s konkurenčním zbožím, toto platí též pro použité zboží.

§7

Zapojení dalších zpracovatelů

Obchodní partner smí další strany na zpracování smluvních výrobků zapojit jen s výslovným a písemným souhlasem výrobce.

§8

Logo a jiné obchodní značky výrobce

Obchodní partner je během platnosti této smlouvy oprávněn používat logo, obchodní jméno a ostatní značky výrobce, ale může je používat pouze v rámci této smlouvy a výhradně v zájmu výrobce, pouze ke značení smluvních výrobků a v rámci reklamy na toto zboží.

§9

Nákupní ceny

Ceny dle ceníku výrobce se rozumí pouze „ze závodu“ včetně zabalení a transportu.

§10

Doba trvání a ukončení smlouvy

1. Smlouva je uzavírána na dobu neurčitou. Může být ukončena ve lhůtě 6 měsíců k 30. červnu a 31. prosinci.
2. Mimo to může být zrušena z důležitých důvodů okamžitě v případě že jeden ze smluvních partnerů nedodrží i přes napomenutí své povinnosti.
3. Výpověď musí být dána písemnou formou doporučeným dopisem.

§11

Odevzdání informačních a propagačních materiálů

Obchodní partner musí po ukončení smlouvy vydat zpět v jeho rukách se nacházející informační a propagační materiály jakož i všechny podklady , které mu byly poskytnuty výrobcem.

§12

Užití právo/směrodatný smluvní text

Smlouva podléhá platnému právu v sídle výrobce (Německo). Platný a směrodatný je smluvní jazyk, němčina.

§13

Změny a dodatky

Změny a dodatky této smlouvy podléhají písemné formě a musí být podepsány oběma stranami, aby byly platné.

§14

Řešení sporů

1. Sídlo soudu pro spory na základě nebo v souvislosti s touto smlouvou je v sídle výrobce. Pokud výrobce vystupuje jako žalobce, je povinen to sdělit i soudu v zemi obchodního partnera.
2. Podle volby výrobce mohou být všechny spory vyplývající z této smlouvy řešeny mimosoudní cestou státních soudů dle porovnávacího a rozhodčího soudního práva Mezinárodní obchodní komory třemi rozhodčími soudci, kteří by byli jmenováni odpovědnými za toto nařízení a rozhodnutí, s konečnou a závaznou platností. Ten případně ti rozhodčí soudci rozhodnou také o oprávněnosti rozhodčího soudu a platnosti rozhodčí smlouvy.

§15

Salvatorská klauzule

Jsou li nebo budou li jednotlivé body této smlouvy zcela nebo částečně neúčinné, neplatné, nebo odpadnou dodatečně zcela nebo částečně, zůstává v platnosti zbytek této smlouvy od tohoto nedotčen. Dodatečně vypuštěné neúčinné nebo neplatné body budou nahrazeny jinými, které ve svých právních a obchodních účincích jsou nahrazeným bodům nejbliže.

Za výrobce.....

Za obchodního partnera.....

Příloha 1

Smluvní výrobky

Smluvními výrobky jsou CELOSKLENĚNÉ BALKONOVÉ VÝPLNĚ Systém SF25, SF30 a SF35 se všemi komponenty a dalším vypracováním.

Příloha 2

Všeobecné prodejní a dodací podmínky

Příloha B: Vzor smlouvy o výhradním prodeji zboží

Smlouva o výhradním prodeji zboží

Sunflex Aluminium Systeme GmbH

ID: DE 126178380

se sídlem: Head Office, Im Ruttenberge 12, 57482 Wenden, Germany

společnost založená podle právního řádu Německa

jejímž jménem jedná: Frank Stahl, jednatel

email: stahl@sunflex.de

(dále jako „dodavatel“ na straně jedné)

a

Profiltechnik alusystem s.r.o.

IČ: 28748786

se sídlem Kocourov, 463 42 Bílá-Kocourov, Česká Republika

zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ústí nad Labem v oddíle C,
spisová značka č. 30646

jejímž jménem jedná: Petr Šudoma, jednatel

email: sudoma@profiltechnik.cz

(dále jako „odběratel“ na straně druhé)

(dodavatel a odběratel dále též společně jako „smluvní strany“, každá samostatně též jako „smluvní strana“)

uzavírají níže uvedeného dne, měsíce a roku v souladu s ustanovením § 745 a násl. zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, tuto smlouvu o výhradním prodeji zboží

Čl. I.

Preambule

Dodavatel je obchodní společností, která se zabývá zejména projektováním, výrobou a montáží prosklených stavebních prvků. Odběratel je obchodní společností, která se zabývá zejména projektováním, výrobou a montáží prosklených stavebních prvků.

Cílem této smlouvy o výhradním prodeji zboží (dále jen „smlouva“) je stanovit podmínky spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem, zejména pak upravit podmínky, za nichž bude dodavatel dodávat zboží specifikované v této smlouvě výhradně odběrateli, a podmínky, za nichž bude odběratel odebírat zboží dodávané od dodavatele.

Obě smluvní strany touto smlouvou vyjadřují vůli spolupracovat, tak aby tato spolupráce byla pro smluvní strany efektivní a oboustranně výhodná. Při plnění závazků plynoucích z této smlouvy budou smluvní strany jednat v souladu s dobrou vírou a obchodními zvyklostmi.

Čl. II.

Předmět smlouvy

Dodavatel se touto smlouvou zavazuje dodávat odběrateli na základě jeho objednávek zboží specifikované v této smlouvě a odběratel se touto smlouvou zavazuje dodané zboží převzít a zaplatit za něj kupní cenu ve sjednané výši, a to způsobem stanoveným v této smlouvě.

Dodavatel se touto smlouvou zavazuje po dobu účinnosti této smlouvy dodávat zboží, které je v jeho nabídce, výhradně odběrateli (dále jen „exkluzivita“).

Exkluzivita trvá po dobu účinnosti této smlouvy a vztahuje se na území České republiky. Pro vyloučení veškerých pochybností smluvní strany sjednávají, že exkluzivitou se rozumí závazek dodavatele nedodat po dobu účinnosti této smlouvy na území České republiky zboží níže specifikované jinému subjektu než odběrateli, a to ani prostřednictvím třetích osob.

Zbožím dodavatele se pro účely této smlouvy rozumí zejména skládací prosklené stěny (dále jen „zboží“). Odběratel prohlašuje, že je obeznámen s aktuálním kompletním sortimentem zboží dodavatele včetně aktuálních cen a byl rovněž seznámen se skutečností, že sortiment dodavatele je průběžně aktualizován. Seznam aktuálního sortimentu zboží dodavatele tvoří jako příloha č. 1 nedílnou součást této smlouvy.

Smluvní strany sjednávají, že odběratel je povinen odebrat od dodavatele zboží v ceníkové ceně nejméně 500 000 EUR bez DPH ročně. Odběratel není oprávněn zboží odebírat od jiných subjektů než od dodavatele.

Čl. III.

Uzavírání dílčích kupních smluv

Dílčí dodávky zboží budou realizovány na základě závazných objednávek odběratele, ve kterých bude zejména specifikován druh zboží, jeho množství a požadovaný termín dodání.

Jednotlivé objednávky mohou být činěny následujícím způsobem:

telefonicky:

faxem:

e-mailem:

3. Jednotlivé kupní smlouvy (dále jen „dílčí kupní smlouvy“) jsou uzavřeny dnem potvrzení objednávky odběratele ze strany dodavatele.

4. Žádná ze smluvních stran nepřejímá odpovědnost vyplývající z této smlouvy v případě zásahu vyšší moci (přírodní katastrofy, vojenské aktivity, včlenění případných limitů v importu a exportu atd.).

5. Jestliže nemožnost plnit podmínky této smlouvy z důvodu zásahu vyšší moci trvá déle než 14 dnů, může každá ze smluvních stran tuto smlouvu vypovědět.

Čl. IV.

Kupní cena, platební podmínky

Kupní cena zboží bude určena dle aktuálního ceníku zboží dodavatele s 5% slevou vyplývající z výhradního smluvního vztahu. Odběratel prohlašuje, že se seznámil s ceníkem zboží dodavatele platným a účinným ke dni uzavření této smlouvy, což podpisem této smlouvy potvrzuje. Platnost ceníku je vždy jeden kalendářní rok.

Smluvní strany si ujednávají, že ke kupní ceně stanovené v ceníku zboží je dodavatel oprávněn účtovat DPH v zákonné výši.

Odběratel se zavazuje uhradit celou kupní cenu za zboží dodavateli vždy ve lhůtě 30 dnů od doručení příslušné faktury, a to formou bezhotovostního převodu na účet dodavatele uvedený na příslušné faktuře. Faktura bude odběrateli doručena na adresu uvedenou v záhlaví této smlouvy, nesdělí-li odběratel písemně dodavateli jinou adresu pro doručování. Za den úhrady se dle dohody smluvních stran považuje den připsání finanční částky na účet dodavatele.

Čl. V.

Dodání zboží

Dodavatel se zavazuje dodat odběrateli zboží v termínu uvedeném v potvrzené objednávce a to do 2 týdnů od jejího potvrzení.

Dodavatel je oprávněn pozastavit dodání zboží, bude-li odběratel v prodlení s úhradou kupní ceny za zboží nebo smluvní pokuty dle této smlouvy.

Mezi smluvními stranami bylo sjednáno, že zboží bude dodavatelem dodáváno na místo uvedené v objednávce odběratele, přičemž dle dohody smluvních stran nese náklady na dopravu zboží dodavatel.

Odběratel je povinen poskytnout dostatečnou součinnost při převzetí zboží tak, aby zboží ve sjednaném termínu mohlo být dodavatelem řádně předáno. Převzetí zboží potvrdí odběratel, resp. osoba jím určená, na dodacím listu.

Odběratel je povinen při převzetí zboží provést množstevní kontrolu a zběžnou kontrolu vzhledu dodaného zboží. V případě, že neodpovídá množství, druh či dodané zboží má

jinou vadu, je odběratel povinen uvést tuto skutečnost na dodacím listu. K reklamaci co do množství a vzhledu dodaného zboží učiněné později než den následující po dni, v němž došlo k převzetí zboží, nebude dodavatelem přihlíženo. Ostatní reklamace je odběratel povinen uplatnit u dodavatele bez zbytečného odkladu po zjištění vad dodaného zboží.

V případě dodání zboží s vadami musí dodavatel odpovídajícím způsobem ponížít cenu zboží nebo vadné zboží vyměnit. Rovněž musí odběrateli nahradit veškeré náklady vzniklé v souvislosti s reklamací.

Čl. VI.

Ostatní ujednání

Mezi smluvními stranami bylo ujednáno, že jakékoli informace vztahující se k předmětu této smlouvy, zejména akční letáky s cenami dodavatele, budou odběrateli také zasílány prostřednictvím elektronické pošty, přičemž odběratel uděluje dodavateli podpisem této smlouvy výslovný souhlas se zasíláním shora uvedených informačních zpráv (obchodních sdělení). Tyto zprávy budou odběrateli zasílány na elektronickou adresu odběratele uvedenou v záhlaví této smlouvy. Odběratel má kdykoli možnost oznámit dodavateli, že bere svůj souhlas se zasíláním obchodních sdělení touto formou zpět, a to písemně či formou e-mailu.

Odběratel se zavazuje žádným způsobem nespolupracovat se subjekty, které jsou ve vztahu k dodavateli jeho konkurenty, a dále neposkytovat konkurentům dodavatele žádné informace týkající se této smlouvy, zejména pak podmínky, za nichž je tato smlouva uzavřena, včetně informace o bonusech, které dodavatel poskytuje odběrateli na základě této smlouvy.

Smluvní strany se zavazují zachovávat mlčenlivost o veškerých skutečnostech a informacích tvořících součást obchodního tajemství některé ze smluvních stran, jakož i o

jiných informacích, které nejsou veřejně dostupné, a které získají při plnění činností podle této smlouvy.

Čl. VII.

Ujednání o smluvní pokutě

Pro případ prodlení odběratele s úhradou jakékoli platby dle této smlouvy byla mezi smluvními stranami sjednána smluvní pokuta ve výši 0,1 % z dlužné částky za každý den prodlení.

Uplatněním nároku na úhradu smluvní pokuty není dotčeno právo oprávněné smluvní strany na náhradu škody, ani jeho výše.

Čl. VIII.

Doba platnosti smlouvy, odstoupení

Tato smlouva se uzavírá na 3 roky s účinností od 1.1.2014.

Pokud žádná ze smluvních stran nedoručí druhé smluvní straně nejpozději ve lhůtě 3 měsíce před uplynutím doby trvání smlouvy uvedené v odst. 1, že na ukončení smlouvy trvá, dojde k automatickému prodloužení smlouvy o dobu, na kterou byla původně uzavřena. K takovému prodloužení může dojít i opakovaně.

Odběratel je oprávněn tuto smlouvu vypovědět v případě opakovaného hrubého porušení povinností dodavatele dle této smlouvy. Hrubým porušením smlouvy se rozumí zejména podstatné nedodržení dodacích lhůt či vadné dodávky zboží (vady co do množství, druhu,

obalu, apod.). Výpověď musí být písemná, výpovědní lhůta činí dva měsíce a počíná běžet prvním dnem měsíce následujícího po měsíci, v němž došlo k doručení výpovědi dodavateli.

Dodavatel je oprávněn tuto smlouvu vypovědět v případě, že odběratel bude v prodlení s placením jakékoli platby dle této smlouvy po dobu delší než 30 dní od konce splatnosti faktury. Výpověď musí být písemná, výpovědní lhůta činí dva měsíce a počíná běžet prvním dnem měsíce následujícího po měsíci, v němž došlo k doručení výpovědi odběrateli.

Každá ze smluvních stran je taktéž oprávněna tuto smlouvu vypovědět v případě naplnění podmínky upravené v Čl. III odst. 5 této smlouvy. Výpověď musí být písemná, výpovědní lhůta činí jeden měsíc a počíná běžet prvním dnem měsíce následujícího po měsíci, v němž došlo k doručení výpovědi druhé smluvní straně.

Odběratel je oprávněn od této smlouvy odstoupit, pokud dodavatel poruší svou povinnost upravenou v Čl. II odst. 2 a 3 této smlouvy.

Dodavatel je oprávněn od této smlouvy odstoupit, pokud odběratel poruší jakoukoliv svou povinnost upravenou v Čl. II odst. 5 této smlouvy.

Účinky odstoupení nastanou dnem následujícím po dni, kdy bylo doručeno písemné oznámení o odstoupení od smlouvy smluvní straně, které bylo určeno.

Čl. IX.

Závěrečná ustanovení

Veškeré spory mezi stranami této smlouvy vyplývající nebo související s ustanoveními této smlouvy budou řešeny nejprve smírně. Nebude-li smírného řešení dosaženo v přiměřené

době, nejpozději však do 1 měsíce od iniciace řešení sporu, bude mít kterákoli ze smluvních stran právo takový spor předložit ke konečnému rozhodnutí rozhodčímu soudu Deutsche Institution für Schiedsgerichtsbarkeit e.V., dále jen jako „DIS“, Spolkové Republiky Německo. Rozhodčí řízení se bude řídit pravidly výše uvedeného rozhodčího soudu, jazyk řízení bude jazyk německý.

Veškeré písemnosti budou doručovány na adresu smluvních stran uvedenou v záhlaví této smlouvy, pokud některá ze stran písemně neoznámí jinou adresu. Bez ohledu na jiné možnosti prokázání doručení, které umožňují právní předpisy, jakákoliv písemnost, jejíž doručení tato smlouva vyžaduje, předpokládá anebo umožňuje, bude považována za doručenu, byla-li doručena smluvní straně na adresu uvedenou v záhlaví této smlouvy nebo na jinou adresu, kterou smluvní strana písemně oznámí druhé smluvní straně. Odmítnutí převzetí písemnosti smluvní stranou bude mít stejné důsledky jako její doručení ke dni odmítnutí převzetí. Písemnosti zasílané jako doporučená zásilka s dodejkou budou považovány za řádně doručené jejich skutečným doručením, v každém případě však nejpozději třetím dnem od oznámení o jejich uložení na poště, resp. pokud se písemnost vrátí jako nedoručitelná, sedmým dnem od jejího podání na poště.

Pokud některé z ustanovení této smlouvy je nebo se stane neplatným či neúčinným, neplatnost či neúčinnost tohoto ustanovení nebude mít za následek neplatnost smlouvy jako celku ani jiných ustanovení této smlouvy, pokud je takovéto neplatné či neúčinné ustanovení oddělitelné od zbytku smlouvy. Smluvní strany se zavazují takovéto neplatné či neúčinné ustanovení nahradit novým platným a účinným ustanovením, které svým obsahem bude co nejvěrněji odpovídat podstatě a smyslu původního ustanovení.

Tato smlouva a vztahy z této smlouvy vyplývající se řídí právním řádem platným v sídle výrobce, tedy Německo. Jazykem této smlouvy platným a jednotným bude němčina.

Tato smlouva může být měněna pouze písemnou formou se souhlasem obou smluvních stran.

Tato smlouva se sepisuje ve dvou stejnopisech, z nichž každá ze smluvních stran obdrží po jednom vyhotovení.

Tato smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

Smluvní strany touto smlouvou vyjádřily svoji svobodnou vůli a po pečlivém přečtení autentičnost této smlouvy stvrzují svými podpisy.

V dne

.....

Sunflex Aluminium Systeme GmbH

.....

Profiltechnik alusystem s.r.o.

Příloha C: Model TOWS

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	Exploit strengths to take advantage of opportunities	Avoid losing opportunities due to weaknesses
Threats	Defeat against threats using strengths	Minimise weaknesses and avoid threats

Příloha D: Aplikace Solarlux pro iPad



Příloha E: Realizace podniku Profiltechnik s použitím systémů Sunflex





Příloha F: Ostatní realizace podniku Profiltechnik



