

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">• Příležitostná spolupráce• Tiché neformální domluvy
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">• Fúze• Akvizice

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.

Příklad

ČEZ a maďarský MOL plánují založit společný podnik

[Energetická skupina ČEZ](#) a maďarská společnost MOL plánují založit společný podnik. První krok k jeho vzniku učinily obě společnosti včera, když podepsaly memorandum o spolupráci prostřednictvím vytvoření strategické aliance.

Firmy nejprve hodlají společně vybudovat dvě paroplynové elektrárny. Mohlo by také dojít i ke kapitálovému vstupu skupiny ČEZ do společnosti MOL.

ČEZ totiž uvažuje o odkupu až deseti procent akcií této společnosti.

Zdroj: ČTK 31. 8. 2007 9:11

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.

Příklad

Kellnerova PPF Group se spojila s Generali. Italská firma bude v nově vzniklém podniku Generali PPF Holding držet 51 procent. Generali se prostřednictvím Kellnerova impéria spojí s Českou pojišťovnou a vytvoří jednu z nejsilnějších pojišťovacích skupin v regionu střední a východní Evropy.

Legislativní a podnikatelské prostředí v České republice se v poslední době podstatně zlepšilo, a tím se vytvořily příznivé podmínky pro mezinárodní holdingové společnosti a řízení jejich operací ve střední a východní Evropě," řekl generální ředitel Generali PPF Holding Ladislav Bartoníček.

Generali PPF Group bude ze začátku působit ve dvanácti zemích. Jmenovitě v České republice, Slovenské republice, Polsku, Maďarsku, Rumunsku, Bulharsku, na Ukrajině, v Rusku, Srbsku, Slovinsku, Chorvatsku a Kazachstánu.

Zdroj: www. Idnes. Cz 17.1.2008

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 podléhajícího 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 poslání 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 blokáce	>1/3	>33	>1/4	>25	Není blokáce na řádné valné hromadě
	<1/2	<50	<1/2	<50	Menšinová blokáce 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.

„Problémy v mnohokulturním prostředí vznikají nejčastěji v důsledku odlišných očekávání, která si jednotliví partneři nemusejí plně uvědomovat.

Tak například manažeři z vyspělých zemí se zpravidla domnívají, že zaměstnanci by se měli podílet na rozhodování či sami si získávat potřebné informace.“

Zdroj: Urban J.: Kulturní rozdíly mají i výhody, www.lhned.cz

Příklad

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

Jedna z věcí na kterou mi trvalo si v Americe zvyknout jsou kulturní rozdíly a význam určitych slov nebo způsobu jednání.

Třeba v Americe slovo "OK" neznamena nějaký velký souhlas. Když někomu něco navrhnete a řekne vám OK tak jen bere na vědomí co říkáte. Neznamena to "ANO".

Může to klidně znamenat "NE". Takže třeba někomu nabídnete nějaký obchod nebo spolupráci a on vám řekne OK tak to znamená jen to, že vzal vaši nabídku na vědomí.

Zdroj: Blog k podnikání v USA

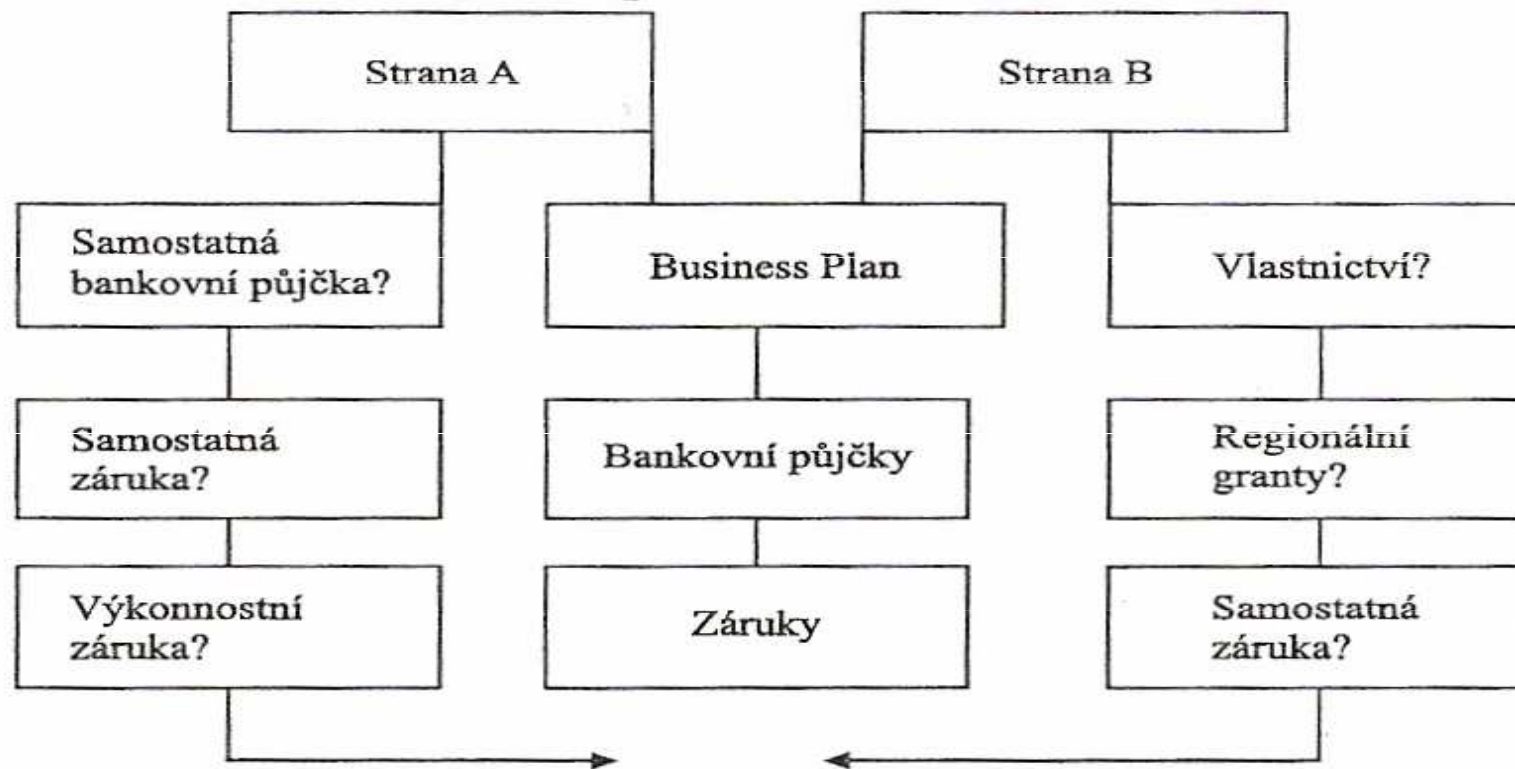
Finanční stránka společných podniků

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

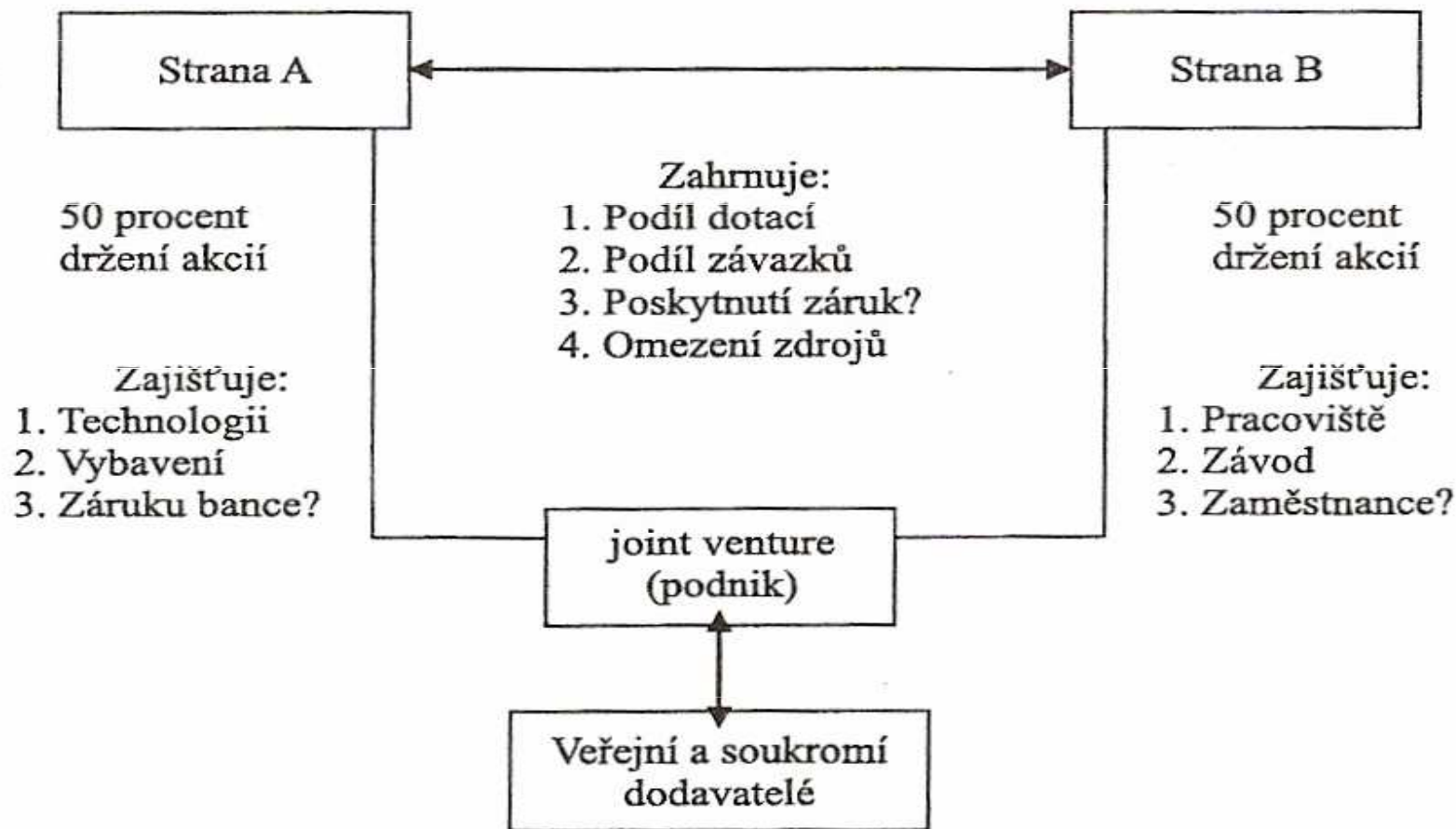


1. Zabezpečení pro jinou stranu?

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

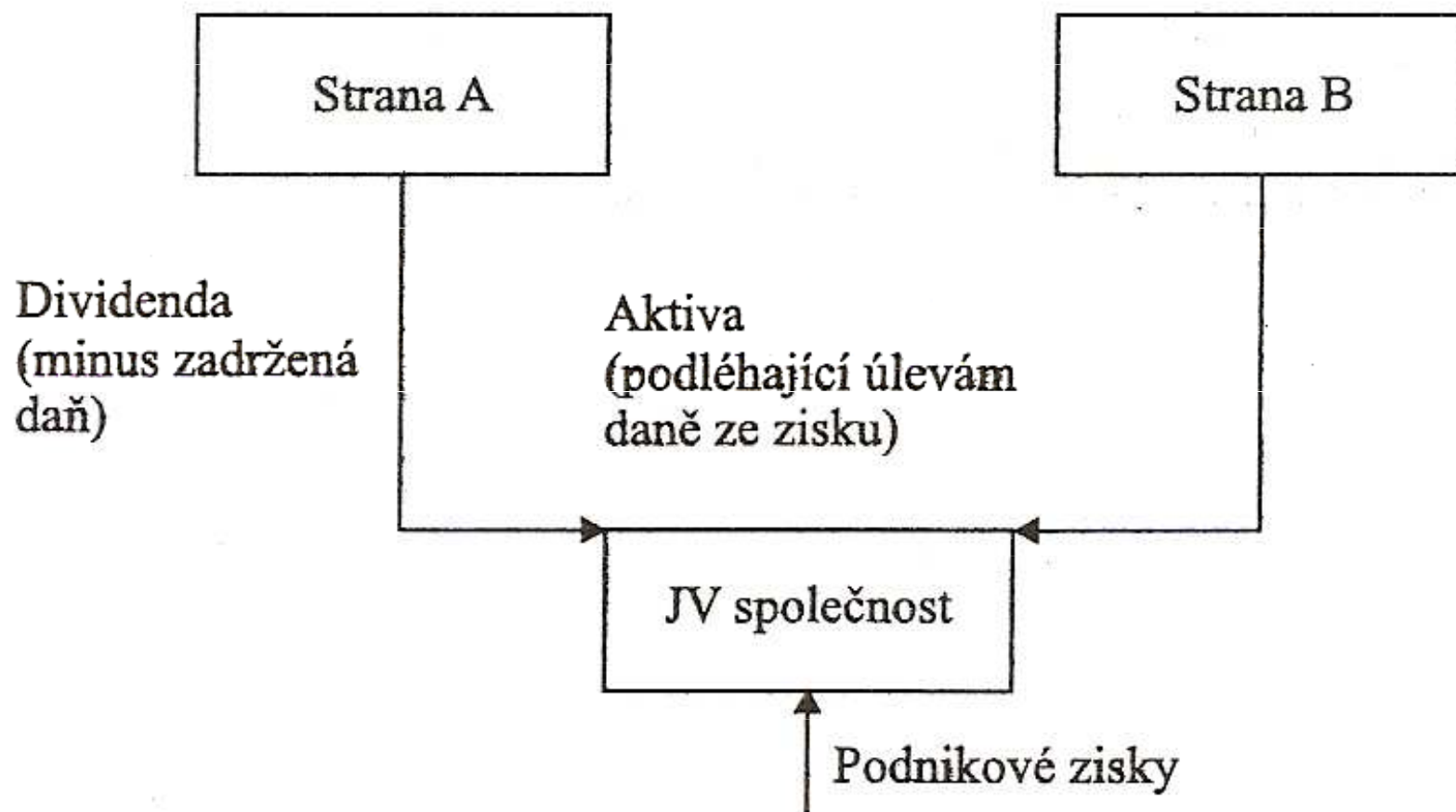
Finanční stránka společných podniků

Obr. 3 - 5 Rozdělení rizik a dotací



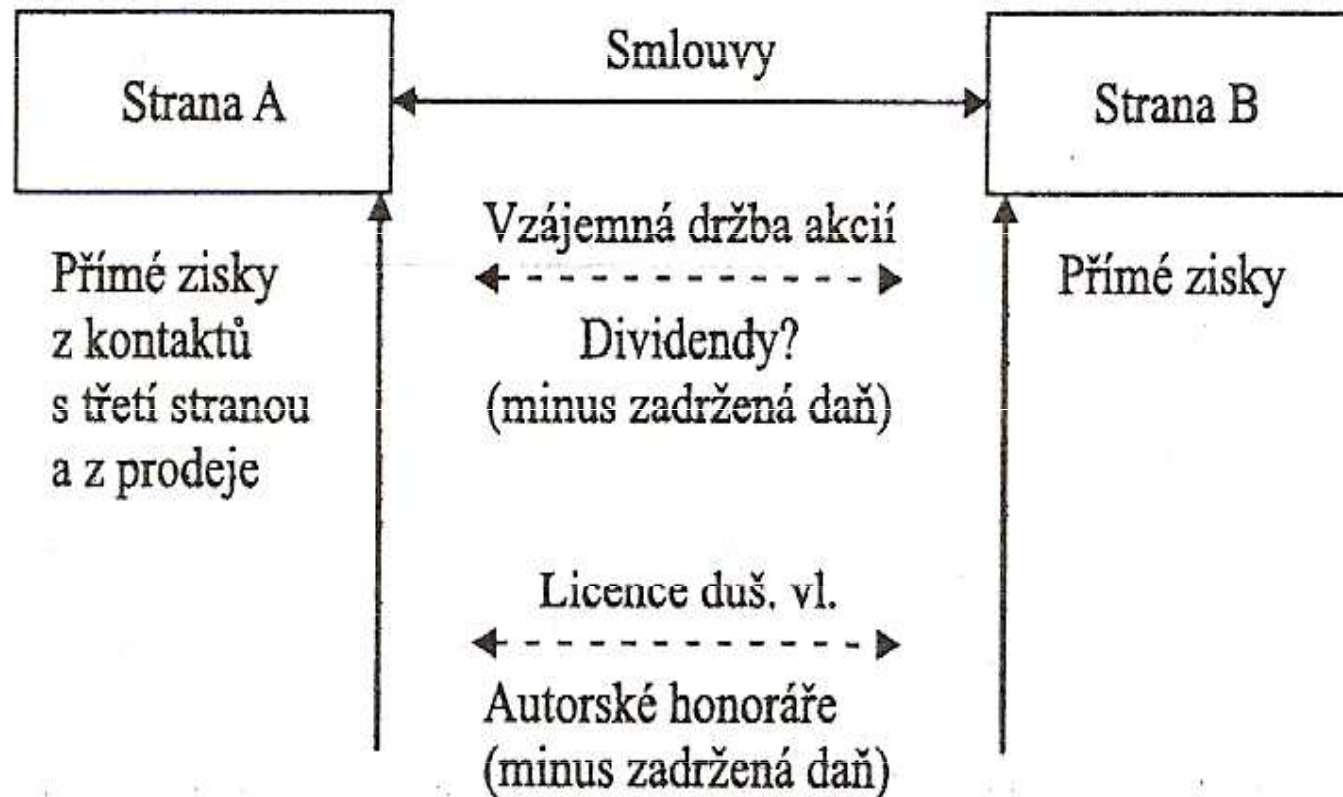
Struktury zdanění

Obr. 3 - 6 Podnikové joint venture



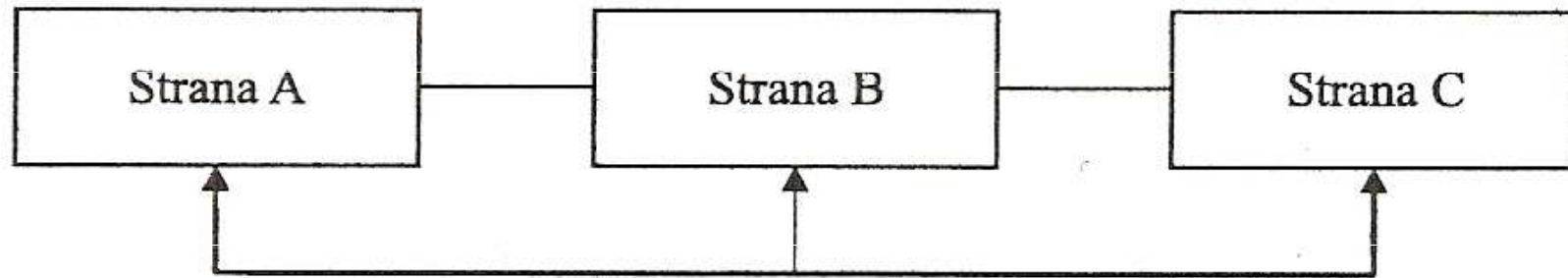
Struktury zdanění

Obr. 3 - 7 Smluvní joint venture



Struktury zdanění

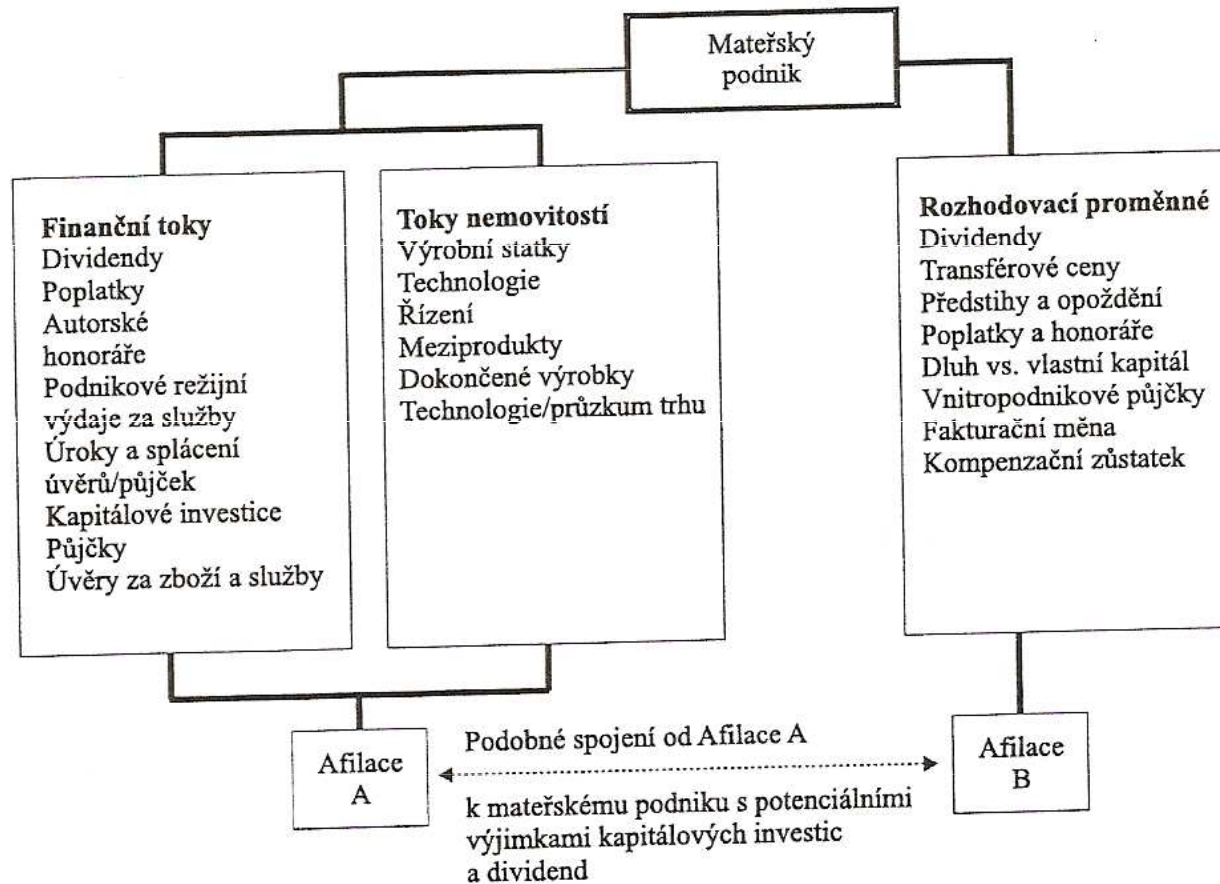
Obr. 3 - 8 Partnerské JV



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