

# Mezinárodní management III

Společné formy podnikání,  
mezinárodní prostředí

# Úvod

Z pohledu určitých stupňů volnosti zainteresovaných partnerů na spolupráci lze společné formy podnikání rozdělit na:

Volné – které je uzavíráno dohodou v oblasti vybraných ekonomických aktivit (cenová politika, informační politika, přenos know-how atd.)

Strategické aliance jako určité pojetí společného podnikání se zaměřením na spolupráci v oblasti podnikových funkcí, přenosu znalostí nebo vytvořením „štítu“ proti konkurentům.

Těsné spojení z pohledu společného podnikání ve formě fúzí a splynutí.

# Úvod

Tab. 3 - 1 Různé formy společného podnikání

Forma společných podniků	Intenzita vazbového propojení	Popis	Příklady
Volná forma	Slabá	Tiché dohody o cenách, výměně informací a znalostí, postupech k omezení či vyloučení vzájemné konkurence	<ul style="list-style-type: none"><li>• Příležitostná spolupráce</li><li>• Tiché neformální domluvy</li></ul>
Strategické aliance	Střední	Strategické aliance v užším pojetí	
Joint venture	Silná	Strategická aliance v širším pojetí	
Těsné formy	Velmi silná	Pevné propojení původně samostatných partnerů	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fúze</li><li>• Akvizice</li></ul>

# Základní formy společných podniků

## SMLUVNÍ,

kdy se jedná o partnerský vztah, jehož posláním je splnění konkrétních cílů, pro které smluvní vztah vzniká.

Vztah má podobu „sdružení zájmových osob“.

Po ukončení doby trvání smluvní vztah zaniká, nebo se smlouva o spolupráci obnovuje.

Nikdy nevzniká nový subjekt za účelem podnikání.

# Základní formy společných podniků

## MAJETKOVÝ

Který je oproti původní formě založen na neomezenou délku trvání spolupráce.

Většinou vzniká samostatná právnická osoba, na které se jednotlivé zájmové osoby podílejí.

## HYBRIDNÍ

Je kompromisem mezi oběma typy s charakterem nově vzniklého subjektu s časovým ohraničením své působnosti.

# Základní formy společných podniků

Tab. 3 - 2 Základní formy strategických aliancí

	Časový horizont fungování strategické aliance	
Nakládání se ziskem vytvořeným SA	krátkodobý horizont	dlouhodobý horizont
	volnější formy spolupráce	
zisk je rozdělen mezi partnery v SA	ad hoc sdružení	konsorcia
	těsnější formy spolupráce	
zisk je znovu reinvestován do SA	projektové joint venture	úplné joint venture

# Výběr a příprava podnikání společných podniků

Jsou založeny na několika etapách, které v jednotlivých krocích vymezují podnikatelské aktivity v mezinárodním prostředí.

Po náležitém splnění jednotlivých kroků dochází k fungování společného podniku v mezinárodním prostředí.

# Výběr a příprava podnikání společných podniků

Výběr formy podnikání v mezinárodním prostředí jako strategické varianty je ve srovnání s jinými varianty vedeno z pohledu:

- Zvýšení efektivity firmy
- Získání dodatečných zdrojů pro expanzi
- Získání nových produktů
- Úspory z rozsahu
- Možnost využití volných zdrojů
- Daňový štít
- Redukce rizik
- Koncentrace R&D produktu
- Překonání bariér mezinárodního obchodu



# Výběr a příprava podnikání společných podniků

Vypracování strategie v kontextu mezinárodní spolupráce a volby společného podnikání jako strategické aktivity.

To sebou přináší požadavek na vypracování scénářů vývoje spolupráce se zpracováním působících faktorů v podobě:

- Nákladů
- Efektu (zisku)
- Rizik

a způsobu jejich alokace na zainteresované strany společného podniku.

# Výběr a příprava podnikání společných podniků

Výběr vhodného zahraničního partnera je součástí rozhodnutí polehajícího zvolené koncepci.

Možné způsoby výběru partnera jsou realizovány na základě jeho hodnocení prostřednictvím zvolených kritérií, které mohou být:

- Značka spojena s Image partnera
- Tradice a zkušenost partnera v předmětné oblasti
- Velikost a stabilita kapitálu
- Podíl na trhu a jeho potenciál do budoucna
- Ekonomická situace partnera
- Cenová a technická úroveň produkce
- Příbuznost a způsob managementu partnera
- Výhody se vzájemné spolupráce

V souhrnném kontextu se hovoří o procesu „Due diligence“

# Due diligence

- 
- 2 Due diligence, hloubková kontrola, používá se především při fúzích a akvizicích a zahrnuje posouzení následujících oblastí:
- finanční výkazy,
  - provozní data,
  - bankovní informace,
  - kontrakty,
  - prodej a marketing,
  - podnik a právní otázky,
  - podnikatelský plán,
  - informační systém a technologie,
  - vlastnictví nemovitostí,
  - závazky z hlediska životního prostředí,
  - konkurence,
  - zaměstnanci,
  - zdravotní a sociální pojištění,
  - advokátní, auditorské, investorské a poradenské služby použité podnikem,
  - výzkum, technika, technologie,
  - analýza odvětví a trhu,
  - podniková kultura (je sice spojena se zaměstnanci, ale vyžaduje samostatné posouzení).

# Výběr a příprava podnikání společných podniků

Letter of Intent – dopis o budoucích záměrech, který je dán k posouzení případně ke schválení zástupcům podniku (vlastník, případně management)

Investor – předkladatel definuje vzájemnou spolupráci prostřednictvím vybraných oblastí.

Samotný dokument obsahuje cíle vzájemné spolupráce v členění s tím spojené předpoklady, podmínky a možnosti.

Někdy je nahrazováno společným prohlášením partnerů– Memorandum of Intent.

# Výběr a příprava podnikání společných podniků

Vypracování smlouvy s oceněním vkladů jednotlivých partnerů.

Vklady mohou mít povahu peněžité i nepeněžité povahy.

Následně je možné vypracovat smlouvu o společném podnikání v podobě společenské smlouvy.

Ve společenské smlouvě se následně uvádí posláním společného podnikání (preambule) a vymezuje se statut společnosti z pozice:

aktiv, zaměstnanců, obchodních podílů, zákazu konkurence, odpovědnosti, vzájemné komunikace a závěrečných ustanovení (místně příslušná soudní jednání atd.)

# Management společného podniku

Jedná se o poslední fázi z pohledu zakládání společného podniku přecházející do kontinuální činnosti společného podnikání.

Z pozice vkladů se vymezují podíly na řízení společnosti, případně se upravují oblasti, které budou koordinovat jednotliví partneři (pomyslné silové oblasti – finance, lidské zdroje, know-how atd.).

# Management společného podniku

Tab. 3 - 6 Vlastněný podíl a formy kontroly společnosti

Forma kontroly	Vlastněné procento kapitálu				Zastoupení
	a.s.	%	s. r. o.	%	
Absolutní kontrola	>2/3	>66	>3/4	>75	Většina na řádné valné hromadě Většina na mimořádné valné hromadě Neomezená vláda nad společností
Prostá kontrola	>1/2	>50	>1/2	>50	Většina na řádné valné hromadě Není většina na mimořádné valné hromadě
Menšinová blokace	>1/3	>33	>1/4	>25	Není blokace na řádné valné hromadě
	<1/2	<50	<1/2	<50	Menšinová blokace na mimořádné valné hromadě

# Management společného podniku

Předpokladem úspěšné spolupráce a společného podnikání je:

vzájemné propojení aktiv vstupujících firem  
– komplementarita aktiv

s důrazem na implementaci do hodnotového řetězce společného podniku

s maximalizací vzájemné synergie v koordinaci zainteresovaných stran.



# Management společného podniku

Vzájemné synergie v koordinaci zainteresovaných stran je spojena s kulturní integrací.

Ta je představována kulturními rozdíly – především vnímáním a sdílením společných hodnot jednotlivých partnerů.

Někdy se vymezuje kulturní profil z pozice prostředí, zaměstnanců, kvality, nákladů, inovací, technologie, zákazníka a dalších s tím spojených aspektů.

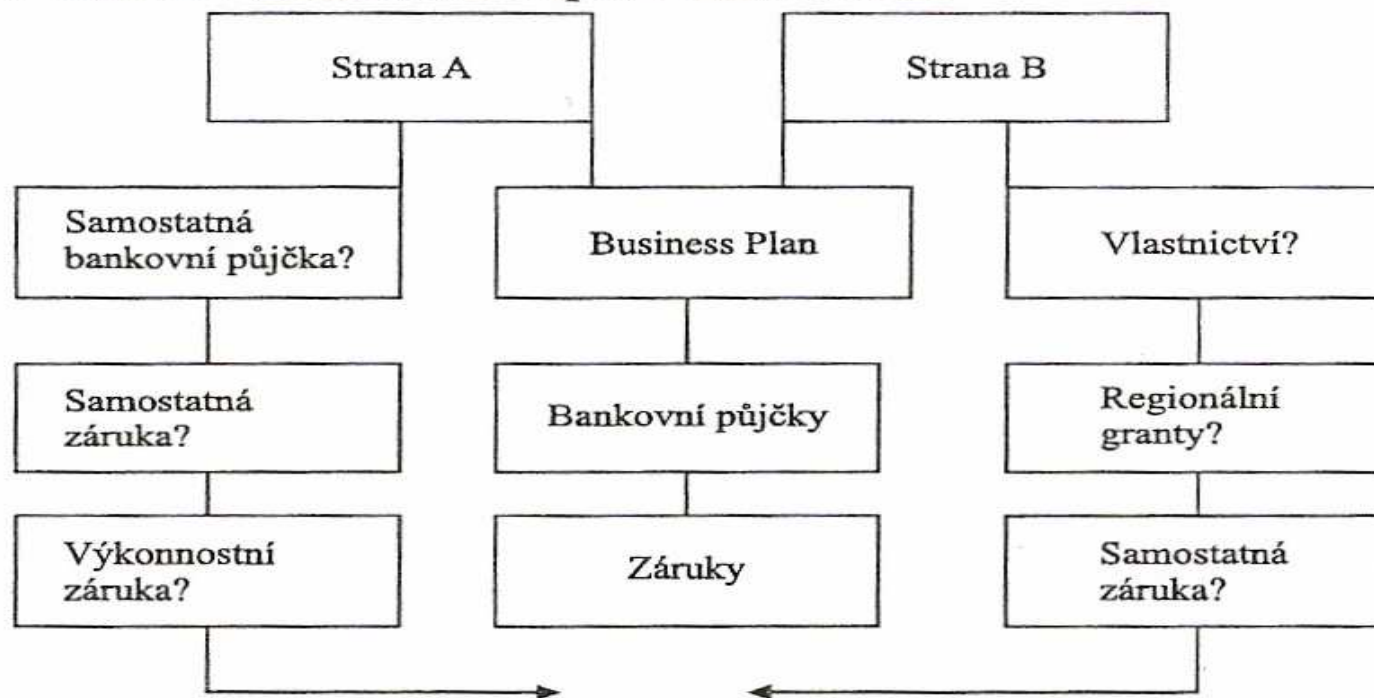
# Finanční stránka společných podniků

Oblast finančních záležitostí a potenciální odpovědnosti partnerů ve společném podnikání lze odvodit po stránce:

- Finančního plnění
- Alokace rizik a dotací
- Struktury zdanění z pozice
  - podnikového
  - smluvního
  - partnerského

# Finanční stránka společných podniků

Obr. 3 - 4 Finanční záležitosti a odpovědnosti stran

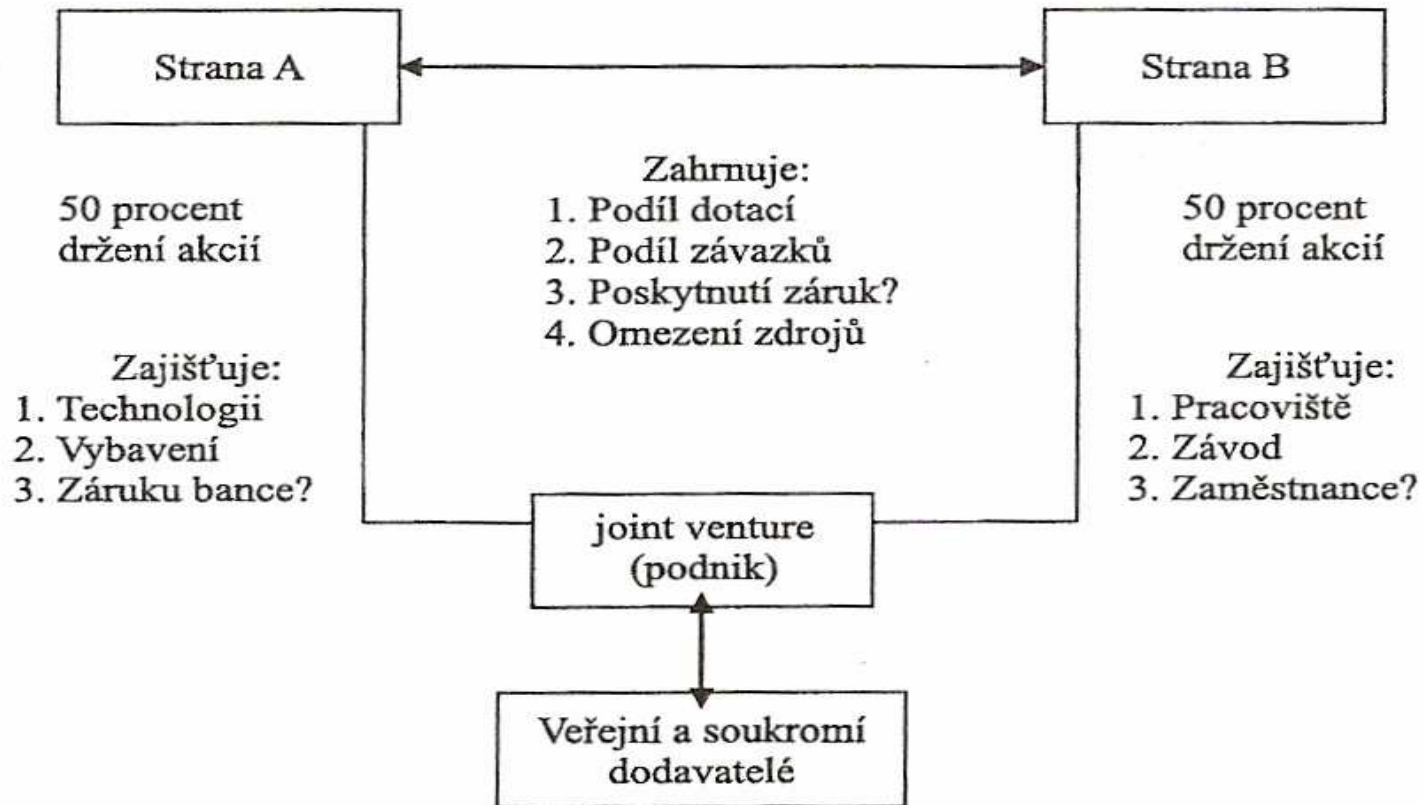


1. Zabezpečení pro jinou stranu?

2. Spojené i samostatné ručení v případě 50 : 50 pro každou stranu

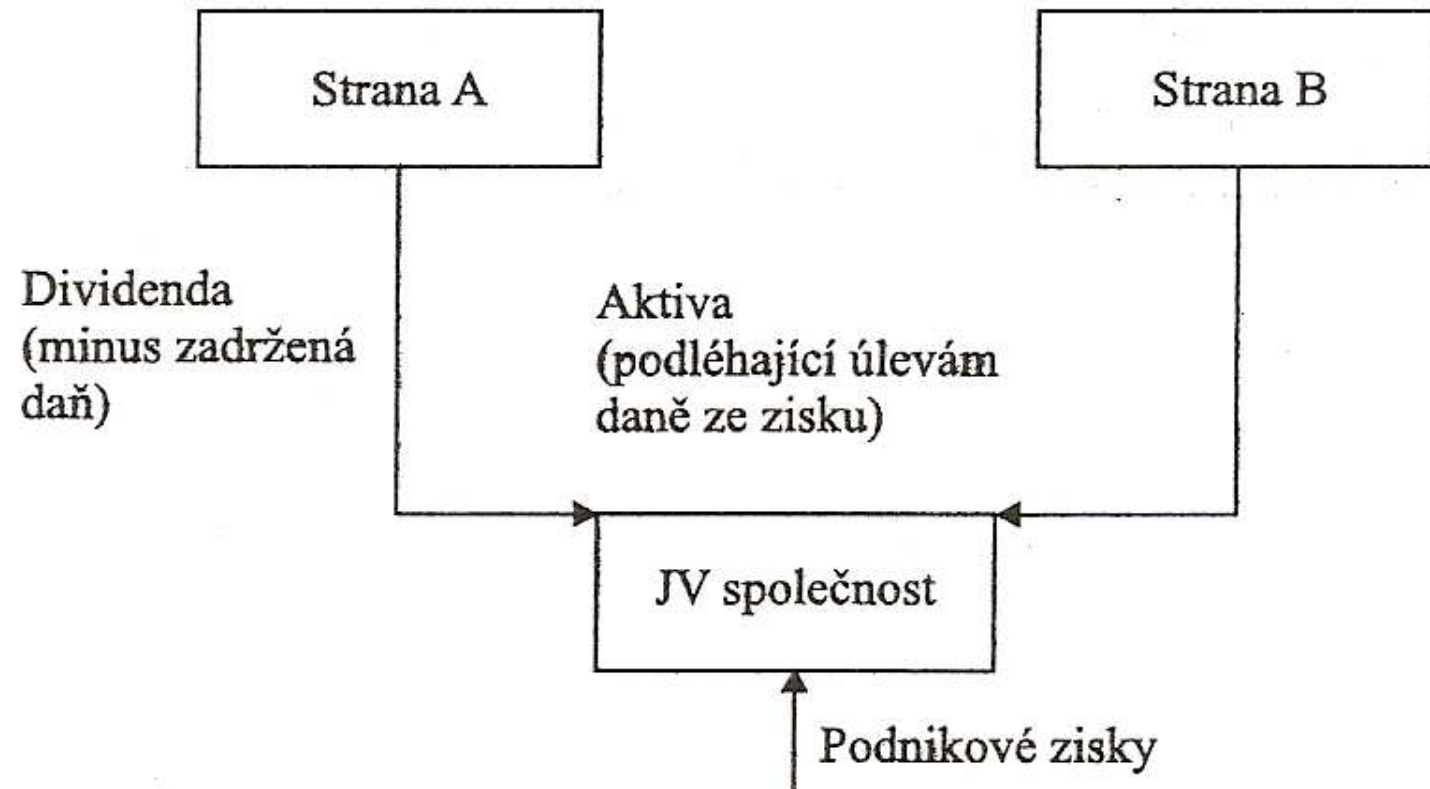
# Finanční stránka společných podniků

Obr. 3 - 5 Rozdělení rizik a dotací



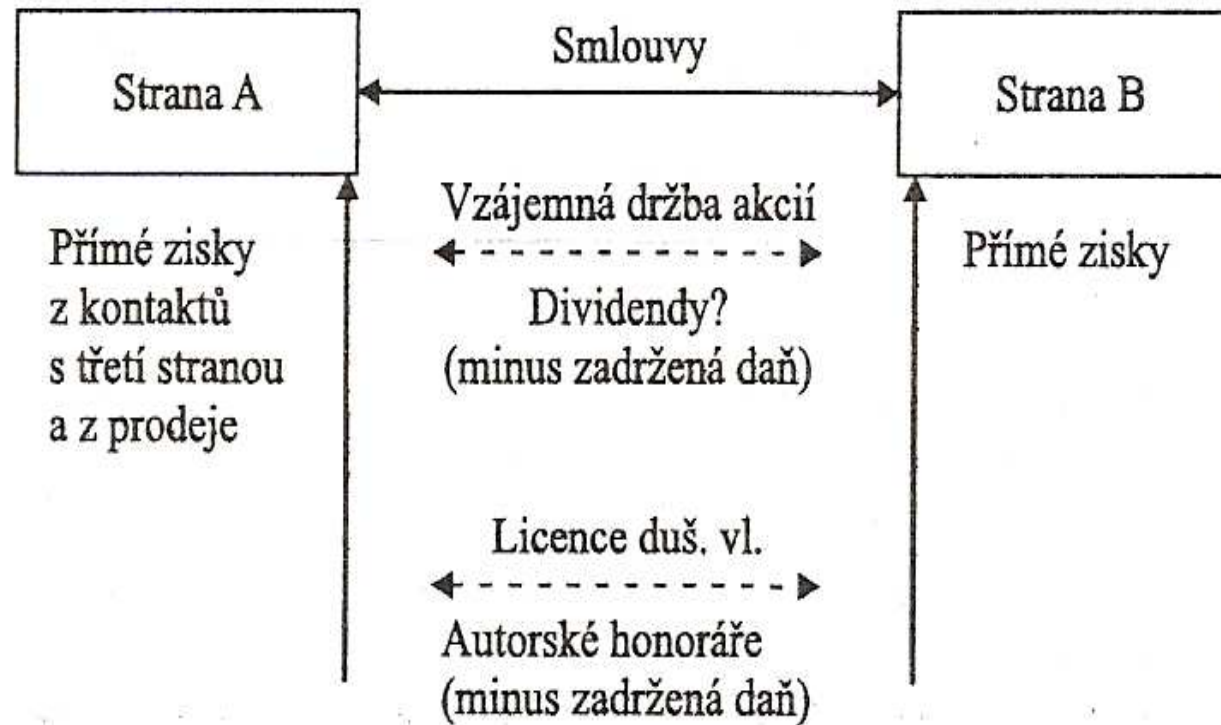
# Struktury zdanění

Obr. 3 - 6 Podnikové joint venture



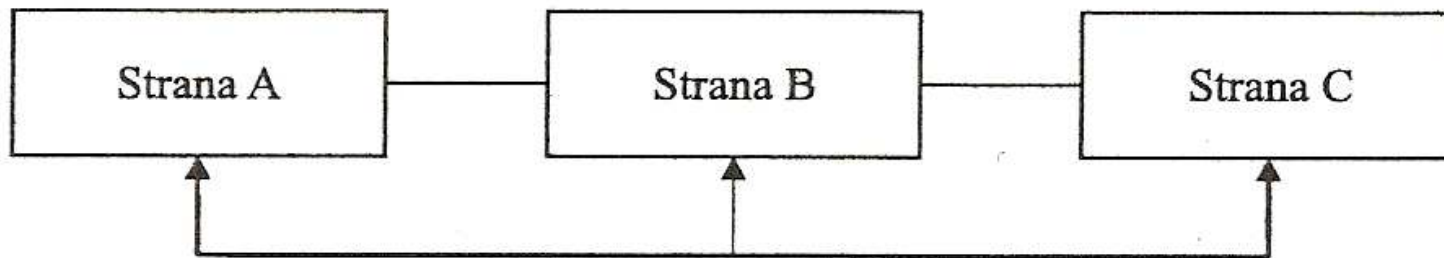
# Struktury zdanění

Obr. 3 - 7 Smluvní joint venture



# Struktury zdanění

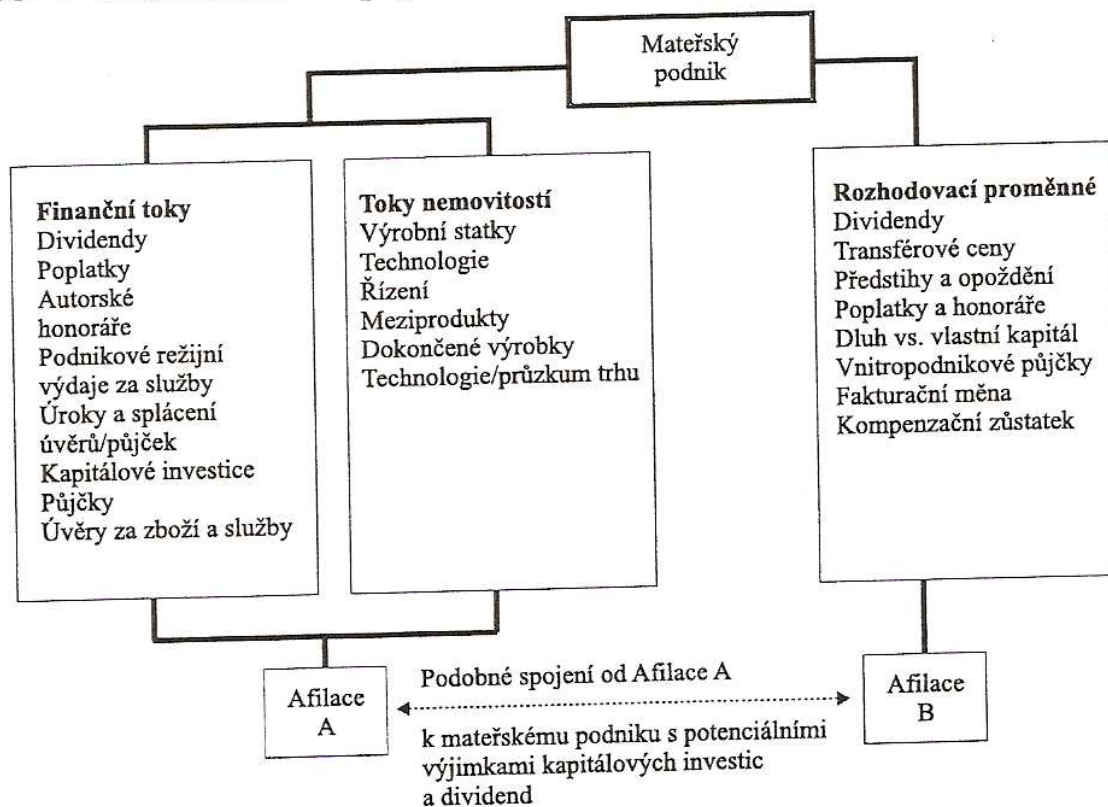
Obr. 3 - 8 Partnerské JV



Zisky rozdělené v dohodnutých dílech (podléhající odpočtu ztrát)  
Každá strana je zdaněna podle svého podílu na ziscích

# Finanční stránka společných podniků

Obr. 3 - 9 Možná finanční spojení v rámci JV



Pramen: Transfer Prices, Taxes and Financial Markets: Implication of Internal Financial Transfers Within Multinational Firm