



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Založení poboček vybrané společnosti v Číně a USA

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Alena Kostecká**

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Alena Kostecká**
Osobní číslo: **E12000093**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Založení poboček vybrané společnosti v Číně a USA**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Podnik v mezinárodním prostředí
2. Důležité aspekty vstupu na trh
3. Charakteristika vybraného podniku s mezinárodností působností
4. Specifikace vybraných trhů a rozbor aspektů vstupu na tyto trhy
5. Zhodnocení analýzy a sestavení doporučení pro založení poboček vybraného podniku v Číně a USA

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KALÍNSKÁ, Emilie. Mezinárodní obchod v 21. století. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3396-8.

ŠTRACH, Pavel. Mezinárodní management. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO, et al. Mezinárodní obchodní operace. Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.

SIXTA, Josef a Václav MACÁT. Logistika: teorie a praxe. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.

SITKIN, Alan a Nick BOWEN. International business: challenges and choices. New York: Oxford University Press, 2010. ISBN 01-995-3391-1.

Elektronická databáze článků Pro Quest

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce:

Jiří Šída

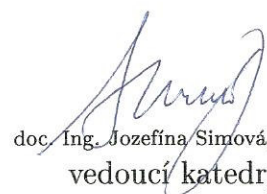
finanční ředitel, Weba Olomouc, s.r.o.

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

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 mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Předmětem diplomové práce „**Založení poboček vybrané společnosti v Číně a USA**“ jsou formy vstupu na trhy Číny a Spojených států amerických vybrané společnosti, kterou je Weba Olomouc, s. r. o. Cílem práce je na základě analytické části a informací získaných z firmy, doporučit pro vybranou firmu vhodnou volbu vstupu na trh. První kapitola se věnuje teoretickým souvislostem, jsou zde shrnuty poznatky o internacionalizaci podniků a obchodních podmínkách používaných v mezinárodním obchodě. Zvláště se zaměřuje na formy vstupu podniků na zahraniční trhy, kupní smlouvu a zároveň se zabývá dopravou a řízením poboček v zahraničí. Analytická část práce se věnuje získání maxima informací o podniku Weba Olomouc, s. r. o., jeho aktivitám, působení v zahraničí a také jeho obchodním podmínkám na trzích v Číně a USA. Využívá PEST analýzu, obchodně-politický průzkum, mapuje nejobvyklejší obchodní podmínky na daných trzích a řízení poboček v zahraničí. Na základě provedených analýz a průzkumů trhu jsou v závěru uvedena doporučení firmě Weba Olomouc, s. r. o. s návrhem vhodné metody vstupu na trhy Číny a Spojených států amerických.

Klíčová slova

automobilový průmysl, Čína, formy vstupu na zahraniční trh, obchodněpolitický průzkum, obchodní podmínky, PEST analýza, řízení zahraničních poboček, Spojené státy americké, založení poboček, USA

Annotation

Establishing Branches of Chosen Corporation in China and USA

The subject of this thesis titled „**Establishing Branches of Chosen Corporation in China and USA**“ is to recommend suitable form of entering markets of China and United States of America of chosen corporation, which is Weba Olomouc, s. r. o. The aim of this work is to recommend suitable method of entering foreign market on base of analytical part of the thesis and on base of received information from Weba. The first chapter is devoted to theoretical background of the subject. It refers to internationalization of enterprises and terms of international trade. In particular, forms of foreign market entry, sales agreement and terms of payment, transportation and managing foreign branches. The analytical part of this work is dedicated to get as much information about enterprise Weba Olomouc, s. r. o. as possible, its activities, actions abroad and also its terms of trade which they established in China and United States. Analytical part continues with PEST analysis, business-political research, it describes common terms of trade used in China and United States and managing branches on those markets. On ground of performed analysis and market researches is in the end of this work recommendation to Weba Olomouc, s. r. o. for entering markets of China and United States of America.

Key Words

automotive industry, business-political research, China, establishing branches, forms of entering foreign market, managing foreign branches PEST analysis, terms of trade, United States of America, USA

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala mému vedoucímu práce Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které přispěly ke zdárnému dokončení této práce. Dále patří dík společnosti Weba Olomouc, s. r. o., mému konzultantovi Jiřímu Šídovi a projektovému manažerovi Ing. Petru Neumanovi za poskytnuté informace. V poslední řadě chci poděkovat své rodině a přátelům, kteří mě podporovali po celou dobu studia.

Obsah

Seznam ilustrací.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam použitých zkratk.....	11
Úvod.....	14
1 Internacionalizace firmy.....	16
1.1 Pojem globalizace.....	16
1.2 Pojem internacionalizace.....	18
1.2.1 Cíle internacionalizace podniku.....	20
1.2.2 Příčiny vstupu na zahraniční trhy.....	20
1.2.3 Formy vstupu na zahraniční trhy.....	22
1.3 Nejdůležitější aspekty vstupu na trh.....	30
1.3.1 Průzkum trhu.....	30
1.3.2 Kupní smlouva, cena a platební podmínky.....	33
1.3.3 Doprava a dodací podmínky.....	40
1.3.4 Řízení poboček v zahraničí.....	44
2 Charakteristika vybrané společnosti.....	48
2.1 Představení společnosti Weba Olomouc.....	48
2.1.1 Historie společnosti Weba Olomouc.....	48
2.1.2 Současné působení firmy Weba Olomouc.....	49
2.1.3 Obchodní podmínky firmy Weba Olomouc.....	55
3 Specifikace trhů Číny a USA.....	57
3.1 Oblast Číny jako nového trhu pro firmu Weba.....	57
3.1.1 PEST analýza trhu Číny.....	57
3.1.2 Obchodně politický průzkum v oblasti Číny.....	64
3.1.3 Obchodní podmínky obvyklé pro oblast Číny.....	68

3.1.4	Řízení zahraniční pobočky v oblasti Číny.....	69
3.1.5	Doporučení pro založení pobočky v Číně	72
3.2	Oblast USA jako nového trhu.....	73
3.2.1	PEST analýza.....	73
3.2.2	Obchodně politický průzkum v oblasti USA.....	80
3.2.3	Obchodní podmínky obvyklé pro oblast USA	83
3.2.4	Řízení zahraniční pobočky v oblasti USA.....	85
3.2.5	Doporučení pro založení pobočky v USA.....	86
	Závěr.....	88
	Použitá literatura.....	90
	Citace.....	90
	Bibliografie.....	96
	Seznam příloh.....	97

Seznam ilustrací

<i>Obr. 1: Formy vstupu na zahraniční trh</i>	25
<i>Obr. 2: Rozložení výroby automobilů ve světě v roce 2014</i>	52
<i>Obr. 3: Produkce automobilů na klíčových odbytích firmy Weba Olomouc</i>	53

Seznam tabulek

<i>Tab. 1: Vertikální a horizontální internacionalizace</i>	23
<i>Tab. 2: Internacionalizace v závislosti na typu vstupu na trh</i>	24
<i>Tab. 3: Tržby v letech 2010 – 2014 v Číně a USA</i>	54
<i>Tab. 4: Makroekonomické ukazatele Číny</i>	61
<i>Tab. 5: Makroekonomické údaje USA</i>	77
<i>Tab. 6: Obchodní bilance ČR a USA za posledních pět let.....</i>	81

Seznam použitých zkratk

APEC	Asia-Pacific Economic Cooperation <i>(Ekonomické seskupení Asie a Tichomoří)</i>
ASEAN	Association of South East Asian Nations <i>(Sdružení národů jihovýchodní Asie)</i>
BRICS	Společné hospodářské uskupení zemí Brazílie, Ruska, Indie, Číny, Jižní Afriky
CFR	Cost and freight <i>(Náklady a přepravné)</i>
CIECC	China International Enterprise Cooperative Corporation <i>(Čínská společnost spolupracující s mezinárodními podniky)</i>
CIIC	China International Intelectec Corporation <i>(Čínská mezinárodní intelektuální společnost)</i>
CIF	Cost, insurance and freight <i>(Náklady, pojištění a přepravné)</i>
CITDC	China International Talents Development Center <i>(Čínské centrum rozvíjející mezinárodní talenty)</i>
COTIF	Convention relative aux transports internationaux ferroviaires <i>(Úmluva o mezinárodní železniční přepravě)</i>
CMR	Convention Marchandise Routière <i>(Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě)</i>
ČLR	Čínská lidová republika
DAP	Delivered at place <i>(S dodáním v místě určení)</i>
DDP	Delivered duty paid <i>(S dodáním clo placeno)</i>
EUR	Euro
EHP	Evropský hospodářský prostor
FAS	Free alongside ship <i>(Vyplaceně k boku lodi)</i>

FCA	Free carrier <i>(Vyplaceně dopravci)</i>
FESCO	Foreign Enterprises Service Corporation <i>(Společnost poskytující služby zahraničním podnikům)</i>
FOB	Free on board <i>(Vyplaceně lod')</i>
G-5	Group of Five <i>(Uskupení pěti zemí zabývajících se otázkami světové integrace)</i>
G-7	Group of Seven <i>(Uskupení sedmi nejrozvinutějších ekonomik světa)</i>
G-20	Group of Twenty <i>(Skupina 20 největších ekonomik světa)</i>
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade <i>(všeobecná dohoda na clech a obchodu)</i>
HDP	Hrubý domácí produkt
IATA	International Air Transport Association <i>(Mezinárodní asociace leteckých dopravců)</i>
ICC	International Chamber of Commerce <i>Mezinárodní obchodní komora</i>
INCOTERMS	International Commercial Terms <i>(Soubor pravidel pro výklad nejvíce běžně používaných obchodních doložek v zahraničním obchodě)</i>
MPO ČR	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
NAFTA	North American Free Trade Agreement <i>(Severoamerická dohoda o volném obchodu)</i>
NATO	North Atlantic Treaty Organization <i>(Severoatlantická aliance)</i>
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development <i>(Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)</i>
OSN	Organizace spojených národů
PRC	People's Republic of China <i>(Čínská lidová republika)</i>

RAFTD	Revised American Foreign Trade Definition <i>(Přepracované americké doložky zahraničního obchodu)</i>
RMB	Renminbi <i>(zkratka pro čínský jüan)</i>
RVHP	Rada vzájemné hospodářské pomoci
TIR	Transports Internationaux Routiers <i>(Mezinárodní silniční doprava)</i>
TTIP	The Transatlantic Trade and Investment Partnership <i>(Transatlantické obchodní a investiční partnerství)</i>
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development <i>(Konference OSN o obchodu a rozvoji)</i>
USD	United States Dollar <i>(Americký dolar)</i>
WOFE	Wholly Foreign-Owned Enterprise <i>(Plně zahraničně vlastněný podnik)</i>
WHO	World Health Organization <i>(Světová zdravotnická organizace)</i>
WTO	World Trade Organization <i>(Světová obchodní organizace)</i>

Úvod

Současná světová ekonomika je globalizovaná a jednotlivé ekonomiky států světa jsou úzce propojeny. Na světových trzích je tak ale i velká konkurence a tak není divu, že se podniky chtějí stále více a více přibližovat svým zákazníkům a reagovat na jejich požadavky v co nejkratším možném čase. Aby tohoto svého cíle podniky mohly dosáhnout, využívají stále častěji různých metod vstupu na zahraniční trhy. V dnešním světě je toho možno dosáhnout ve většině států světa, jelikož většina států má tržní ekonomiky a i pokud nemá, státníci se snaží přilákat zahraniční investory, aby zvýšili výkonnost svých ekonomik.

Tato práce se věnuje založení poboček na trhu Číny a USA. Trhy USA a Číny jsou největšími ekonomikami světa a míří sem mnoho firem, které právě zde vidí možnosti úspěchu. Firmy zde mají své odběratele a chtějí založit pobočky, aby jim byly blíže. Nebo chtějí na tyto trhy expandovat právě proto, aby nové odběratele získaly. Cílem této práce je zmapovat potřebné informace pro firmu Weba Olomouc, s. r. o. a dát jí doporučení pro pokročilý vstup na trhy Číny a USA. Doporučení je dáno na základě provedené PEST analýzy makrookolí podniku v Číně i USA, dále se práce zaměří na obchodněpolitický průzkum trhů, obvyklé obchodní podmínky používané na obou trzích a v neposlední řadě na řízení poboček v zahraničí. Firma Weba se zabývá výrobou tvářecích nástrojů v přední řadě používaných v automobilovém průmyslu. Čína i USA jsou země, které se obě nachází na špičce mezi producenty aut. Weba na těchto trzích působí již řadu let, její manažeři se ale rozhodli založit zde pobočky. Pobočka Weby v Číně byla založena již v roce 2014, ale pobočka v USA je teprve v řešení. Tato práce se však věnuje založení poboček na obou trzích, jelikož si z vnějšího pohledu nejsou podobné. Zatímco Čína je komunistická země, která bojuje o to, aby její ekonomika byla zařazena mezi tržní ekonomiky světa, Spojené státy americké jsou ve světě vnímány jako kolébka tržního hospodářství a svobody. V práci budou uvedena doporučení jak pro vstup na trh Číny, tak pro vstup na trh USA i přesto, že v Číně pobočka již funguje. Je možné, že zjištěné informace nebudou ve shodě s postupem firmy Weba. Doporučovány budou způsoby vstupu na oba trhy, obchodní podmínky i způsob řízení poboček.

Diplomová práce je členěna na teoretickou a analytickou část. Teoretická část se zaměřuje na internacionalizaci podniků, tedy jejich vstupy na zahraniční trhy. Jsou uvedeny nejčastější formy vstupů na trh, obchodní podmínky i řízení poboček v zahraničí. Nedílnou součástí úspěšného vstupu na trh je správné sestavení kupní smlouvy, proto byla tomuto tématu také věnována část práce. V analytické části práce je popsána firma Weba a její působení na zahraničních trzích. Dále se analytická část věnuje makrookolí podniku v Číně a USA, tedy je provedena PEST analýza, obchodněpolitický průzkum, průzkum obvyklých obchodních podmínek v daných oblastech a také řízení zahraničních poboček.

Téma diplomové práce jsem zvolila, jelikož mě v mém oboru specializace Mezinárodní obchod právě nejvíce zaujalo téma vstupu podniku na zahraniční trhy a chtěla jsem je uvést do praxe. Také trhy Číny a USA jsou dnes největšími ekonomikami světa, mívají sem hodně firem, a proto je téma aktuální. Je také zajímavé porovnat vstupy na dva zcela odlišné trhy, jelikož Čína nemá tržní ekonomiku.

1 Internacionalizace firmy

Internacionalizace firmy je v poslední době jedním z velkých trendů, kterým se firmy řídí. Pro správné pochopení pojmů je třeba vymezit pojmy globalizace a internacionalizace, které mají podobný, přesto odlišný význam a neměly by se tedy zaměňovat.

1.1 Pojem globalizace

Globalizace se užívá jako označení změn, které přinesl nenadálý rozvoj mezinárodního obchodu a s tím spojené propojování různých kultur. Globalizace se tedy nezabývá jen ekonomickým aspektem rozvoje a propojování světa, ale také kulturními aspekty, geografickým sblížením díky globalizaci a také například zvyšováním produktivity práce.

Globalizace tedy na jedné straně přináší společnosti prospěšné hodnoty. Prostřednictvím zvětšování globalizace se zvyšuje konkurence, firmy tak musí zdokonalovat výrobní postupy, což přináší prospěch společnosti. Na druhé straně může mít globalizace i negativní efekty. Zkoumá se například dopad globalizace na nejchudší oblasti světa. Ukazuje se, že čím víc blahobytu mají některé části světa, tím se zvyšuje chudoba v již tak chudých částech světa. Dalším problémem, na který se hledí v rámci globalizace, je také ochrana životního prostředí. V rámci všeobecného zvyšování produkce se začíná zhoršovat životní prostředí. A je nutno přistupovat k jeho ochraně také v globálním měřítku (Kraft a Fárek, 2008).

Propojenost různých států světa ukazuje žebříček (index globalizace) nejvíce globalizovaných států, který vydává společnost KOF (Švýcarský hospodářský institut). Index globalizace zkoumá propojenost států na třech úrovních: ekonomická, sociální, politická integrace. Česká republika se podle posledního vydaného žebříčku umístila na 13. místě, Spojené státy na 34. místě a Čína obsadila 75. místo (2015 KOF Index of Globalization, 2015).

Moderní svět zažil tři fáze globalizace. První fáze probíhala od 70. let 19. století do začátku první světové války. V této době se podařilo prosadit snížení obchodních bariér a získat výhody v dopravě. Právě snížení obchodních bariér přineslo některým zemím

efektivní využití půdy. Důsledkem těchto změn byla velká migrace pracovních sil, zejména z Evropy do severní Ameriky. Sled dalších událostí však přinesl první světovou válku, která zastavila ekonomický rozvoj.

Druhá vlna globalizace se datuje až v letech 1950 – 1980, kdy se ustálilo poválečné rozložení. Začala vznikat různá sdružení, organizace a smlouvy na podporu rozvoje mezinárodního obchodu. Byla to např. GATT (Všeobecná dohoda o clech a obchodu), EHS (Evropské hospodářské společenství), NAFTA (Severoamerická dohoda o volném obchodu), OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) a ve východním bloku pak vzniklo RVHP (Rada vzájemné hospodářské pomoci). V osmdesátých letech minulého století již bylo jasné, že státy východního bloku nejsou ekonomicky dostatečně silné, aby udržely krok se západním světem. I to byl jeden z důvodů, proč se Sovětský svaz rozpadl.

Od 80. let až do nynější doby probíhá třetí vlna globalizace. Staví hlavně na snaze otevřít trhy mezinárodnímu obchodu a také na výzkumné činnosti. Hlavně na objevech v telekomunikačních technologiích.

V dnešní době je svět pomyslně rozdělen na tři skupiny zemí: rozvinuté, rozvojové – více globalizované země, rozvojové – méně globalizované země. Mezi rozvinuté země se řadí USA, Kanada, země EU, Švýcarsko, či Japonsko. Mezi rozvojové, více globalizované země lze řadit Čínu, Brazílii, Indii, nebo Mexiko. A mezi země rozvojové, ale méně globalizované se pak řadí např. Tanzanie, Somálsko, Nepál, nebo Afghánistán (Pichanič, 2004).

Díky globalizaci světové ekonomiky se rozšířila škála forem mezinárodního podnikání a zároveň bylo umožněno do mezinárodní spolupráce více zapojit rozvíjející se ekonomiky. K tradičním formám mezinárodního obchodu (přímé zahraniční investice) přibyly i ty netradiční, jako jsou kapitálově nenáročné formy podnikání (Machková a Taušer, 2013).

Rozvoj globalizace zajisté napomohl ke vzniku mnohostranného obchodního systému. Což je „soubor pravidel pro uplatňování obchodních a souvisejících nástrojů a obchodních závazků jednotlivých států v mezinárodním obchodě, který je založen na jednotných

všeobecných principech“ (Kalínská, et al., 2009, s. 74). Mnohostranný obchodní systém se rozvíjel hlavně v poválečné době kvůli zabránění protekcionismu a snaze o liberalizaci mezinárodního obchodu. Základem bylo jednání o snížení cel a odstranění obchodních překážek. V roce 1947 jednání vyústila v podepsání Všeobecné dohody o clech a obchodu. Rozvoj mnohostranného obchodního systému vyústil v roce 1995 vytvořením Světové obchodní organizace (WTO) (Kalínská, et al., 2009).

1.2 Pojem internacionalizace

Internationalizace podniku se zabývá vstupem podniku na zahraniční trhy, podnikáním v zahraničí a vývozem. Internationalizace tedy zkoumá jen ekonomický aspekt.

Existují různé přístupy a modely internacionalizace. Dle Zapletalové (2011) existuje přístup evoluční a globální. Evoluční přístup internacionalizace tkví v tom, že firma vstupuje na trh v určitých fázích, či etapách. Firma se nejprve učí, jak se chovat na domácím trhu a postupným vývojem a učením pak vstoupí na zahraniční trh. Naproti tomu globální přístup je rychlejší i rizikovější. Firma vstoupí na trh již svým založením a mezinárodní aktivity provádí od počátku fungování.

V následujícím textu budou popsány další modely a přístupy internacionalizace. Stopfordův model internacionalizace byl vyvinut Johnem M. Stopfordem v 70. letech 20. století. Model předpokládá, že firma vstupuje na trh postupně. Nejprve mapuje teritorium a zájem nového trhu, např. prodá část produkce zahraničnímu partnerovi. Ten se pak stará o marketing produktu sám. Podle reakce trhu tak exportér pozná, zda je vhodné na tento trh vstupovat, získávat licence pro prodej apod. Prvním stádiem je tedy odprodej produkce, dalším např. poskytnutí licence nebo joint venture a posledním stádiem je založení pobočky nebo dceřiné firmy v zahraničí.

Uppsala model byl popsán Johansonem a Vahlnem. Tento model také vychází z předpokladu, že firmy se stávají nadnárodními postupně. Čím víc bude mít firma zkušeností se zahraničními trhy, tím více je pravděpodobnější, že bude vstupovat na trh formou, která váže kapitál. Dále tvrdí, že firma si pro své budoucí aktivity bude vybírat takové země, které jsou jí relativně blízké a známé (Štrach, 2009). „*Na konci osmdesátých let byl model uppsalské školy dále rozpracován autory J. S. Welchem a R. Loustarinenem.*

Tito autoři hovoří o šesti dimenzích (faktorech) internacionalizace. Mezinárodní firemní rozvoj je podle nich ovlivňován předmětem mezinárodního podnikání (výrobky, služby, nehmotné statky), volbou formy vstupu na zahraniční trh (obchodní metody, licence, franchising, kapitálové vstupy), volbou cílového trhu (politické a sociálně-kulturní prostředí, geografická vzdálenost), formou firemní organizační struktury (vývozní oddělení, mezinárodní divize) a lidskými zdroji (mezinárodní zkušenosti, znalosti z oboru mezinárodního podnikání, vzdělávání zaměstnanců).“ (Machková, 2011, s. 24)

Přístup Danielse a Radebaugha spočívá ve:

- využívání příležitostí internacionalizace,
- řízení zahraničních operací,
- úrovni podobnosti zahraničního a domácího trhu,
- počtu zemí, kde firma podniká,
- způsobu fungování (Štrach, 2009).

Jako další metodu internacionalizace podniku lze uvést metodu OLI, jejímž autorem je J. H. Dunning. Z angličtiny lze tuto metodu přeložit jako metodu vlastnictví, lokace a internacionalizace. Jde o kombinace výhod, které tyto tři faktory přináší. Výhodami faktoru vlastnictví mohou být například velikost firmy, počet a kvalifikace jejích zaměstnanců, vlastnictví různých patentů a licencí. Výhody faktoru lokace lze spatřovat ve správném výběru cílového trhu, na kterém chce firma rozvíjet své podnikatelské aktivity. Nakonec faktor internacionalizace může přinášet výhody, pokud již firma má své zkušenosti se vstupem na zahraniční trhy. Jde o způsoby řízení zahraničních poboček, jejich financování, kontroly, toku peněz z centrály.

Vstupem na zahraniční trh se firma může stát nadnárodní společností. Pro tyto společnosti je charakteristické, že člení aktivity do různých částí, které pak umísťují na místo, kde se to nejvíce vyplatí. Výrobek se může vyvíjet na jiném místě, než je montován. Tyto společnosti se v anglické literatuře objevují pod označením MNC (multinational companies). V literatuře se také objevují pod dalšími jmény jako mezinárodní, mnohonárodní, globální, nebo nadnárodní. Tyto společnosti se všechny vyznačují přítomností na světových trzích, využívají standardizované postupy k výrobě a integrují operace v celosvětovém měřítku (Pichanič, 2004). Štrach (2009) definuje nadnárodní

společnosti jako společnosti, „jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založeny v různých zemích a vzájemně propojeny tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů.“ U takovýchto firem lze měřit i míru mezinárodnosti. Měří se pomocí indexu transnacionality (TNI) anebo indexem internacionalizace (II).

1.2.1 Cíle internacionalizace podniku

System cílů podniku se při realizaci mezinárodního obchodu rozšiřuje o ty cíle, které chce firma dosáhnout na zahraničních trzích. Ty mohou být značně odlišné od cílů, které chce dosáhnout v domácím prostředí. Avšak všechny podnikové cíle je nutno sladit tak, aby nedocházelo k jejich rozporu.

Mezi všeobecné cíle internacionalizace lze řadit zaujmutí pozice na trhu, snížení nákladů, ziskovost, cíle finanční, bezpečnostní, sociální a cíle moci a prestiže. Tržní cíle jsou pak konkretizovány pro jednotlivé země, kde firma působí, části trhu a závisí na fázi životního cyklu výrobku. Může to být: proniknutí na trh, tržní vývoj, rozvoj výkonnosti, rozšiřování nebo zpětný tah. V poslední řadě je důležité stanovit i marketingové cíle. Ty se týkají postavení na trhu, komunikace se zákazníkem, či distribuce produktu (Berndt, et al, 2007).

1.2.2 Příčiny vstupu na zahraniční trhy

Firmy jsou motivovány ke vstupu na zahraniční trhy různými důvody. Častý je například případ, kdy firma nedosahuje svých stanovených cílů, či určené strategie. V tom případě, se rozhodne využít potenciál nového trhu a naplnit své cíle. Pokud firma vstoupí na zahraniční trh, může dosáhnout požadovaného cíle, ale také se stane méně závislou na domácím trhu, čímž rozloží podnikatelské riziko (Machková, et al., 2010).

Příčiny, proč podniky chtějí vstupovat na zahraniční trhy, a tímto způsobem se internacionalizovat, se liší. Lze však říci, že důvodem expanze může být situace uvnitř, či vně podniku. Samozřejmě se nemusí jednat jen o působení jedné síly, interní a externí faktory mohou působit společně.

Sitkin a Bowen (2010) rozeznávají následující interní a externí faktory:

Interní faktory:

- růst prodeje,
- využití stávajících schopností,
- využití dodatečných kapacit,
- rozložení rizika,
- vyhnutí se nasycení trhu,
- osvojení nových schopností,
- získání zdrojů,
- přístup k více efektivním zdrojům.

Externí faktory:

- technologie,
- volnější regulační rámec,
- instituce nakloněné volnému obchodu,
- celosvětová konkurence,
- mezinárodní kapitál.

Faktor zvyšování prodeje patří mezi nejčastější důvody, proč firmy chtějí expandovat. Vyšší prodeje nepochybně zvýší firmě zisk a vyšší objem produkce snižuje fixní náklady, čímž se produkce stává efektivnější.

Diverzifikace rizika je dalším častým důvodem vstupu na zahraniční trhy. Lze tak snížit například riziko geografické polohy. Pokud na jednom území, kde firma operuje, nastane živelní pohroma, nebude to mít pro ni takové důsledky, jako kdyby operovala jen na tomto jednom trhu. Podniky dále vstupují na nové trhy kvůli životnímu cyklu výrobku. V jedné zemi, kde realizují obchody již dlouho, může být výrobek na konci svého životního cyklu. V další zemi, kam podnik vstoupil nedávno, je životní cyklus výrobku na začátku.

Získání zdrojů může být dalším faktorem, proč firmy expandují na nové trhy. Jsou to hlavně ty situace, kdy firma potřebuje pro svoji produkci určitou surovinu, či nezbytné

energie. Pokud by tyto suroviny či energie dovážela do mateřské země, byly by náklady nevyčísitelné. Firmy tak přesouvají výrobu do teritorií, kde je materiálu a energií dostatek.

Dalším faktorem, který se již řadí mezi externí, je regulační rámec. Je tím myšlena zahraničně-obchodní politika jednotlivých států a dále dohody WTO, ale také Evropské unie, dalších sdružení i zón volného obchodu.

Faktorem celosvětové konkurence se má na mysli zvyšující se konkurence se zvyšující se globalizací. Firmy v dnešní době již nemohou spoléhat na komfort uzavřeného trhu, kdy měly méně konkurentů. Dnes na trh může vstoupit jakákoliv konkurenční firma, podniky se proto musí dobře připravit. Také zákazníci si dnes mohou vybrat z více prodejců a to nejen na domácím trhu, ale také na zahraničních trzích, především je to dáno existencí internetu a nízkými bariérami obchodu.

Berndt, Altobelli a Sander (2007) vnímají odlišné důvody vstupu podniku na zahraniční trhy. V první řadě vnímají ekonomické důvody, kterými mohou být například: dosažení vyššího zisku, vyššího obrátu nebo získání většího podílu na trhu. Dále důvodem vstupu mohou být neekonomické cíle podniku, jako je zlepšení image nebo získání větší moci a vlivu. Dalším důvodem může být nedostatek surovin v domácím prostředí, vysoké náklady na produkci v domácím prostředí, nebo větší odbyt na zahraničních trzích.

1.2.3 Formy vstupu na zahraniční trhy

Štrach (2009) rozlišuje vstupy společností na trh podle podílu mateřské společnosti v zahraniční pobočce:

- dceřiné společnosti,
- filiálky.

O založení dceřiné společnosti lze mluvit, pokud podíl mateřské společnosti je větší nebo alespoň roven 50 %. Filiálka je potom založena za předpokladu, že je podíl mateřské společnosti mezi 10 až 50 %

U vstupu na trh se dá dále rozlišit např. internacionalizace vertikální a horizontální. Pokud si firma v zahraničí vybuduje další výrobní závody a v každém závodě vyrábí něco jiného, klasifikuje se tato internacionalizace jako vertikální. Firma v každém závodě vyrábí jiné

komponenty, které potom může prodávat na trhu finálních statků, či je uplatnit ve vlastní výrobě. U této metody jsou však značné náklady na přepravu mezi jednotlivými závody. Tento typ výroby lze pozorovat například u koncernu Volkswagen.

Internacionalizace horizontální se vyznačuje několika závody, ve kterých firma vyrábí tentýž produkt. Tento typ expanze je spojen s transferem znalostí, jelikož každá pobočka vyrábí identický produkt. Finální produkty se pak většinou prodávají na trzích v dané zemi, kde firma působí (Sitkin a Bowen, 2010).

Shrnutí poznatků o vertikální a horizontální internacionalizaci nabízí následující tabulka:

Tab. 1: Vertikální a horizontální internacionalizace

	Vertikální internacionalizace	Horizontální internacionalizace
Záměr	osvojení globálního hodnotového řetězce	nadnárodní působení existujících kompetencí
Vybavení	zaměřené továrny	multifunkční továrny
Úspory z rozsahu	na úrovni továrny	na úrovni firmy
Obchodování	často uvnitř firmy	často v hostující zemi
Slabiny	velké dopravní náklady	duplikace procesů

Zdroj: SITKIN A. a N. BOWEN. International Business: Challenges and Choices, 2010, str. 194.

Internacionalizace je spojena s různými druhy vstupů na zahraniční trhy. Za nejnižší stupeň internacionalizace je považován podnik, který působí jen na vnitřním trhu. Nejvyšším stupněm internacionalizace je pak podnik působící na nadnárodní úrovni (Zamazalová, 2010).

Následující tabulka přiblíží některé formy vstupu na trh v závislosti na internacionalizaci podniku:

Tab. 2: Internacionalizace v závislosti na typu vstupu na trh

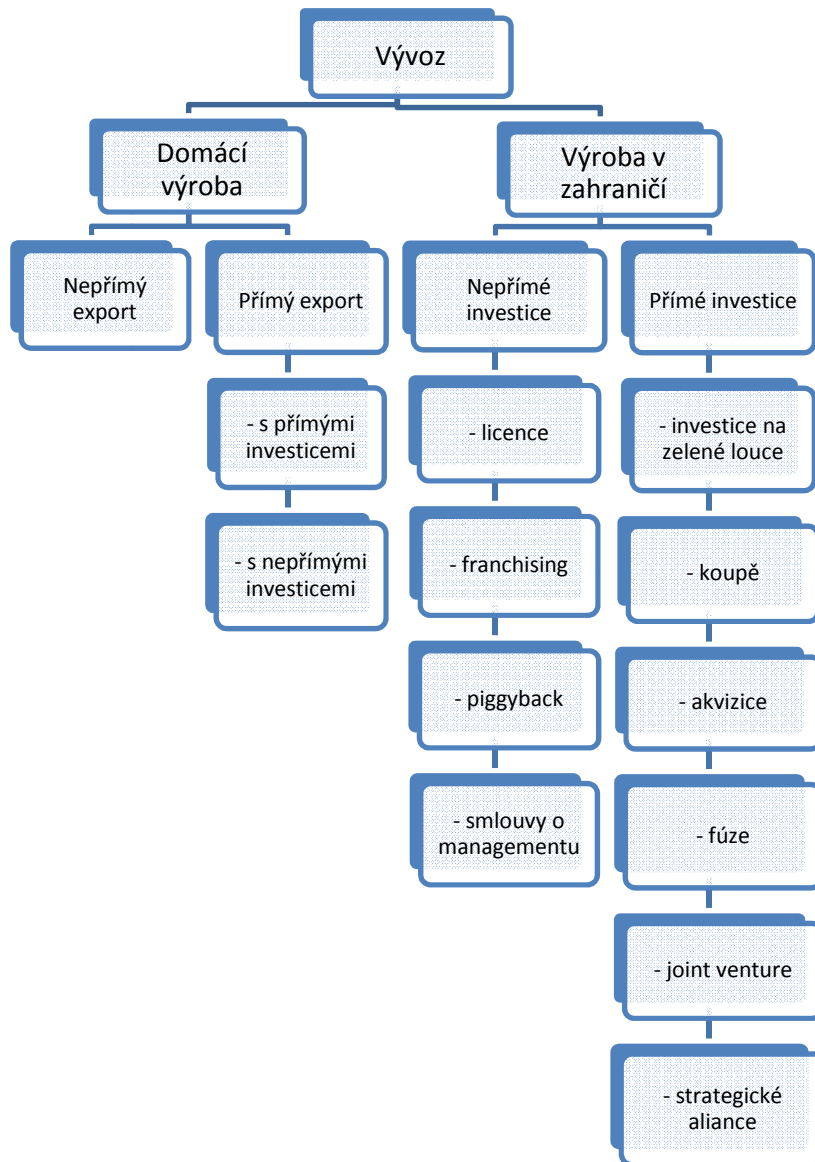
Forma vstupu na trh	Popis	Hodnota internacionalizace
Import/export v mateřské zemi	firma působí na domácím trhu, ale prodává nebo odebírá od zahraničního dodavatele	velmi nízká
Licencování/franšizing	firma dá svolení dalšímu podnikateli, aby podnikal v zahraničí na vlastní účet	nízká
Joint venture	firma s dalším partnerem provede investici v zahraničí	vysoká
Vlastní jednotka v zahraničí	firma vlastní samostatnou investici v zahraničí	velmi vysoká

Zdroj: SITKIN A. a N. BOWEN. International Business: Challenges and Choices, 2010, str. 190.

Způsoby vstupu na zahraniční trh se dělí podle toho, zda podnik vyrábí na domácím trhu, nebo v zahraničí. Pokud podnik vyrábí na domácím trhu, dělí se vývoz na přímý a nepřímý. Přímý vývoz se dále dělí na vývoz s přímými a nepřímými investicemi.

Při výrobě v zahraničí se poté export dělí na export s přímými investicemi a nepřímými investicemi. Export bez přímých investic může být například formou licencí, smluv o managementu nebo smluvní výroba. Vývoz s přímými investicemi může být realizován prostřednictvím joint ventures nebo výhradního vlastnictví (Zamazalová, 2010).

Pro lepší orientaci je uveden obrázek 1:



Obr. 1: Formy vstupu na zahraniční trh

Zdroj: Vlastní tvorba.

Exportem se míní prodej doma vyrobeného zboží do zahraničí. Je to nejjednodušší možnost jak prodávat výrobky do zahraničí. Výhodou exportu je to, že ho může realizovat i podnik, který má malé nebo dokonce žádné zkušenosti s vývozem zboží. Nevýhodou je však výskyt některých obchodně-politických překážek. Bývají to tarifní i netarifní bariéry, ale také velmi kolísavé směnečné kurzy a další překážky mezinárodního obchodu (Berndt, et al, 2007).

Nepřímý export se vyznačuje tím, že výrobce sám nekomunikuje se zahraničním trhem. K tomu využije třetí stranu, té odprodá zboží již na domácím trhu. Může to být prostředník, zprostředkovatel, nebo exportní společenství. Prostředník odkoupí od výrobce dané zboží a sám pak na příslušném trhu vyhledá vhodného odběratele. Distributoři jednají vlastním jménem na vlastní riziko. Jsou to většinou velké obchodní řetězce nebo velkoobchody. Výhodou využití distributora je nízká nákladovost, poměrně rychlý vstup na trh a nižší riziko. Nevýhodou je potom ztráta kontaktu se zákazníkem, prodej zboží za nižší cenu a také možný neprofesionální přístup distributora a poškození dobrého jména firmy. Zprostředkovatelé obchodují cizím jménem, na cizí účet a cizí riziko. Vztah výrobce zboží a zprostředkovatele může být prezentován různými typy smluv. Zpravidla to bývají následující smlouvy:

- smlouva o zprostředkování,
- smlouva komisionářská,
- smlouva mandátní,
- smlouva o obchodním zastoupení.

Exportní společenství je společenství podniků, které vyvázejí do zahraničí. Podniky vytvoří společný exportní orgán, který vyřizuje obchody vlastním jménem.

Mezi výhody nepřímého exportu lze řadit nižší riziko, kratší platební lhůty, snadnější přístup na zahraniční trhy a nižší náklady na export. Nevýhody lze spatřovat ve ztrátě přímého kontaktu se zahraničím, ztrátou vlivu na konečnou cenu, nižším ziskem a ve výběru nekvalitního distributora (zprostředkovatele).

Přímý export s domácí výrobou a bez přímých investic spočívá v tom, že podnik bude využívat služeb zástupce, který bude zprostředkovávat obchody v zahraničí. Podnik do ničeho neinvestuje a prodává v závislosti na třetí osobě. Přímý export s domácí výrobou s přímými investicemi pak znamená zřídit na daném trhu reprezentační kancelář, pobočku nebo afilaci. Přímý export využívají hlavně podniky, které vyrábí průmyslové zboží. U tohoto zboží je velmi často potřeba např. odborná konzultace při uvedení zboží do chodu, montáž zařízení, nebo následné seřizování stroje. Mezi výhody přímého exportu se jednoznačně řadí přímý styk se zákazníkem a také přímý vliv prodejce na cenu, což v případě různých obchodních zastoupení či využití distributora není možné. Nevýhodou je

vyšší finanční náročnost spojená s budováním nových oddělení firmy, získáním zkušených pracovníků a získáváním certifikátů potřebných k prodeji v dané zemi. Další nevýhodou je složitější sjednávání platebních podmínek. Pokud podnik nemá zastoupení, musí dát velký pozor na sjednání těchto podmínek. Často to bývá zdlouhavý proces a stojí na něm úspěšnost celé vývozní operace (Machková, et al, 2010).

Vývozní obchodní operace s výrobou v zahraničí mohou podniky lákat z několika zřejmých důvodů. Jedním z těchto důvodů je překonání překážek, které na dovozce klade obchodní politika dané země (mohou to být vysoká cla, množstevní omezení, získávání těžko dostupných povolení a certifikátů). Podnik ale může naopak vstupovat na zahraniční trh i z důvodu využití některé z výhod, které daný stát poskytuje. Státy běžně lákají investory na levnější daně, či daňové prázdny, podnik v daném státě může využívat levnější pracovní sílu, materiál, nebo využít dostupnosti suroviny potřebné pro výrobu, která se v domácím prostředí nenachází.

Vývozy bez přímých investic se jinak také nazývají kapitálově nenáročné vstupy na trh. Řadí se mezi ně licenční smlouvy, franchising, piggyback a manažerské smlouvy (smlouvy o managementu). **Licenční dohody** spočívají v tom, že se výrobce pokusí prodat licenci na výrobu svých výrobků partnerovi v zahraničí. Je však důležité odlišit tyto licenční dohody a vývozní a dovozní licence. Licenční dohody tedy představují povolení zahraničnímu výrobcovi vyrábět zboží pod danou značkou. Poskytovateli licence jdou licenční poplatky, může lépe překonávat překážky pro vstup na trh (cla, kvóty), je to pro něj finančně nenáročné anebo tak kompenzuje nedostatek odbytu v tuzemsku. Výhodou využívání licence pro příjemce je možnost využití výsledků výzkumu a vývoje jiného subjektu, dále využití osvědčené značky a také rychlé využití novinek na trhu. **Podstatou franchisingu** je možnost podnikání pod známou, úspěšnou a zavedenou značkou a také předání znalostí a pojetí podnikání. Franšizér poskytne právo a znalosti užívat předmět jeho podnikání, tzv. know-how. Nabyvatel na oplátku franšizérovi platí stanovenou částku a je povinen dodržovat danou obchodní politiku, sám ale zůstává nezávislým subjektem a vlastníkem podniku. Franchising může být obchodní i průmyslový. Výhodou pro franšizéra je snížení nákladů oproti variantě, že by podnikal samostatně. Výhodou pro nabyvatele je snížení podnikatelských rizik. **Piggyback** je spolupráce malých a velkých firem v oblasti vývozu. Velká firma zpravidla poskytuje za úplatu své distribuční cesty firmám malým. Pro velké

firmy je tato metoda vývozu výhodná, protože od malých firem dostává poplatky za využívání služeb a také proto, že může svým obchodním partnerům nabídnout kompletní sortiment. Nevýhodou však může být zvolení špatného partnera v podobě malé firmy, která není schopna dodávat příslušné množství výrobků včas. Jelikož velké firmy zastřešují obchody svým jménem, může dojít k jeho poškození. Piggyback je výhodný pro malé firmy ve smyslu využití zavedeného jména a zkušeností velké firmy, která jim zároveň poskytuje i marketingové a distribuční služby. **Smlouvy o managementu** nebo také smlouvy o řízení jsou zvláštním typem smluv, které jsou využívány některými firmami zvláště pak v průmyslově vyspělých zemích. V podstatě jde o to, že firma poskytne své know-how na řízení firmy některé z firem z méně průmyslově rozvinutých zemí. Jedná se například o využití služeb zkušených a úspěšných manažerů, využití jejich řídicích znalostí. Odměna za tyto služby je sjednávána např. jako procento z obrátu, podíl na zisku dané firmy, či nabytí předem dohodnuté části akcií.

Vývozní operace s výrobou v zahraničí a přímými investicemi lze označit za kapitálově náročné vstupy na trh a také za nejobtížnější vstupy na trh. Jsou využívány hlavně finančně silnými a velkými firmami. Důvody využití těchto metod je obdobný jako v předchozích případech. Jde o překonání obchodně-politických překážek obchodu anebo získání investičních (či daňových) pobídek od cílového státu. Mezi tyto operace se řadí: investice na zelené louce (greenfield investment), koupě, akvizice, fúze, společné podnikání (joint venture), strategické aliance.

Investice na zelené louce znamená nově založené a postavené podniky. Je to finančně velmi náročný vstup. Pro hostitelský stát přináší řadu výhod: váží na sebe kapitál, přináší nové technologie, zvyšují konkurenci na trhu a jsou tvůrcem pracovních míst. Proto velká většina států tento typ investic vítá a snaží se přilákat investory na své území. V posledních letech je však patrná určitá preference tzv. brownfield investic s ohledem na trvale udržitelný rozvoj. **Brownfield** investice spočívají ve využívání starých či opuštěných výrobních hal a budov. Tyto budovy se tak znovu využijí a nové budovy nezabírají nezastavěnou půdu.

Akvizicí se má na mysli převzetí již stávajícího podniku nebo jen jeho části. V praxi se lze setkat s převzetím přátelským a nepřátelským. Cílem přátelského převzetí může být využití silného postavení firmy a synergického efektu. Cílem nepřátelského převzetí pak může být

likvidace konkurence. Firma, která byla převzata, se stává součástí firmy, která ji převzala. Nevzniká tak žádná další nová firma.

Při fúzi jde o splynutí nebo sloučení dvou stávajících firem. Obě slučované firmy zaniknou a místo nich vznikne jeden nový celek. Existují tři základní druhy fúzí: horizontální, vertikální a konglomerátní. **Horizontální fúze** využívají podniky ze stejného oboru podnikání, chtějí dosáhnout snížení nákladů a většího podílu na trhu. **Fúze vertikální** posilují kontrolu na dodavateli, či odběrateli. **Konglomerátní fúze** jsou využívány k diverzifikaci podnikatelského rizika a podnikatelských aktivit, spojují se v nich firmy z odlišného oboru působení. Cílem fúzi může být posílení služeb, které firma poskytuje, jejich zlepšení a zkvalitnění, a také snížení nákladů na provoz. Problémem je někdy změna postavení společnosti na trhu. Další riziko je spatřováno v nutnosti schválení fúze Úřadem pro hospodářskou soutěž.

Společné podnikání, jak již název napovídá, je spojení prostředků dvou a více partnerů ve společné vlastnictví. Partneri mají společný podnikatelský zájem, sdílejí vytvořený zisk, ale také podstupují společně podnikatelské riziko a společně kryjí případné ztráty podniku. Lze se obvykle setkat se smluvními společnými podniky a společnými podniky založenými na kapitálových investicích. Smluvní společné podniky jsou vlastně nepravé joint ventures. Jsou založeny vesměs na smlouvách o spolupráci, například ve vědě a výzkumu nebo spolupráci ve výrobě. Společníci nevládají do podniku kapitálové prostředky. Naopak společné podniky založené na kapitálových investicích jsou založeny na kapitálových vkladech. Účast zahraničního partnera v takovém podniku je pak minoritní, paritní, majoritní anebo také stoprocentní. K výhodám společného podnikání se řadí využití kontaktů a znalostí daného trhu místního partnera a dále rychlejší vstup na tento trh (kupříkladu oproti investicím na zelené louce). Jako největší nevýhoda tohoto typu podnikání se ukazují neshody partnerů při řízení podniku (Machková, 2011).

Strategické aliance jsou obdobou společného podnikání. Začaly se rozvíjet v 80. letech minulého století. Spojují se v nich firmy stejně velké, většinou kapitálově silné a z vyspělých zemí. Nejprve se strategické aliance začaly vytvářet v rychle se rozvíjejících odvětvích (automobilový, informatika, telekomunikace), v dnešní době se však tyto struktury utváří prakticky ve všech možných odvětvích. Tato spojení vznikají s cílem

překonat obchodně-politické překážky v cílové zemi, firmy postupují jednotně, dále společně financují výzkum a vývoj, mají společnou distribuci.

Dalšími typy vstupu na trh jsou zvláštní (speciální) obchodní operace. Budou zde jen vyjmenovány, protože pro účely této diplomové práce jsou nepodstatné. Jsou to: engineering, buyback, production sharing, kooperace na kompenzačním základě, vazbové obchody, kompenzace, protinákupy, offsety, reexporty, switchové obchody, leasingové operace a výrobní kooperace.

1.3 Nejdůležitější aspekty vstupu na trh

Tato kapitola se bude zabývat nejdůležitějšími aspekty vstupu na zahraniční trhy. Je zcela jasné, že vstup na trh s sebou přináší řadu komplikací a problémů, které vedení podniku musí řešit. Vstup na trh s sebou nese nemalé finanční náklady. Vedení podniku musí řešit další problémy, např. jak získat dostatek potřebných informací. Dalším problémem, který nastává, je logistická náročnost operace. Zboží je někdy třeba dopravit do velmi vzdálených destinací. Při zřízení pobočky, či dceřiné firmy v zahraničí, vyvstává problém s řízením této pobočky.

1.3.1 Průzkum trhu

Informace jsou v dnešním světě nepostradatelné, proto jsou při vývozu kladeny velké nároky na jejich získání a zpracování. Při vstupu na nový trh vývozce provádí velké množství průzkumů trhu, což patří do přípravné fáze obchodu. Průzkum trhu obsahuje:

- teritoriální průzkum,
- obchodně politický průzkum,
- devizový průzkum,
- spotřebitelský průzkum,
- průzkum konkurence, ...

Podklady pro všechny tyto průzkumy zajisté není lehké zjistit a získat. Zdroje informací jsou sekundární nebo primární. Sekundární informace se zjišťují z denního tisku, odborných časopisů, zpravodajích o mezinárodním obchodě, ve zprávách tiskových kanceláří, odborných publikacích, na internetu, statistických ročenkách a zprávách

nejrůznějších organizací jako jsou OECD, Světová banka, OSN, aj. Primární informace se získávají z průzkumu v terénu. Jedním způsobem je zjistit si informace ve vlastní režii, to znamená vypracovat vlastní studie a zadat jejich vypracování marketingovým a dalším oddělením podniku. Druhým způsobem jak získat primární informace je objednat si je za úplatu od dodavatele. Existuje celá řada marketingových agentur, pomoci mohou státní agentury pro podporu vývozu, Obchodní komora nebo jedna z informačních kanceláří a ratingových agentur.

Je dobré nejdříve zjistit jaký vliv má na podnik jeho okolní prostředí. To lze zjistit pomocí PEST analýzy, která se zaměřuje právě na vnější okolí podniku. Je to nástroj, který se používá zejména při strategických rozhodnutích. Písmena PEST určují, které okolní faktory mající vliv na podnik, se budou zkoumat:

- P stojí pro politické a právní faktory,
- E značí ekonomické faktory,
- S je pro sociokulturní faktory,
- T jako technické (technologické faktory).

Pod politickými faktory lze spatřit politickou stabilitu, právní legislativu a fungování soudů, daňovou politiku, ... Pod ekonomické faktory lze zařadit monetární politiku státu, makroekonomické údaje státu. K sociokulturním faktorům se mohou zařadit např. demografické údaje, životní styl občanů, vzdělání, chování žen a mužů, ... Mezi technologické faktory lze zařadit státní výdaje na výzkum, nové objevy, zaregistrované patenty, ... (Váchal, Vochozka, et al., 2013).

Teritoriální průzkum v podstatě mapuje vybrané teritorium. Zkoumá zemi z oblasti geografické, klimatické, demografické i politické. Důležité je zmapovat infrastrukturu země a její dopravní možnosti. Zajímá se o ekonomický vývoj a legislativu, hlavně zásadní právní principy. Zapojení země do mezinárodní spolupráce, účast v mezinárodních organizacích. Teritoriální průzkum se také zaměří na obchodní kulturu, morálku a možné překážky obchodu (různé náboženství, tradice či zvyklosti).

Obchodně politický průzkum je zaměřen na pasivní prostředky autonomní obchodní politiky cílové země. Dále se zaměřuje na aktivní prostředky autonomní obchodní politiky

vlastní země vůči cílové zemi. Na smluvní prostředky, bilaterální úpravy vzájemných vztahů zemí, účasti na multilaterálních dohodách a v mezinárodních organizacích.

Obchodní politika má několik funkcí a nástrojů, které lze použít. Působí jako tarifní a netarifní opatření, může ochraňovat vnitřní trh nebo podporovat vývoz a uplatňuje nástroje autonomní a smluvní. Tarifní opatření jsou jinak řečeno cla. Ta se stanovují na předem dané období, jsou obsažena v celním sazebníku a mají za účel podporovat dlouhodobé záměry obchodní politiky dané země. Podle směru obchodu se rozeznávají cla vývozní a dovozní. Dle účelu zavedení jsou to cla finanční a ochranná, pro příklad cla prohibitivní, kompenzační nebo odvetná. Další dělení cel je dle způsobu výpočtu, jsou to cla valorická, specifická, kombinovaná, smíšená a cla se stanovením kontingentu. Existuje také veliké množství netarifních opatření, ta mohou mít podobu například přírážek, dodatečných daní, nařízení, osvědčení, subvencí, aj. Mezi netarifní opatření se řadí: paratarifní opatření, opatření ke kontrole cen, finanční opatření, opatření ke kontrole cen, monopolistická opatření, opatření na kontrolu výroby a vývozu, technická opatření, a další.

Nástroje na ochranu vnitřního trhu mají všechny protekcionistický charakter. Dříve se hojně využívaly tarifní nástroje (cla), později se začala zavádět netarifní opatření s cílem kontrolovat ceny a množství dováženého zboží. V nynější době se využívají jiná opatření s cílem skrýt protekcionistickou obchodní politiku státu. Více se využívají vládní zakázky a omezují se investice. Vývoz se pak podporuje subvencemi do výroby a vývozu, daňovými úlevami uvalenými na vývoz a existencí státem garantovaných úvěrů a pojištění.

Poslední složkou obchodní politiky státu jsou autonomní a smluvní nástroje. Autonomní nástroje jsou jednostranná rozhodnutí státu. Tato rozhodnutí však musí být v souladu se všemi smluvními nástroji, které země přijala. Smluvní nástroje jsou mnohostranné, jako dohody WTO (Světové obchodní organizace), vícestranné, což mohou být dohody o volném obchodu nebo vyšším integračním uskupení, dohody bilaterální, to jsou dohody dvou států a dále sem patří smlouvy upravující oblasti s obchodem související, jako jsou technické normalizace, celnictví, ochrana duševního zdraví, apod. (Kalínská, et al., 2009).

Devizový průzkum obsahuje výběr vhodné měny, ve které se bude obchodovat. Sleduje kursový vývoj dané měny a její stabilitu. Do devizového průzkumu se zahrne i zjištění situace na bankovním trhu a volba vhodné banky, která bude provádět zahraniční

transakce. Zjišťuje se platební způsobilost dané země i potencionálního partnera. Poté se přikročí k předvýběru vhodných platebních nástrojů vzhledem k politické a hospodářské situaci potencionálního obchodního partnera a dané země.

Spotřebitelský průzkum se pak zabývá vymezením okruhu vhodných možných spotřebitelů daného výrobku a zjišťuje se, zda je výrobek na daném trhu vůbec prodejný. Také se zabývá charakteristikou spotřebitelů, jejich požadavky, kupní silou, náročností, spotřebními zvyklostmi, mentalitou, apod. Je třeba rozdělit výrobky pro konečnou a výrobní spotřebu.

V přípravné fázi vývozu se doporučuje udělat také **průzkum konkurence**. Ten se zabývá zejména vlastnostmi konkurenčních výrobků, jejich užitnou hodnotou, technickou úrovní, designem a obalem. Důležité je zjistit cenu konkurenčních výrobků i služby, které konkurence na daném trhu poskytuje (jako je servis nebo garance). Často hrají důležitou roli v konkurenčním boji platební podmínky. Kupující hledají takového partnera, který jim nabídne rozumné financování obchodu (např. formou leasingu nebo odběratelského úvěru).

1.3.2 Kupní smlouva, cena a platební podmínky

Při realizaci mezinárodního obchodu je velice důležitou součástí sepsání kupní smlouvy, stanovení ceny a platebních podmínek. Tyto tři aspekty mají veliký vliv na zdárný průběh a hlavně ukončení daného vztahu kupujícího a prodávajícího. Kupní smlouva, cena a platební podmínky mají úzký vztah i ke vstupu podniku na trh. Pokud podnik zvolí nevhodné nebo netypické podmínky, nemusí je zákazníci přijmout a tím se pro ně podnik nestane relevantním prodávajícím. Těmto aspektům by měla být proto věnována nemalá pozornost.

Specifikem kupní smlouvy v mezinárodním obchodě je především existence dvou odlišných právních systémů, jelikož prodávající a kupující jsou oba z jiných zemí. Dalším rozdílem oproti běžné kupní smlouvě je jazyková rozdílnost, ovšem v dnešní době toto není příliš na obtíž, protože znalost angličtiny je velice rozšířená. Dále je tu existence různých měn, což se ve smlouvě také musí opatřit. V neposlední řadě jsou tu vztahy mezi zúčastněnými zeměmi a ekonomické, obchodněpolitické a politické podmínky těchto zemí. Pokud jsou zúčastněné země v nějakém rozporu, mohou uplatnit restriktce a činit překážky

obchodu. V opačném případě si však země navzájem pomáhají a všemožně podporují vstup zahraničních investorů na svůj trh.

Kupní smlouva může mít několik forem:

- písemná,
- ústní dohoda,
- telefonická dohoda,
- elektronická cesta,
- mlčky (konkludentním jednáním).

Jazyk smlouvy je vždy lepší zvolit jeden, na kterém se dohodnou oba partneři. Pokud smlouvu nechají vyhotovit ve dvou jazycích, doporučuje se určit tu jazykovou verzi, která se použije při případném řešení sporů.

Právní úpravou mezinárodní kupní smlouvy se zabývá mezinárodní právo soukromé. Aby se vztahem zabývalo mezinárodní právo soukromé, je zapotřebí mezinárodního prvku. Mezinárodní prvek může mít podobu subjektu, předmětu, či právní skutečnosti. Nejčastěji se však jedná o subjekty, které mají místo podnikání, sídlo anebo místo pobytu na území různých států. Odlišnost právních systémů samozřejmě způsobuje potíže a proto se mezinárodní organizace jako je OSN, OECD, WTO a některá integrační seskupení (EU, EHP, NAFTA), snaží o unifikaci právních předpisů v mezinárodním měřítku.

Rozdílnost právních řádů by se měla v kupní smlouvě zajisté řešit, a to určením rozhodného práva. Určením rozhodného práva se určí právní řád, podle kterého se bude řešit vztah mezi oběma obchodními partnery, který vyplývá z dané kupní smlouvy. Rozhodné právo si kupní strany mají právo zvolit a nemusí to být vždy jen právní řád jedné ze zemí obchodní partnerů. Obchodníci si mohou zvolit i právní řád třetí země nebo Vídeňskou úmluvu z roku 1980, apod. Volba rozhodného práva nemusí být písemná, je však doporučeno jej do kupní smlouvy zakomponovat.

Podstatné náležitosti kupní smlouvy v mezinárodním obchodě jsou:

- identifikace smluvních stran,
- předmět obchodu,
- kupní cena.

Je důležité, aby obě strany byly náležitě identifikovány (sídlem, jménem, či doplňujícími údaji). Předmět obchodu musí být popsán jednoznačným, vyčerpávajícím a srozumitelným způsobem. To znamená: slovní popis, vzorky, technická dokumentace, aj. Předmětu obchodu se také týká množství zboží, které se určuje přesně anebo s tolerancí. Při definování předmětu obchodu by se také nemělo zapomenout na obal zboží. Kupní cenu si smluvní strany stanoví přímo nebo nepřímo, individuálně nebo podle ceníku. Kupní cena nemusí být ve smlouvě přímo vyčíslena, ale vždy musí být uveden způsob, jak bude později stanovena.

Další náležitosti kupní smlouvy mohou být například: dodací lhůta, dodací podmínky, platební podmínky, aj. Dodací lhůta může představovat významnou konkurenční výhodu, souvisí s výší ceny a její nedodržení je častou příčinou reklamací a sporů. Je tak třeba ji jednoznačně určit. Dodací podmínka v kupní smlouvě řeší odpovědi na dvě základní otázky. Tou první je rozdělení činností mezi prodávajícího a kupujícího spojených s dodáním a náklady s nimi spojenými. Druhou otázku, kterou dodací podmínky řeší je rozdělení rizik mezi prodávajícího a kupujícího spojených s dodáním zboží. Dodací podmínky strany mohou dohodnout buď individuálně, nebo podle standardizovaných dodacích podmínek INCOTERMS, které jsou zároveň nejvhodnější a nejčastěji používané. (V Severní Americe se používají kromě zmíněných INCOTERMS i dodací podmínky RAFTD.) O dodacích podmínkách INCOTERMS podrobněji v kapitole 1.3.3 Doprava a dodací podmínky, str. 40.

Jak je zmíněno výše, cena je podstatnou náležitostí kupní smlouvy, a proto zde bude rozebrána ještě o něco podrobněji. Cenu lze tedy stanovit individuálně na základě vzájemné dohody nebo podle ceníku a s poskytnutím různých druhů slev, či přírážek. Nejčastěji používaná zvýhodnění jsou pro příklad: skonto, rabat a bonifikace. Dále lze cenu sjednat přímo a to přesnou částkou nebo nepřímo s uvedením způsobu, jak se určí cena v době dodání.

Se stanovením ceny je spojeno riziko kurzové a cenové. Obě tato rizika lze samozřejmě v kupní smlouvě zajistit. Kurzové riziko lze zajistit smluvně a mimosmluvně. Smluvní zajištění kurzového rizika se nazývá měnová doložka. Určí se, do jakého procenta bude tolerován měnový výkyv a jakmile měna překročí danou hodnotu, cena bude přepočtena. Mimosmluvní zajištění je spojeno hlavně s termínovými obchody s bankou, devizovými

účty (vedení účtu ve stabilní měně) a kompenzací ztrát z vývozu se ziskem z dovozu. Cenové riziko pak souvisí se změnou cen vstupů (nejčastěji je to růst cen surovin a energie). Toto riziko lze opatřit klouzavou doložkou. Cena se upraví ve smlouvě sjednaným postupem, pokud dojde ke změně cen rozhodujícího vstupu. Klouzavá doložka tedy umožní přepočítat cenu dodaného zboží na situaci, která nastane v cenách hlavních surovin. Je třeba dbát na důsledné a přesné znění těchto doložek ve smlouvě.

Neméně podstatným prvkem kupní smlouvy jsou platební podmínky. Platební podmínka je nezbytnou součástí kupní smlouvy, protože svým způsobem ovlivňuje úspěšnost celé operace. V kupní smlouvě se platební podmínky sjednávají výslovně a řeší přechod vlastnictví a také jak se obchodní partneři budou podílet na některých rizicích dané operace. Pokud se subjekty dohodnou na platební podmínce, tato potom dává odpověď na otázky, kdy bude placeno, jak bude placeno, kde bude placeno a komu bude placeno. Platební podmínka může dávat odpověď i na otázky ohledně zajištění pohledávek některé ze smluvních stran, hrazení úroků nebo povinností předkládat potřebné dokumenty. Vhodně zvolené platební podmínky ovlivňují míru rizik, která partneři v obchodu podstupují, mají úzký vztah k financování obchodu a také předurčují výši některých nákladů spojených s danou operací. Volba platební podmínky závisí na mnoha faktorech:

- druh zboží,
- výše smluvní ceny,
- situace a charakter kupujícího,
- situace a charakter prodávajícího,
- země obchodu,
- kurzový vývoj rozhodujících měn,
- použitá obchodní metoda,
- síla konkurence, aj.

Jak je výše zmíněno, platební podmínka dává odpověď na otázku, kdy bude placeno, což lze nazvat platební lhůtou. Platit může kupující prodávajícímu předem, při dodání anebo po podání zboží (služby). Předem lze částku platit částečně nebo celou. První způsob platby je výhodný pro dodavatele, protože mu odběratel v podstatě financuje obchod. Ovšem platební lhůta sjednanou s platbou předem se vidí jen zřídka. Oproti tomu platba při dodání zboží je nejčastěji využívána. Platba je provedena při dodání zboží nebo při dodání

dokumentů, které opravňují nakládat se zbožím. Málo využívaným způsobem platby je také možnost platby po dodání zboží. Tento způsob je jakýmsi úvěrem, který poskytuje prodávající kupujícímu. Nejčastěji jsou k tomuto kroku nuceni ti prodávající, kteří čelí velké konkurenci.

Platební nástroj pak odpovídá na otázku, jak bude placeno, je to vlastně forma jakou bude placeno. Platba může proběhnout v hotovosti, pomocí hladkých platů (bankovních převodů) a také pomocí bankovních platebních nástrojů.

Nemálo využívaným platebním nástrojem je směnka. Směnka musí obsahovat přesné náležitosti, bez kterých je neplatná. Směnka proto musí obsahovat označení, že jde o směnku v jejím textu, bezpodmínečný slib (či příkaz) zaplatit, jméno toho, kdo má platit, jméno toho, komu má být placeno, údaj o splatnosti, údaj o místě, kde má být placeno, podpis výstavce, datum a místo vystavení směnky.

Splatnost směnky musí být dostatečně určitá, avšak nemusí být stanovena přesně. Směnka může být vystavena na viděnou (vistasměnka), v určitém čase po viděné (lhůtní vistasměnka), na určitý čas po datu vystavení (datasměnka) nebo na určitý den (fixní směnka). Splatnost směnek nelze určit jinak než výše uvedenými čtyřmi způsoby. Pokud se splatnost určí jinak, směnka je neplatná. Na směnce nesmí být uvedena ani lhůta, po kterou lze platit, ani hodiny. Majitel směnky musí předložit směnku dlužníkovi k zaplacení v den její splatnosti nebo během dvou následujících pracovních dnů. Po jejím proplacení musí majitel směnky potvrdit její zaplacení svým podpisem. Tento krok se nazývá kvitance. Směnka je vhodným platebním nástrojem k využití v mezinárodním obchodě, protože slouží zároveň jako zajišťovací nástroj, je převoditelná, závazek dlužníka je bez možnosti námitek a dluh je rychleji soudně vymahatelný bez nutnosti dokazovat právo na zaplacení směnky.

Dále lze využít jako platební nástroj šek. Šekem jeho výstavce (kupující) dává bezpodmínečný platební příkaz své bance, aby z jeho účtu uhradila majiteli šeku danou peněžitou částku. Šek musí být sepsán písemně a musí mít zákonem předepsané náležitosti. Podstatnými náležitostmi jsou: označení, že jde o šek, bezpodmínečný příkaz zaplatit, jméno toho, kdo má platit, údaj o místě, kde má být placeno, podpis výstavce a datum a místo vystavení šeku. Mezi nepodstatné náležitosti šeku pak patří údaj osoby, které je šek

určen, číslo šeku nebo číslo účtu výstavce. Pozornost se musí věnovat lhůtám proplacení šeku, které se v různých oblastech liší. Lhůty proplacení šeku jsou obvykle mezi 8 až 90 dny. Po uplynutí těchto lhůt může šekovník (tedy ten, kdo má platit) odmítnout šek proplatit. Šeky se rozlišují soukromé a bankovní. Soukromé šeky vystavují nebankovní subjekty (fyzické osoby nebo nebankovní právnické osoby). Bankovní šek vystavuje banka, která přikazuje jiné bance, aby vyplatila majiteli danou částku peněz.

Dalším platebním nástrojem jsou dokumentární platby. Dokumentární platby jsou v mezinárodním obchodě velmi často využívané, protože znamenají větší jistotu při dodání a placení zboží. Podstata leží v tom, že zboží je tu zastoupeno dokumenty, které kupující vyžaduje, a které prodávající pošle odděleně od zboží. Kupující tedy nezaplatí prodávajícímu dříve, než obdrží požadované dokumenty a prodávající nedodá zboží dříve, než obdrží platbu. Dokumentárními platbami jsou dokumentární inkaso a dokumentární akreditiv. Tyto platby se většinou vyžadují u zemí, které jsou nestabilní, nemají stabilní politické zastoupení nebo nejsou důvěryhodné. Samozřejmě lze tyto platby vyžadovat i u obchodních partnerů, kteří nejsou důvěryhodní. Při provádění těchto plateb postupují všechny banky stejně a poskytují všem stejné podmínky. Řídí se přitom Obchodním zákoníkem a jednotnými pravidly pro inkasa vydanými Mezinárodní obchodní komorou.

Prvním nástrojem dokumentárních plateb je dokumentární inkaso. Je to nástroj, při kterém zainteresované banky zůstanou v roli zprostředkovatele platby a nejsou nijak zavázány k placení. Platba dokumentárním inkasem probíhá následovně: vývozce odešle zboží dovozci a připraví pro něj požadované dokumenty, které pak předá své bance. Ta je zkontroluje, předá je bance dovozce a požádá ji o obstarání inkasa. Dovozece zaplatí (nebo jinak plní své povinnosti) bance vývozce a ta převede peníze na účet vývozce. Pro potřeby dokumentárního inkasa je nezbytné, aby byly banky korespondenční. Nevýhodou tohoto způsobu platby jsou vyšší náklady při nezaplacení zboží díky tomu, že zboží je již na cestě k odběrateli. Pro kupujícího je pak nevýhodou riziko, že dokumenty nebudou odpovídat skutečnosti. Výhodou dokumentárního inkasa je záruka, že kupující nedostane zboží, pokud nezaplatí, zboží zůstává do zaplacení vlastnictvím prodávajícího. Pro kupujícího je výhoda v tom, že zboží zaplatí, má důkaz o dodání zboží podle smlouvy. Plnění dokumentárního inkasa může mít několik podob. První z nich jsou dokumenty proti placení, další dokumenty proti akceptaci směnky anebo dokumenty proti dokumentům.

Dokumentární inkaso se doporučuje použít, pokud vývozce zná dovozce a jeho ochotu a schopnost zaplatit a pokud se země dovozu považuje za stabilní po hospodářské, politické a právní stránce.

Druhým nástrojem dokumentárních plateb je dokumentární akreditiv. Dokumentární akreditiv představuje písemný závazek banky, že uhradí prodávajícímu danou částku, pokud prodávající splní akreditivní podmínky. V porovnání s dokumentárním inkasem představuje dokumentární akreditiv mnohem silnější zajištění platby. Dále bude popsán průběh dokumentárního akreditivu. Nejprve musí dovozce požádat svou banku o otevření akreditivu. Tato banka se nazývá otevírající banka. Otevírající banka uvědomí banku vývozce, že byl otevřen akreditiv. Na tomto základě odešle vývozce zboží, připraví všechny potřebné dokumenty dle akreditivních podmínek a předá je své bance. Banka dokumenty zkontroluje, předá je otevírající bance a žádá proplacení částky. Banka dovozce provede platbu a poté předá dokumenty dovozci. Existuje celá řada dokumentárních akreditivů. Pro příklad jsou zde uvedeny tyto: akreditiv odvolatelný a akreditiv neodvolatelný, akreditiv převoditelný, back to back akreditiv, revolvingový akreditiv a další. Pro vývozce představuje dokumentární akreditiv výhodu, protože kupující nedostane zboží dřív, než zaplatí. A pokud vývozce splní všechny akreditivní podmínky, otevírající banka mu částku proplatí a až poté se vyrovná s dovozcem. Nevýhodou jsou pak pro něj náklady. Pokud kupující nezaplatí, nejsou však tak velké, jako při použití dokumentárního inkasa. Další nevýhodou použití dokumentárního akreditivu je skutečnost, že patří mezi nejdražší platební prostředky.

Také bankovní záruku lze stanovit jako jeden z platebních nástrojů. Bankovní záruka je písemný závazek banky, která stvrzuje, že zaplatí danou částku pouze v případě, že dlužník nesplní svou povinnost. Bankovní záruka se využívá k zajištění platebního závazku. Mohou být akcesorické, abstraktní, platební či neplatební. V některých případech poskytuje záruky i stát. Je to však jen v případě významných zahraničních zakázek. O tyto záruky se stará Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s. (známá jako EGAP).

V závěru se doporučuje použít takové platební podmínky, které budou udržovat vyvážený poměr vlastního a cizího kapitálu, aby nedocházelo k platební neschopnosti. U správné platební podmínky by se nemělo dlouho čekat na splacení. Vyžadovat zálohu není nikdy na škodu.

1.3.3 Doprava a dodací podmínky

Logistická náročnost do značné míry souvisí s geografickými faktory v dané zemi. Důležité je zhodnotit klimatické podmínky, infrastrukturu a také místopis. Klimatické podmínky mohou ovlivnit jak výrobu, tak užívání některých výrobků. Může se stát, že pro výrobu je důležité udržovat stálou teplotu na určitém stupni. Proto, pokud je pro výrobu nezbytné udržovat nízkou teplotu, není vhodné stavět výrobní halu například v rovníkové Africe. Náklady na klimatizaci a odvětrávání takové haly by byly příliš vysoké. Také je třeba si uvědomit, že i některé výrobky a materiál mají v odlišných klimatických podmínkách jiné vlastnosti.

Další důležitou položkou, kterou je nutno prozkoumat před vstupem na trh, je místní infrastruktura. Daná země může mít nejnižší náklady na pracovní sílu a výstavbu nových hal, ale pokud nemá dobrou infrastrukturu, projekt se může značně zkomplikovat a prodražit. Významná je dopravní infrastruktura a dopravní uzly, možnost kombinace více dopravních prostředků. Pod infrastrukturou si lze představit nejen infrastrukturu dopravní, ale i komunikační a energetickou. V některých méně vyspělých zemích může být problém zajistit komunikaci na takové úrovni, na jakou je podnik zvyklý v podmínkách centrály. A neméně významná je energetická síť. Energetické sítě mohou být zastaralé, mohou nastávat časté výpadky dodávek energií a také se mohou často porouchat, a to zvláště v případě nepříznivých meteorologických podmínek (Berndt, et al, 2007).

Pokud je v cílové zemi dobrá dopravní infrastruktura, nastává čas pro rozhodnutí, jaký použít dopravní prostředek. Ať již pro zavážení skladů, či přímé dodávky odběratelům, nebo distributorům. K přepravě zboží lze využít železniční, silniční, námořní, říční, leteckou, potrubní, anebo kombinovanou dopravu.

Mezinárodní železniční nákladní přepravu zajišťuje Mezinárodní unie železnic, která působí v rámci úmluvy COTIF (Úmluva o mezinárodní železniční přepravě). Nová úmluva COTIF vstoupila v platnost v roce 2006 a sdružuje 42 států, včetně České republiky. Železniční zásilky mohou být vozové, kusové, spěšniny a posílány jako doprovázená, nebo nedoprovázená kombinovaná přeprava. Přepravné se pak stanovuje dle mezinárodních železničních tarifů, které jsou určovány na základě bilaterálních nebo multilaterálních dohod železnic. Je třeba si uvědomit, že přeprava do nástupnických zemí bývalého

Sovětského svazu a zemí ležících za ním, tj. Čínská lidová republika, Korejská republika, Vietnamská socialistická republika, není možná na jeden nákladní list vystavený v režimu CIM. Na hranicích Polské anebo Slovenské republiky je třeba zásilku znovu podat na nákladní list SMGS. Od roku 2006 je v platnosti nákladní list CIM/SMGS pro zjednodušení přepravy do východních zemí. Stále však platí, že do Čínské lidové republiky, Korejské republiky a Vietnamské socialistické republiky je třeba souhlas tamější železnice (a tranzitních železnic) a potvrzení listu SMGS (CIM/SMGS, 2014).

Další možností je využít silniční nákladní mezinárodní přepravu, což je nejrozšířenější druh nákladní přepravy na světě. Její výhodou je rychlost, dostupnost a operativnost, velkým problémem je v některých případech rychlost, protože může dojít k zácpám na silnici, nebo blokádám. Silniční unie dopravců zajišťuje unifikaci mezinárodně používaných dokumentů. Mezinárodní přepravní dokument v silniční dopravě se jmenuje CMR. Tento vyplněný a dopravcem potvrzený nákladní list je doklad o uzavření přepravní smlouvy a zároveň slouží jako doklad o převzetí zásilky a dalších skutečnostech. Vystavuje se ve třech vyhotoveních a odesílatel k němu připojuje další potřebné dokumenty a doklady (povolení, certifikáty, faktury, apod.). Česmad Bohemia v České republice poskytuje záruky Celní úmluvy TIR, vystavuje karnet TIR a je ručitelem, který ručí za to, že nebudou porušeny přepravní podmínky. Karnet TIR zjednodušuje celní řízení v tranzitní dopravě, kamion se po naložení zaplombuje a celníci pak kontrolují jen neporušenost těchto plomb.

Námořní doprava je dalším hojně využívaným přepravním způsobem. Lodní společnosti provozují liniovou a trampovou námořní přepravu. Trampová doprava je sjednávána na objednávku, bez předem daného jízdního řádu a přepravné se stanovuje individuálně, především dle situace na trhu. Liniová přeprava probíhá na základně pevně daných, předem známých jízdních řádů. Probíhá na pravidelných linkách. Nejčastěji se takto přepravují kusové zásilky v kontejnerech. V roce 2009 některé státy podepsaly Rotterdamská pravidla, která mají nahradit Hamburská pravidla z roku 1978. Rotterdamská pravidla mají také částečně upravovat dosud neexistující pravidla pro intermodální přepravu. Provozovatelé námořní dopravy jsou rejdaři, kteří se často sdružují do tzv. liniových konferencí. Tyto konference mají často charakter kartelu. Rada Evropské unie vydala nařízení č. 4056/86, které umožňovalo tzv. blokovou výjimku. Pro liniové

konference to znamenalo vyčlenění z běžné hospodářské soutěže a umožňovalo kartelové chování. Od října roku 2009 to však již není možné, Evropská unie toto nařízení zrušila. Přepavné v liniové dopravě je vydáváno konferencemi, nebo přímo jednotlivými liniovými společnostmi. Jako přepravní smlouva v liniové dopravě slouží konosament (v angličtině Bill of Lading). Konosament je cenný papír, převoditelný a obchodovatelný. Je vystaven obvykle v třech vyhotoveních. Existují různé druhy konosamentů, pro představu je to například: konosament čistý, přejímací, palubní, průběžný, ...

V dnešním světě nelze opomenout stále více využívanou leteckou dopravu. Pro leteckou dopravu slouží jako fakt bezpečnost, rychlost a spolehlivost. Nevýhodou je však cena a letecká doprava také zatěžuje životní prostředí. Dopravce v letecké dopravě sdružuje Mezinárodní asociace leteckých dopravců (IATA) se sídlem v Montrealu. Letecké zásilky se dělí na expresní a standardní a doprava z jednoho místa na druhé trvá v rozmezí 1 až 7 dní.

Jednotlivé druhy přeprav nabízí zvláštní služby, jako jsou: sběrná služba a kombinovaná přeprava. Sběrná služba spočívá v konsolidaci a dekonsolidaci zásilek. Na jednom sběrném místě se soustředí více zásilek, které putují do podobných destinací. Zásilky odtud hromadně pokračují stanovenou dopravou do cílové destinace. Sběrná služba se používá v silniční, letecké i námořní přepravě. Hlavním účelem této služby je efektivní využití dopravního prostředku a tím úspora přepravních nákladů. Nevýhodou jejího využití je ale delší čas dodání.

Kombinovaná přeprava je pak moderní způsob, který efektivně využívá na sebe navazující dopravní prostředky z různých druhů dopravy. Kombinují se minimálně dva druhy přepravy, přičemž zboží vždy zůstane v jedné přepravní jednotce. Nejvíce se využívá kontejnerová přeprava. Kontejnery se jednoduše přeskládají pomocí jeřábů, mohou cestovat na vlacích, v letadlech i na lodích. K manipulaci s nimi je potřeba jen minimální lidské práce. Základním evropským dokumentem o podpoře a prosazování kombinované přepravy je Evropská dohoda o nejdůležitějších trasách mezinárodní kombinované dopravy a objektech, z roku 1991. Kombinovaná přeprava se dělí na intermodální a multimodální přepravu. **Intermodální přeprava** je realizována jedním dopravcem, většinou systémem z domu do domu a je dbáno na to, aby úsek, po kterém zboží poputuje po silnici, byl co nejkratší. Přednost je dávana dopravě železniční a námořní (či říční). **Multimodální**

přeprava je realizována na základě jednoho přepravního dokladu. Výhody kombinované přepravy jsou spatřovány ve zvýšené bezpečnosti a ochraně přepravovaného zboží, efektivnosti a rychlosti manipulačních operací, snížení přepravních nákladů, racionalizaci obalů jednotlivých zásilek a využití dopravy šetrnější k životnímu prostředí. Druhy kombinované dopravy jsou: kontejnerová, doprovázená, nedoprovázená.

Pokud v cílové zemi chybí potřebná infrastruktura, připadá v úvahu využití skladu, nebo distribučního centra, aby bylo možno uspokojovat dodávky zákazníkům v požadovaném termínu. Je dobré nezaměňovat termíny sklad a distribuční centrum. Ve skladech se skladují všechny typy produktů, také poskytují minimum činností, které by výrobku přidávaly hodnotu a zaměřují se hlavně na minimalizaci provozních nákladů. V distribučních centrech se naopak skladují jen produkty, po kterých je největší poptávka, poskytují služby, které přidávají výrobku hodnotu a zaměřují se na maximalizaci zisku pomocí uspokojování potřeb zákazníků.

Důvodem skladovacích operací může být spojení s přepravní operací. Zboží, či produkty se krátkodobě soustředí u dopravců nebo zasílatelů, v přístavech, celnících, apod. To umožní větší efektivnost přepravních operací, např.: kompletaci zásilek, vytížení dopravních prostředků. Dalším důvodem může být přiblížení zákazníkovi, především v zahraničí. Účelem je co nejpružnější dodávka z hlediska času a je to také velmi důležitá marketingová záležitost. Neposledním důvodem může být skladování zboží při poruchách plnění smluvních podmínek. Zákazník si zboží nemusí převzít, dělníci v přístavech stávkují, apod. (Sixta a Mačát, 2005).

Při řešení dopravy zboží k zákazníkovi nelze opomenout dohodu s obchodním partnerem týkající se dodacích podmínek. Dodací podmínky mají za úkol řešit způsob dodání zboží a také přechod nákladů a rizik mezi prodávajícím a kupujícím a další povinnosti s tím související. Dodací podmínky mají přímý vliv na výši ceny dané transakce, jelikož udávají, která strana bude zodpovědná za platbu dopravy, cel, pojištění a dalších položek. Dodací podmínku lze dohodnout individuálně nebo podle standardizovaných dodacích podmínek, např. nejpoužívanější podmínky INCOTERMS. „*Dodací podmínky INCOTERMS (International Commercial Terms, česky Mezinárodní pravidla pro výklad dodacích podmínek) jsou systémem poskytujícím jednotný výklad dodacích doložek (parit) při provádění mezinárodního obchodu.*“ (Smejkal a Rais, 2013, s. 188) Jakmile se na použití

INCOTERMS strany dohodnou v kupní smlouvě, jsou tyto právně závazné. Pro stanovení vhodné dodací podmínky musí být jasných několik věcí: místo odeslání, druh dopravy, dopravní obal a dopravní cesta a místo dodání. V roce 1936 Mezinárodní obchodní komora v Paříži vydala první ucelené podmínky INCOTERMS. Tato pravidla jsou od té doby přibližně každých deset let aktualizována, aby tak dostatečně reagovala na vyvíjející se potřeby světového obchodu. INCOTERMS poskytují smluvním partnerům jistotu, spočívající v jednotném výkladu doložky a podstatně omezuje případná nedorozumění a spory. Smluvní strany se mohou domluvit na používání jak nových podmínek, tak těch starých. Záleží jen na jejich dohodě. Doložky INCOTERMS však řeší jen práva a povinnosti mezi kupujícím a prodávajícím, nevěnují se vztahu k dalším stranám, jako mohou být speditéři, dopravci nebo banky (Smejkal a Rais, 2013). Pro podrobnější přehled všech doložek INCOTERMS lze nahlédnout do přílohy A.

1.3.4 Řízení poboček v zahraničí

V zahraničních pobočkách přirozeně pracují lidé z různých zemí, prostředí i kultur. Řízení takovéto pobočky proto vyžaduje speciální přístup a někdy i trénink vedoucích manažerů. Pobočky v zahraničí jsou totiž velice náchylné k sociokulturním problémům a nedorozuměním.

Machková (2009) uvádí přístup k internacionalizaci řízení podle Howarda Perlmuttera, který vytvořil model EPRG. Model EPRG je styl manažerského řízení, který se týká vstupu podniku na zahraniční trhy. Jedná se o styly:

- etnocentrický,
- polycentrický,
- regiocentrický,
- a geocentrický.

Tyto styly byly později identifikovány jako mezinárodní strategie lidských zdrojů.

Etnocentrický způsob řízení se prosazuje především u firem, které se zaměřují na úspěch na domácím trhu. Poté, co na domácím trhu tyto firmy již dosáhly svého maxima, přesunou se na zahraniční trhy. Tyto trhy bývají kulturně velmi blízké. Není tak potřeba měnit firemní strategii. Centrála má v zahraniční pobočce velký vliv a manažeři v zahraničí

tak mají malé pravomoci. V dnešní době tento styl internacionalizace užívají malé a střední podniky, které na zahraničním trhu prodávají menší část své produkce. Výhodou etnocentrické orientace může být úspora nákladů, jelikož firma uplatňuje jednu obchodní politiku, má stejnou image pro všechny trhy nebo jednoduché logistické procesy. Rizika se však mohou projevit v chybném odhadu trhu a zákazníka. Trhy si mohou být kulturně blízké, ale nemohou být identické.

Polycentrické firmy se oproti firmám etnocentrickým snaží plně přizpůsobit zahraničnímu trhu. Zahraniční jednotky jsou nezávislé jak v rozhodovacím procesu, tak většinou i ve finančním řízení. Výrobovou i komunikační strategii přizpůsobují danému trhu. Vedení těchto poboček většinou obstarávají manažeři z dané země, protože lépe rozumí tamější kultuře. Polycentrické řízení využívají většinou středně velké podniky, které působí na omezeném počtu trhů. Řízení tohoto typu může přinášet rizika ve smyslu přílišného osamostatnění zahraničních poboček. Centrála pak nemůže dostatečně koordinovat mezinárodní aktivity.

Firmy orientující se regiocentricky (regionálně) si vybírají sociálně-kulturní zóny, na které budou zaměřovat své obchodní aktivity. Tyto zóny jsou všechny brány jako samostatné celky a firmy pro ně mají vypracovány zvláštní strategie. Firmy, které používají tento model řízení, se často nazývají multinacionální společnosti, často také nazývané multinational companies, nebo také MNC's.

Geocentrické řízení se projevuje nejčastěji u globálních firem. Tyto firmy se při řízení snaží hájit zájmy firmy jako celku, nikoliv centrály, ani jednotlivých zahraničních poboček. Při rozhodování spolu proto jednájí jak centrála, tak pobočky. Vytvořený zisk v jednotlivých pobočkách potom firma přerozdělí do těch aktivit, které se jeví jako největší příležitost.

Michailova a Nielson (2006) definovali další směr, kterým se firma při řízení vstupu na trh může vydat, tzv. e-business. Firmy s tímto řízením zaměřily svou pozornost na procesy místo produktů, kdy vědomosti a informace jsou důležitá aktiva jen v případě, že jsou integrována s potenciálem využití a inovací. Organizačně vyžaduje tento směr řízení plastickou strukturu, která bourá tradiční hranice, snižuje byrokracii, je zde méně hierarchie a kladen důraz na práci ve flexibilních týmech plných odborníků.

Pavel Štrach (2009) uvádí rozdělení pracovníků v zahraniční pobočce dle Perlmuttera:

- PCN – zaměstnanci mateřské společnosti, byli vysláni pracovat do zahraničí (parent country nationals),
- HCN – zaměstnanci ze země, kde působí zahraniční pobočka (host country nationals),
- TCN – zaměstnanci třetích zemí, nejsou ani ze země mateřské společnosti, ani z hostitelské země (third country nationals).

Každá společnost se musí rozhodnout, zda v zahraniční pobočce využije zahraničního manažera nebo manažera lokálního. Fakt politické nestability může přispět k rozhodnutí mateřské firmy zaměstnat raději lokálního manažera, který se v situaci lépe vyzná. Lokální manažer se také lépe osvědčuje v komunikaci a účinném předávání informací v tamním prostředí. Při rozhodování, kterého manažera využít, také přispívá míra závislosti zahraniční pobočky na mateřské společnosti. Pokud má být tamní pobočka nezávislá, lépe se zdá využít lokální manažery. Naopak zahraniční manažeři lépe pochopí organizační strukturu, začlenění pobočky a její místo v rámci celé společnosti.

Další část textu se bude věnovat především takzvaným PCN zaměstnancům. Těm, kteří byli svou mateřskou firmou vysláni pracovat do zahraniční pobočky. Tito pracovníci jsou často také nazýváni jako expatrianti.

Pokud chce expatriant uspět v cizí zemi, měl by splňovat určité základní předpoklady. Měl by být velmi odborně vzdělán, být ochoten cestovat, pracovat v zahraničí a mít předpoklady pro rychlou adaptaci v jiném sociokulturním prostředí. Vysílající firma však také nesmí opomenout splnit svůj podíl a připravit zaměstnance na takový výjezd. Je nutno ho proškolit v řízení zaměstnanců v mezinárodním prostředí, porozumět lokálnímu a světovému podnikatelskému prostředí, znát organizační struktury pro efektivní komunikaci napříč těmito strukturami.

Expatrianti jsou vysíláni především kvůli nedostatku kvalifikovaných a připravených pracovníků v dané zemi, kteří nejsou schopni vést efektivně zahraniční operace. Expatrianti slouží jak k přenosu znalostí a zkušeností, tak také jako kontrolní článek a přenášejí firemní kulturu a firemní cíle do zahraničních poboček. Zde je uvedeno několik úloh zahraničních manažerů:

- vstup podniku na trh,
- řízení pobočky,
- přenos firemní kultury,
- transfer technologií,
- pronikání na nové trhy,
- rozvoj mezinárodní komunikace,
- působí jako lidské propojení v prostředí mezinárodního obchodu.

Zahraniční manažeři se dají rozlišit z hlediska délky jejich působení na daném trhu a také podle důvodů a úkolů na daném trhu. Dle důvodů působení na zahraničním trhu se jedná o expatrianty tradiční, mladé, dočasné a také virtuální. Z hlediska úkolů zaměstnání zahraničního manažera to je technický typ, provozní typ, vývojový typ a strategický typ (Štrach, 2009).

2 Charakteristika vybrané společnosti¹

V dalším textu bude představen podnik, kterému se tato práce věnuje. Tato kapitola popíše historii společnosti a její současné aktivity. Kapitola se bude věnovat také produktům sledované společnosti a všeobecným obchodním podmínkám a obchodním podmínkám, které vybraná společnost využívá na trzích Číny a Spojených států amerických.

2.1 Představení společnosti Weba Olomouc

Firma Weba Olomouc, s. r. o. působí na českém trhu již od roku 1990. Vznikla jako pobočka rakouské firmy Weba Werkzeugbau Betriebs GmbH. V současnosti má Weba Olomouc již 160 zaměstnanců a společně s Webou ve Steyru zaměstnávají 330 lidí.

Weba se zabývá horkým tvářením, vývojem a výrobou náročných lisovacích a tvářecích nástrojů pro strukturní díly s vysokou až nejvyšší pevností. Od jejího založení se díky tvrdé práci stala firma hlavním specialistou v oblasti horkého tvářením. Spolupracuje s předními výrobci automobilů, kteří důvěřují jejím zkušenostem a špičkovým technologiím. Mezi nejdůležitější lokality, kam firma vyváží, patří Německo, Česká republika, Španělsko, Mexiko a Spojené státy americké.

2.1.1 Historie společnosti Weba Olomouc

Weba Olomouc, s.r.o. vznikla v roce 1990 jako pobočka rakouské firmy Weba Werkzeugbau Betriebs GmbH, která se specializovala na výrobu nástrojů pro studené tvářením². Rakouskou webu založili majitelé v roce 1982 ve městě Steyr. Začínala pouze s 29 pracovníky, ale i přesto se dostavil obrovský úspěch v podobě obratu více než 1,2 milionů EUR. Manažeri chytře využívali mezer na trhu cíleným vývojem produktů a to vedlo k ještě většímu úspěchu firmy, což umožnilo její expanzi. Firma expandovala do České republiky, do města Lutín, kde byla založena v roce 1990 již zmíněná olomoucká pobočka, tehdy ještě pod názvem Siwe a.s., jako 100% vlastněná dceřiná firma.

¹ Tato kapitola je vypracována na základě výročních zpráv z let 2012 – 2013, rozhovorů se zaměstnanci podniku a propagačních materiálů a internetových stránek podniků Weba Olomouc, s.r.o., Weba Werkzeugbau Betriebs GmbH Steyr a MUBEA spol. s r.o.

² Procesem tvářením se miní technologický proces zpracování materiálu, přičemž dochází ke změně tvaru bez jeho porušení.

Firma Siwe a.s. byla úspěšná a po devíti letech proto její vlastníci přistoupili k rozšíření a výstavbě nové výrobní haly u Olomouce. V roce 2008 došlo k přejmenování firmy na dnešní podobu Weba Olomouc, s. r. o. I přesto, že po roce 2008 zažíval automobilový průmysl útlum, Weba Olomouc se rozšiřovala a v roce 2010 musela zvětšit svou výrobní halu ze stávajících 1 300 m² na 3 900 m². Pobočka získala v roce 2011 prototypovou linku a automatizační systémy, které zaručují sériový výrobní proces a umožňují efektivnější a pružnější výrobu. Tato prototypová linka také zajistila zvýšení výrobní kapacity o jednu třetinu.

V roce 2012 se skupina Weba spojila s holdingem Greiner a byla dokončena její proměna na společnost s ručením omezeným, která má 1 jednatele a 2 prokuristy. Ve stejném roce se však holding Greiner rozhodl skupinu Weba odprodat, jelikož působí i v několika odlišných oblastech. Podniky společnosti Weba byly tedy v roce 2013 koupeny koncernem MUBEA. Koncern MUBEA rozhodl, že oba podniky skupiny Weba zůstanou nadále samostatně působící skupinou. Pro úplnost je třeba dodat, že MUBEA se věnuje hlavně dodávkám dílů do automobilového průmyslu po celém světě. Mezi její výrobky patří pružinové páskové spony, vinuté pružiny pérování, systémy napínáku řemene, tyče stabilizátoru a součásti systému. Přes nezávislou prodejní síť nabízejí také díly motorů a podvozků. MUBEA tedy dodává velké množství komponent do aut a je tedy logické, že investovala do koupě Weby, která své výrobky také dodává automobilovému průmyslu.

2.1.2 Současné působení firmy Weba Olomouc

Weba si v Číně vytvořila poměrně silnou základnu zákazníků a aby si udržela krok s konkurencí a mohla rychleji reagovat na požadavky trhu a zákazníků, uvažovala o svém rozšíření a založení poboček. Konkrétně v Číně a USA. V Číně již vlastníci založili pobočku, funguje od roku 2014 ve městě Taicang. V Číně má Weba Olomouc navázány již poměrně dobré obchodní vazby a své stálé zákazníky. Spojené státy jsou pro ni poměrně novým trhem, ale i přesto chce investovat do založení pobočky.

Weba Olomouc se věnuje pěti základním činnostem, těmi jsou:

- horké tváření,
- tváření za studena,
- Weba on tour,
- výzkum a vývoj
- další služby.

Horkým tvářením se dá dosáhnout co největší pevnosti dílů a zároveň snížení hmotnosti. Tato metoda tváření tak odpovídá na stále stupňující se požadavky automobilového průmyslu. Materiál se ohřeje přibližně na 950 °C, přičemž se stane pružnějším, což umožňuje tvářet složité díly při nižší spotřebě materiálu. Díly se pak rychle ochladí, tím se dosáhne pevnosti kolem 1.500 N/mm. Weba vlastní plně automatizovanou linku pro horké tváření, která je vybavena 6-osým robotem ABB (Foundry Plus), také dvěma pecemi s osmi komorami, které umožňují účinnou a pružnou výrobu prototypů. Výrobky z této linky mají konstantně vysokou kvalitu také díky účinnému chladicímu systému. Celý výrobní proces horkého tváření je monitorován pomocí infračervené termografie, čímž se Weba věnuje nové cestě v oblasti energetické účinnosti. Horké tváření tvoří asi 80 % firemní činnosti.

Další oblasti, které se Weba věnuje, je tváření za studena. Společnost vyvíjí lisovací a tvářecí nástroje všech velikostí pro strukturní díly s vysokou až s nejvyšší možnou pevností. Do jejich sortimentu patří transferové a postupové nástroje, linkové nástroje s plně automatickou manipulací pomocí chapadel a robotů. Odborníci na tváření se účastní už samotného koncepčního návrhu nástroje a vývoje dílů. Transferové nástroje se vyznačují velkou produkční rychlostí, vysokou stabilitou a dlouhou životností. Linkové nástroje jsou vyráběny zcela podle individuální představy zákazníků v jakýchkoliv velikostech. Velký důraz při výrobě postupových nástrojů je kladen na bezpečnost procesu a také správný nástřizný plán, čímž je zvyšována efektivnost provozu.

Weba on tour³ je služba, kterou již dnes zákazník při koupi podobného výrobku očekává. Společnost tak projevuje svou flexibilitu a ochotu komunikace se zákazníkem. Weba on tour je mobilní servis nástrojů firmy. Pokud se nástroj poškodí nebo má problémy,

³ V českém znění: Weba na cestě.

pracovníci firmy Weba se dostaví v co nejkratším možném termínu k zákazníkovi. Tato služba zahrnuje oblasti jako je předání nástroje, telefonická porada, opravy a údržba přímo na místě a odbornost.

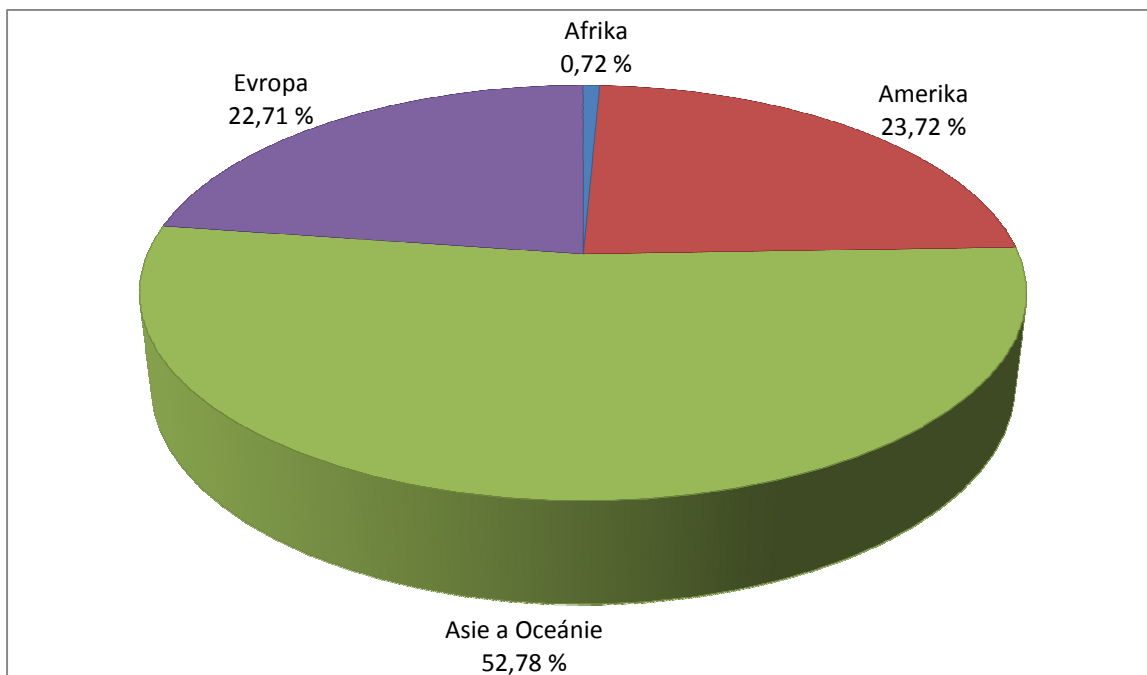
Výzkum a vývoj je neméně důležitou součástí činností. Firma spolupracuje úzce s TU Graz a firmou Voestalpine Stahl. Společně zlepšují stávající technologie a také vytváří nové. Do oblastí výzkumu patří například: hospodárnost, procesní limity, analýza proveditelnosti, redukce opotřebení, aj.

Dalšími službami se rozumí:

- simulace a plánování metod,
- konstrukce,
- frézování,
- erodování,
- montáž,
- řezání laserem,
- lisování,
- měření,
- skenování.

Zkoumaná firma Weba se věnuje hlavně produkci nástrojů pro lisování součástí karoserií automobilů, předně nástrojů pro lisování A sloupků, B sloupků, střešních dílů, tunelů a prahů. Ukázky výrobků firmy Weba je možno vidět v příloze B. Výroba jednoho takového nástroje trvá půl roku až jeden rok a zahrnuje v sobě také výzkum. Ten se věnuje především počítačové simulaci na prototypovém nástroji, aby bylo s přesností zjištěno, že je výrobek s navrženými parametry bez problémů vyrobitelný. Weba je také schopna provést tzv. předjímku zákazníkovi. Předjímku se míní předvedení produktu zákazníkovi, odzkoušení, vylisované díly se oříznou laserem, změří a kompletně servisují v krátkém časovém úseku. V roce 2015 směřovaly do obnovy strojního parku společnosti další investice. Instalovalo se nové obráběcí centrum za 45 mil. korun.

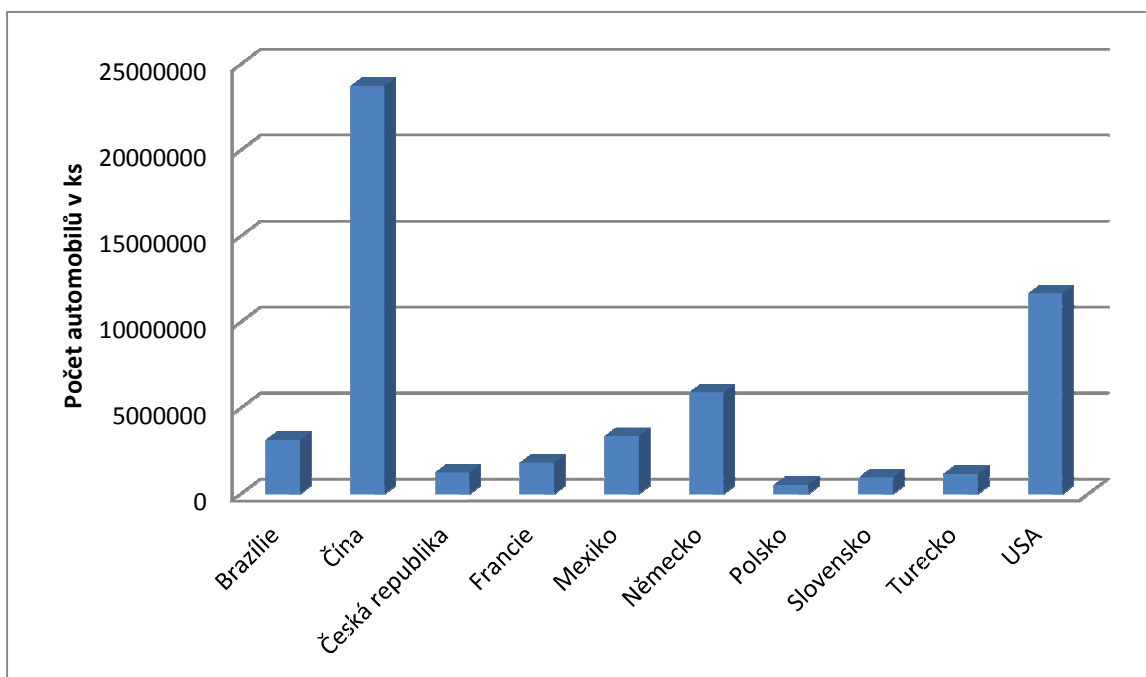
Společnost Weba je velmi úzce spojena s automobilovým průmyslem a tím i jeho vývojem. Situace na odbytovém trhu firmy Weba tedy kopíruje situaci a vývoj automobilového průmyslu ve světě. V následujícím grafu lze vidět rozložení produkce automobilů ve světě.



Obr. 2: Rozložení výroby automobilů ve světě v roce 2014

Zdroj: Vlastní zpracování dle Světové produkce automobilů, 2014

Podle serveru AutoWeek.cz (2015) se za posledních deset let výrazně přesunula výroba automobilů z Evropy a Ameriky do Asie a Oceánie. Server uvádí, že se výroba motorových vozidel v Evropě snížila o 8,6 procentních bodů, v Americe se snížila o 5,32 procentních bodů, zatímco v Číně a Oceánii se výroba automobilů zvedla za posledních 10 let o 13,92 procentních bodů. A tento trend se následně projevil i v celkovém prodeji motorových vozidel. Převážná většina vozidel se před 10 lety prodávala v Americe, dnes se již skoro polovina světové produkce prodá v Číně a Oceánii. Následující graf ukáže produkci aut v roce 2014 v zemích, které jsou pro společnost Weba klíčové. (Obchody v těchto zemích tvoří převážnou část jejího vývozu.)



Obr. 3: Produkce automobilů na klíčových odbytištích firmy Weba Olomouc

Zdroj: Vlastní zpracování dle Production Statistics, 2014.

Z Obr. 2: Rozložení výroby automobilů ve světě v roce 2014 a z Obr. 3: Produkce automobilů na klíčových odbytištích firmy Weba Olomouc lze vyčíst, že směřování firmy opravdu kopíruje stav na automobilovém trhu. Automobily se nejvíce vyrábějí v Asii (Oceánii) a Americe a tak také největší odběratelé Weby (a zároveň největší producenti) pocházejí také z těchto oblastí. Zákazníci Weby jsou přední výrobci osobních automobilů a také lisovny plechových dílů, které vyrábějí pro automobilový průmysl. Největšími celosvětovými zákazníky (odebírají od firmy Weba výrobky na několika trzích) jsou firmy Benteler, Magna a Gestamp a dále zákazníci působící na trzích, které jsou uvedené na Obr. 3.

Do budoucna se chce firma Weba Olomouc věnovat rozvoji pobočky v čínském Taicangu (nachází se poblíž Šanghaje) a založení pobočky ve Spojených státech. K založení pobočky v Číně vedla manažery skutečnost, že se zde nachází jejich největší odběratelé. Také se sem jak dokazují poslední statistiky (viz Obr. 2 na straně 52) přesidluje výroba automobilů a oblast se stává největším producentem aut na světě. Weba potřebuje být blíž svým zákazníkům a pohotově reagovat na jejich požadavky a potřeby. Ročně dodá zákazníkům v Číně asi 8 hotových výrobků, což představuje částku cca 2,5 mil EUR.

V Číně má Weba 6 zákazníků, mezi které patří:

- Magna,
- Benteler,
- Baosteel,
- SSdT,
- Bohui, ...

Založení pobočky v Číně výrazně napomohl fakt, že Weba patří do koncernu MUBEA, který také operuje na tomto trhu. Čínské úřady se snaží nabízet novým investorům formu vstupu na trh joint venture, kdy by se Weba spojila s vybraným čínským podnikem. Tuto formu vstupu na trh ale Weba ihned zamítla a využila znalosti tržního prostředí svého vlastníka, koncernu MUBEA. Koncern MUBEA pak výrazně pomohl se založením pobočky a poskytl své znalosti a zkušenosti s tímto tržním prostředím.

Další pobočku chce Weba Olomouc vytvořit ve Spojených státech. Opět zde působí její vlastník, MUBEA, který je i jedním z jejích odběratelů na tomto trhu. Další odběratelem ve Spojených státech je firma Benteler. Tento rok (2015) dodala Weba do USA jen jednu zakázku. Pro založení pobočky je již vybrána lokalita: Auburn Hills, ve státě Michigan. Ve stejném městě rovněž působí i vlastník Weby a zároveň i její zákazník, firma MUBEA. I v tomto případě se dá očekávat, že MUBEA přispěje svou znalostí trhu při zakládání pobočky.

Následující tabulka zobrazuje tržby firmy Weba Olomouc v Číně a USA za posledních pět let (údaje jsou v mil. EUR):

Tab. 3: Tržby v letech 2010 – 2014 v Číně a USA

	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby v Číně	1,9	2,3	2,5	2,2	2,4
Tržby v USA	0,3	0,39	0,68	0,75	0,32

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozhovoru se zaměstnanci firmy Weba Olomouc.

Tržby v Číně od roku 2010 do roku 2012 vykazovaly každoroční nárůst. Snížení tržeb v roce 2013 bylo způsobeno uzavřením smluv na dodávky zařízení s přesahem do dalšího

roku. Tudiž firma dostala zaplacenou až v příštím roce, což je z tabulky zřejmé zvýšením tržeb v r. 2014 oproti roku 2013 o 0,2 mil. EUR. V USA má Weba prozatím jen dva zákazníky, proto jsou dosahované tržby na tomto trhu o poznání menší. Zvýšení tržeb v letech 2012 a 2013 je způsobeno dodávkami zařízení pro oba zákazníky. V ostatních letech dodávali jen pro jednoho zákazníka.

2.1.3 Obchodní podmínky firmy Weba Olomouc

Následující text se bude věnovat obchodním podmínkám firmy Weba Olomouc. Obchodní podmínky budou zaměřeny hlavně na oblast Číny a Spojených států, kde má v procesu zakládání pobočky (v případě Číny má již fungující pobočku). Obchodní podmínky jsou velice důležité pro zdárný obchodní případ a pro určení práv a povinností kupujícího a prodávajícího.

Weba má v platnosti všeobecné obchodní podmínky, které upravují vztah prodávající-kupující v případě, že některý okruh podmínek, práv či povinností nebyl upraven v kupní smlouvě. Prvním tématu, kterému se všeobecné podmínky věnují, je dokumentace k výrobku. Dodavatel má povinnost poskytnout bezplatně informace a výkresy potřebné k tomu, aby kupující mohl správně nainstalovat, provozovat a udržovat produkt. Kupující však nesmí bez souhlasu dodávajícího tyto nákresy dále kopírovat nebo reprodukovat a používat k jinému účelu, než byly určeny. V dalším bodu jsou řešeny přejímací zkoušky, které jsou prováděny v místě výroby. Kupující je informován v dostatečném předstihu o konání přejímacích zkoušek tak, aby byl schopen se na ně dostavit nebo být na nich jinak zastoupen. Náklady na přejímací zkoušky konané v místě výroby nese dodavatel. Ve všeobecných podmínkách následuje téma dodání a přechod rizik. Pokud není v kupní smlouvě stanoveno jinak, dodací podmínka se stanoví jako FCA, tedy vyplaceně dopravci v místě určeném dodavatelem. Dalším bodem je platba, která se provede do 30 dnů od data vystavení faktury. Znovu, pokud není v kupní smlouvě uvedeno jinak, je jedna třetina kupní smlouvy splatná při uzavření kupní smlouvy, druhá třetina splatná v okamžiku, kdy je výrobek připraven k dodání a zbývající částka se uhradí až po konečném dodání výrobku a jeho předání kupujícímu. Co se týče vlastnického práva, produkt zůstává ve vlastnictví dodavatele až do úplného uhrazení celé kupní ceny kupujícím. Bodem, který nelze vynechat je odpovědnost za vady. Dodavatel nese odpovědnost jen za ty vady, které se

projevily během podmínek provozu specifikovaných v kupní smlouvě a jen za ty vady, které se projevily během prvního roku užívání. Oprava výrobku bude provedena v místě, kde se produkt nachází. A nakonec se všeobecné podmínky věnují řešení sporů a rozhodnému právu. Je stanoveno, že veškeré spory se řeší v souladu s pravidly rozhodčího řízení Mezinárodní obchodní komory. Kupní smlouva se bude řídit hmotným právem, které platí v zemi, kde sídlí dodavatel. (Všeobecné podmínky pro dodávky mechanických, elektrických a elektronických produktů, 2012)

Weba Olomouc používá jako nejčastější druh dopravy do USA i Číny námořní dopravu. Vzhledem k povaze, velikosti a hlavně váze, je to jeden z nejlepších způsobů jak přepravit zboží z továrny ke kupujícímu. K tomuto druhu dopravy se váží také dodací podmínky. Weba používá dodací podmínky INCOTERMS, jak je zmíněno i ve všeobecných obchodních podmínkách. Z rozhovoru se zaměstnanci firmy však vyplynulo, že na rozdíl od všeobecných podmínek nejčastěji stanovují dodací podmínku FOB nebo DAP, a to jak na zboží dodávané do Číny, tak i do Spojených států. Termín dodání se pak váže na dodací podmínky. Pro dodací podmínku FOB, je stanoveno datum nakládky na loď v přístavu Hamburk a pro dodací podmínku DAP je stanoven termín doručení do určitého místa v závislosti na dohodě se zákazníkem. Pro úplnost tématu dopravy je třeba dodat, že z továrny v Olomouci jsou výrobky expedovány do přístavu v Hamburku na nákladních automobilech. Platební podmínky jsou pak řešeny procentuálním rozdělením prodejní ceny na určité splátky. Nejčastěji bývá platba rozdělena na tři části, při následujícím rozložení: 30 % částky po dokončení konstrukce nástrojů, 60 % částky po odeslání nástroje a zbývajících 10 % částky je splatných po finální převímce u zákazníka. Na rok 2016 je však platební podmínka u jednoho ze zákazníků stanovena na úhradu 90 % při zahájení výroby a 10 % je uhrazeno při finální převímce. Lze tedy vidět, že obchodní podmínky firmy Weba se liší s každou uzavřenou smlouvou a s každým zákazníkem.

3 Specifikace trhů Číny a USA

Tato kapitola se bude věnovat trhům Číny a Spojených států amerických (USA). Pokusí se zhodnotit vybrané trhy pro firmu Weba z hlediska makrookolí analýzou PEST a dále se zaměří na trhy z hlediska mezinárodního obchodu a rozebere aspekty vstupu na tyto trhy. Bude tedy proveden obchodněpolitický průzkum, analýza obvyklých obchodních podmínek v dané oblasti (USA nebo Čína) a dále bude provedena analýza řízení pobočky v zahraničí.

3.1 Oblast Číny jako nového trhu pro firmu Weba

Oficiální název tohoto státu je Čínská lidová republika. Pro potřeby této práce však bude používán název Čína. Čína se v posledních desetiletích stala jednou z největších ekonomik tohoto světa. Weba zde založila pobočku již v roce 2014. Hlavní důvody byly takové, že chtěla být blíž svým největším zákazníkům a pohotově reagovat na jejich požadavky. Čína se stala největším producentem automobilů a tak mají manažeři firmy pocit, že jako dodavatelé automobilových dílů nesmí na tomto trhu chybět.

3.1.1 PEST analýza trhu Číny

V další části textu bude provedena PEST analýza okolí podniku Weba zaměřená na čínské prostředí. PEST analýza je vhodným marketingovým nástrojem průzkumu trhu a čím se zabývá je popsáno v kapitole 1.3.1 Průzkum trhu. PEST analýza bude provedena v tradičním složení čtyř písmen, tedy čtyř základních faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Čtyřmi základními faktory jsou: politické a právní faktory, ekonomické faktory, sociokulturní faktory a technologické faktory.

P - Politické a právní faktory

Čína vznikla 1. října roku 1949 definováním ve Společném programu Čínského lidového politického poradního shromáždění. V Číně patří všechna moc lidu, což je vyhlášeno v ústavě. Orgán, který uplatňuje tuto moc je Všečínské shromáždění lidových zástupců. Základem čínského politického systému jsou tedy lidová shromáždění.

V Číně platí systém spolupráce mnoha politických stran a politických konzultací. Znamená to, že Komunistická strana Číny, která je vedoucí politická síla v zemi, konzultuje svá rozhodnutí se všemi politickými stranami, hnutími, společenskými kruhy, etnickými skupinami i bezpartijními demokraty. Tyto konzultace mají zajistit, že před přijetím důležitých opatření a rozhodnutí bude dosaženo společného porozumění. K provedení těchto konzultací dochází dvěma způsoby: pomocí Čínského lidového politického poradního shromáždění, anebo konzultativními setkáváními a fóry demokratických stran a bezpartijních osobností.

V Ústavě je stanoveno šest základních státních orgánů:

- Všečínské shromáždění lidových zástupců a příslušná lokální shromáždění jako orgán státní moci,
- prezident republiky,
- Státní rada ČLR a místní vlády jako státní správní orgány,
- Ústřední vojenská komise jako státní vedoucí vojenský orgán,
- Nejvyšší lidový soud, příslušné místní a zvláštní lidové soudy jako státní soudní orgány,
- Nejvyšší lidová prokuratura, místní lidové prokuratury různých úrovní a zvláštní lidové prokuratury jako státní orgány prokuratury.

Nejvyšším orgánem státní moci je Všečínské shromáždění lidových zástupců (dále jen VSLZ). Disponuje zákonodárnou mocí a přijímá rozhodnutí o důležitých otázkách života v zemi. VSLZ vybírá a volí nejvyšší činitele státních orgánů, jako jsou členové Stálého výboru VSLZ, viceprezidenta a prezidenta republiky, předsedu a členy Státní rady, apod. VSLZ zasedá jednou v roce a je voleno na pět let. Mezi jednotlivými zasedáními jsou jeho funkce vykonávány Stálým výborem VSLZ se 133 členy v čele s předsedou.

Nejvyšším představitelem státu je prezident republiky, který je volen VSLZ. V současnosti je prezidentem Xi Jinping. Jeho role je vyhlášovat zákony a zákonné předpisy, ustanovování do funkcí, přijímat diplomatické zástupce cizích států, apod.

Státní rada je nejvyšším orgánem výkonné moci. Vydává příslušná zákonná ustanovení, rozhodnutí a nařízení. Řízení čínských vojenských sil podléhá Ústřední vojenské komisi.

Pod čínské vojenské síly spadá osvobozená armáda, ozbrojená policie a milice (Embassy of the People's Republic of China in the Czech Republic, 2009).

Nejvyšší lidový soud sestává z 340 soudců, včetně předsedy nejvyššího soudu. Nejvyšších soudců je 13 a jsou organizováni v civilních výborech a tribunálech, které rozhodují o civilních, ekonomických, administrativních záležitostech, dále stížnostech a odvoláních a případech týkajících se komunikace a dopravy (Central Intelligence Agency, 2015a). Lidové soudy se zodpovídají VSLZ a jeho Stálému výboru.

Lidová prokuratura je státní orgán právního dohledu. Zodpovídá tedy za organizaci lidových soudů a v čele stojí generální prokurátor. Svou funkci vykonávají prokuratury například sledováním případů zrady a důležitých kriminálních kauz a také dohlíží na činnost věznic a nápravných zařízení (Embassy of the People's Republic of China in the Czech Republic, 2009).

Ve vymahatelnost práva z uzavřených obchodních smluv je dle žebříčku Doing Business 2016 Čína na 7. místě ze 189 zkoumaných ekonomik. Doba vyřízení sporu trvá asi 406⁴ dní a náklady na proces činí asi 15 %⁵ z vymáhané částky (The World Bank, 2015a).

Čína je členem mnoha mezinárodních organizací. Je třeba zmínit ty nejdůležitější: APEC, ASEAN, BRICS, G-20, G-5, ICC, Interpol, UNCTAD, WHO, WTO. Evropská unie s Čínou navázala v roce 2003 strategické partnerství a podporuje její ekonomické a sociální reformy. Evropská unie si dala za cíl v souvislosti s Čínou, ji dále angažovat v politickém dialogu bilaterálně i v měřítku celosvětovém. Chce podporovat přerod v otevřené společenství založené na právních hodnotách a respektu v lidská práva. Dále také Evropská unie podporuje přeměnu Číny v plně tržní ekonomiku (Political & Strategic Relations, 2015).

Za posledních 30 let se mezinárodní obchod Číny razantně proměnil. Na počátku ekonomických reforem se zahraniční obchod podílel na HDP asi 10 %. V roce 2006 činil jeho podíl již 65 %. V posledních letech se podíl zahraničního obchodu na HDP ustálil a pohybuje se v rozmezí 45 až 50 %. Před rokem 2008 a ekonomickou krizí s tímto rokem

⁴ Doba se započítává od podání žádosti k soudu až po zaplacení dlužné částky. Uvedená data platí pro oblast Šanghaje.

⁵ Uvedená data platí pro oblast Šanghaje.

spojovanou, rostl zahraniční obchod Číny průměrně o 23 %. Trend posledních let ale ukazuje výrazné snížení tohoto tempa. V roce 2014 vzrostl zahraniční obchod jen o 3,4 % a předpokládá se, že se nadále bude snižovat. Na vině je především snižující se poptávka v Evropské unii a Spojených státech amerických a také rostoucí náklady na pracovní sílu v Číně. Evropská unie se stala v roce 2014 největším obchodním partnerem Číny se 13,4 % a druhým v pořadí se staly Spojené státy americké s 12,4 %. Další významní obchodní partneři jsou ze zemí uskupení ASEAN, Indie a Ruské federace. Naopak vzájemná výměna s Japonskem kvůli napjatým vztahům ochabla o 1 %. Komoditní struktura vývozu Číny sestává zejména z průmyslových výrobků (telekomunikační zařízení, kancelářské stroje a přístroje, elektrické přístroje a domácí spotřebiče), které tvoří 95,2 % všech vývozu. Statistiky posledních let také ukazují, že se čínský vývoz pomalu ale jistě přeorientovává na produkty s vyšší přidanou hodnotou na úkor zpracovatelských vývozu. Na dovozu Číny se vekou měrou podílí sójové boby, rýže a ječmen.

V Číně je nastaveno 6 základních daní, které zajišťují příjmy centrální vlády. Jsou jimi: daň z přidané hodnoty (DPH), spotřební daň, daň z přírodních zdrojů, environmentální daň, daň z nemovitostí a daň z příjmu. 22,4 %, takový byl poměr příjmů státního rozpočtu k HDP Číny v roce 2013. Místní vlády sice přispívají do státního rozpočtu 53,5 %, ale na výdajích se podílí 85 %. Velmi tak zatěžují státní rozpočet a jsou největšími strůjci jeho deficitu, který v roce 2013 činil 1,1 bilionu RMB. Za daňovou legislativu a politiku zodpovídá Státní daňový úřad, který také kontroluje výběr daní. V žebříčku Doing Business 2016 se umístila Čína s výběrem daní na 132. místě (ze 189 zkoumaných zemí). Od Světové banky ale dostala body k dobru za provádění daňových reforem a zlepšila se tak o jednu příčku oproti minulému roku (Ease of doing business in China, 2015a). Daňový rok odpovídá kalendářnímu roku. Pokud některá ze zahraničních firem potřebuje, lze zažádat o výjimku a přizpůsobit daňové vyúčtování dle jejích potřeb. Daň z příjmu právnických osob se dělí na daňové rezidenty a nerezidenty. Daňoví rezidenti odvádí do státního rozpočtu 25% daň. Dále daňoví rezidenti, kteří ale nejsou fyzicky přítomní v Číně, platí daň 20 %. Daňoví nerezidenti, kteří založili společnost v zahraničí a výkonný management je také v zahraničí a získává příjmy z činnosti v Číně a je, či není fyzicky přítomen v zemi, hradí také daň 25 %. Zpracovatelskému průmyslu již nejsou obecně nabízeny daňové prázdny. Tyto daňové pobídky jsou nabízeny zejména firmám zabývajícím se vývojem technologií, ochraně životního prostředí, úspoře energií,

bezpečnosti výroby, aj. Daň z přidané hodnoty se vztahuje na dvě hlavní kategorie služeb, kterými jsou: přepravní a poštovní služby (mezinárodní přeprava je osvobozena od platby DPH) a moderní služby. Moderními službami se míní logistika, výzkum a vývoj, kulturní a kreativní služby, informační technologie, leasing a obecné poradenství. Dříve byla aplikována i daň obchodní, kterou se zdaňovaly služby. Od roku 2013 se z obchodní daně přechází na DPH a přechod by měl být dokončen tento rok (2015). Existují tři sazby DPH: 0 % (např. pro antikoncepční přípravky, antikvariátní knihy, výrobky pro handicapované, ...) 13 % (např. zemědělské výrobky, plyn, uhlí, knihy, časopisy, ...) a 17 % (např. zpracovatelské, opravárenské a výměnné služby).

E - Ekonomické faktory

Vývoj ekonomických faktorů nejlépe vystihuje následující tabulka:

Tab. 4: Makroekonomické ukazatele Číny

	2010	2011	2012	2013	2014
HDP (mld. USD)	5 950	7 314	8 387	9 469	10 361
HDP na obyv. (v USD)	4 460	5 460	6 240	7 010	7 640
Nezaměstnanost (v %)	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1
Inflace (%)	3,2	5,5	2,6	2,6	2,1
Bilance zahr. obchodu (mld. USD)	181,51	154,89	230,30	259,01	382,46

Zdroj: vlastní zpracování dle Statista, National Bureau of Statistics of China a Souhrnná teritoriální informace Čína, 2015.

Čína se stala druhým největším obchodním partnerem Evropské unie. První místo si stále zachovává USA. V roce 2013 činil obchod s Čínou 12,5 % celkového objemu obchodu

EU. Ke konci roku 2016 je plánováno udělit Číně statut plně tržního hospodářství, což podle některých ekonomů může vést ke ztrátě tisíců pracovních míst v celé Evropské Unii. EU chrání vnitřní trh před dovozy z netržních hospodářství tím, že ceny jsou nastavovány uměle. Jakmile Čína získá status tržního hospodářství, EU ztratí kontrolní mechanismus nad cenami dováženého zboží a to bude mít na trhu výhodnější pozici (SP ČR: Možné udělení tržního statusu hospodářství Číny, 2015).

Čínská měna na začátku srpna 2015 prudce devalvovala a to způsobilo největší propad na burzách rozvíjejících se trhů od roku 2008. Důvodem mohlo být umělé snížení nařízené čínskou vládou, jelikož již několik let čínský jüan posiluje oproti dolaru i ostatním měnám. Což vedlo ke snížení konkurenceschopnosti čínského zboží. Ale Američtí bankovní experti očekávají v průběhu příštího roku (2016) propad čínské měny o dalších 10 až 20 %. To by mohlo mít za následek odliv zahraničních investic z Číny. Jelikož v Číně se několik posledních let využíval systém levných dolarových úvěrů k investicím založený na nízkých úrokových sazbách v USA. Pokud se úrokové sazby v USA zvýší, s největší pravděpodobností to vyvolá neklid na trzích a odliv těchto zahraničních peněz od investorů (Giganti sázejí na pád jüanu, 2015). Avšak na konci listopadu letošního roku Mezinárodní měnový fond zařadil čínský jüan do koše hlavních světových měn. Což významně přispěje k integraci Číny do světového finančního systému.

V roce 2014 proběhla v Číně řada reforem týkajících se státních financí. Jednak byl vydán Celkový plán k prohloubení fiskální a daňové reformy, dále vláda autorizovala tři nové banky, které budou financovány plně soukromým kapitálem. Od začátku letošního roku také platí revize Zákona o rozpočtu. Očekává se, že veřejné příjmy porostou pomaleji než veřejné výdaje. Do budoucna bude chtít vláda zamezit daňovým únikům, učinit regionální vlády fiskálně odpovědné (v dnešní době je jejich dluh alarmující) a bude chtít hledat nové zdroje příjmů.

Nad čínským bankovním sektorem dohlíží Čínská bankovní regulační komise a Lidová banka Číny. Asi 43,3 % bankovního sektoru je vlastněno státem a asi jen 2 % trhu zabírají zahraniční instituce. Čína má také první internetovou banku, jejíž provoz byl zahájen v lednu 2015. Toto značí, že se schyluje k reformě bankovního systému. Největšími bankami z pohledu počtu klientů jsou: Bank of China, Agricultural Bank of China a Ping An Bank (Souhrnná teritoriální informace Čína, 2015).

S - Sociokulturní faktory

V roce 2014 bylo v Číně 1,367 mld. obyvatel. Oficiálně je v Číně uznáváno 56 etnik. Početně je nejvíc zastoupeno etnikum Han Chinese 91,6 %, dále Zhuang 1,3 % a na ostatní etnika a národnosti připadá 7,1 %. Oficiální jazykem je čínština a mandarínština. Oficiálně je Čína ateistickým státem, ovšem statistiky uvádí procentuální zastoupení jednotlivých náboženských skupin: lidové náboženství 21,9 %, buddhistické náboženství 18,2 %, křesťané 5,1 %, muslimové 1,8 %, hinduistické a židovské náboženství představuje méně než 1 %. Počet městských obyvatel je 55,6 % z celkové populace. Nejvýznamnější urbanistické oblasti jsou Šanghaj, Peking, Chongqing, Guangdong, Tianjin a Shenzhen. Vzdělanost populace je 96,4 % (lidé nad 15 let, kteří umí číst a psát). V říjnu letošního roku čínská vláda ohlásila změny v pravidlech a povolí všem párům mít dvě děti, namísto až doposud jednoho dítěte. Tato změna je první od roku 1979 a vstoupí v platnost v březnu 2016. Změny jsou reakcí na rapidně stárnoucí populaci (Central Intelligence Agency, 2015a).

V Číně jsou velmi důležité hodnoty, jako je vzájemné poznání, kolektivní duch, úcta ke starším a rodinné vazby. Dříve se hodně lpělo na autarkismu, chudobě, což značilo ctnost a úctě k cizincům. Dnes se již tento přístup mění, také díky postupujícím ekonomickým reformám a přesídlování populace do velkých měst. Již zmíněný kolektivní duch hraje v Číně velký význam i dne. Ještě stále kolektivismus a rodina je postavena nad zájmy jednotlivce. I dnešní moderní komunity dále pokračují v tradičním konfuciánsko-legistickém duchu. Za nedostatek dobrých způsobů je považována sebechvála a přehnané sebevědomí (Erben, 2004).

T - Technologické faktory

Čína za posledních pět let skoro zdvojnásobila výdaje na výzkum a vývoj. Zatímco v roce 2010 byly výdaje na částce 7 052,68 mil. jüanů, minulý rok (2014) to bylo již 13 312 mil. jüanů. V roce 2013 bylo na území Číny 3 651 výzkumných zařízení a institucí a bylo požádáno 102 532 patentů v hi-tech oborech (National Bureau of Statistics of China, 2014).

Internetové pokrytí bylo v Číně v roce 2013 45,8 % a uživatelů internetu bylo 618 milionu. Což znamená, že Čína skokově zvýšila počet uživatelů internetu za posledních několik let, protože v roce 2009 měla uživatelů internetu jen 73 mil.

V Číně existují tzv. ekonomické a technologické rozvojové zóny. Mají za úkol především nalákat zahraniční investory a ukázat, že je Čína otevřena světu. Tento projekt započal již v roce 1984 s pouhými 14 městy. Dnes jsou tato území rozšířena na všechna provinční hlavní města a také některá další. Zahraniční investice a technologicky náročné projekty mají na ohraničeném území k dispozici špičkovou infrastrukturu a technické a logistické zázemí srovnatelné se světovou úrovní.

Dále v minulosti vznikaly také národní hi-tech průmyslové a vývojové parky. V dnešní době už nejsou tolik podporované, protože vznikaly hlavně na půdě univerzit. Nebyly tak vhodné pro projekty s vyšší přidanou hodnotou, protože vznikaly v místech se špatnou infrastrukturou (Souhrnná teritoriální informace Čína, 2015).

Dá se říci, že se Čína ze všech sil snaží v technologii a technice vyrovnat vyspělým zemím. Čína má svou obdobu amerického Silicon Valley. Nachází se u města Chengdu. Vyrábí se zde přibližně jedna třetina celosvětové produkce iPadů. Kolem tohoto mnohamilionového města podniká asi 30 tisíc firem. Rozvoj dané lokality podporují tamní technické univerzity a také štědré vládní dotace. Působí zde například firmy Huawei, Lenovo, ZTE, Intel, Hewlett Packard, aj. Čína se také snaží na poli kosmické navigace. Snaží se zprovoznit alternativu k systému GPS, jehož název má být Kompas 2. V roce 2020 by mělo na oběžné dráze fungovat 35 čínských navigačních satelitů (Vachtl, 2013).

3.1.2 Obchodně politický průzkum v oblasti Číny

EU a Čína podepsaly již v roce 1985 Dohodu o obchodní spolupráci, která je dodnes považována za právní základ vztahů mezi Evropskou unií a Čínou. Dnes Evropská unie vyjednává s Čínou o PCA, tedy Dohodě o partnerství a spolupráci obsahující obchodní kapitoly. Poslední jednání proběhla v březnu 2015. Zbývá dohodnout téměř polovinu kapitol, ostatní už jsou projednané. Pro Českou republiku by tato dohoda představovala odstranění obchodních a investičních překážek, usnadnila by přístup českých firem k veřejným zakázkám, dohoda se také věnuje tématu ochrany práv k duševnímu vlastnictví

a transparentnosti v legislativě. Dále s Čínou probíhají jednání o Dohodě o ochraně GIs (ochrana zeměpisných označení) a také probíhají jednání o Dohodě o investicích (Přehled vyjednávaných obchodních dohod mezi EU a třetími zeměmi, 2015).

Vztahy Číny a České republiky se v posledních letech těší nebývalému rozkvětu. Prezident republiky Miloš Zeman i vláda se ze všech sil snaží upevňovat vztahy s touto zemí, která pro naši republiku může znamenat velkého zahraničního partnera. „*Ministerstvo průmyslu a obchodu v roce 2014 podepsalo dvě významné meziresortní dohody — Memorandum o porozumění mezi MPO ČR a Národním energetickým úřadem ČLR a Memorandum o porozumění mezi MPO ČR a Export—Import Bank of China, jež mají potenciál pozitivně ovlivnit budoucí vzájemnou ekonomickou spolupráci.*“ (Nová etapa pro česko-čínské vztahy, 2015)

V Číně bylo silně korupční prostředí, zvláště pokud firma jednala s vládními institucemi. Vedení státu si ale bylo vědomo tohoto problému a v posledních letech se snaží s korupcí bojovat. Prezident Xi se od svého zvolení v roce 2012 věnuje protikorupční kampani. Od začátku jeho působení do roku 2015 bylo potrestáno 270 tisíc příslušníků strany, kteří se podíleli na korupčních aktivitách. Prokázalo se, že korupce pronikla do všech částí vlády a všech úrovní čínské byrokracie. Protikorupční opatření mají i své odpůrce. Říká se, že opatření nejsou tak tvrdá, jak by měla a že vyšetřování má daleko k transparentnosti. Někteří vědci však přichází s názorem, že korupce a uplácení jsou součástí čínské kultury. A jelikož jsou Číňané na takové chování zvyklí, trvalo i vládním autoritám velice dlouho, než se odhodlaly k zásahu proti korupci a shledali situaci neúnosnou (Leung, 2015).

Pokud chce český podnik vyvážet do Číny, musí samozřejmě platit cla. Celní tarify a podmínky není nijak složité vyhledat a jsou přehledné. Zvláštností jsou v Číně speciální ekonomické zóny, otevřená města a zóny volného zahraničního obchodu, na která se vztahují jiná cla (popř. bezcelní styk). Do konce roku 2015 plánuje čínská vláda dokončit projekt elektronického proclení, který nahrazuje dosavadní papírovou verzi. Cla jsou rozdělena na všeobecná a smluvní. Všeobecná cla jsou uplatňována pro země, s kterými nemá Čína opatřena cla smluvně, např. pro země, které nejsou ve WTO. S některými zeměmi má Čína dokonce uzavřeny dohody o nulových clech, tyto země patří mezi vyšší ekonomické zájmy Číny. Systém zčásti komplikují netarifní obchodní opatření, ve kterých je ale spousta výjimek a dílčích předpisů, což snižuje průhlednost celého systému.

U některého zboží jsou požadovány licence, jsou nastaveny dovozní kvóty a také zboží musí být opatřováno etiketami. Dále jsou vyžadována i inspekční osvědčení.

Podmínky pro zřízení poboček jsou v Číně docela složité. Je potřeba řada povolení a většinou je nutné využít služeb čínského zprostředkovatele. Na trhu v tomto odvětví působí mnoho firem (většinou čínských), ale existují i některé se zahraničním managementem, které lépe reagují na požadavky klienta. V této situaci je zcela jistě možné využít i služeb zastoupení agentury CzechTrade.

Nejlépe je uvažovat mezi založením reprezentační kanceláře a plně vlastněné zahraniční společnosti (WOFE). K založení reprezentační kanceláře není potřeba žádný základní kapitál, její založení je tak snadnější a rychlejší (asi 20 dní). Její nevýhodou je ale to, že nemá právní subjektivitu, takže nesmí vstupovat do právních vztahů. Reprezentační kancelář tedy nemůže vydávat faktury a věnovat se jen činnostem, které jsou zákonem stanoveny, např.: marketing, shromažďování kontaktů a průzkum trhu. Reprezentační kancelář smí mít maximálně 4 zaměstnance (Souhrnná teritoriální informace Čína, 2015).

Pro založení reprezentační kanceláře je zapotřebí získat mnoho povolení a je to zdoluhavý proces. Prvním bodem je schválení od Ministerstva obchodu, kterému jsou všechny požadované dokumenty potřeba předložit v čínštině. Platnost povolení ministerstva je jen jeden rok. Je tedy třeba dát si pozor a nezapomenout včas prodloužit jeho platnost. Dalším krokem je registrace podnikatelského subjektu u State Administration for Industry and Commerce of the PRC. Tento orgán vydá povolení, která jsou dále potřeba pro další styk s čínskými úřady. Tato povolení také platí jen jeden rok. Na tato povolení je dále nutno získat razítka od Public Security Bureau. Razítka jsou potřeba pro finanční úřady. V některém případě je také nutno se zaregistrovat u soudu. Protože podnik bude jistě potřebovat řešit také finanční otázku obchodu, je nutno se zaregistrovat u dalších úřadů. Jedním z nich je State Administration of Foreign Exchange Bureau kvůli operacím s devizovými prostředky. K otevření účtu v bance je potřeba ještě získat Registration Certificate of Foreign Enterprise's Permanent Office in China. Poté si subjekt může otevřít účet u Bank of China. Nesmí se zapomenout na registraci u daňových úřadů a celních úřadů (Souhrnná teritoriální informace Čína, 2015).

Založit WOFE je pro českou firmu výhodnější pokud plánuje na čínském trhu dlouhodobou přítomnost. Výše základního kapitálu se pohybuje mezi 100 – 500 tis. jüanů. Pro založení podniku je třeba splatit 20 % výše základního kapitálu, ale při založení mohou úřady činit potíže, pokud není splacena celá částka. Při zakládání WOFE je také potřeba dát si pozor na definici rozsahu její činnosti. V některých oblastech ekonomiky platí zákaz vstupu zahraničních investorů nebo vstup do tohoto odvětví jen v rámci joint venture s čínským partnerem. Nedoporučuje se upravovat oblast činnosti podniku, protože úřední kontroly často navštěvují zahraniční investory. Od roku 2006 schvaluje založení zahraniční firmy Ministerstvo obchodu. Pro založení společnosti je tedy potřeba dodat ministerstvu studii s rozpracovaným záměrem. „*Další vyžadované dokumenty jsou:*

- *žádost o založení WOFE,*
- *seznam zástupců, resp. členů představenstva,*
- *výpis z domácího obchodního rejstříku,*
- *seznam věcí, které jsou zamýšleny dovézt pro potřeby WOFE,*
- *potvrzení příslušné místní vlády o umístění WOFE,*
- *v některých regionech též studii dopadu na životní prostředí“.* (Souhrnná teritoriální informace Čína, 2015, s. 73)

Rozhodnutí ministerstva je vydáno do 90 dnů, poté se podnik musí do 30 dnů registrovat u State Administration for Industry and Commerce a po obdržení Business Licence je povinna se do 30 dnů registrovat u finančního úřadu (Souhrnná teritoriální informace Čína, 2015).

Jak je již zmíněno, proces registrace a založení pobočky je velice zdlouhavý a může se protáhnout. Je tedy doporučeno najmout čínského spolupracovníka, který věc vyřídí. Také z důvodu toho, že většina dokumentů je stejně v čínštině (Souhrnná teritoriální informace Čína, 2015). V žebříčku Doing Business 2016 se Čína umístila s lehkostí provozování podnikatelské činnosti na 84. místě⁶ a pohoršila si tak o jedno místo. K založení podniku je potřeba projít 11 procedurami a založení trvá přibližně 30 dnů⁷ (Ease of doing business in China, 2015a).

⁶ Bylo zkoumáno 189 ekonomik.

⁷ Data platí pro oblast Šanghaje.

3.1.3 Obchodní podmínky obvyklé pro oblast Číny

Kupní smlouva je obvykle vyhotovována v anglickém jazyce, jelikož ani čeština ani čínština nejsou jazyky obecně využívanými (ve většině obchodních případů). Pro oba partnery je to tedy dobrý kompromis. Smlouva je samozřejmě ve formě písemné. V dnešní době tomu nelze být ani jinak.

Kvůli tendencím z minulých let by měla být věnována větší pozornost platebním podmínkám a zajištění platebního nástroje. Jak vyplývá z průzkumu mezi čínskými firmami, většina jich má problém se splácením svých závazků. Skoro 80 % firem uvedlo, že v roce 2014 měly problém s opožděnými platbami. Asi 20 % firem se shodlo na tom, že doba překročení splatnosti byla delší než 90 dnů (Velký objem plateb po splatnosti mezi firmami v Číně, 2015). K zajištění plateb se tedy doporučuje využít dokumentárních platebních nástrojů. Pokud jsou partneři již prověřeni a důvěřují si, je samozřejmě možno využít i přímých plateb. Platby jsou prováděny ve volně směnitelných měnách, nejčastěji USD a EUR.

Obvyklými platebními podmínkami jsou dokumentární akreditiv a dokumentární inkaso. V posledních letech se také přistupuje k přímým platbám, ale ty s sebou nesou větší rizika a používají se, pokud se oba partneři znají a důvěřují si. Dokumentární akreditiv je sice dražší forma platby, ale za to má silnější zajištění. Platební podmínky se v obchodě s čínským partnerem stanovují většinou procentuálně při splnění určitých podmínek. Například 10 % bude jako záloha, 70 % po nalodění zboží a zbylých 20 % po převzetí zboží zákazníkem (Souhrnná teritoriální informace Čína, 2015).

Ve smlouvě se také většinou udává rozhodné právo v případě řešení sporů. V Číně je právo pro českého obchodníka špatně vymahatelné. Proces je velmi zdlouhavý. Proto je lepším řešením využít rozhodčích soudů. Čína v roce 1987 přijala New Yorskou úmluvu o uznání a výkonu cizích rozhodčích nálezů a díky tomu je smluvně zavázána rozhodčí nález uznat. Při výběru práva, kterým se rozhodčí řízení bude řídit, je třeba volit takovou zemi, která podepsala New Yorskou úmluvu také. A je také třeba dát pozor, na jaké spory se rozhodčí řízení v Číně bude vztahovat, protože si tato země vynutila některé výjimky (Vykonatelnost rozhodčích nálezů v Číně, 2015).

Podnik již na čínském trhu odběratele má a proto pro dopravu a dodací podmínky má zjištěné nejideálnější nastavení a podmínky. Server Cargo From China (2015) uvádí jako nejčastěji využívané podmínky INCOTERMS: FOB, CFR a DAP.

Pro charakter dováženého zboží je nejlépe využít kontejnerovou přepravu. Nabízí se pak doprava námořní a také železniční kombinovaná s dopravou silniční. Využití námořní dopravy je vcelku běžné ve styku s Čínou, hlavně při dovozu velkých a těžkých strojů a zařízení. Od roku 2013 se ale nabízí i doprava po železnici železničním koridorem z německého Duisburgu do severovýchodní Číny do města Shenyang anebo do jihovýchodní Číny do měst Chengdu, Shanghai a Chongqing. Pro lepší orientaci je možno nahlédnout do přílohy C. Z Evropy tedy vedou dvě železniční trasy, severní a jižní. Severní trasa vede přes Rusko a jižní trasa vede přes Rusko a Kazachstán. Železniční přeprava je rychlejší, ale také zatěžuje méně životní prostředí. Společnost DB Schenker (2015) uvádí, že přepravuje celokontejnerové i kusové zásilky, které jsou schopni přepravit z Číny do Evropy za 20 až 25 dní. Uvádí také, že železniční doprava je dvakrát rychlejší než námořní doprava. Také DHL Freight nabízí železniční přepravu z Evropy do Číny. Tato společnost zvládne přepravit zboží za 17 dnů. Pro tuto dopravu také uvádí výhody v podobě rychlejší dodávky oproti námořní dopravě a menší zátěže pro životní prostředí – až o 90 % menší zátěž oproti letecké dopravě (DHL rozšiřuje nabídku přepravy mezi Evropou a Čínou, 2015).

3.1.4 Řízení zahraniční pobočky v oblasti Číny

Pro potřeby zakládané pobočky se doporučuje přístup řízení geocentrický, který je popsán výše. Tento přístup řízení přinese pobočce právě tu míru rozhodovací autonomie, kterou bude potřebovat. V pobočce se také doporučuje zaměstnat českého pracovníka, který bude hlavním manažerem. Dále bude potřeba zaměstnat i domorodého pracovníka, ne-li více. Domorodí pracovníci budou potřeba z hlediska smazávání kulturních rozdílů při obchodních jednáních, dovedou poradit českému manažerovi jak se chovat. Jejich přínos bude také ve znalosti tamních poměrů, zákonů a nařízení a pomohou s jazykovou bariérou. Jelikož angličtina v Číně stále není jazykem, kterým by tamní obyvatelé běžně mluvili.

Je nutno věnovat čas prostudování podmínek upravujících zaměstnávání cizinců a také domorodých pracovníků. V Číně platí Zákon o pracovní smlouvě ČLR. Není problém zaměstnávání cizinců, ale ti musí splnit následující podmínky:

- cizinec musí být starší 18 let a mít dobrou zdravotní kondici,
- mít pracovní zkušenosti a dovednosti vyžadované pro dané zaměstnání,
- čistý rejstřík trestů,
- potvrzení od zaměstnavatele,
- musí mít platný mezinárodní cestovní dokument,
- být způsobilý získat po příjezdu do Číny povolení k zaměstnání a k pobytu.

Je třeba pracovníka z mateřské firmy zaregistrovat u centra pro registraci zahraniční pracovní síly (spadá pod pracovní úřad). A je třeba ho vybavit potřebnými dokumenty: kopií obchodní licence, kopií stránek z cestovního pasu s platným vízem, formulářem žádosti o zaměstnání cizinců, registračním formulářem, originálem pracovní smlouvy a také lékařskou zprávou zaměstnance. Vydání povolení trvá obvykle 4 pracovní dny a platí se za něj úřední poplatek. Obvykle má povolení platnost 1 – 2 roky nebo dle platnosti pracovní smlouvy. Před vypršením jeho platnosti je potřeba si zažádat o nové.

Zaměstnávání čínských pracovníků je povoleno, ale není takové zaměstnance jednoduché najít. Pokud chce firma najít stálé zaměstnance, je zakázáno je nabírat přes pracovní agentury a zprostředkovatelské organizace. Tyto agentury a organizace mohou zprostředkovat zaměstnání jen dočasným pracovníkům. Náborem dočasných pracovníků se zabývá několik ověřených firem, např. FESCO, CIECC, CITDC, CIIC⁸. Pokud podnik nechce využívat agentury, je obvyklé se obrátit na úřady práce, účastnit se veletrhů práce, pořádat náborů na školách, využít internetové portály. Tyto uvedené metody platí spíše pro nábor kvalifikovaných pracovníků. Pokud jsou potřeba pracovníci na dělnické pozice, vyplatí se vyvěsit inzeráty v obchodech, na dopravních terminálech, ale také využít i pracovní úřady. V Číně jsou stanoveny minimální mzdy, liší se ale v jednotlivých provinciích, městech. Zaměstnavatel bude muset za čínského pracovníka odvádět sociální pojištění, které se skládá z penzijního, zdravotního, pro pracovní úrazy, mateřského a nezaměstnanosti. Dále se odvádí příspěvky do bytového fondu, který nespadá do

⁸ Foreign Enterprises Service Co., China International Enterprise Cooperative Copr., China International Talents Development Center, China International Intellectec Co.

sociálního pojištění. Pokud zahraniční firma potřebuje do své reprezentační kanceláře čínského pracovníka, musí získat povolení od čínských úřadů. Firmy plně vlastněné zahraničním majitelem žádná potvrzení nepotřebují (Souhrnná teritoriální informace Čína, 2015).

Mateřská firma bude do svého pracovníka, kterého vyšle do zahraničí investovat prostředky. Bude ho muset proškolit a dát mu čas na seznámení s tamní kulturou, možná jej poslat alespoň na základní jazykový kurz. Pokud se pracovník bude stěhovat i s rodinou, bude nutné zajistit tuto službu i té. Zaměstnanec i jeho rodina po příjezdu nejspíše zažijí velký kulturní šok a mateřská firma by mu měla být co nejvíce nápomocna tuto situaci zvládnout. Je to v jejím zájmu i kvůli správnému chodu svého nového podnikání v zahraničí. Je nutno počítat i s výdaji na sociální pojištění zaměstnance, které se skládá z řady složek, jak je uvedeno výše. Všechna uvedená pojištění jsou dohromady asi 32 % a jejich výše se vypočítává z hrubého průměrného měsíčního platu zaměstnance.

Další oblastí, ve které se vysílaný pracovník bude vzdělávat, je styl obchodního jednání. Jak bylo již zmíněno, kulturní odlišnost je velká. Číňané jsou tvrdými vyjednávači a jdou si za svým cílem. Ctí však kolektivní duch, proto se snaží, aby jednání vyústilo v tzv. win-win situaci. Také je třeba zmínit, že dají na svou intuici. Důraz na etiketu není příliš velký, avšak Číňané jsou slušní, trpěliví a skromní. Proto by se i jejich partner měl snažit takový být. Jednání tedy nejsou svázána etiketou a jsou neformální, ale pokud se jedná o protokolární situace, striktně se dodržují pravidla a zvyklosti. Vyjednávacím jazykem je ve většině případů čínština (je tedy skoro nezbytné si předem zajistit tlumočnicka), pokud tomu tak není, bude to angličtina. Používání dalších jazyků je nezvyklé. Na používání titulů se neklade důraz, ale co je důležité, je dodržovat hierarchii. Obezřetný by měl být při „obřadu“ předávání vizitek. Vizitek je nutno si vzít s sebou dostatečnou zásobu v angličtině i čínštině. Nejdůležitější je dávat i přebírat vizitky oběma rukama. Číňané se někdy nechají vést intuicí a často myslí několik let do budoucna. Proto je potřeba věnovat čas vybudování vzájemné důvěry. To v některých případech vyžaduje několikanásobnou návštěvu partnera. Jednání se také mohou značně protáhnout a na to by se měl obchodní partner připravit. Někdy tak dojde k dohodě, i když druhá strana v rozuzlení nedoufala. Není třeba si dělat starosti, pokud se čínský partner nebude dívat do očí. Není to v jejich kultuře obvyklé a je to někdy považováno i za projev agrese. Za úsměv jsou schopni

schovat jakékoliv zprávy, tudíž úsměv nemusí znamenat výhru. Taktéž není třeba se znepokojovat, pokud bude partner při jednáních dlouze mlčet nebo gestikulovat, vše je zase jen otázka kulturních zvyklostí. Je časté, že partneři pozvou své protějšky na obchodní oběd či večeři. Při takovýchto příležitostech je však neslušné mluvit o obchodu. Budou podávány místní speciality a je očekáváno, že jídlo bude pochváleno. Číňané jsou často kuřáci a proto je možné, že budou kouřit i při jídle (Erben, 2004).

3.1.5 Doporučení pro založení pobočky v Číně

Z provedené PEST analýzy, analýzy obchodněpolitických podmínek, obvyklých obchodních podmínek a řízení v zahraničí se mohou vyvodit následující závěry. Firma Weba má na čínském trhu již stálou zákaznickou síť a má zde ročně v průměru 8 zakázek. Pro vstup na trh je tedy vhodné zvolit kapitálově náročný vstup, přímý export s přímými investicemi. Doporučuje se založit dceřinou společnost zřízenou jako plně vlastněný podnik zahraničními investory (tzv. WOFE). Reprezentační kancelář v tomto případě není vhodné založit, jelikož podle čínských zákonů nesmí tato kancelář vykonávat obchodní činnost a nemá právní subjektivitu. Weba vstupuje na čínský trh právě proto, aby bylo jednodušší komunikovat se zákazníky a rovnou s nimi projednávat smlouvy a obchodní záležitosti, čemuž se reпрезентаční kancelář nesmí věnovat. A jelikož je třeba provádět i opravy některých strojů, nebude pobočka vykonávat jen průzkumy trhu a obchodní činnost, ale také montáže či opravy. Navíc reпрезентаční kancelář smí zaměstnávat jen čtyři pracovníky, což je do budoucna velmi omezující. Založení pobočky v Číně je náročné, musí se navštívit řada úřadů, získat řada povolení a celý proces je i časově náročný. Bylo by tedy vhodné oslovit některou agenturu zabývající se pomocí se zakládáním poboček nebo například agenturu CzechTrade, která má v Číně své zastoupení a bohaté zkušenosti. Bude vhodné v pobočce zaměstnat více lidí. Kromě českého zaměstnance bude třeba získat čínské pracovníky. Tito pracovníci budou muset umět mluvit anglicky (kvůli dorozumívání s českým manažerem), budou muset mít znalosti čínského trhu a minimálně od jednoho pracovníka bude požadováno technické vzdělání (právě kvůli opravárenské činnosti). Pro nábor pracovníků na čínském trhu se v této práci doporučuje navštívit některý z pracovních veletrhů pořádaných na školách a také nesmí být opomenut úřad práce, který podle zjištění funguje velmi dobře a je schopen najít zaměstnance s potřebnými znalostmi a dovednostmi. Obchodní podmínky firmy Weba,

zmíněné v kapitole 2.1.3, jsou dobře nastavené a není třeba je výrazně měnit. Pozornost by však měla být věnována zajištění plateb a v důsledném používání zajišťovacích prostředků – hlavně využívání dokumentárních plateb. Firma nejčastěji používá dodací doložky INCOTERMS, a to přesně FOB Hamburk (vyplaceně na palubu lodi). FOB je dobrým kompromisem rozdělení nákladů a rizik spojených s dodáním výrobku. Zároveň, jak vyplývá z analýzy obvyklých obchodních podmínek v Číně, je to jedna z nejčastěji používaných dodacích doložek. Pro dopravu výrobků využívá Weba hlavně námořní dopravu. Česká republika samozřejmě nemá přístup k moři, takže výrobky jsou vyexpedovány z továrny kamiony, které pak v přístavu přeloží náklad do kontejnerů, vedené jako kusové dodávky, a naloží na námořní nákladní loď. K této dopravě se ale nabízí i jiná alternativa a tou je železniční doprava. Bez problémů již řadu let funguje železniční doprava z Evropy do Číny. Koridory jsou vedeny dva a končí v několika významných industriálních centrech Číny. Navíc železniční doprava je oproti námořní dopravě asi o 2 týdny rychlejší.

3.2 Oblast USA jako nového trhu

USA, tedy Spojené státy americké jsou prozatím stále největší ekonomikou dnešního světa. V USA sídlí některé z největších světových výrobců automobilů a automobilových součástí a je to tedy další vhodný trh pro vstup firmy Weba, kde může získat další strategické partnery a rozvíjet své obchodní aktivity.

3.2.1 PEST analýza

Pro potřeby zmapování a analýzy makrookolí podniku v USA, je v následujícím textu provedena PEST analýza. Soustředí se na zkoumání politických faktorů, ekonomických faktorů, sociokulturních faktorů a technologických faktorů. Provedení PEST analýzy je vhodné pro zjištění hrozeb, ale také příležitostí pro firmu a je vhodným zdrojem informací o působení okolního prostředí na podnik.

P - Politické faktory

USA jsou tvořeny padesáti státy a jsou tudíž federální republikou. Sídlo federální vlády je District of Columbia. V USA platí ústava již od roku 1787 a zaručuje dělením pravomocí

mezi instituce nezávislý systém. Také určuje vztah mezi vládami jednotlivých států a národní vládou. Ústava tedy zaručuje, aby se státní moc nesoustředila v rukou určitých skupin nebo jednotlivců. Vládní moc tak jako v mnoha jiných státech světa se dělí na moc zákonodárnou, soudní a výkonnou. Zákonodárná moc je svěřena Kongresu, prezident má výkonnou moc a soudní moc je udělena Nejvyššímu soudu. Všechny tyto instituce fungují nezávisle na sobě, aby bylo zabráněno koncentraci moci.

Zákonodárná moc vytváří celostátní zákony. Kongres se dělí na dvě komory – senát a sněmovnu reprezentantů. Senát (horní komora kongresu) se zabývá zákonodárnou iniciativou, ratifikací mezinárodních smluv, potvrzuje kandidáty na důležité vládní funkce a v případě, že je podána ústavní žaloba prezidenta, zasedá jako soud. Sněmovně (dolní komora kongresu) přísluší veškerá zákonodárná iniciativa.

Výkonná moc se ve spojených státech dělí mezi prezidenta Spojených států, viceprezidenta a také 15 ministerstev. V čele výkonné moci stojí prezident, který má v USA docela široké pravomoci. Kromě toho, že je hlavou státu, je také vrchním velitelem ozbrojených sil, má právo udělit milost, svolávat kongres k mimořádnému zasedání, apod. Prezident nominuje do funkce ministry, ale ti mohou zahájit svou funkci až po schválení kongresem a senátem. Viceprezident předsedá senátu a přebírá funkci prezidenta, pokud není schopen vykonávat svou funkci.

Nejvyšší soud funguje podobně jako v České republice. Je to nejvyšší soudní instance a proti jeho rozhodnutí není odvolání. Soudci nejvyššího soudu jsou jmenováni prezidentem a ve funkci jsou doživotně. Většina soudních sporů je řešena soudy jednotlivých států. Zde je dobré si dát pozor, protože zákony platné v jednotlivých státech se od sebe mohou velmi lišit. Existují ale také federální soudy, které vyžadují uplatňování federálního práva (Storey, 2010). Podle každoročně vydávaného žebříčku Doing Business, dosáhly Spojené státy ve vymahatelnosti práva ze sjednaných smluv 21. místo na světě. V průměru trvá vyřídit jednu podanou stížnost k soudu 370 dní⁹. Náklady na tato soudní řízení dosahují v průměru 22,9 %¹⁰ z dlužné částky. Umístění USA v žebříčku se od minulého roku nezměnilo (Ease of doing business in United States, 2015b). Vymáhání

⁹ Počet dní je počítán ode dne podání stížnosti k soudu až ke dni splacení dlužné částky. Toto hodnocení se týká města New York City.

¹⁰ Toto hodnocení se týká města New York City.

práva napomáhá řada dohod, které mají Spojené státy uzavřené s Evropskou unií. Jsou to například: Dohoda o vydávání mezi Evropskou unií a Spojenými státy americkými, Dohoda o vzájemné právní pomoci mezi Evropskou unií a Spojenými státy americkými, Dohoda mezi Spojenými státy americkými a Europolem (Evropská komise vyzývá Spojené státy k obnovení důvěry v datové toky mezi EU a USA, 2013).

USA je členem mnoha mezinárodních organizací. Patří mezi ně: WTO, WHO, ASEAN, G-7, G-20, NAFTA, NATO, OECD, a mnoho dalších. EU a Spojené státy jsou blízkými partnery. Konzultují své mezinárodní priority a často úzce spolupracují na mnohostranných fórech, aby bylo dosaženo společných zájmů. Členstvím USA v NATO se projevila ochota pomoci několika členským státům EU v otázkách bezpečnosti. S Českou republikou mají Spojené státy kladný vztah již mnoho let (Transatlantické vztahy: USA a Kanada, 2015). Vztahy Spojených států a České republiky staví na třech základních pilířích, jsou jimi: spolupráce v oblasti bezpečnosti a obrany, ekonomická spolupráce a sdílené hodnoty. (Politické vztahy, 2011)

Vývoz i dovoz Spojených států stabilně roste od roku 1960. Export nevykazuje větší skokové nárůsty až do roku 1995, kdy se zvýšil přibližně o 128 mld. USD. Import začal stabilně převyšovat export od roku 1982 (International Data, 2015). USA stále dokazuje, že je lídrem v exportu zemědělských komodit ve světě a tento jev se nemění. Také obchod se službami prokazuje konstantní přebytek obchodní bilance. Naopak v obchodu se zbožím vykazuje již několik let deficit a to jak v obchodě s Čínou (přes 300 mld. USD ročně), tak i se státy Evropské unie (okolo 140 mld. ročně). Na zmiňovaném přebytku vývozu služeb se podílí hlavně firmy, které exportují služby spojené s využíváním duševního vlastnictví a také firmy, které provozují cestovní služby. Jak bylo zmíněno, USA mají ve výměně zboží přes hranice s většinou států deficit zahraničního obchodu. Ke zmiňované Číně se z Evropské Unie přidává Německo, Francie, Itálie i Velká Británie. Právě výměna zboží s Německem tvoří polovinu deficitu s EU. Dalšími velkými obchodními partnery jsou státy, se kterými USA hraničí, tedy Kanada a Mexiko. Komoditní struktura amerického exportu sestává hlavně z civilních letadel, motorů a součástek, ropných produktů, topných olejů, osobních aut, průmyslových strojů a farmaceutických přípravků. Naopak se do Spojených států dováží ve velkém surová ropa, osobní auta, mobilní telefony a domácí

spotřebiče, počítače, telekomunikační vybavení (Souhrnná teritoriální informace Spojené státy americké, 2015).

Jelikož jsou Spojené státy americké federací, jsou daně na úrovni federální a také na úrovni jednotlivých států. Změny v daňové legislativě navrhuje prezident spolu s ministerstvem financí. Tyto změny pak musí projít oběma komorami kongresu. Prezident je poté ještě musí podepsat. Některé změny mohou projít i po prezidentském vetu. Úřad, který dohlíží na výběr daní je Internal Revenue Service. Ve výběru daní se Spojené státy umístily v žebříčku Doing Business na 53. místě¹¹. V Doing Business bylo také zjištěno, že v průměru 45,9 % komerčních příjmů firem jsou vynakládány na platby daní a další povinné odvody úřadům (Ease of doing business in United States, 2015b.) Na úrovni federální vlády jsou vybírány daně: z osobních příjmů, ze mzdy, z příjmů právnických osob, dědické, z majetku, dovozní cla a spotřební. Na úrovni jednotlivých států jsou vybírány daně: z příjmů, z obratu, z nemovitostí, osobního vlastnictví, dědické daně a kolky. V USA není zavedeno DPH, ale vybírá se místo něj daň z obratu. Za poplatníky daně z příjmu korporací jsou považovány společnosti, sdružení, akciové společnosti, pojišťovny a banky. Zahraniční a nezapsané domácí entity (např. partnerships nebo LLC's¹²) si mohou vybrat, zda budou podléhat dani z příjmů korporací. Existuje seznam, kde jsou uvedeny typy zahraničních společností podle jednotlivých zemí, které jsou považovány za korporace pro daňové účely. V USA nejsou používány pojmy daňový rezident a nerezident, ale jsou používány pojmy domácí a zahraniční korporace. Domácí korporace je taková, která byla zřízena podle práva některého ze států USA. V případě korporací se v USA uplatňuje progresivní zdanění od 15 – 38 %. Zdaňovací období si poplatníci mohou zvolit sami. Mají na výběr fiskální nebo kalendářní rok. Domácí korporace mají povinnost samovyměření daně. Musí tak podat daňové přiznání i v případě, že jim neplynuly žádné příjmy. Platba daně je prováděna zálohově každé čtvrtletí. Zálohy činí 25 % poslední známé daňové povinnosti (Nerudová, 2015).

¹¹ Bylo zkoumáno 189 zemí.

¹² Společnosti s ručením omezeným.

E - Ekonomické faktory

Základní přehled o ekonomické situaci země dává následující tabulka:

Tab. 5: Makroekonomické údaje USA

	2010	2011	2012	2013	2014
HDP (v mld. USD)	14 964,4	15 517,9	16 155,3	16 663,2	17 348,1
HDP na obvy. (v USD)	48,374,1	49,781,4	51 456,7	52 980	54 629,5
Nezaměstnanost (v %)	9,6	8,9	8,1	7,4	6,2
Inflace (%)	1,5	3	1,7	1,5	0,8
Bilance zahr. obchodu (mld. USD)	-441 961	-460 354	-449 670	-376 760	-389 526

Zdroj: Vlastní zpracování dle Current US Inflation Rates: 2005-2015, International Data, National Data a Souhrnná teritoriální informace Spojené státy americké.

Ekonomika USA zažívá silný růst. HDP za minulý rok dosáhl 2,4 %. Během celého roku také přibývala pracovní místa a na konci roku jich tak bylo o 2,95 milionů víc než předchozí rok. Nejvíce míst vytvářeli poskytovatelé profesionálních služeb, obor zdravotnictví, stavebnictví a také hotelový průmysl. Avšak většina těchto nových míst byla vytvořena jako dočasná pracovní místa. Ekonomika USA stojí ze 70 % na útratě spotřebitelů a tak pro ni byl silný impulz pokles cen ropy. Na ceně pohonných hmot v USA se spotřební daň podílí méně než v EU a tak spotřebitelé ušetřili na pohonných hmotách a zbylé peníze mohli utratit za zboží a služby. Maloobchodní spotřeba za rok 2014 tak vzrostla o 4,5 % oproti předchozímu roku. Letošní rok (2015) se prozatím tak optimisticky jako minulý rok nevyvíjí. Spotřebitelé zůstávají opatrní a tolik neutrácí. Projevuje se to hlavně na struktuře dokončování nemovitostí. Lidé si bydlení raději pronajímají namísto

výstavby nových bytů a domů. (Souhrnná teritoriální informace Spojené státy americké, 2015)

Vývoj dolaru se prozatím vyvíjí špatně pro americké exportéry. Dolar dlouhodobě posiluje vůči euru. Exportéři sice posilování kurzu kompenzují snížením nákladů (hlavně levnějšími vstupy energií do výroby), ale další posilování dolaru už může způsobovat problémy. Vývoj kurzu USD je určován očekáváním vyhlášení změny úrokových sazeb v USA. Tyto změny měly nastat již na konci roku 2015, ale americká centrální banka dosud nedala žádné závazné prohlášení, kdy tato změna nastane. Pokud by se úrokové sazby zvedaly, je podle odborníků možné, že se EUR a USD přiblíží paritě (Americký dolar začíná posilovat vůči EUR, 2015).

Federální rozpočet USA pro rozpočtový rok 2013/2014 skončil s deficitem asi 3 % HDP. Výhled na příštích 10 let podle Congressional Budget Office předpokládá, že se deficit bude stále pohybovat kolem 3 % HDP, což je akceptovatelná úroveň. Dále se počítá s tím, že rozpočtové výdaje budou v příštích letech klesat, kromě položek sociálního a zdravotního pojištění. Výdaje na tyto položky by mohly dosáhnout zvýšení až 14 % HDP během následujících dvaceti let. Jedná se zejména o Dětský program zdravotního pojištění a také výdaje na tzv. Obamacare (dotace na soukromé zdravotní připojištění). Veřejný dluh v USA nebezpečně narůstá, za posledních šest let se zvýšil o 78 %. Od roku 1917 sice funguje zákon, který stanovuje limit na výši federálního dluhu. Jenže pokaždé když je potřeba, kongres může změnit výši tohoto limitu. V roce 2011 tak agentura Standard and Poor's snížila úvěrový rating USA z nejvyššího stupně o jednu úroveň směrem dolů, na AA+ a reagovala tak na rozpočtové problémy Spojených států (Souhrnná teritoriální informace Spojené státy americké, 2015).

Bankovní systém v USA je obdobný jako v České republice. Je zde centrální banka (FED), která je tzv. bankou bank a dále soustava komerčních bank a spořitelen. Americká centrální banka určuje rezervy komerčních bank, určuje diskontní sazbu, kontroluje všechny rezervní banky a jejich aktivity, také kontroluje tok informací o bankovních klientech a jejich aktivitách. V letech 2008/2009 zažil bankovní sektor ve Spojených státech velkou krizi a zkrachovalo několik bankovních institucí. Kvůli tomu vznikl Dodd-

Frankův¹³ zákon jako prevence opakování finanční krize. Příslušné orgány dohlíží na trh kreditních karet a hypoték a provádí řadu dalších opatření (Souhrnná teritoriální informace Spojené státy, 2015).

S - Sociokulturní faktory

Ve Spojených státech amerických je 321 368 864¹⁴ obyvatel. Populace USA sestává z několika etnik, jsou zastoupeni běloši (79,9 %), hispánci (15,1%), černoši (12,8 %), asiáté (4,4 %), američtí indiáni a domorodci z Aljašky (0,9 %), domorodí Havajané a další pacifická ostrovní etnika (0,2%) a další etnika (1,6%). Oficiálním jazykem je angličtina. V některých oblastech však převládá i španělština. Dalšími používanými jazyky jsou indoevropské, asijské a pacifické ostrovní a další. Severní Amerika je převážně věřící. Převažují protestanti s 51,3 %, katolíci s 23,9 % a dále mají své zastoupení i mormoni, další křesťanská náboženství, židé, buddhisté, muslimové. 81 % společnosti žije ve městech. Velké aglomerace jsou: New York – Newark, Los Angeles – Long Beach – Santa Ana, Chicago, Miami, Dallas – Fort Worth a Washington D.C. Na vzdělání se vynakládá 5,2 % HDP a školní docházka je v průměru 16 let (The World Factbook, 2015b).

V americké společnosti jsou uznávanými hodnotami svoboda, demokracie, volná soutěž, ale také svoboda jednotlivce, příslušnost k sociální skupině, individualismus, rovnocennost, spravedlivé zacházení. Američané jsou otevření a přátelští, možná proto, že jsou si vědomi své relativně vysoké životní úrovně (Kuliš, 2004). Ve Spojených státech se klade velký důraz na rodinu. Matky od rodiny často zůstávají doma, aby se mohly dostatečně postarat o domácnost a děti. Ve volných chvílích se pak věnují charitativním činnostem. Lze se setkat s tím, že si Američané myslí, že jsou výjimeční. Světové události je moc nezajímají a snadno podlehnou vlivu masmédií. Nelze však tvrdit, že Američané jsou nevzdělaní, či mělcí a nemají zájem. Tamní školní systém je odlišný od toho našeho a tak často vědí věci, kterým se u nás nevěnoval dostatečný prostor. Většinou jsou také odborníky ve svém oboru (Kocourková, 2003).

¹³ V plném znění Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act.

¹⁴ Odhadovaný údaj k červenci 2015.

T - Technologické faktory

Největší výdaje na vědu a výzkum jsou vydávány v odvětvích informačních technologií, telekomunikací, přepravy a skladování, farmaceutickém průmyslu, vývoji turbín a motorů. Největší úspěchy v získávání patentů mají manufaktury, počítačové a elektronické produkty, dále nevýrobní produkce jako je např.: dolování, elektronické aukce, velkoobchod, ... (Business Research and Development and Innovation: 2012, 2015).

V USA existuje řada vládních i nevládních výzkumných institucí. Mezi ně patří např.: Economic Research Service, National Academies, National Institute of Standards and Technology, Office of Science and Technology Policy (White House), American Association for Advancement in Science, ... Economic Research Service zajišťuje zejména ekonomické analýzy v oblasti zvýšení kvality života venkovského obyvatelstva, vyvážené výživy obyvatelstva, aj. National Academies je nevládní organizace a vypracovává doporučení vládě i odborná stanoviska pro seznámení široké veřejnosti. Působí zde experti ze všech oblastí vědeckého a technologického bádání. National Academies tvoří čtyři organizace, jsou jimi National Academies of Sciences, National Academy of Engineering, Institute of Medicine, National Research Council. Office of Science and Technology Policy slouží jako zdroj znalostí pro prezidenta v oblastech, které se dotýkají zájmů Spojených států. Je to také poradní orgán pro rozpočtové otázky. American Association for Advancement in Science je další neziskovou organizací, sdružuje více než 10 milionů individuálních členů. Dává si za cíl posilovat komunikaci mezi vědci, inženýry a veřejností, posilovat úlohu vzdělávání v oblasti vědy, aj. (Významné vládní a nevládní výzkumné instituce v USA, 2015).

Internet v zemi používá asi 276,6 milionů lidí, to odpovídá asi 87 % populace USA. V porovnání s ostatními zeměmi jsou Spojené státy na 3. místě v užívání internetu (The World Factbook, 2015b).

3.2.2 Obchodně politický průzkum v oblasti USA

Ekonomiky EU a Spojených států společně vytváří skoro 50 % celosvětového hrubého domácího produktu a představují jednu třetinu celosvětového obchodu. Mezi oběma zeměmi probíhá čilá vzájemná výměna zboží i služeb. Proto je již několik let v jednání

Transatlantická dohoda o obchodu a investicích (TTIP). Přínosem této dohody má být liberalizace vzájemného obchodu a investic. Jednání byla zahájena v půlce roku 2013 a ještě stále nejsou uzavřena. Tato dohoda o volném obchodu mezi EU a Spojenými státy se bude řadit mezi nejvýznamnější bilaterální smlouvy vůbec. Díky této dohodě by mohl vývoz z EU do USA vzrůst o 28 % a přinést každoročně 86 miliard euro do ročního rozpočtu EU (Transatlantická dohoda o obchodu a investicích mezi EU a USA, 2015).

První smlouvy upravující obchod mezi Českou republikou a USA jsou již z roku 1924 (dohoda upravovala výměnu poštovních známek). V současné době je v platnosti několik významných smluv upravujících obchodní vztahy obou zemí. Řadí se mezi ně např. Dohoda o zamezení dvojího zdanění z roku 1993, Dohoda o zlepšení dodržování daňových předpisů v mezinárodním měřítku z roku 2014, dále jsou v platnosti dohody o výměně výzkumných pracovníků, o vědeckotechnické spolupráci, i o výzkumu a vývoji v oblasti jaderné energetiky.

Vzájemná obchodní výměna České republiky se Spojenými státy za posledních pět let je zobrazena v následující tabulce:

Tab. 6: Obchodní bilance ČR a USA za posledních pět let

	2010	2011	2012	2013	2014
Export z ČR do USA	2,32	3,16	3,58	3,53	3,90
Import z USA do ČR	2,83	2,97	3,03	3,13	3,74
Saldo	-0,51	0,19	0,55	0,41	0,16

Zdroj: Vlastní zpracování dle Souhrnná teritoriální informace Spojené státy americké, 2015

Z tabulky vyplývá, že od roku 2011 máme se Spojenými státy pozitivní obchodní bilanci, tedy vývoz převyšuje import. V posledních letech, jak roste česká ekonomika, se proměňuje i struktura vyváženého zboží do Spojených států. Dříve převažovaly výrobky s nižší přidanou hodnotou, což není zástupce typického dovozního artiklu do USA. V roce 2014 však lze vidět větší podíl právě výrobků s přidanou hodnotou, vývozu dominují:

duté profily, proudové motory, plynové turbíny, součásti motorových vozidel, ale i léky, pryžové pneumatiky a mikroskopy (Souhrnná teritoriální informace Spojené státy americké, 2015).

Ve spojených státech se doporučuje zakládat tzv. korporace jako právní formu podnikání. Jedná se o typ dceřiné společnosti. Tento typ formy podnikání tak není pravou americkou korporací, ale je to podnik vlastněný jako celek nebo z části zahraničním účastníkem. Americká korporace se jí říká jen proto, že je založená dle zákona jednoho ze států USA. Každý stát federace má svá vlastní pravidla pro zakládání těchto korporací. Neexistuje tedy jednotná úprava na úrovni federální vlády (Podnikání v USA, 2008). Korporace je právnická osoba, která může být zřízena bez časového omezení. Je to obdoba naší akciové společnosti, může podnikat v jakémkoliv obchodním druhu a rozsahu. Musí mít stanovy a valnou hromadu, představenstvo a dozorčí radu. Doklad o zřízení společnosti vydá úřad státního tajemníka v daném státě. Registrace stojí obvykle 1 tisíc USD. Další hojně zakládanou společností českými podnikateli je Limited Liability Company (LLC) – společnost s ručením omezeným. Společnost LLC vzniká momentem zaregistrování její zřizovací listiny u Úřadu státního sekretáře daného státu. Založení trvá týden až dva týdny, je to tedy poměrně rychlá záležitost. Dále je třeba zaregistrovat stanovy, které upravují vnitřní záležitosti společnosti. Společníci ručí za závazky společnosti jen do výše svého kapitálového vkladu. Doporučuje se si předem připravit několik jmen společnosti a nechat je ověřit, zda je volná registrace v daném státě (jestli je někdo již nepoužívá). Majiteli firmy mohou být jak právnické, tak fyzické osoby a jejich počet není omezen (Základní podmínky uplatnění českého zboží na trhu, 2013).

Zpravidla se nevyplatí využívat služeb některé z agentur, které nabízí založení společnosti ve Spojených státech. Ze zkušeností zákazníků vyplývá, že tyto agentury neodvádí dobrou práci, často ji nedokončí nebo opomenou vyřídít některé důležité kroky. Je vcelku jedno, podle práva kterého státu se firma založí. Většinou je ale vhodné založit ji podle práva toho státu, kde bude podnik operovat nejvíce. Protože podle platné legislativy se musí podnikání zaregistrovat i v jiném státě, pokud se s ním obchoduje. Je také důležité si nechat zaregistrovat ochrannou známku. Ta zajistí ochranu pro obchodované zboží na celém území USA (je vydávána na federální úrovni). Založit společnost v USA není časově náročné, důležité je ale věnovat dostatek času přípravě potřebných dokumentů a najít

vhodného amerického právního zástupce (Podnikání v USA, 2008). Při registraci společnosti se zajišťuje:

- federální daňové číslo,
- číslo sociálního pojištění,
- v případě potřeby povolení k prodeji, licence,
- pojištění majetku a zaměstnanců (Základní podmínky uplatnění českého zboží na trhu, 2013).

O otevření bankovních účtů se obvykle stará americký právník. Často jde ale o zdlouhavý a komplikovaný proces, je třeba se na tuto možnost připravit. Při vývozu do USA nesmí být opomenuta otázka daní a cla. Po přistoupení ČR do Evropské unie ztratila naše republika statut rozvojové země a nespadá tak do Obecného preferenčního systému. Na dovážené zboží je tedy v USA uvalováno dovozní clo a mohou být použita také antidumpingová a vyrovnávací cla (Podnikání v USA, 2008).

Žebříček Doing Business 2016 uvádí Spojené státy na 49.¹⁵ místě z hlediska snadnosti zakládání podniku. Pro založení podniku je potřeba projít 6 procedurami a proces trvá jen 4 dny¹⁶. Doing Business 2016 vyčísluje náklady na založení podniku v New York City na 750 USD (The World Bank, 2015b).

3.2.3 Obchodní podmínky obvyklé pro oblast USA

Kupní smlouvu je vhodné projednat velice detailně. Doporučuje se přijít s návrhem na její znění první, aby měl exportér výhodu ve vyjednávání a představil tak rámcově svá očekávání. Vyjednávání o smlouvách jsou v USA obecně tvrdá, je třeba se na tuto situaci připravit.

Předpokládá se znění kupní smlouvy v anglickém jazyce. Jelikož je to dnes nejrozšířenější jazyk a také vyjednávací jazyk v mnoha situacích, dále je to samozřejmě také úřední jazyk ve Spojených státech. Nepředpokládá se, že by partner přijal znění smlouvy v českém jazyce. Standardně se smlouvy sepisují písemně, což je shodné s výše zmiňovanou oblastí Číny a je to dnes ve světě již běžné. Je možné se setkat s případy, kdy bude obchodní

¹⁵ Bylo zkoumáno 189 ekonomik.

¹⁶ Údaje se týkají New York City.

partner chtít jen ústní slib, tento způsob uzavírání smluv se důrazně nedoporučuje ani v případě, že se partner jeví jako velice důvěryhodný.

Dokumentární inkaso nebo neodvolatelný akreditiv jsou v USA nejčastějšími platebními způsoby. Dále jsou často využívány také dodavatelské úvěry, nejčastěji se splatností 30 – 60 dní od převzetí zásilky. Američtí dovozci málokdy souhlasí s neodvolatelným akreditivem. Vnitrostátní platby probíhají zdaleka nejvíce šekem, ale také kreditními (debetními) kartami a hladkými platy. Před uzavřením smlouvy a stanovením platebních podmínek je dobré si zjistit finanční situaci obchodního partnera. To je možné zjistit v registru UCC Search. Pokud záznamy nelze dohledat, měla by se raději uzavřít smlouva o zajištění současných či budoucích aktiv dovozce. Jako zástava může být ustanoveno dovezené zboží, tržby za prodané zboží, bankovní záruka nebo např. bankovní účet obchodního partnera (Základní podmínky uplatnění českého zboží na trhu, 2013).

Smluvně se také musí ošetřit druh dopravy a dopravní podmínky. Druh dopravy se doporučuje námořní vzhledem k charakteru prodáváného zboží. Pro leteckou přepravu jsou tvářecí nástroje příliš těžké. Dodací podmínky by neměly chybět v žádné smlouvě, jelikož upravují přechod práv a rizik spojených s přepravou zboží jak je uvedeno výše. Přímo námořní přepravy se týkají doložky FAS, FOB, CFR a CIF. Steve Sampson (2013) uvádí, že mezi pět nejpoužívanějších doložek INCOTERMS při obchodování s partnerem ze Spojených států patří: EXW, FOB, CFR, CIF a DDP. Při sjednávání doložky FOB je třeba si dát velký pozor na detaily uvedené ve smlouvě. U doložky FOB je možno uvést poznámku výchozí nebo destinace¹⁷. **FOB destinace** znamená, že prodávající bude muset uhradit celou přepravu. **FOB výchozí** naopak znamená, že náklady na přepravu platí kupující. Tato dvě slůvka jsou možná dodat do smlouvy sjednávané podle práva Spojených států (Andersen, 2010).

Ve smlouvě je nutné ošetřit také situaci v případě, že by nastaly spory. V USA jsou soudní spory velice časté a vyhrožování soudním sporem také. Dokonce to v některých případech patří k obchodní strategii. Obchodní smlouvy by tedy měly být konzultovány a vypracovány s americkým právníkem. Jeho služby budou při vstupu na trh nezbytné. Smlouvy obchodníků v USA patří mezi nepropracovanější na světě a je tedy nutné si

¹⁷ Přeloženo z anglického originálu origin a destination.

pročíst i ty části, které jsou malými písmeny nebo pod čarou. Soudní řízení jsou ve Spojených státech nákladná a zdlouhavá a v případě vítězství nemá cizí strana nárok na proplacení soudních výloh. Toto by tedy mělo být také obsaženo v obchodní smlouvě. Obchodní spory je ale zvykem řešit formou arbitráže, která je rychlejší i levnější variantou (Souhrnná teritoriální informace Spojené státy americké, 2015).

3.2.4 Řízení zahraniční pobočky v oblasti USA

Weba zamýšlí zřídit pobočku v USA jako dceřinou společnost. Její vlastnický podíl tedy bude 50 % a více. Znamená to, že bude uplatňovat přímý export. Již v minulých letech na trhu Spojených států získala řadu zákazníků a teď chce expandovat, aby jim byla blíže. Dá se říci, že postupovala podle Uppsala modelu internacionalizace, který je popsán v kapitole 1.2 Internacionalizace (Štrach 2009). Pro řízení pobočky se také doporučuje geocentrický přístup stejně jako u pobočky zakládané v Číně.

Pro vyslání českého zaměstnance do USA je potřeba získat pro něj víza. Jelikož se předpokládá, že pracovník zde bude působit déle než 30 dnů, je B-1 Visa pro obchodní návštěvníky nevhodné. Vhodná jsou víza typu H-1B, L-1 a E-2. Vízum H-1B pro profesionálního pracovníka nebo specialistu jsou vhodná, jen pokud pracovník vykonává opravdu vysoce profesionální pozici a je k tomuto odborně vzdělán. Americká pobočka se navíc za tohoto pracovníka musí zaručit, dělat mu sponzora. Vízum platí standardně na 3 roky a lze prodloužit o další 3 roky. Poté ale musí zaměstnanec opustit území USA minimálně na 1 rok. Dalším zmiňovaným typem víza je typ L-1 pro řídicí pracovníky. Pro získání víza se za zaměstnanec znovu musí zaručit americká firma, vízum dostane maximálně na 3 roky a prodloužit ho lze až na 7 let. Pro typ víza L-1 je další podmínkou, že pracovník musí pro danou mateřskou společnost pracovat na vedoucí pozici min. 1 rok. Posledním možným typem víza, o které lze zažádat, je E-2. Vydává se pracovníkům nově založených zahraničních firem. Tato firma ale musí být vlastněna více jak 50 % zahraničním vlastníkem a zároveň taková investice nesmí být financována úvěrem, ale vlastními prostředky. Úplně poslední možností je žádost o tzv. zelenou kartu, což je povolení k trvalému pobytu s právem pracovat. Většinou je možné získat zelenou kartu jen se sponzoringem amerického zaměstnavatele. Zaměstnávání zahraničních pracovníků není

nijak opatřeno speciálním zákonem a tak je důležité hlavně zažádat a poté obdržet pracovní vízum (Souhrnná teritoriální informace Spojené státy, 2015).

Vysílaného zaměstnance bude nutné, jako v případě Číny, připravit na kulturní rozdíly. Americká kultura je naší kultuře v mnoha ohledech velmi blízká a může se zdát, že český pracovník zapadne do tamního života velmi rychle. Opak může být pravdou, a pokud zaměstnanec v minulosti nepobýval nějakou dobu v zahraničí (myšleno několik měsíců), může mít s asimilací a chápáním tamního prostředí jisté problémy. V USA žije mnoho národností a etnik, proto je třeba být velice korektní a jednat se všemi stejně. Také ženy jsou ve vedoucích pozicích, proto by určité typy vtipů na odlehčení situace raději neměly zaznít. Američané jsou patrioti a tak není radno moc kritizovat nic, co je tamní, což může být rozdíl oproti české kultuře. Je běžné, že na obchodní jednání si protistrana přivede právníka a tak by se měla zařídít i strana česká. Sjednávání smluv je v USA velmi náročná záležitost a právníci nemohou být vynecháni, je nemožné si myslet, že manažer smlouvu zvládne uzavřít sám v jeho prospěch. Obchodní jednání jsou všeobecně rychlá, platí přirovnání, že čas jsou peníze a to dokládá i fakt, že Američané mají ve většině případů méně dovolené a tak se nechtějí zbytečně zdržovat nepodstatnými věcmi. Jednání trvá většinou kolem 1,5 hodiny. Začíná se tzv. small talkem, který má prolomit ledy mezi účastníky. Vhodnými tématy jsou počasí, rodina, sport (nehodí se poukazovat na nedávné prohry). Američané se také na začátek zeptají, jak se protějšku vede, tato fráze je jen zdvořilostní a není vhodné odpovídat jak se zaměstnanec doopravdy má a cítí. Je vhodné odpovědět jen: Dobře, děkuji a Vy? Dále je běžné, se bavit na bázi křestních jmen hned od začátku navázání kontaktu. Pracovník v dané zemi si ale nesmí myslet, že s obchodním partnerem navázal přátelství. Je to jen běžná forma komunikace. Obchodní jednání mají rychlý spád a český protějšek se nesmí nechat zaskočit Američany, kteří se budou chtít ujmout vedení jednání. Je třeba vybavit se sebevědomím a chválit prodávané produkty (služby), jen tak protějšek neztratí zájem (Kuliš, 2004).

3.2.5 Doporučení pro založení pobočky v USA

Z provedené PEST analýzy, obchodněpolitického průzkumu, průzkumu obchodních podmínek a analýzy řízení v oblasti USA vplynuly následující závěry. Firma má ve Spojených státech prozatím jen dva stálé zákazníky a v uplynulém roce zde uskutečnila jen

jednu zakázku. Přesto chce vedení podniku na tento trh vstoupit a založit zde pobočku. Nabízí se tedy vstup na trh kapitálově nenáročný, tj. využít služeb zprostředkovatele. Tato možnost připadá v úvahu, protože na trhu ještě nejsou zavedenou firmou a hlavní činností pobočky bude hledání nových zákazníků a navazování nových obchodních vztahů. K tomu není třeba zřizovat velkou pobočku s několika pracovníky. Stačí jen obchodní zastoupení. Další možností je kapitálově náročný vstup, zřízení dceřiné společnosti. V případě kapitálově náročného vstupu se jeví jako nejlepší založit americkou korporaci a nebo LLC. V pobočce by pracovalo několik zaměstnanců, kteří by zajistili pružnější reakci hlavně, co se týče technických záležitostí. Zakládání afilace není pro Webu relevantní. Na trhu je schopna hájit své vlastní zájmy sama, bez pomoci obchodního partnera. Vzhledem k přítomnosti firmy MUBEA, vlastníka Weby, je však skoro jisté, že se manažeři rozhodnou pro kapitálově náročný vstup v podobě dceřiné společnosti, právě s podporou svého vlastníka. Při zvažování platebních podmínek, by se měl brát zřetel hlavně na dokumentární platby (dokumentární akreditiv a dokumentární inkaso). Z průzkumu vyplývá, že tyto platby jsou stále ještě oblíbenými platebními nástroji. Pokud bude podnik obchodovat s prověřeným partnerem, kterému důvěřuje, lze zvážit i přijetí šeku. Co se týče dopravy výrobku, připadá v úvahu jedině námořní doprava. Vzhledem k tomu, že Evropa a Severní Amerika, jsou dva kontinenty oddělené oceánem, nelze využít dopravu železniční. Letecká doprava sice připadá v úvahu, ale vzhledem k hmotnosti výrobku není vhodná. K dopravě se váží také dodací podmínky. Z analýzy vyplynulo, že nejpoužívanějšími dodacími podmínkami INCOTERMS jsou ve styku s USA: EXW, FOB, CFR, CIF a DDP. Podmínku CFR má ve všeobecných podmínkách stanovenu i firma Weba, avšak z rozhovoru se zaměstnanci firmy vyplynulo, že po dohodě se zákazníky používají ve většině případů dodací podmínku FOB, tedy vyplaceně na palubu lodi. K založení pobočky v USA patří ještě další témata, jako je potřeba zajištění dobrého právního zástupce (s čímž nejspíše pomůže již zmiňovaný vlastník Weby) a také zajištění platného pracovního víza pro české zaměstnance. Získání tohoto víza není automatickou záležitostí, proto by si firma měla připravit i záložní řešení (nejčastěji ve formě jiného zaměstnance). Ve výhledu několika let by měla být podepsána dohoda TTIP, což by velmi usnadnilo oboustrannou výměnu zboží a služeb z USA a do Evropy. Je tedy možné počítat s uvolněním některých celních opatření a možná i zrušení některých certifikací a dnes nutných povolení.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo na základě co největší šíře informací z teoretické rešerše a na základě vybraných analytických nástrojů sestavit doporučení firmě Weba Olomouc s. r. o. ve spojitosti se založením poboček v Číně a Spojených státech amerických.

Pro závěrečná doporučení byla využita provedená PEST analýza, obchodněpolitický průzkum, průzkum obvykle používaných obchodních podmínek v daných oblastech a řízení poboček v zahraničí.

Co se týče založení pobočky v Číně, je mezi doporučeními založit tzv. WOFE, tedy plně vlastněný podnik zahraničními investory. Tento druh společnosti bude nejvíce vyhovovat aktivitám, které plánuje Weba na čínském trhu provádět. Kromě získávání nových zákazníků a průzkumů trhu, chtějí vlastníci, aby čínská pobočka také uzavírala kontrakty a byla schopna vykonávat službu Weba on tour k čemuž patří i opravy a instalace zařízení. Uvedené činnosti jsou zakázány pro reprezentační kancelář, což byla také jedna ze zkoumaných možností pro založení pobočky. Navíc v reprezentační kanceláři smí pracovat jen určitý počet zaměstnanců. WOFE je tedy ideální druh společnosti, který by měla Weba pro svou pobočku v Číně zvolit. Z analytické části také vyplynulo, že bude potřeba zaměstnat domorodé pracovníky, jelikož v Číně není velmi rozšířená znalost angličtiny. K otázce obchodních podmínek bylo zjištěno, že nejvíce používanými platebními podmínkami jsou dokumentární platby, jejichž využití se doporučuje i Webě. Stoupá totiž platební neschopnost čínských zákazníků. K přepravě zboží do Číny si lze aktuálně vybrat ze dvou možností a těmi jsou: námořní a železniční doprava. Weba využívá v současné době námořní dopravu. Je však doporučeno zvážit i využívání železniční dopravy, jelikož již dva roky funguje železniční koridor vedoucí z Evropy do čínských industriálních center. Železniční doprava je rychlejší asi o 2 týdny oproti námořní dopravě. Dodací podmínky jsou v obchodě s čínskými zákazníky používány nejčastěji INCOTERMS, a to podmínka FOB Hamburk, kterou dosud využívá i zkoumaná společnost. Na závěr doporučení k založení čínské pobočky je třeba zmínit, že procesy v Číně nejsou úplně přehledné a založení WOFE trvá ve většině případů přes 1 měsíc. Proto se doporučuje využití některých agentur, které pomáhají zahraničním podnikům. Pro úplnost je třeba

dodat, že pobočka v Číně již funguje 1 rok, manažeři se rozhodli právě pro založení WOFE a s úředními procedurami v Číně pomáhala společnost MUBEA, která je vlastníkem Weby a funguje na trhu již řadu let.

V případě trhu Spojených států amerických není z autorčina pohledu nutné zakládat pobočku. Weba má v USA prozatím jen dva zákazníky a v uplynulém roce zde uskutečnila jen jednu zakázku. Za takovýchto okolností je možné využít služeb zprostředkovatele, i kdyby ve formě vlastního zaměstnance, pokud by firma neměla důvěru v tamního zástupce. Není tedy nutno realizovat finančně náročný vstup na trh. Zprostředkovatel by pokračoval v rozšiřování zákaznické základny a domlouval kontrakty se stávajícími zákazníky. Firma by tak ušetřila náklady na založení pobočky a k založení by přistoupila, až získá více zákazníků a její zastoupení na trhu bude více potřebné. V případě Weby však lze počítat s tlakem jejího vlastníka na to, aby byla pobočka v USA přeci jen založena. Pravděpodobně bude založena jako forma dceřiné společnosti. Proto se v této práci doporučuje založit LLC, u které se předpokládá menší daňová zátěž oproti korporacím. Pro pobočku je v současné době vybráno i místo, Auburn Hills, kde sídlí i MUBEA. Při analýze obchodních podmínek bylo zjištěno, že obvyklým platebním nástrojem je použití dokumentárních plateb, což využívá i Weba. Ve Spojených státech jsou stále hojně využívány i šeky, proto při déle trvajícím obchodním partnerství by se firma neměla bát přijmout šek. Dopravu lze využít jen námořní. Letecká doprava by vzhledem k váze výrobku nebyla ekonomická. Jako dopravní podmínky jsou v USA využívány INCOTERMS a Weba je ve svých kontraktech domlouvá nejčastěji na doložku FOB Hamburk, což lze považovat za dobrý kompromis v rozložení nákladů a rizik mezi prodávajícího a kupujícího. Založení pobočky v USA není příliš časově náročné, je ale potřeba služeb právního zástupce. Jeho služby bude pobočka využívat po celou dobu svého působení.

Sestavením návrhů a doporučení pro založení poboček firmy Weba Olomouc s. r. o. byl splněn cíl této práce.

Použitá literatura

Citace

ANDERSEN, Jens Richard. 2010. Incoterms and the United States, FOB or FOB? *Advocatia* [online]. Oslo: Digitroll [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.advocatia.no/defaultRC.aspx?pageId=432>.

BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER. 2007. *Mezinárodní marketingový management*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1641-8.

ERBEN, Jan. 2004. Čína. In: *Obchodní jednání a národní zvyklosti: ročenka*. Praha: QplusQ, s. 38-41. ISSN 12104531.

KALÍNSKÁ, Emilie, et al. 2009. *Mezinárodní obchod: (pro 2MO 301)*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1299-0.

KOCOURKOVÁ, Jarmila. 2003. *Jiný kraj, jiný mrav: jak se chovat v cizině*. Praha: Olympia. ISBN 80-703-3774-5.

KRAFT, Jiří a Jiří FÁREK. 2008. *Světová ekonomika a ekonomická integrace v období globalizace*. Vyd. 2. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-413-9.

KULIŠ, Jiří. 2004. Spojené státy americké. In: *Obchodní jednání a národní zvyklosti: ročenka*. Praha: QplusQ, s. ISSN 12104531.

LEUNG, James. 2015. Xi's Corruption Crackdown: How Bribery and Graft Threaten the Chinese Dream. *Foreign Affairs* [online]. **94**(3): 32-38 [cit. 2015-12-01]. ISSN 00157120. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1674234865/9E37ECB958544F79PQ/3?accountid=17116#>.

MACHKOVÁ, Hana. 2009. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2986-2.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2010. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3237-4.

MACHKOVÁ, Hana a Josef TAUŠER. 2013. Outsourcing jako kapitálově nenáročná forma mezinárodního podnikání. *Scientia et Societas: časopis pro společenské vědy a management*. **9**(1): 79-86. DOI: 1801-7118.

- MICHAILOVA, S. a BO, B.N., 2006. MNCs and Knowledge Management: A Typology and Key Features. *Journal of Knowledge Management*: **10**(1): 44-54. ProQuest Technology Collection. ISSN 13673270.
- NERUDOVÁ, Danuše. 2015. Daňový systém USA - 1. část. *Účetní kavárna* [online]. Praha: Wolters Kluwer, 2009-09-18 [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d6810v9498-danovy-system-usa-1-cast/>.
- PICHANIČ, Mikuláš. 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9886-X.
- SAMPSON, Steve. 2013. 5 Most Common Incoterms and What They Can Really Mean to You. *Capital Distribution Services* [online]. Capital Distribution Services, 2013-11-01 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://web.cds-worldwide.com/blog/5-most-common-incoterms-what-they-can-really-mean>.
- SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. 2005. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0573-3.
- SITKIN, Alan a Nick BOWEN. 2010. *International business: challenges and choices*. New York: Oxford University Press. ISBN 01-995-3391-1.
- STOREY, William. 2010. *US government and politics*. 2. vyd. Edinburgh: Edinburgh University Press. Politics study guides. ISBN 9780748638802.
- ŠTRACH, Pavel. 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2987-9.
- VACHTL, Pavel. 2015. Čínské technologické pilíře. *Český rozhlas* [online]. © 1997-2015 Český rozhlas, 2013-01-10 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/leonardo/technologie/_zprava/cinske-technologicke-pilire--1159522.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2010. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.
- ZAPLETALOVÁ, Šárka. 2011. Vybrané evoluční teorie procesu internacionalizace podnikatelských aktivit. *Acta academia karviniensia* [online]. (3): 186-193 [cit. 2015-12-12]. ISSN 1212-415X. Dostupné z: <http://www.opf.slu.cz/aak/2011/03/zapletalova.pdf>.

2014 Production Statistics. *OICA* [online]. 2015 © International Organization of Motor Vehicle Manufacturers [cit. 2015-12-13]. Dostupné z: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2014-statistics/>.

2015 KOF Index of Globalization. 2015. *KOF Index of Globalization* [online]. Zürich: © 2010 KOF [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: http://globalization.kof.ethz.ch/media/filer_public/2015/03/04/rankings_2015.pdf.

Americký dolar začíná posilovat vůči EUR. 2015. *Forex 24* [online]. Forex24.cz, 2015-10-22 [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: <http://www.forex24.cz/zpravy/americky-dolar-zacina-posilovat-vuci-eur/>.

Business Research and Development and Innovation: 2012 [online]. 2015. Arlington: The National Science Foundation, [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.nsf.gov/statistics/2016/nsf16301/pdf/nsf16301.pdf>.

CIM/SMGS. 2014. *ČD Cargo* [online]. ČD Cargo [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <https://www.cdcargo.cz/web/guest/cim/smgs>.

China: trade balance from 2004 to 2014. 2015. *Statista* [online]. [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/263632/trade-balance-of-china/>.

Current US Inflation Rates: 2005-2015. 2015. *US Inflation Calculator* [online]. Coin News Media Group LLC [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: <http://www.usinflationcalculator.com/inflation/current-inflation-rates/>.

DHL rozšiřuje nabídku přepravy mezi Evropou a Čínou. 2015. *Dopravní noviny* [online]. Praha: České dopravní vydavatelství, 2015-09-06 [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://www.dnoviny.cz/logistika-spedice/dhl-rozsiruje-nabidku-prepravy-mezi-evropou-a-cinou>.

Ease of doing business in China. 2015. *Doing Business* [online]. The World Bank [cit. 2015-12-07]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/china/#close>.

Ease of doing business in United States. 2015. *Doing Business* [online]. The World Bank [cit. 2015-12-07]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/united-states/>.

Evropská komise vyzývá Spojené státy k obnovení důvěry v datové toky mezi EU a USA. 2013. *European Commission* [online]. Brusel, 2015-22-10 [cit. 2015-12-07]. Dostupné z: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-1166_cs.htm.

First freight train from Zhengzhou arrived in Hamburg. 2013. *DB Schenker* [online]. Berlin: © 2015 Deutsche Bahn AG, 2013-08-02 [cit. 2015-12-20]. Dostupné z: http://www.dbschenker.com/ho-en/news_media/press/corporate-news/news/4261694/2013-08-02-chinatrains.html.

Giganti sázejí na pád jüanu. 2015. *BusinessInfo.cz* [online]. © 1997-2015 CzechTrade, 2015-10-17 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/giganti-sazeji-na-pad-janu-69921.html>.

Incoterms 2010. 2011. *Röhlig* [online]. Bremen: © 2015 Röhlig Logistics [cit. 2015-12-20]. Dostupné z: <http://www.rohlig.com/infocenter/incoterms-2010.html>.

Incoterms Guide for Importing from China. 2015. *Cargo From China* [online]. Hong Kong [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <https://cargofromchina.com/incoterms/>.

International Data. 2015. *Bureau of Economic Analysis* [online]. U.S. Department of Commerce, 2015-12-08 [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: <http://www.bea.gov/iTable/iTable.cfm?reqid=62&step=1#reqid=62&step=6&isuri=1&6221=0&6220=0&6210=1&6200=1&6224=&6223=&6222=2,10&6230=1>.

Mubea [online]. 2015. Attendorn: Muhr und Bender [cit. 2015-12-13]. Dostupné z: www.mubea.com/cz.

National Bureau of Statistics of China: National Data [online]. 2014. Beijing [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://data.stats.gov.cn/english/easyquery.htm?cn=C01>.

National Data. 2015. *Bureau of Economic Analysis* [online]. U.S. Department of Commerce, 2015-11-24 [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: <http://www.bea.gov/iTable/iTable.cfm?ReqID=9&step=1#reqid=9&step=3&isuri=1&904=2010&903=5&906=a&905=2014&910=x&911=0>.

Nová etapa pro česko-čínské vztahy. 2015. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: © Copyright 2005 MPO, 2015-02-09 [cit. 2015-12-01]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument155778.html>

Podnikání v USA: Stručný průvodce pro české společnosti [online]. 2008. Washington: Velvyslanectví České republiky ve Washingtonu [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/washington/cz/obchod_a_ekonomika/vstup_na_us_trh/strucny_pruvodce_podnikanim_v_usa_1/index.html.

Political & Strategic Relations: The European Union and China: A Maturing Partnership. *Delegation of the European Union to China* [online]. Beijing, 2015 [cit. 2015-11-12].

Politický systém. 2009. *Embassy of the People's Republic of China in the Czech Republic* [online]. Praha, 2009-06-02 [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: <http://www.chinaembassy.cz/cze/zgk/t126984.htm>.

Politické vztahy. 2011. *Velvyslanectví České republiky ve Washingtonu* [online]. Washington: MVZ ČR [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/washington/cz/politicke_vztahy/index.html.

Dostupné z: http://www.eeas.europa.eu/delegations/china/eu_china/political_relations/index_en.htm.

Přehled vyjednávaných obchodních dohod mezi EU a třetími zeměmi. 2015. *BusinessInfo.cz* [online]. © 1997-2015 CzechTrade, 2015-03-24 [cit. 2015-12-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/prehled-vyjednavanych-obchodnich-dohod-mezi-eu-a-tretim-zememi-62962.html#!&chapter=1>.

Prímé kontejnerové vlaky z Číny. 2015. *DB Schenker* [online]. Deutsche Bahn AG, 2015-09-22 [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://www.logistics.dbschenker.cz/log-cz-cz/produkty-sluzby/zeleznicni-preprava/prime-vlaky-z-Ciny.html>.

Rozhovor na téma: *Aktivita firmy Weba a její působení v zahraničí*. Interview. Rozhovor s Petrem NEUMANEM, zaměstnancem Weba Olomouc – projektový manažer. Olomouc 2015-09-30.

Souhrnná teritoriální informace Čína. 2015. *BusinessInfo.cz* [online]. Peking: © Zastupitelský úřad ČR v Pekingu, 2016-06-01 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/cina.html>.

Souhrnná teritoriální informace Spojené státy americké. 2015. *BusinessInfo.cz* [online]. Washington: © Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2015-06-01 [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/spojene-staty-americke.html>.

SP ČR: Možné udělení tržního statusu hospodářství Číny. 2015. *BusinessInfo.cz* [online]. © 1997-2015 CzechTrade, 2015-11-04 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/sp-cr-mozne-udeleni-trzniho-statusu-hospodarstvi-ciny-70433.html>.

Světová produkce automobilů 2014. 2015. *AutoWeek.cz* [online]. © 2015 autoweek.cz, 2015-03-16 [cit. 2015-12-13]. Dostupné z: <http://www.autoweek.cz/cs-statistiky-svetovaprodukceautomobilu2014-4264>.

The World Factbook: China. 2015a. *The World Factbook* [online]. Central Intelligence Agency, 2015-10-28 [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>.

The World Factbook: United States. 2015b. *The World Factbook* [online]. Central Intelligence Agency, 2015-11-19 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/us.html>.

Transatlantická dohoda o obchodu a investicích mezi EU a USA (TTIP). 2015. *BusinessInfo.cz* [online]. BusinessInfo.cz, 2015-11-25 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/transatlanticka-dohoda-o-obchodu-a-investicich-mezi-eu-a-usa-ttip-41079.html#!&chapter=1>.

Transatlantické vztahy: USA a Kanada. 2015. *Evropský parlament* [online]. 2015-02-01 [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/cs/displayFtu.html?ftuId=FTU_6.6.1.html.

Velký objem plateb po splatnosti mezi firmami v Číně. 2015. *BusinessInfo.cz* [online]. © 1997-2015 CzechTrade, 2015-04-13 [cit. 2015-12-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velky-objem-plateb-po-splatnosti-mezi-firmami-v-cine-63906.html>.

Všeobecné podmínky pro dodávky mechanických, elektrických a elektronických produktů. 2012. *Weba* [online]. Brusel: Orgalime, 2012-03-01 [cit. 2015-12-13]. Dostupné z: <http://www.weba.at/download/?L=3>.

Vykonatelnost rozhodčích nálezů v Číně. 2015. *BusinessInfo.cz* [online]. © 1997-2015 CzechTrade, 2015-06-03 [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vykonatelnost-rozhodcich-nalezu-v-cine-65408.html>.

Výroční zpráva 2012. 2012. *Weba Olomouc, a.s.* Olomouc: Weba Olomouc.

Výroční zpráva 2013. 2013. *Weba Olomouc, a.s.* Olomouc: Weba Olomouc.

Významné vládní a nevládní výzkumné instituce v USA. 2015. *Generální konzulát České republiky v Chicagu* [online]. MZV ČR [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/chicago/cz/kultura_co_nas_ceka/skolstvi/vyznamne_vladni_a_nevladni_vyzkumne/index.html.

Weba [online]. 2015. Dietach: © weba Werkzeugbau Betriebs [cit. 2015-12-13]. Dostupné z: www.weba.at.

Weba [online]. 2015. Dietach: © weba Werkzeugbau Betriebs [cit. 2015-12-13]. Dostupné z: www.weba.cz.

Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu. 2013. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. Washington: Zastupitelský úřad Washington, 2013-03-25 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://109.205.75.63/severni-amerika/spojene-staty-americke/spojene-staty-americke-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-zbozi-na-trhu/2396-spojene-staty-americke-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-zbozi-na-trhu>.

Bibliografie

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2010. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3237-4.

STRNAD, Pavel a Andrea KRAUSOVÁ. 2011. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-716-1.

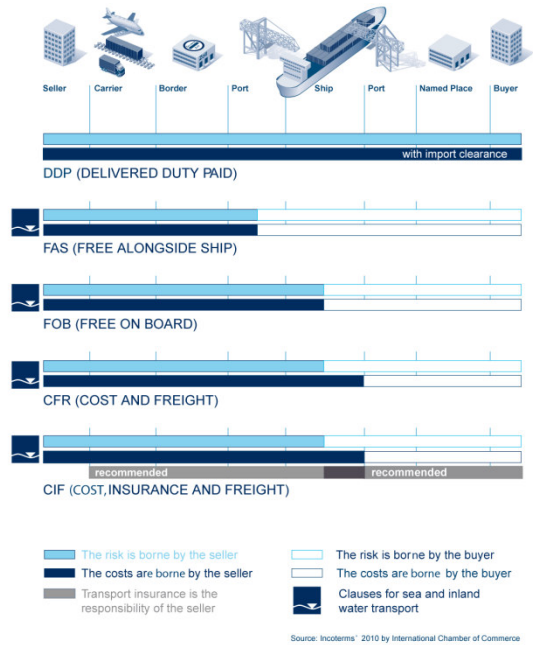
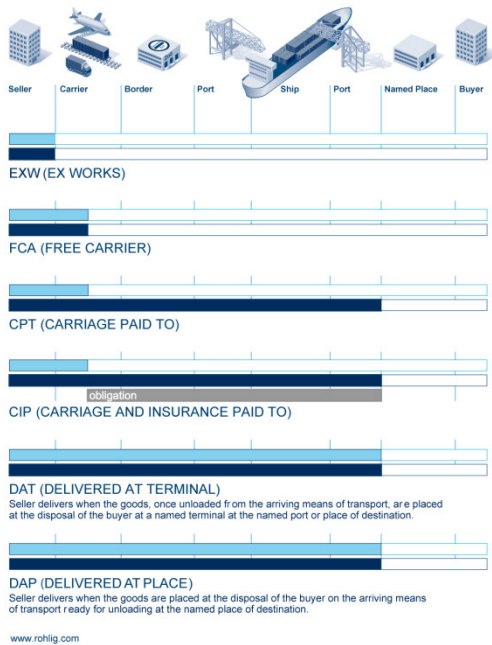
Seznam příloh

Příloha A: INCOTERMS 2010	98
Příloha B: Ukázky výrobků firmy Weba Olomouc - tvářecí nástroje	99
Příloha C: Železniční koridor Hamburk-Zhengzhou.....	100
Příloha D: Rozhovor se zaměstnancem firmy Weba Olomouc.....	101

Příloha A: INCOTERMS 2010

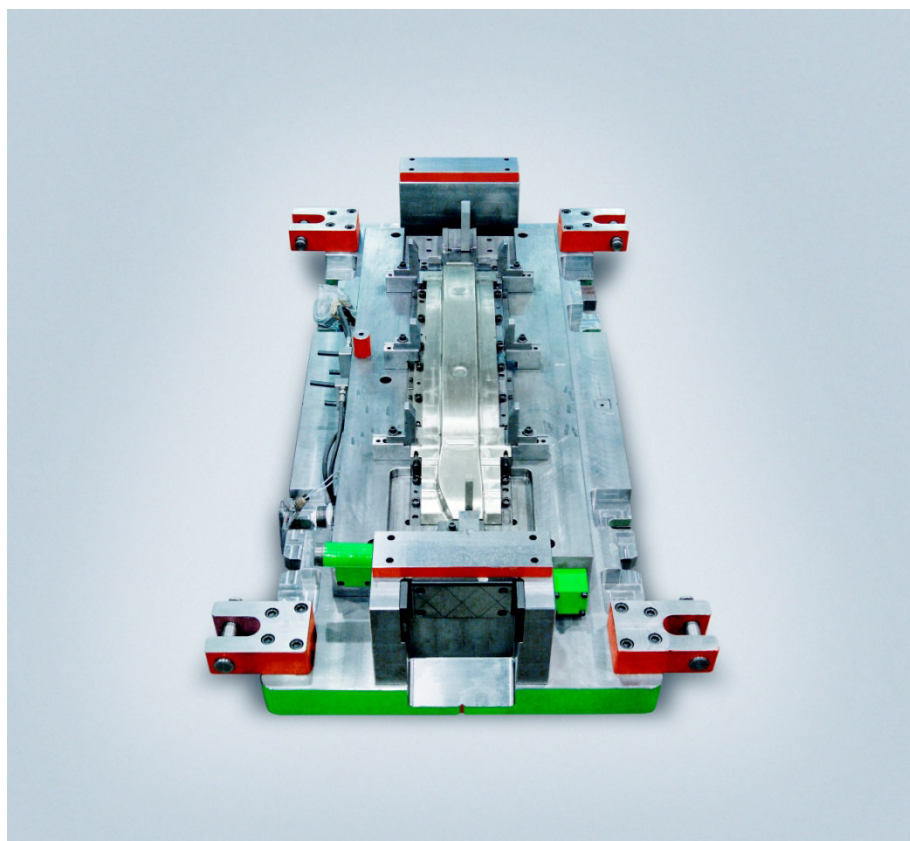
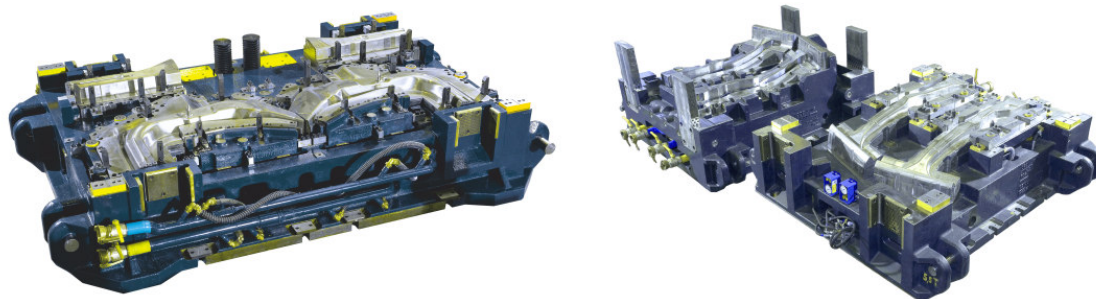
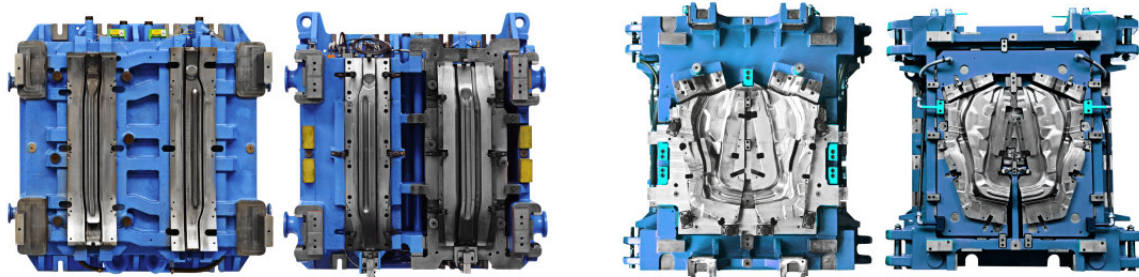
Zdroj: Incoterms 2010, 2011

Insurance liability, assumption of risks and costs pursuant to Incoterms® 2010

Příloha B: Ukázky výrobků firmy Weba Olomouc - tvářecí nástroje

Zdroj: Webové stránky firma Weba Olomouc, a.s.



Příloha C: Železniční koridor Hamburk-Zhengzhou

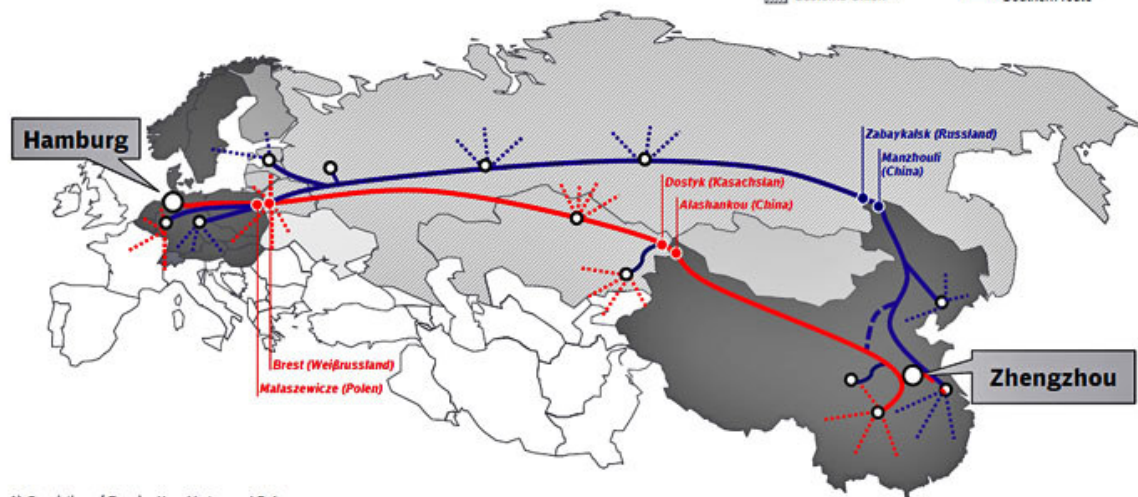
Zdroj: Přepravní koridory DHL, 2014

Two main rail routes used by DB Schenker between China and Europe as well as to and from CIS countries



Overview of main rail routes

Explanation	ILLUSTRATIVE
1435 mm normal gauge	Northern route
1520 mm wide gauge	Southern route
Customs Union ¹⁾	



1) Consisting of Russia, Kazakhstan and Belarus

DB Mobility Logistics AG, Transport and Logistics division

1

Příloha D: Rozhovor se zaměstnancem firmy Weba Olomouc

Dotazován: Ing. Petr Neuman, projektový manažer ve firmě Weba Olomouc

Čím se firma Weba Olomouc zabývá?

Weba se asi z 80 % věnuje výrobě tvářecích nástrojů pomocí horkého tváření. Zbývajících 20 % tvoří výroba tvářecích nástrojů pomocí studeného tváření. Jsou to vlastně formy na automobilové díly, kam se vloží rovný plech a vylisuje se do požadovaného tvaru. Výrobky jsou velmi technicky náročné.

A na jaké automobilové díly se zaměřujete?

Nejčastěji si zákazníci přejí nástroje na A sloupky, B sloupky, střešní díly, tunely nebo prahy.

Vaši zákazníci jsou tedy výrobci osobních automobilů?

Ano, nejčastěji jsou to výrobci osobních automobilů. Ale mezi zákazníky máme také lisovny plechových dílů vyrábějící pro automobilový průmysl.

Jaká část vaší produkce se vyváží? A z jakých zemí jsou vaši nejdůležitější zákazníci?

Na vývoz jde asi 90 % veškeré výroby. Naši zákazníci jsou z celého světa, nejdůležitější však působí v zemích: Německo, Čína, Turecko, Francie, Mexiko, Slovensko, Brazílie, Polsko a také z České republiky.

Můžete uvést jména největších zákazníků?

Našimi největšími zákazníky jsou v současné době firmy Benteler, Magna a Gestamp.

Uveďte prosím, kolik máte v současné době zákazníků v Číně a kolik v USA? Kolik zakázek ročně máte v těchto zemích?

V Číně máme v současné době asi 6 zákazníků. Pokud chcete vědět jejich jména, jsou to Baosteel, SSDT, Bohui, Magna, Benteler. Ve Spojených státech máme k dnešnímu dni 2 zakázky. Jsou jimi velké nadnárodní firmy MUBEA a Benteler. Co se týče zakázek, v uplynulém roce jsme měli v Číně 8 zakázek, což činilo přibližně 2,5 mil. EUR, a v USA jen jednu.

Jak dlouho průměrně trvá jedna zakázka?

Od sepsání smlouvy se zákazníkem do konečného předání výrobku zákazníkovi trvají naše zakázky mezi 25 – 35 týdny. Některé zakázky ale mohou trvat i déle než jeden rok. Vše se odvíjí od technologické náročnosti výrobku.

Jestliže zakázka trvá tak dlouho, požadujete platbu předem, aby bylo možno pokrýt některé náklady na výrobu?

Většinou celou platbu předem nevyžadujeme. Ale platbu máme rozdělenou na procentuální splátky, které jsou splatné při různých situacích. Nejčastěji požadujeme 30 % po dokončení konstrukce nástrojů, 60 % po odeslání nástroje a 10 % po finální přejímce u zákazníka. Teď jsme ale uzavřeli smlouvu na příští rok, kde požadujeme 90 % částky předem a 10 % poté při předání zařízení zákazníkovi.

A jakou dopravu využíváte nejčastěji při dodání do USA a Číny? K dopravě se váže i dodací podmínka, využíváte INCOTERMS? A pokud ano, které podmínky převažují?

K dodávkám do Číny i USA používáme námořní dopravu. Občas využijeme i leteckou dopravu, ale to jen v případě, že potřebujeme zákazníkovi dodat nějaký menší díl. V případě našich výrobků, které většinou váží kolem 2,5 tuny, je letecká doprava neekonomická. Co se týče INCOTERMS, ty používáme ve všech smlouvách. Do Číny i USA používáme nejčastěji dodací podmínku FOB nebo DAP.

Co se týče založení pobočky v Číně, zažili jste žádost o úplatek? Čína s korupcí v současnosti bojuje.

Ne, při zakládání čínské pobočky jsme se s úplatkem nesetkali. Ale může to být tím, že nám s jejím založením pomáhal koncern MUBEA, který na trhu působí několik let a zná tamní prostředí.