



Úloha obchodního zástupce při budování zákaznické sítě na cílovém trhu v zahraničí

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Petra Tázlerová**

Vedoucí práce: doc. JUDr. Zbyněk Švarc, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Tázlerová**
Osobní číslo: **E12000153**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Úloha obchodního zástupce při budování zákaznické sítě na cílovém trhu v zahraničí**
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. Způsoby vstupu na zahraniční trhy a jejich právní úprava
2. Obchodní zastoupení a jeho právní zabezpečení
3. Specifika obchodního zastupování ve vybraných zemích
4. Charakteristika vybraného podniku
5. Budování zákaznické sítě podniku

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

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

Seznam odborné literatury:

BEJČEK, Josef, Karel ELIÁŠ a Přemysl RABAN. Kurz obchodního práva: obchodní závazky. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-337-0.

SHERLOCK, Jim, Jonathan REUVID. The handbook of international trade: a guide to the principles and practice of export. London: Kogan Page, 2004. ISBN 0-7494-4144-5.

ZAMYKALOVÁ, Miroslava. Mezinárodní obchodní jednání. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-28-2.

WINKLER, Martin. Obchodné zastúpenie vo vnútroštátnom a zahraničnom obchode. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-818-5.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce:

doc. JUDr. Zbyněk Švarc, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání diplomové práce:

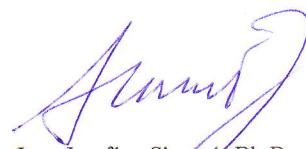
2. listopadu 2015

Termín odevzdání diplomové práce:

31. května 2017



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



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

V Liberci dne 2. listopadu 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:

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. JUDr. Zbyňku Švarcovi Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a panu Jiřímu Stejskalovi, řediteli společnosti Jordi's Chocolate, za poskytnutí pokladů nezbytných pro vypracování analytické části diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce na téma úloha obchodního zástupce při budování zákaznické sítě na cílovém trhu v zahraničí identifikuje prostřednictvím institutu obchodního zastoupení vhodnost příslušného zahraničního teritoria pro realizaci požadovaného podnikatelského záměru. Na základě rozboru dílčích faktorů mezinárodního tržního prostředí předkládá subjektu českého obchodního práva doporučení ohledně způsobu vstupu na území cizího státu podložené kladným výsledkem hospodaření v prvním roce podnikání. V souvislosti s nedávno provedenou rekodifikací soukromého práva věnuje značný prostor právní úpravě analyzované problematiky. Korespondující výstavba teoretické a praktické části nabízí komplexní pohled na status subjektu obchodního zástupce za předpokladu pověření k přenosu podnikatelských aktivit vybrané společnosti na perspektivní zahraniční trh.

Klíčová slova

Analýza tržního prostředí, formy vstupu, Jordi's Chocolate, obchodní jednání, obchodní zástupce, smlouva o obchodním zastoupení, zahraniční trh.

Annotation

The Role of Sales Representatives in Building Customer Systems in Foreign Target Markets

The thesis "The Role of Sales Representatives in Building Customer Systems in Foreign Target Markets" identifies by means an institute of sales representative a suitability of an appropriate foreign territory for a realization of desired business plan. On the basis of analysis of partial international market environment factors it offers to subject of Czech business law recommendations considering the manner of entering a foreign country supported with a positive management result in the first year of an economic activity. In relationship with a recent recodification of private law it also devotes enough space to legislation of analyzed problems. Corresponding construction of theoretical and practical parts offers a complex view on status of sales representative subject assuming movement of business activities of a selected company to a perspective foreign market.

Key Words

Agency contract, analysis of market environment, business meeting, entry forms, foreign market, Jordi's Chocolate, legislation, sales representative.

Obsah

Seznam obrázků.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam zkratk.....	12
Úvod.....	13
1 Způsoby vstupu na zahraniční trhy a jejich právní úprava.....	16
1.1 Vývozní a dovozní operace	17
1.1.1 Prostřednické vztahy	17
1.1.2 Zprostředkovatelské vztahy	18
1.1.3 Exportní aliance.....	19
1.1.4 Přímý export.....	20
1.1.5 Piggybacking	20
1.2 Kapitálově nenáročné expanzivní politiky	21
1.2.1 Licenční obchody	21
1.2.2 Franchising	22
1.2.3 Smlouva o řízení.....	24
1.2.4 Zušlecht'ovací operace.....	25
1.2.5 Výrobní kooperace	25
1.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trhy	26
1.3.1 Fúze a akvizice	28
1.3.2 Joint venture	29
1.3.3 Strategická aliance.....	30
2 Obchodní zastoupení a jeho právní zabezpečení.....	32
2.1 Příkaz	33
2.1.1 Práva a povinnosti smluvních stran.....	34
2.1.2 Zánik příkazu.....	35
2.2 Smlouva o zprostředkování	36
2.2.1 Práva a povinnosti smluvních stran.....	37
2.2.2 Provize.....	37
2.2.3 Zánik smlouvy o zprostředkování	38
2.3 Komise.....	39
2.3.1 Práva a povinnosti smluvních stran.....	39
2.3.2 Odměna	41

2.3.3	Zánik komise	41
2.3.4	Zvláštní typy komisionářské smlouvy	41
2.4	Smlouva o obchodním zastoupení.....	42
2.4.1	Práva a povinnosti smluvních stran	46
2.4.2	Provize	47
2.4.3	Zánik obchodního zastoupení	49
2.4.4	Zvláštní odměna	50
2.4.5	Konkurenční doložka.....	50
2.4.6	Úprava obchodního zastoupení v evropském právu	51
3	Specifika obchodního zastupování ve vybraných zemích	55
3.1	Čína.....	56
3.2	Německo	58
3.3	Rusko.....	61
3.4	Velká Británie.....	63
4	Charakteristika vybraného podniku	68
4.1	Historie	68
4.2	Produkce	69
4.3	Současnost.....	72
5	Budování zákaznické sítě podniku.....	78
5.1	Smlouva o obchodním zastoupení.....	79
5.2	Analýza tržního prostředí.....	82
5.2.1	Obchodně-politické faktory	82
5.2.2	Ekonomické faktory	84
5.2.3	Politické faktory	94
5.2.4	Právní faktory	95
5.3	Volba způsobu vstupu na zahraniční trh	96
5.3.1	Navázání zprostředkovatelských vztahů	99
5.3.2	Založení vlastní prodejní jednotky	101
	Závěr	106
	Seznam použité literatury	109
	Seznam příloh	121

Seznam obrázků

Obr. 1: Vývoj tržeb za produkty fair-trade v ČR v letech 2009 – 2014 (v mil. EUR)	75
Obr. 2: Vývoj spotřeby čokolády v ČR v letech 2005 – 2013 (v kg na 1 obyvatele).....	75
Obr. 3: Vývoj kurzu GBP/CZK v letech 1999 – 2015	83
Obr. 4: Vývojové tendence ekonomik VB a EU v letech 2004 – 2014.....	84
Obr. 5: Vývoj výdajů na čokoládové produkty ve VB v letech 2000 – 2014 (v GBP).....	85
Obr. 6: Vývoj spotřeby čokolády ve VB v letech 2000 – 2014 (v kg na 1 obyvatele).....	85
Obr. 7: Spotřeba čokolády v roce 2014 (v kg na 1 obyvatele)	85
Obr. 8: Vývoj míry inflace ve VB v letech 2010 – 2020.....	86
Obr. 9: Porovnání vývoje CPI a jeho dílčích složek ve VB v období 2013 – 2015	87
Obr. 10: Vývoj míry nezaměstnanosti ve VB a státech EU v letech 2000 – 2015.....	88
Obr. 11: Vývoj počtu obyvatel ve VB v letech 1955 – 2015	91
Obr. 12: Podíl věkových kategorií na spotřebě čokolády ve VB v roce 2014.	92
Obr. 13: Podíl druhů čokolády na celkové spotřebě ve VB v kategorii 16 – 64 let	93

Seznam tabulek

Tab. 1: Faktory analýzy mezinárodního podnikatelského prostředí.....	16
Tab. 2: Faktory ovlivňující rozhodování o kapitálových investicích	27
Tab. 3: Nejvýznamnější zahraniční obchodní partneři ČR v roce 2014.....	55
Tab. 4: Největší producenti kakaových bobů (v tis. t)	70
Tab. 5: SWOT analýza společnosti Jordi's Chocolate.....	73
Tab. 6: Vývoj průměrné mzdy ve VB v letech 2005 – 2014.....	89
Tab. 7: Vývoj zahraničních investic ve VB v letech 2010 – 2014 (v mld. GBP)	90
Tab. 8: Podíl věkových kategorií na celkové populaci ve VB v letech 1985 – 2045.....	92
Tab. 9: Kalkulace jednotkové ceny tabulkové čokolády pro VB	100
Tab. 10: Založení britské Private Limited Company	102
Tab. 11: Celkové náklady v prvním roce podnikání ve VB	103
Tab. 12: Čistý výsledek hospodaření v prvním roce podnikání ve VB.....	104

Seznam zkratek

CPI	Index spotřebitelských cen
ČLR	Čínská lidová republika
GK	Občanský zákoník Ruské Federace
HGB	Obchodní zákoník SRN
HK	Hradec Králové
LFEC	Zákon ČLR o hospodářských smlouvách se vztahem k zahraničí
NOZ	Nový občanský zákoník
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
ONS	Statistický úřad VB
SFEU	Smlouva o fungování EU
SRN	Spolková republika Německo
VB	Velká Británie

Úvod

Hlavní cíl diplomové práce založené na předpokladu úlohy obchodního zástupce orientované primárně na přípravu exportní strategie obchodního subjektu vykazujícího rozvojový potenciál spočívá v identifikaci vhodného zahraničního odbytí pro uplatnění produkce vybrané české společnosti v mezinárodním obchodním prostředí doposud neoperující a indikaci vyhovujícího způsobu vstupu na preferovaný zahraniční trh. Doporučení ohledně perspektivnosti realizace podnikatelského záměru na cílovém trhu v zahraničí podkládá diplomová práce analýzou tržního prostředí a ekonomickým zhodnocením navrhované vstupní alternativy. Na základě uvedeného není předmětem diplomové práce výčet a bližší specifikace aktivit souvisejících s působením subjektu obchodního zástupce na území zahraničního teritoria. Vzhledem k charakteru české ekonomiky a dynamičnosti rozvoje mezinárodního tržního prostředí reflektuje zvolené téma vzrůstající potřebu přeshraniční orientace tuzemských podnikatelských subjektů.

Na rozdíl od trhů vnitřních přináší účast v oblasti vnějších ekonomických vztahů nové podnikatelské příležitosti, zároveň však i hrozby související s velkým množstvím překážek internacionálního obchodování. Rizika spojená se vstupem do preferované zahraniční obchodní sféry lze minimalizovat vyhledáním osoby disponující dokonalými znalostmi daného prostředí. Úspěšné setrvání na zahraničním trhu předurčuje především vhodnost aplikované vstupní metody, jejíž volba náleží do kompetencí obchodního zástupce. Navázání mezinárodní obchodní spolupráce vyžaduje povědomí o možnostech expanze nejen po stránce teoretické, ale i legislativní. Nejčastěji zvažované formy vstupu na zahraniční trhy uvádí a blíže specifikuje první část diplomové práce. Úloha obchodního zástupce není v mezinárodní praxi omezena pouze na oblast obchodně-právní vyznačující se sjednáváním či uzavíráním obchodních příležitostí, bezprostřední přítomnost subjektu působícího na zahraničním trhu na základě smlouvy o obchodním zastoupení značí problematiku mnohem sofistikovanější, avšak legislativně diskutabilní. Neexistence jednotné právní úpravy zastupitelských vztahů v mezinárodním obchodě podněcuje vznik nesrovnalostí komplikujících jak samotný průběh, tak následné vypořádávání smluvního vztahu. Za tímto účelem stanovuje zákon o mezinárodním právu soukromém prostřednictvím kolizní normy za rozhodný právní řád země vztahované k místu výkonu obchodního zastoupení. Vzhledem k určení českého právního řádu za právo rozhodné pro

smluvní závazkový vztah mezi obchodním zástupcem a zastoupeným předkládá diplomová práce přednostně úpravu institutu obchodního zastoupení v podmínkách právního prostředí České republiky. Nejen legislativa, ale i všeobecně přijímané obchodní zvyklosti se v různých zemích světa liší. Vybudování kvalitní zahraniční obchodní sítě nezávisí primárně na vyjednávacích schopnostech obchodního zástupce, nýbrž na přístupu k místním zvykům a tradicím. O specifických odlišnostech obchodního jednání a zastupování v rozdílných částech světa podrobněji pojednává třetí část diplomové práce. Tržně přeorientovaná společnost Jordi's Chocolate kategorizovaná Evropskou unií mezi malé podnikatelské subjekty zaujímá na českém trhu výsadní postavení v oblasti čokoládové bean-to-bar produkce. Jedinečnost, rozvojový potenciál, globální fenomén jménem bio a zisk prestižního světového ocenění podnítily úvahy vlastníků společnosti o zapojení se do mezinárodních obchodních operací. Připravenost k postoupení výrobního portfolia zahraničním spotřebitelům vyznačujících se oproti stávajícím tuzemským zákazníkům vyšší stabilitou nákupního chování vyhodnocuje prostřednictvím analýzy současné tržní pozice diplomová práce v kapitole věnované komplexní charakteristice vybraného podniku. Pověření obchodního zástupce k vytváření zákaznické sítě společnosti na cílovém zahraničním trhu podmiňuje existence písemného smluvního ujednání. V souvislosti s rozhodnutím o přenesení podnikatelských aktivit na území Spojeného království Velké Británie a Severního Irska reflektuje závěrečná kapitola diplomové práce iniciativu obchodního zástupce při zpracovávání britského tržního prostředí. Kurzové přepočty mezi českou korunou a britskou librou předpokládají kurz 38,3840 CZK/GBP platný při zahájení zpracovávání analytické části.

Teoretický základ diplomové práce utváří knižní publikace autorského kolektivu Machková, Černohlávková, Sato pojednávající o faktorové analýze mezinárodního tržního prostředí a možnostech vstupu na zahraniční trhy, učebnice obchodního závazkového práva autorské trojice Bejček, Eliáš, Raban definující pojmové znaky smlouvy o obchodním zastoupení, ustanovení českého občanského zákoníku účinného od 1. ledna 2014 a směrnice Rady (ES) č. 86/653 ze dne 18. prosince 1986 upravující právní aspekty problematiky obchodního zastupování, autorské dílo Miroslavy Zamykalové zabírající se odlišnostmi obchodního jednání v různých zemích světa a zahraniční literatura reprezentovaná jednak tvorbou slovenského autora Martina Winklera analyzujícího rozdílnosti právních úprav obchodního zastoupení napříč celým světem, a jednak britskou

dvojicí Sherlock, Reuvid překládající náležitosti průzkumu zahraničního teritoria a specifika obchodování podle britské právní úpravy. Číselné údaje použité v rámci analytické části pochází z databází statistických úřadů příslušných zemí, mezinárodních organizací a vzdělávacích institucí, dále z výsledků průzkumných šetření prováděných institucemi zainteresovanými v dané problematice a interních materiálů poskytnutých společností Jordi's Chocolate. Z důvodu přehlednosti uvádí diplomová práce datové zdroje využité pro tvorbu grafů v seznamu použité literatury, obdobně tomu není v předloženém návrhu smlouvy o obchodním zastoupení odkazováno na pasáže převzaté ze vzorových dokumentů uvedených rovněž v závěrečném výčtu užití literatury.

1 Způsoby vstupu na zahraniční trhy a jejich právní úprava

Mezinárodní obchodní činnost podnikatelských subjektů lze dle formy způsobu vstupu na zahraniční trhy specifikovat do tří základních skupin – vývozní a dovozní operace, kapitálově nenáročné expanzivní politiky a inputy náročné na kapitálové investice.¹ Rozhodnutí obchodního zástupce o konkrétním způsobu proniknutí na daný zahraniční trh předchází komplexní analýza podnikatelského prostředí příslušného teritoria sestávající se z faktorových analýz zabývajících se identifikací dílčích činitelů blíže specifikovaných v Tab. 1. Podklady získané na základě analýzy slouží obchodnímu zástupci k vyhodnocení

Tab. 1: Faktory analýzy mezinárodního podnikatelského prostředí

<i>skupina faktorů</i>	<i>dílčí faktory</i>
<i>obchodně-politické</i>	<ul style="list-style-type: none">• celní a devizový režim• kursová politika• netarifní nástroje obchodní politiky
<i>ekonomické</i>	<ul style="list-style-type: none">• hospodářský růst• míra inflace, míra nezaměstnanosti• růst průmyslové výroby• vývoj reálných směnných relací, investic a platební bilance• demografický vývoj• životní úroveň• dynamika spotřeby
<i>politické</i>	<ul style="list-style-type: none">• politický systém• politická stabilita• členství dané země v regionálních integračních seskupeních• vztah k zahraničním firmám• korupční prostředí• význam zájmových skupin
<i>právní</i>	<ul style="list-style-type: none">• stabilita a důvěryhodnost legislativního prostředí• podmínky pro zahraniční podnikatelské subjekty• možnost kontroly vlastnictví, nákupu nemovitostí a pozemků• řešení sporů při podnikání se zahraničím• podmínky pro zaměstnávání cizinců

Zdroj: MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0, s. 14. Vlastní zpracování.

¹ SATO, Alexej a Jaroslav HALÍK. *International business operations*. Praha: Oeconomica, 2014. ISBN 978-80-245-2053-7, s. 9.

tržního potenciálu, rizikivosti podnikání a konkurenceschopnosti firmy v mezinárodním měřítku. Předpokladem úspěšného vstupu na zahraniční trh je rovněž zohlednění povahy vyráběné či vyvážené produkce. V souladu s posláním podnikatelského subjektu volí obchodní zástupce mezi přímou a nepřímou obchodní metodou. Legislativní rámec vstupní problematiky zabezpečuje především Úmluva OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží známá v právní praxi též jako Vídeňská úmluva.

1.1 Vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní politiky zahrnují veškeré náležitosti vývozu a dovozu předcházející, stejně tak problematiku s volbou přímé či nepřímé obchodní metody související. Obchodní operace involvující prostřednické a zprostředkovatelské vztahy, exportní aliance, přímé vývozy či piggybacking představují z důvodu relativní snadnosti realizace nejčastěji využívanou formu vstupu na zahraniční trhy. Importní a exportní aktivity vyhledávají především podnikatelské subjekty zapojující se nově do mezinárodní obchodní činnosti.

1.1.1 Prostřednické vztahy

Činnost prostředníka², subjektu obchodujícího vlastním jménem, na vlastní účet a riziko, spočívá v redistribuci zboží a služeb či přímém prodeji cílovým zákazníkům. Právní rámec prostřednických vztahů založených na území ČR vytváří kupní smlouva upravená v ustanoveních § 2079 – 2183 nového občanského zákoníku (dále jen NOZ) podnikatelské záměry vykazující globální aspekty podléhají znění Úmluvy OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží³. Využití služeb prostředníka inkasujícího marži⁴ nachází

² Exportér, importér, tradingová firma, velkoobchodní či maloobchodní řetězec, dealer, distributor.

³ Tzv. Vídeňská úmluva z roku 1980. Úmluva vstoupila v platnost 1. ledna 1988, ČR se stala smluvním státem 1. ledna 1993 po rozpadu České a Slovenské Federativní republiky. V současné době čítá úmluva 83 států. Dostupné z:

http://www.uncitral.org/uncitral/en/uncitral_texts/sale_goods/1980CISG_status.html

⁴ Rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou.

uplatnění především v malých a středních podnicích nezabývajících se primárně vývozem a dovozem či výrobních podnicích postupujících obchodní záležitosti specializovaným obchodním společností. Nepřímý export snižuje vývozní náklady a rizika⁵ spojená s mezinárodním obchodem, umožňuje rychlý vstup na trh a zpracování menších tržních segmentů. Zainteresovanost subjektu prostředníka značí ztrátu přímého kontaktu s konečným spotřebitelem, dohledu nad distribučními kanály, cenovou politikou a přístupem jednotlivých prodejců. Nejběžnějšími problematikám, tzv. šedé vývozy⁶ a paralelní dovozy⁷, ovlivňujícím negativně pověst podniku lze smluvně předcházet. Praxe mezinárodního obchodu umožňuje na oblast prostřednických vztahů aplikovat ustanovení smlouvy o výhradní distribuci⁸ vylučující dodávání zboží a služeb subjektům odlišným od osoby odběratele, tj. výhradního prodejce. Hlavní výhodou vstupní metody využívající subjektu prostředníka spočívá v zajištění odbytu na tuzemských i zahraničních trzích prostřednictvím již zavedené distribuční sítě. Nebezpečí skýtající se v nepatřičné distribuci snižující obrát výrobce lze v souladu s antimonopolními opatřeními dané země eliminovat smluvním ujednáním podmínek propagace, uvedením požadavků na umístění či stanovením minimálního odebíraného množství produkce.⁹

1.1.2 Zprostředkovatelské vztahy

Subjekty vytvářející příležitosti k uzavírání smluv či přímo sjednávající obchodní transakce vystupují v obecném pojetí závazkových vztahů pod cizím jménem, obchodují

⁵ Politická, inkasní, kurzová, transferová, riziko změny poptávky.

⁶ Vývozy bez souhlasu výrobce. Ujednání o omezení prodeje, v němž se prodávající zavazuje, že nebude určité zboží prodávat určitému okruhu zákazníků nebo do určitého státu.

⁷ Dovozy bez souhlasu výrobce. Paralelní dovoz produkce označené ochrannou známkou je prováděn bez souhlasu majitele práva k ochranné známce. Stimulem paralelních dovozců bývají rozdílnosti požadavků na výrobek ze strany zákazníků, odlišné cenové hladiny či změny ve směnných relacích.

⁸ Exclusive Distribution Agreement. Při koncipování smlouvy o výhradním prodeji lze vycházet ze vzorové smlouvy vypracované Mezinárodní obchodní komorou v Paříži.

⁹ MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0, s. 15.

na účet zastoupeného, nepřebírají odpovědnostní rizika a inkasují odměnu v podobě provize.¹⁰ Na rozdíl od vztahů prostřednických nepřichází vývozce vystupující v pozici zastoupeného o tržní kontrolu. Právní rámec zprostředkovatelské činnosti definují ujednání o závazcích se smluv příkazního typu obsažená v ustanoveních § 2430 – 2520 NOZ. Kategorie příkazních smluv zahrnující pět smluvních typů¹¹ doznala s přijetím zákona č. 89/2012 Sb. podstatné změny v podobě sjednocení obecné právní úpravy včetně specifikace speciálních právních norem. Příkazní smlouvy náleží mezi hojně využívané smluvní nástroje jak v právní, tak veřejné praxi.¹² Problematikou aplikace smluv příkazního typu v podmínkách českého a mezinárodního práva se podrobněji zabývá následující kapitola.

1.1.3 Exportní aliance

Vývozní aliancí, koalicí sestávající se minimálně ze tří a maximálně z pětadvaceti subjektů malého a středního podnikání, se dle agentury CzechTrade rozumí „*sdružení firem z příbuzného oboru, jejichž produkty či služby se vzájemně doplňují a jejichž cílem je společné prosazení a působení na zahraničních trzích.*“¹³ Problematika vývozní aliance jakožto samostatného právního subjektu či smluvního typu není v českém právním prostředí výslovně upravena. Fungování exportního clusteru vykazujícího nejružnější podoby spolupráce podléhá na území ČR především všeobecně přijímaným obchodním zvyklostem. Není-li vznik vývozního sdružení založeného na mezinárodní bázi doprovázen

¹⁰ MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2, s. 17.

¹¹ Příkaz, zprostředkování, komise, zasílatelství, obchodní zastoupení.

¹² ČINKOVÁ, Martina. TOP TEN: 10 nejpoužívanějších smluv v podnikání. *Zakonyvkapse.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: <http://zakonyvkapse.cz/top-ten-10-nejpouzivanejsich-smluv-v-podnikani/>

¹³ Vývozní aliance. *CzechTrade* [online]. 2014 [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/vyvozni-aliance/>

volbou rozhodného práva, řídí se případné nesrovnalosti právním řádem země původu.¹⁴ Členství v alianci exportérů přináší zainteresovaným firmám výhodu v podobě redukce nákladů spojených se vstupem na zahraniční trhy, napomáhá eliminaci exportních rizik a zvyšuje konkurenceschopnost jednotlivých podnikatelských subjektů.¹⁵

1.1.4 Přímý export

Podstata přímého exportu spočívá v dodání zboží a služeb do zahraničí při zachování bezprostředního obchodního styku domácího výrobce a zahraničního spotřebitele. Přímé vývozy nacházejí uplatnění především u komplikovanějších dodávek¹⁶ vyžadujících dokonalou znalost technické problematiky a odborné zacházení. Z právního hlediska je platnost obchodního styku podmíněna uzavřením kupní smlouvy. Přímé vývozní aktivity českých exportérů podléhají znění Úmluvy OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží či ustanovením § 2079 – 2183 NOZ. Podnikatelské subjekty vstupující na zahraniční trhy přímo neztrácí kontrolu nad vyvezeným objemem produkce a prodejními cenami. Vlastní realizace a marketingová strategie představují při budování zákaznické sítě mezinárodního rozsahu mnohdy záruku úspěšnosti.¹⁷

1.1.5 Piggybacking

Piggybacking představuje jednu z forem mezifiremní kooperace v oblasti proexportní politiky státu. Podstata spočívá v úplatném poskytování zahraničních distribučních cest

¹⁴ SATO, Alexej a Jaroslav HALÍK. *International business operations*. Praha: Oeconomica, 2014. ISBN 978-80-245-2053-7, s. 18.

¹⁵ MOSTÝN, Milan. Vývozní aliance - kladivo na konkurenci. *Hospodářské noviny* [online]. Praha: Economia, a.s., 2004 [cit. 2014-11-12]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-15374470-vyvozni-aliance-kladivo-na-konkurenci>

¹⁶ Výrobní zařízení, investiční celky.

¹⁷ MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2, s. 21.

rozvíjejícím se podnikům operujícím v identické podnikatelské sféře.¹⁸ Malým firmám, označovaným „the riders“, přináší piggybacking výhodu užití obchodního jména, marketingových zkušeností či logistických služeb¹⁹ smluvního partnera. Velké nadnárodní korporace, označované „the carriers“, inkasují úplatu a přínos v podobě rozšíření nabízeného sortimentu zboží a služeb. Nekompromisní podmínky spolupráce nastavené světově uznávanými společnostmi v oblasti platebního styku, kvality dodávek či kontinuity zásobování kompenzují případné poškození firemní image.²⁰

1.2 Kapitálově nenáročná expanzivní politika

Nedisponuje-li podnikatelský subjekt dostatečným množstvím finančních prostředků či dlouhodobým investičním záměrem a neumožňuje-li povaha produkce využití klasických obchodních operací, představují nejvhodnější alternativu vstupu na zahraniční trhy kapitálově nenáročná obchodní transakce zahrnující licenční obchody, franchisové dohody či smlouvy o řízení. Mezinárodní prostřední napomáhá v souvislosti s rozšířením spektra obchodních aktivit individuálnímu podnikatelskému rozvoji a nabízí zúčastněným organizacím příležitost spolupráce v oblasti výroby²¹ či výzkumu a vývoje²².

1.2.1 Licenční obchody

Pojem licence, pocházející z latinského *licere*²³, představuje oprávnění k výkonu činnosti jinak nedovolené. Licenční obchody opodstatněné prospěchem plynoucím z prodeje práv

¹⁸ O piggybacking se jedná i v případě vzájemného poskytování obchodních cest.

¹⁹ Vyřizování objednávek, zajištění přepravních a inkasních služeb, pojištění, zajištění celního odbavení.

²⁰ MACHKOVÁ, Hana, Petr KRÁL a Markéta LHOTÁKOVÁ. *International marketing: theory, practices and new trends*. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1643-1, s. 68.

²¹ Zušlechťovací operace, výrobní kooperace.

²² Výzkum na zakázku, společný výzkum a vývoj.

²³ Svolovat.

k předmětům průmyslového vlastnictví²⁴ či výsledků vynálezecké činnosti probíhají na základě písemného smluvního ujednání. V obecném pojetí českého práva poskytuje prostřednictvím licenční smlouvy upravené v ustanoveních § 2358 – 2389 NOZ „poskytovatel nabyvateli oprávnění k výkonu práva duševního vlastnictví (licenci) v ujednaném omezeném nebo neomezeném rozsahu a nabyvatel se zavazuje, není-li ujednáno jinak, poskytnout poskytovateli odměnu.“²⁵ Poskytnutím licence dochází ke vzniku časově a rozsahově omezeného oprávnění k výkonu práva duševního vlastnictví, nikoli k převodu práva na osobu nabyvatele. Zákonná úprava poskytování licence podléhá v jednotlivých odvětvích národního hospodářství speciálním právním předpisům vztahujícím se k ochraně průmyslových práv. Licenční ujednání nesmí v souladu s čl. 101 Smlouvy o fungování EU (dále jen SFEU) narušovat pravidla hospodářské soutěže.²⁶

1.2.2 Franchising

„Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží, služby nebo technologie.“²⁷ Podstata franchisových dohod spočívá v dlouhodobé spolupráci nezávislých podnikatelských subjektů sdílejících obchodní koncepci. V nejobecnějším pojetí lze franchising připodobnit systému poskytování licencí, vzhledem k závazku jednotné obchodní politiky se však jedná o problematiku mnohem sofistikovanější.²⁸ V souladu se základní myšlenkou spočívající v expanzivním šíření již aplikovaného

²⁴ Patent, užitný vzor, průmyslový vzor, ochranné označení.

²⁵ ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1025-1368. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: http://www.msmt.cz/uploads/legislativa/2012_89.pdf

²⁶ EVROPSKÁ UNIE. Konsolidované znění Smlouvy o Evropské unii. In: *Úřední věstník*. 2012, C 326/47. Dostupné také z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012E/TXT&from=CS>

²⁷ Evropský kodex etiky franchisingu. *Česká asociace franchisingu* [online]. 2004 [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: http://www.czech-franchise.cz/sites/default/files/evropsky_kodex_etiky_franchisingu.pdf

²⁸ ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1, s. 9.

podnikatelského záměru poskytuje majitel franchisového oprávnění, tzv. franchisor, právo k užívání předmětu duševního vlastnictví²⁹ zájemci, tzv. franchisantovi, o zřízení vlastní provozovny korespondující s koncepčním rámcem specifikovaným v předmětu smluvního ujednání. Za udělení licence náleží poskytovateli okamžitá jednorázová odměna včetně průběžného poplatku kalkulovaného zpravidla jako procento z měsíčního obrátu. Problematika franchisingu není v českém právním řádu zakotvena, sjednávání franchisových dohod podléhá zásadě smluvní volnosti³⁰ ohraničené instituty soukromého a veřejného práva. Určitá omezení v soukromoprávní oblasti představují ustanovení týkající se ochrany obchodního tajemství³¹, veřejnoprávní limity stanovuje zákon o ochraně hospodářské soutěže³². Vymezení franchisingu jakožto inominátního smluvního typu slučujícího instituty koupě, komise a licence je rovněž součástí judikatury českých soudů.³³ Za neplatnou je dle čl. 101 odst. 2 SFEU považována franchisová smlouva vykazující povahu vertikální dohody s prvky³⁴ narušujícími průběh hospodářské soutěže na území EU. Výjimku z všeobecného zákazu představují kartelové dohody uzavřené v souladu s nařízením Komise č. 330/2010³⁵. Neprávním normativním aktem vztahujícím se k samoregulaci franchisového trhu je Evropský kodex etiky franchisingu³⁶ vypracovaný v roce 1972 Evropskou franchisovou federací (EFF) ve spolupráci s národními

²⁹ Obchodní jméno, ochranná známka, servisní známka, obchodní značka (výroky, služby, technologie), know-how, procedurální systém, hospodářské a technické metody.

³⁰ Znění § 1725 NOZ: „*V mezích právního řádu je stranám ponecháno na vůli svobodně si smlouvu ujednat a určit její obsah.*“

³¹ Znění § 504 NOZ definujícího obchodní tajemství včetně § 2985 NOZ upravujícího problematiku porušení obchodního tajemství v rámci nekalé soutěže.

³² ČESKO. Zákon č. 143/2001 Sb. ze dne 4. dubna 2001, o ochraně hospodářské soutěže. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2001, částka 58, s. 3417-3426. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <http://www.uohs.cz/cs/legislativa/hospodarska-soutez.html>

³³ Rozhodnutí Vrchního soudu v Praze ze dne 28. 4. 1998, sp. zn. 7 A 170/1995, SJS 725/2000.

³⁴ Prvky vymezené v čl. 101 odst. 1 SFEU.

³⁵ Nařízení Komise (EU) č. 330/2010 ze dne 20. dubna 2010 o použití čl. 101 odst. 3 Smlouvy o fungování Evropské unie na kategorie vertikálních dohod a jednání ve vzájemné shodě.

³⁶ Evropský kodex etiky franchisingu. *Česká asociace franchisingu* [online]. 2004 [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: http://www.czech-franchise.cz/sites/default/files/evropsky_kodex_etiky_franchisingu.pdf

franchisovými asociacemi jednotlivých členských států.³⁷ V souvislosti s absencí specifické právní úpravy franchisingu v legislativách zemí EU přijala v roce 2002 nezávislá mezivládní organizace UNIDROIT³⁸ modelový zákon představující pro nositele zákonodárné moci inspiraci.

1.2.3 Smlouva o řízení

Smlouva o řízení, nazývaná též smlouva o managementu, představuje zvláštní smluvní typ aplikovaný za účelem zefektivnění řídicího systému v souvislosti s expanzivní firemní politikou. Podstata manažerské smlouvy sjednávané obvykle na dobu určitou nespočívá na bázi exportu fyzického, nýbrž znalostního.³⁹ Prostřednictvím inominátního smluvního ujednání „poskytuje domácí firma manažerské know-how zahraniční společnosti zajišťující kapitál.“⁴⁰ Poskytovateli osvědčené koncepce řízení náleží finanční kompenzace v podobě procenta z obrátu, podílu na zisku či majetkové spoluúčasti.⁴¹ Zpracovávání zahraničních trhů na základě transferu profesionálních manažerských služeb zajišťuje okamžitou návratnost investovaných prostředků, na druhou stranu však zabraňuje realizaci vlastního podnikatelského záměru.⁴²

³⁷ ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1, s. 131.

³⁸ Mezinárodní institut pro unifikaci soukromého práva.

³⁹ MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2, s. 28.

⁴⁰ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2, s. 281.

⁴¹ SATO, Alexej a Jaroslav HALÍK. *International business operations*. Praha: Oeconomica, 2014. ISBN 978-80-245-2053-7, s. 26.

⁴² KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2, s. 281.

1.2.4 Zušlechťovací operace

Zušlechťovací obchodní styk spočívající ve „zpracování nebo přepracování surovin, materiálů či polotovarů do vyššího stupně finality, respektive do konečné podoby hotového výrobku“⁴³ nachází opodstatnění především v úspoře nákladových položek výrobního střediska. Z právního hlediska podléhá problematika zušlechťovacích operací zákonné úpravě obdobného smluvního typu – smlouvy o dílo. Smlouvou o dílo upravenou v ustanoveních § 2586 – 2635 NOZ se „zhotovitel zavazuje provést na svůj náklad a nebezpečí pro objednatele dílo a objednatel se zavazuje dílo převzít a zaplatit cenu.“⁴⁴ Dílem se dle § 2587 NOZ rozumí zhotovení určité věci nezahrnuté do předmětu kupní smlouvy, dále údržba, oprava či úprava věci a v neposlední řadě činnost s jiným výsledkem⁴⁵. Zušlechtění zahraničních materiálů či polotovarů podmíněné zpětným vývozem představuje z hlediska subjektu zhotovitele aktivní zušlechťovací styk, zakázky dovážené zpětně po zpracování v zahraničí náleží do kategorie pasivních zušlechťovacích operací. Nedojde-li v rámci smluvního ujednání implikujícího mezinárodní prvek k volbě rozhodného práva, podléhá dle čl. 4 odst. 2 nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 593/2008⁴⁶ smluvní závazkový vztah právnímu řádu země vztahované k místu bydliště subjektu povinného poskytnout plnění.

1.2.5 Výrobní kooperace

Podstata zřizování mezinárodních výrobních kooperací, sdružení podnikatelských subjektů specializovaných na výrobu dílčích komponent finálního produktu, spočívá v diverzifikaci

⁴³ MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2, s. 29.

⁴⁴ ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: http://www.msmt.cz/uploads/legislativa/2012_89.pdf

⁴⁵ V souvislosti s procesem rekonstrukce soukromoprávního odvětví doznala právní úprava smlouvy o dílo výrazného rozšíření v podobě začlenění problematiky děl nehmotné povahy, viz § 2631 – 2635 NOZ.

⁴⁶ Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 593/2008 ze dne 17. června 2008 o právu rozhodném pro smluvní závazkové vztahy (Řím I).

výrobního programu mezi producenty z různých zemí světa, přičemž výsledné podoby realizované produkce je dosaženo následnou kompletací polotovarů jedním ze zainteresovaných podniků. Smlouva o mezinárodní výrobní kooperaci náleží jak v českém, tak evropském právu do kategorie smluv tzv. nepojmenovaných, podléhajících po obsahové a formální stránce dohodě smluvních stran. Výrobní kooperaci lze zřídit rovněž za účelem mezinárodní spolupráce v oblasti výzkumu a vývoje, distribuce či poskytování služeb s retailingem souvisejících.⁴⁷ Uzavření výrobně-kooperativního smluvního vztahu eliminuje neefektivitu spočívající v rozdílné jednotkové či celkové nákladovosti, nerovnoměrné alokaci výrobních faktorů či zdrojů financování, neoptimálním využívání znalostního či výzkumně-vývojového potenciálu, odlišnosti daňových či celních režimů jednotlivých zemí, čímž dochází k růstu konkurenceschopnosti smluvních partnerů na mezinárodních trzích.⁴⁸

1.3 Kapitálové vstupy na zahraniční trhy

Zahraníční trhy nabízející výhodné podmínky pro uplatnění podnikatelského záměru náročného na kapitálové investice zpracovávají především velké firmy aplikující globální strategii mezinárodního rozvoje. Volný pohyb kapitálu, nejnovější ze čtyř základních svobod jednotného vnitřního trhu EU, zakotvený na základě směrnice Rady 88/361/EHS⁴⁹ v ustanoveních čl. 63 – 66, 75 a 215 SFEU zaručuje nepodmíněnost kapitálových transferů vztahených ke členským státům EU včetně třetích zemí. Faktory ovlivňující rozhodování o vynaložení finančních prostředků do zahraničního podnikatelského spektra zobrazuje Tab. 2. Podnikání s kapitálovou spoluúčastí probíhá prostřednictvím portfoliových⁵⁰ či

⁴⁷ MACHKOVÁ, Hana, Petr KRÁL a Markéta LHOTÁKOVÁ. *International marketing: theory, practices and new trends*. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1643-1, s. 75.

⁴⁸ SATO, Alexej a Jaroslav HALÍK. *International business operations*. Praha: Oeconomica, 2014. ISBN 978-80-245-2053-7, s. 26-27.

⁴⁹ Směrnice Rady 88/361/EHS ze dne 26. června 1988 zakotvující volný pohyb plateb odstranila ke dni 1. července 1990 veškerá zbývající omezení kapitálových toků mezi rezidenty členských států EU.

⁵⁰ Podstata portfoliových investic založených na vlastnictví cenných papírů nezakládajících účast na řízení společnosti spočívá v diverzifikaci investičního rizika.

přímých⁵¹ zahraničních investic zahrnujících fúze a akvizice, nově zakládané podniky⁵², joint ventures či strategické aliance.⁵³

Tab. 2: Faktory ovlivňující rozhodování o kapitálových investicích

skupina faktorů	jednotlivé faktory
marketingové	<ul style="list-style-type: none"> • velikost zahraničního trhu • potencionální růst trhu • úsilí k udržení tržního podílu • úsilí na podporu exportu mateřské společnosti • potřeba bližšího kontaktu se zákazníky • nespokojenost s aktuální strategií mezinárodního marketingu • základna pro vývozní aktivity • vzrůstající ziskovost
obchodně - politické	<ul style="list-style-type: none"> • obchodní bariéry • preference domácích výrobců
nákladové	<ul style="list-style-type: none"> • pokus o přiblížení se ke zdrojům surovin • kvalifikovaná pracovní síla • dostupnost kapitálu a technologií • levné suroviny, levná práce • nízké výrobní náklady • nízké přepravní náklady • finanční a jiné investiční pobídky • celkově nižší náklady
investiční ovzduší	<ul style="list-style-type: none"> • pozitivní vztah k zahraničním investorům • politická, měnová stabilita • omezení zahraničního kapitálového příspěvku • omezení v devizové oblasti • daňový systém • znalost místního trhu

Zdroj: SATO, Alexej a Jaroslav HALÍK. *International business operations*. Praha: Oeconomica, 2014. ISBN 978-80-245-2053-7, s. 27. Vlastní zpracování.

⁵¹ Prostřednictvím přímých zahraničních investic představujících alespoň 10% podíl na základním kapitálu společnosti nabývá investor rozhodovací pravomoci.

⁵² Tzv. Greenfield Investments, v českém překladu investice na zelené louce. Náležitosti zakládání podniků v zahraničí stanoví právní řád příslušné země.

⁵³ MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2, s. 30.

1.3.1 Fúze a akvizice

Problematika fúzí a akvizic podléhající obecné právní úpravě zákona o přeměnách obchodních společností a družstev není v českém právním řádu výslovně zakotvena. „*Přeměnou obchodní společnosti se rozumí fúze společnosti nebo družstva, rozdělení společnosti nebo družstva, převod jmění na společníka, změna právní formy a přeshraniční přemístění sídla.*“⁵⁴ Fúzi lze dle ustanovení § 178 NOZ definovat jako „*sloučení nebo splnutí nejméně dvou právnických osob.*“⁵⁵ Vzniká-li fúze sloučením, přechází aktiva a pasiva zanikajícího podnikatelského subjektu na nástupnickou společnost, je-li příčinou vzniku fúze splnutí, generují zanikající obchodní korporace nový právní subjekt. Podstata akvizice spočívá dle znění § 2175 NOZ v koupi obchodního závodu⁵⁶ či vlastnického podílu⁵⁷. Z hlediska účelu lze rozlišit převzetí přátelské přinášející užitek v podobě synergického efektu či nepřátelské likvidující konkurenci. Problematika fúzí doznává komplexnější úpravy v ustanoveních § 60 – 242 zákona č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev, aspekty kapitálové akviziční činnosti dříve upravené zákonem č. 591/1992 Sb.⁵⁸, o cenných papírech, podléhají znění § 514 – 544 NOZ. V souvislosti s ochranou hospodářské soutěže na území ČR představuje pro provádění fúzí a akvizic legislativní rámec zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, spolu s vyhláškou ÚOHS⁵⁹ č. 368/2001 stanovující náležitosti pro získání povolení ke spojení soutěžitelů. Národní legislativy členských států EU podléhají pravidlům komunitárního

⁵⁴ ČESKO. Zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008, částka 25, s. 714-811. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-125>. Z důvodu zapracovávání příslušných předpisů EU podléhá zákon časté novelizaci, doposud pětkrát novelizován.

⁵⁵ ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1025-1368. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: http://www.msmt.cz/uploads/legislativa/2012_89.pdf

⁵⁶ Akvizice majetková.

⁵⁷ Akvizice kapitálová.

⁵⁸ Zákon byl zrušen k 1. lednu 2014 s účinností zákona č. 89/2012 Sb., nového občanského zákoníku.

⁵⁹ Úřad na ochranu hospodářské soutěže zřízený dle zákona č. 273/1996 Sb., o působnosti Úřadu na ochranu hospodářské soutěže.

soutěžního práva zakotveného v čl. 101 – 109 SFEU včetně protokolu č. 27 o vnitřním trhu a hospodářské soutěži, nařízení Rady ES č. 1/2003 o provádění pravidel hospodářské soutěže stanovených v čl. 101 – 102 SFEU a nařízení Rady ES č. 139/2004⁶⁰ o kontrole spojování podniků.

1.3.2 Joint venture

Joint venture, společná forma podnikání založená za účelem pronikání na zahraniční trhy, spočívá ve sdílení podnikatelského plánu včetně rizika neúspěchu, zdrojů financování, vygenerovaných zisků a ztrát. Z právního hlediska představuje podnik provozovaný na bázi joint venture právníckou osobu konstituovanou na základě smluvního ujednání dvou či více podnikatelských subjektů při splnění podmínky zákonného kapitálového vkladu ustavujícího kolektivní rozhodovací pravomoc. Za joint venture lze rovněž považovat kooperaci podléhající právní úpravě franchisové smlouvy či jiného smluvního typu nepodmíněného vynaložením investičních prostředků.⁶¹ V souvislosti s problematikou joint venture zavádí česká právní terminologie pojem „společně kontrolovaný podnik“ definovaný jako „*subjekt soutěžitele, který je společně kontrolován více soutěžiteli a který dlouhodobě plní všechny funkce samostatné hospodářské jednotky.*“⁶² Přeshraniční kooperace vykazující povahu joint ventures podléhají primárně znění čl. 3 odst. 4 nařízení Rady ES č. 139/2004 o kontrole spojování podniků, kritéria plné funkčnosti společného

⁶⁰ EVROPSKÁ UNIE. Nařízení Rady (ES) č. 139/2004 ze dne 20. ledna 2004 o kontrole spojování podniků. In: *Úřední věstník*. 2004, L 024. Dostupné také z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32004R0139:cs:HTML>

⁶¹ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3, s. 383.

⁶² ČESKO. Zákon č. 143/2001 Sb. ze dne 4. dubna 2001, o ochraně hospodářské soutěže. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2001, částka 58, s. 3417-3426. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <http://www.uohs.cz/cs/legislativa/hospodarska-soutez.html>

podnikání definují odst. 91 – 93 sdělení Komise k otázkám příslušnosti podle nařízení Rady ES č.139/20014 o kontrole spojování podniků⁶³.

1.3.3 Strategická aliance

Strategická aliance, sdružení minimálně dvou samostatných kapitálově silných podnikatelských subjektů identicky dlouhodobě orientovaných, představuje jednu z forem společného podnikání vyznačující se vysokou intenzitou vzájemné kooperace vedoucí k tvorbě výrazné konkurenční výhody na vymezených mezinárodních trzích. Podstata soudobého strategického partnerství redukujícího konkurenční střety spočívá především v přenosu a využití znalostí.⁶⁴ Smlouva o strategické alianci⁶⁵ náleží jak v českém, tak evropském právu mezi ujednání inominátní, podpůrně vymezené zákony upravujícími duševní vlastnictví, prodej zboží a služeb, investiční činnost či hospodářskou soutěž. V souvislosti s ochranou duševního vlastnictví doznává oblast působnosti strategického partnerství omezení v podobě zákona č. 121/ 2000 Sb., o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským, zákona č. 14/1993 Sb., o opatřeních na ochranu průmyslového vlastnictví, zákona č. 527/1990 Sb., o vynálezech, průmyslových vzorech a zlepšovacích návrzích, zákona č. 478/1992 Sb., o užitných vzorech, zákona č. 529/1991 Sb., o ochraně topografií polovodičových výrobků, zákona č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách, zákona č. 452/2001 Sb., o ochraně označení původu a zeměpisných označení, zákona č. 206/2000 Sb., o ochraně biotechnologických vynálezů, zákona č. 207/2000 Sb., o ochraně průmyslových vzorů, a zákona č. 408/2000 Sb., o ochraně práv k odrůdám rostlin. Problematiku prodeje zboží a služeb upravuje kupní smlouva obsažená v ustanoveních § 2079 – 2183 NOZ včetně Úmluvy OSN o smlouvách o mezinárodní

⁶³ EVROPSKÁ UNIE. Konsolidované sdělení Komise k otázkám příslušnosti podle nařízení Rady (ES) č. 139/2004 ze dne 16. dubna 2008 o kontrole spojování podniků. In: *Úřední věstník*. 2008, C 95/01. Dostupné také z:

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:095:0001:0048:CS:PDF>

⁶⁴ VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-058-9, s. 11-12, 26.

⁶⁵ Agreement About the Strategic Alliance.

koupi zboží. Řízení investičních toků podléhá aplikaci zákona č. 240/2013 Sb., o investičních společnostech a investičních fondech, zákona č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách, zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů⁶⁶, ve znění pozdějších předpisů, zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti⁶⁷, zákona č. 215/2004 Sb., o úpravě některých vztahů v oblasti veřejné podpory a zákona č. 192/2012 Sb., o změně zákona č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách, ve znění pozdějších předpisů, a dalších souvisejících zákonů. Spravedlivý průběh hospodářské soutěže zabezpečuje zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, včetně nařízení Rady ES č. 1/2003 o provádění pravidel hospodářské soutěže a nařízení Rady ES č. 139/2004 o kontrole spojování podniků.

⁶⁶ Zákonu o daních z příjmu podléhají daňové pobídky.

⁶⁷ Zákon o zaměstnanosti a působnosti orgánů ČR na úseku zaměstnanosti představuje právní rámec pro pobídky náležící do oblasti pracovně-právních vztahů.

2 Obchodní zastoupení a jeho právní zabezpečení

Úloha obchodního zástupce při budování zákaznické sítě na cílovém trhu v zahraničí je neodmyslitelnou součástí mezinárodní obchodní praxe. Institut obchodního zastoupení představuje elementární a pravděpodobně nejužívanější instrument přeshraniční distribuce zboží a služeb.⁶⁸ Vzhledem k významnému postavení obchodního zástupce ztělesňujícího a reprezentujícího zájmy zastoupeného vyžaduje mezinárodní obchodní spolupráce striktně nastavené podmínky. Absence jednotné legislativy vnáší do roviny mezinárodních zprostředkovatelských vztahů značné komplikace. Rovněž nutnost zohlednění existence právních úprav udělujících obchodnímu zástupci, zaujímajícímu ve vztahu k zastoupenému zpravidla rovnocenné postavení, statut zaměstnance umocňuje problematiku obchodního zastupování v mezinárodním obchodě.⁶⁹ Harmonizační snahy probíhající v 80. letech minulého století sice vyústily přijetím Směrnice Rady o koordinaci právních předpisů členských států týkající se nezávislých obchodních zástupců, nicméně v porovnání s českou právní úpravou, jež její znění do značné míry převzala, poskytuje zúčastněným stranám široký prostor pro uplatnění smluvní volnosti. Volba rozhodného práva odůvodňuje náhled na problematiku obchodního zastupování prostřednictvím české legislativy, konkrétně NOZ a jemu přecházejícímu obchodnímu zákoníku. Institut obchodního zastoupení náleží v podmínkách českého práva do kategorie smluv příkazních obsahující vyjma obchodního zastoupení další tři smluvní typy vykazující obdobné znaky. Vzhledem ke snadné zaměnitelnosti se smlouvou o obchodním zastoupení předchází rozboru právní úpravy obchodního zastoupení jejich výčet, přičemž logické členění textu do podkapitol nesoucích shodné názvy napomáhá identifikaci klíčových rozdílů mezi těmito smluvními typy.

⁶⁸ HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČR. *Obchodní zastoupení v mezinárodním obchodě: Vzor smlouvy o zastoupení v mezinárodním obchodě*. Praha: PP Agency, 1995, 147. ISBN 92-842-1132-8, s. 29.

⁶⁹ Tamtéž, s. 8. Např. v Belgickém království je za předpokladu vystupování obchodního zástupce jakožto fyzické osoby vztah mezi ním a zastoupeným považován za založený na základě pracovní smlouvy.

2.1 Příkaz

Vznik příkazní smlouvy upravené NOZ v ustanoveních § 2430 – 2444 je jedním z důsledků procesu rekodifikace soukromého práva. Přijetí nové právní úpravy eliminovalo zavedením jediného smluvního typu – příkazu – nežádoucí duplicitu institutů občanskoprávní smlouvy příkazní a obchodní smlouvy mandátní.⁷⁰ Nařízení příkazní smlouvy se ve většině případů aplikují na obstarání běžných záležitostí prováděných na cizí účet, nově se jimi řídí činnost správce vkladu při zřizování obchodních společností. „*Příkazní smlouvou se příkazník zavazuje obstarat záležitost příkazce.*“⁷¹ Je-li příkazník podnikatelským subjektem osloveným k obstarání určité záležitosti, musí zainteresované straně sdělit bez zbytečného odkladu stanovisko ohledně přijetí či zamítnutí pověření, jinak je povinen k náhradě způsobené újmy.⁷² Předmět⁷³ obstarání zákon blíže nespecifikuje, úkony příkazce mohou spočívat jak v právním jednání⁷⁴, tak v provádění faktické činnosti⁷⁵. Písemná forma příkazní smlouvy není uzákoněna, příkaz lze sjednat ústně či konkludentně, udělení plné moci však ve většině případů psanému znění podléhá. Zásadní rozdíl oproti smlouvě mandátní spočívá v možnosti sjednání příkazu bezúplatného charakteru. Není-li bezplatnost příkazu ujednána a není-li vzhledem k okolnostem běžná, náleží příkazníkovi odměna obvyklá včetně úhrady nákladů účelně vynaložených v souvislosti s plněním příkazu.⁷⁶ Bezplatná povaha příkazu opravňuje příkazníka

⁷⁰ Důvodová zpráva k novému občanskému zákoníku. Dostupné z:

<http://obcanskyzakonik.justice.cz/fileadmin/Duvodova-zprava-NOZ-konsolidovana-verze.pdf>

⁷¹ ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1025-1368. ISSN 1211-1244. Dostupné také z:

http://www.msmt.cz/uploads/legislativa/2012_89.pdf

⁷² Význam této povinnosti je spatřován především příkazující smluvní stranou, již přináší pocit jistoty.

⁷³ Činnost, jež je předmětem smlouvy, nesmí být upravena jiným typem pojmenované smlouvy.

⁷⁴ Uzavírání smluv jménem a ve prospěch příkazce, zajištění realizace sjednaných záležitostí, vystupování před soudem, zastupování příkazce na obchodních meetinzích.

⁷⁵ Podpůrné úkony právního jednání, obstarávání informací, sousedská či přátelská výpomoc.

⁷⁶ NOVOTNÝ, Petr. *Nový občanský zákoník: smluvní právo*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5164-1, s. 183.

k náhradě škody nehledě na míru zavinění či podílu příkazce maximálně do výše obvyklé úplaty náležející za plnění příkazu úplatného. Smlouvu o zprostředkování spočívající v obstarání příležitosti k uzavření smlouvy odlišuje od příkazu zmocnění příkazníka k jednání jménem a na účet příkazce. Komise je institut příkazu nejbližší, zásadní rozdíl představuje jednání komisionáře vlastním jménem. Příkazní smlouva je na základě § 2438 NOZ charakteristická povinností k činnosti, nikoli k výsledku. Vyjma neúspěchu způsobeného porušením povinnosti či nahodilé škodné události náleží příkazníkovi odměna, byť se daný výsledek nedostavil.⁷⁷ Nedosažením zamýšleného výsledku v důsledku nedodržení závazku příkazníka právo na odměnu zaniká.

2.1.1 Práva a povinnosti smluvních stran

Příkazník vykonává sjednanou činnost na základě svých schopností a znalostí v souladu s textem zákona „pochův a pečlivě“. Při obstarávání záležitosti je povinen užít ve shodě se zájmy příkazce každého nástroje vyžadovaného povahou příkazu. Od stanovených pokynů se nelze odchýlit s výjimkou porušení nařízení ve prospěch příkazce za předpokladu nezískání včasného souhlasu příkazující smluvní strany. Obdrží-li příkazník od příkazce pokyn zjevně nesprávný⁷⁸, upozorní na danou nesrovnalost a příkaz splní jen tehdy, bude-li příkazce na provedení trvat i nadále. Prospěch⁷⁹ plynoucí z opatřené záležitosti náleží výhradně příkazci. Příkazník obstarává sjednanou záležitost jménem a na účet příkazce, vyžaduje-li provádění příkazu právní jednání, udělí příkazce příkazníkovi plnou moc⁸⁰. Nedojde-li ke zplnomocnění, promarnění obchodní příležitosti není připisováno na vrub příkazníka a právo na náhradu zapříčiněné škody nevzniká. Ustanovení § 2434 NOZ nařizuje osobní výkon funkce příkazníka s možností částečného či úplného svěřením obstarávané záležitosti jiné osobě, tzv. náhradníkovi, přičemž odpovědnost příkazníka vůči

⁷⁷ V bezvýsledné situaci rovněž poskytne příkazce na žádost příkazníka zálohu na úhradu hotových výdajů a uhradí náklady účelně vynaložené při provádění příkazu.

⁷⁸ Pokyn nerespektující vytyčený cíl, zakázaný či příliš riskantní.

⁷⁹ Předpokládání i nad rámec očekávání.

⁸⁰ Plnou moc lze sjednat v rámci smlouvy.

příkazci zůstává nedotčena. Odsouhlasil-li příkazce danou substituci či bylo-li vyhledání náhradníka nezbytné, přesto je příkazník za volbu osoby náhradníka odpovědný a následky chybného výběru je nucen finančně vykompenzovat. Příkazce je oprávněn požadovat ve smlouvou stanovených lhůtách či v jiných časových intervalech na základě žádosti zprávy ohledně průběhu plnění příkazu a příkazník je povinen postoupit po vykonání příkazu vyúčtování. Příkazce je vyzýván k součinnosti, úhradě zálohy, odměny a vzniklých nákladů⁸¹ či nahrazení škody, jež by příkazce konajícího samostatně v roli příkazníka rovněž postihla.

2.1.2 Zánik příkazu

Právní úprava příkazní smlouvy předkládá tři možné alternativy zániku, výpověď příkazníka, odvolání ze strany příkazce a smrt příkazníka či příkazce. Vypovězený příkaz zaniká posledním dnem kalendářního měsíce následujícího po měsíci, v němž příkazník výpověď příkazci doručil. Je-li příkazní smlouva vypovězena před dokončením započatého obstarávání záležitosti, nahradí příkazník příkazci vzniklou škodu. Odvoláním příkazu závislejícím zcela na vůli příkazníka není dotčeno právo příkazníka na úhradu nákladů vynaložených do okamžiku odvolání či případně vzniklé škody, stejně tak odměna za již věnované úsilí. V neposlední řadě zaniká příkazní smlouva smrtí příkazníka či příkazce, eventuálně zánikem právnické osoby bez právního nástupce⁸². „*Při zániku příkazu odvoláním, výpovědí, anebo smrtí zařídí příkazník vše, co nesnese odkladu, dokud příkazce nebo jeho právní nástupce neprojeví jinou vůli.*“⁸³

⁸¹ Bez ohledu na výsledek činnosti příkazníka.

⁸² Likvidace obchodní společnosti.

⁸³ ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1025-1368. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: http://www.msmt.cz/uploads/legislativa/2012_89.pdf

2.2 Smlouva o zprostředkování

Smlouva o zprostředkování rovněž doznala v rámci procesu rekonstrukce soukromoprávního odvětví výrazné změny v podobě odstranění duality⁸⁴ právní úpravy. Podle důvodové zprávy⁸⁵ k novému občanskému zákoníku nahradila v dosavadním občanském zákoníku smlouvu o obstarání věci odlišující se předmětem plnění⁸⁶. Smlouvou o zprostředkování upravenou NOZ v § 2445–2454 se „zprostředkovatel zavazuje, že zájemci zprostředkuje uzavření určité smlouvy s třetí osobou, a zájemce se zavazuje zaplatit zprostředkovateli provizi.“⁸⁷ Aplikace tohoto typu smlouvy je podmíněna jednorázovým, případně i opakovaným plněním nevykazujícím povahu soustavné činnosti. V opačném případě by jednání smluvních stran podléhalo ustanovením smlouvy o obchodním zastoupení. Závkem zprostředkovatele zprostředkovat uzavření určité smlouvy s třetí osobou se zároveň rozumí i vyvíjení činnosti spočívající ve vytvoření příležitosti⁸⁸ pro zájemce uzavřít určitý kontrakt. Bezúplatné uzavření smlouvy o zprostředkování zákon nepřipouští, pokud by se tak stalo, nabyla by charakteru jiného smluvního typu – příkazu. S výjimkou základních ustanovení týkajících se podstatných náležitostí smlouvy ponechává dispozitivní právní úprava smluvním stranám značnou volnost. Obligatorními atributy smlouvy o zprostředkování jsou identifikace smluvních stran, určení předmětu smlouvy, závazek zprostředkovatele zprostředkovat uzavření určité smlouvy a závazek zájemce zaplatit zprostředkovateli provizi. Jasně a srozumitelně by

⁸⁴ Právní úprava smlouvy o zastoupení byla součástí jak obchodního, tak občanského zákoníku.

⁸⁵ Důvodová zpráva k novému občanskému zákoníku. Dostupné z:
<http://obcanskyzakonik.justice.cz/fileadmin/Duvodova-zprava-NOZ-konsolidovana-verze.pdf>

⁸⁶ Předmětem závazku smlouvy o obstarání věci je dle § 733 ObčZ. obstarání určité záležitosti objednatel, přičemž se nejedná pouze o obstarání věcí hmotné povahy. Na základě smlouvy o obstarání věci lze zajistit např. svatbu, pohřeb či nákup určitých věcí. Předmětem závazku obstaratele nemůže být ovšem obstarání uzavření smlouvy za odměnu, neboť to je předmětem smlouvy zprostředkovatelské.

⁸⁷ ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1025-1368. ISSN 1211-1244. Dostupné také z:
http://www.msmt.cz/uploads/legislativa/2012_89.pdf

⁸⁸ Domluvení schůzky, vyhledání vhodného smluvního partnera a podobně.

měly být sjednány především náležitosti ohledně výsledku činnosti zprostředkovatele a vzniku nároku na provizi. Platnost smlouvy není podmíněna písemnou formou.

2.2.1 Práva a povinnosti smluvních stran

V souvislosti s obsahem závazku vzniká smluvním stranám řada oprávnění a povinností. Vzájemná informační povinnost ukotvená v § 2446 NOZ je identická s právní úpravou smlouvy o obchodním zastoupení. Součinnost ze strany zprostředkovatele spočívá v poskytování informací podstatných pro zájemce při rozhodování ohledně uzavření zprostředkované smlouvy a údajů nezbytných pro posouzení důvěryhodnosti osoby navrhované k transakci, ze strany zájemce ve sdělování skutečností významných pro jednání zprostředkovatele. Zprostředkovatel nesmí navrhnout zájemci uzavření kontraktu s osobou, o které má důvodné podezření, nebo by měl mít, že k plnění závazků z její strany nedojde řádně a včas.⁸⁹ Nesplnění závazku třetí osobou nejde na vrub zprostředkovatele, ručení však lze v rámci smluvní volnosti sjednat. Ustanovení § 2451 NOZ ukládá zprostředkovateli povinnost uschovat doklady získané zprostředkovatelskou činností po dobu nezbytně nutnou⁹⁰.

2.2.2 Provize

Za zprostředkování uzavření smlouvy je zájemce povinen zaplatit zprostředkovateli provizi. Zatímco právo na provizi vzniká ze zákona, stanovení její výše a způsobu úhrady je předmětem smluvního ujednání. Není-li ve smlouvě provize vyčíslena, použije se dle dikce zákona úplata obvyklá za zprostředkování obdobných smluv v daném čase a na daném místě. Pro zjednodušení výkladu práva upustil v této oblasti NOZ od zavedeného

⁸⁹ Porušením této povinnosti vzniká zájemci právo na náhradu škody. K uzavření obchodu nesmí být navržena např. osoba v likvidaci.

⁹⁰ Dobu nezbytně nutnou k uschování dokladů lze v tomto případě charakterizovat jako dobu, po kterou mohou být získané doklady významné pro ochranu zájmů zájemce.

pojmu „nárok na provizi“ a nahradil jej koncepcí „splatnosti provize“.⁹¹ Zákon připouští tři eventuality, kdy je zprostředkovatel oprávněn domáhat se jejího zaplacení. Není-li ujednáno jinak, je provize splatná dnem uzavření zprostředkované smlouvy.⁹² Spočívá-li závazek zprostředkovatele v obstarání příležitosti uzavření smlouvy s třetí osobou, vzniká zprostředkovateli nárok na provizi splněním této náležitosti bez ohledu na výsledek. Zaručí-li se zprostředkovatel za splnění povinnosti ze zprostředkované smlouvy, je splatnost provize závislá na plnění závazku třetí osobou s výjimkou odůvodněného maření ze strany zájemce. Právo na úhradu nákladů účelně vynaložených na zprostředkování náleží zprostředkovateli, nebyla-li ujednána provize. V opačném případě platí domněnka⁹³, že jsou tyto náklady její nedílnou součástí. Aktivní přístup zprostředkovatele zákon nevyžaduje, soudní praxe však zastává názor, že participace zprostředkovatele na uzavření smlouvy je podstatným předpokladem nároku na provizi. Provize nenáleží zprostředkovateli činnému, v rozporu se smlouvou, pro obě strany zprostředkované smlouvy.

2.2.3 Zánik smlouvy o zprostředkování

Závazek ze smlouvy o zprostředkování zaniká zpravidla uzavřením smlouvy, jež je předmětem zprostředkování, uplynutím stanovené lhůty, či vypovězením jedné ze stran. Výpověď nabývá účinnosti okamžikem oznámení. Není-li stanoveno jinak, nepodléhá oznámení písemné formě.⁹⁴

⁹¹ Důvodem pro nahrazení výrazu „nárok na provizi“ pojmem „splatnost provize“ byla častá záměna výrazů „právo“ a „nárok“ na provizi. Zatímco právo na provizi vzniká ze zákona, tj. uzavřením smlouvy o zprostředkování, nárok na provizi vzniká až splatností provize, tj. po vzniku práva na provizi.

⁹² Uzavřením zprostředkované smlouvy po zániku závazku ze zprostředkovatelské smlouvy právo zprostředkovatele na provizi nezaniká.

⁹³ V zákoně se vyvratitelné domněnky uvozují souslovím „Má se za to, že“.

⁹⁴ BEJČEK, Josef, Karel ELIÁŠ a Přemysl RABAN. *Kurz obchodního práva: obchodní závazky*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-337-0, s. 407-408.

2.3 Komise

Komise, institut slučující komisionářskou smlouvu a smlouvu o obstarání prodeje věci, je upravena NOZ v ustanoveních § 2455 – 2470. Původní terminologie komisionářské smlouvy dle obchodního zákoníku zůstala zachována, stejně tak většina ustanovení⁹⁵. Komisionářskou smlouvou se „*komisionář zavazuje obstarat pro komitenta na jeho účet vlastním jménem určitou záležitost, a komitent se zavazuje zaplatit mu odměnu.*“⁹⁶ Předmět smlouvy zákon blíže nespécifikuje, z praktického hlediska spočívá činnost komisionáře v provádění právních úkonů, zejména v uzavírání kontraktů. Kromě určení předmětu je platnost komisionářské smlouvy podmíněna označením smluvních stran, závazkem komisionáře jednat vlastním jménem, nicméně na účet komitenta, a sjednáním závazku úplatné povahy. Písemná forma uzavření není předepsána.

2.3.1 Práva a povinnosti smluvních stran

Z právního jednání je komisionář přímo odpovědný, komitentovi nevznikají vůči třetím osobám žádná práva ani povinnosti s výjimkou náhlé nemožnosti osobního plnění ze strany komisionáře – úmrtí. Není-li splnění závazku ve vlastních silách komisionáře a není-li ve smlouvě uvedeno jinak, je povinen využít služeb jiné osoby, přičemž jeho odpovědnost vůči komitentovi zůstává nezměněna. Počínání komisionáře vyžadující odbornou péči podléhá pokynům komitenta, k odchýlení se od nich opravňuje komisionáře pouze absence včasného souhlasu komitenta při akceptování komitentova zájmu. Nerespektování povinnosti řídit se danými pokyny zmocňuje komitenta k odmítnutí účinků komisionářova jednání provedeného na svůj účet. Vyjma poskytování informací ohledně plnění závazku spočívá oznamovací povinnost komisionáře ve sdělování okolností s potenciálním vlivem

⁹⁵ S mírnými odchylkami.

⁹⁶ ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1025-1368. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: http://www.msmt.cz/uploads/legislativa/2012_89.pdf

na komitentův příkaz. Věci⁹⁷ svěřené komisionáři pro zajištění sjednané záležitosti zůstávají majetkem komitenta do nabytí vlastnického práva třetí osobou. Oproti tomu vlastníkem movitých věcí předaných třetí osobou komisionáři se stává komitent přímo okamžikem předání. Nakládání se získanými nemovitými věcmi je podmíněno převodem vlastnického práva na komitenta a jejich vydáním včetně eventuálního zhodnocení nepředpokládaného v době uzavření smlouvy. Odpovědnost komisionáře za převzaté věci a vzniklou škodu se řídí principy smlouvy o skladování⁹⁸, pozice komisionáře odpovídá postavení skladovatele. Po obstarání sjednané záležitosti předloží komisionář komitentovi zprávu o dosaženém výsledku včetně označení osoby⁹⁹, s níž uzavřel smlouvu na účet komitenta, dorovná náležitosti ohledně vlastnických práv a provede vyúčtování. Je-li třetí osoba uvedená ve smlouvě totožná s osobou komisionáře, realizuje komisionář právo tzv. samovstupu, kdy odkoupí zboží od komitenta sám.¹⁰⁰ Prospěch z dovednosti komisionáře spočívající ve vyjednání výhodnějších podmínek náleží výhradně komitentovi. Nově se v právní úpravě komisionářské smlouvy objevuje problematika dorovnání rozdílu v ceně. Prodá-li komisionář věc za nižší cenu, než stanovil komitent, a neprokáže-li současně odvrácení škody hrozící komitentovi, je povinen rozdíl v ceně kompenzovat. Při koupi věci za cenu vyšší než určenou svědčí právo ve prospěch komitenta, jenž může za předpokladu neexistence závazku cenového dorovnání komisionářem koupit bez zbytečného odkladu odmítnout. Komisionář nově disponuje zadržovacím právem k držným věcem za účelem zajištění peněžitých závazků plynoucích ze smlouvy. Nestanoví-li smlouva jinak, sjednání pojištění nenáleží mezi povinnosti komisionáře.

⁹⁷ Dle definice NOZ je věcí vše, co je rozdílné od osoby a slouží potřebě lidí vyjma živých zvířat a lidského těla a jeho součástí a skutečností mimo dosah lidské moci (sluneční jas či svěží vánek).

⁹⁸ Smlouva o skladování je upravena v § 2415 – 2429 NOZ, právo komisionáře prodat věc ve vlastnictví komitenta zakládá § 2428, tzv. svépomocný prodej.

⁹⁹ Neuvede-li komisionář osobu, s níž na účet komitenta jednal, je dle § 2461 NOZ komitent oprávněn požadovat plnění po komisionáři samotném.

¹⁰⁰ ŠTENGLOVÁ, Ivana, Stanislav PLÍVA a Miloš TOMSA. *Obchodní zákoník. Komentář*. 13. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-354-7, s. 1225.

2.3.2 Odměna

Komisionářská smlouva náleží do kategorie smluv úplatných, stanovení výše odměny¹⁰¹ nepatří mezi podstatné náležitosti smlouvy. Není-li odměna smluvně ujednána, přísluší komisionáři odměna úměrná¹⁰² výsledku realizované činnosti. Odměna se stává nárokovatelnou zařízením sjednané obchodní záležitosti, nikoliv uzavřením smlouvy s třetí osobou. Má se za to, že náklady účelně vynaložené v souvislosti s plněním ujednání jsou součástí odměny. Komisionář neodpovídá za splnění závazku třetí osobou, pokud se k ručení¹⁰³ smluvně nezavázal. Stane-li se tak, je povinen vymáhat plnění na účet komitenta, případně postoupit¹⁰⁴ komitentovi pohledávky v odpovídající hodnotě. Delcredere, stejně tak jako míra úspěšnosti komisionářových úkonů, se promítá do velikosti odměny.

2.3.3 Zánik komise

Závazek komisionáře vůči komitentovi zaniká nejčastěji splněním, povinnost ze smlouvy lze vypovědět z vůle kterékoli smluvní strany, přičemž oprávnění komitenta odvolat příkaz pozbývá účinnosti se vznikem závazku komisionáře vůči třetí osobě.

2.3.4 Zvláštní typy komisionářské smlouvy

Specifickým, do českého jazyka bez překladu převzatým, typem komisionářské smlouvy je *treuhand*¹⁰⁵. „*Při treuhandu vystupuje treuhänder*¹⁰⁶ *navenek jako osoba oprávněná, jednající na vlastní účet, avšak ve skutečnosti jedná na účet svého mandanta, s nímž má ve*

¹⁰¹ Výši odměny je možné sjednat i např. procentní sazbou z ceny realizovaného obchodu.

¹⁰² Přiměřená, resp. obvyklá v době uzavírání smlouvy.

¹⁰³ Toto ručení je označováno termínem delcredere.

¹⁰⁴ Postoupení pohledávky ze smlouvy lze provést pouze se souhlasem komitenta, na pohledávku je dále nahlíženo jako na pohledávku komitenta za komisionářem.

¹⁰⁵ Někdy se lze setkat s českým výrazem svěřenská správa.

¹⁰⁶ Opatrovatel cizího majetku.

*vnitřním vztahu uzavřenou komisionářskou smlouvou.*¹⁰⁷ Dle německé právní úpravy lze treuhand provozovat ve prospěch třetí osoby či prospěch vlastní analogický zajišťovacímu vztahu. Je-li postavení treuhändera třetí osobě patrné, jde o treuhand otevřený¹⁰⁸, je-li poslání treuhändera zamlčováno, jedná se o treuhand skrytý¹⁰⁹. Obdobný institut představuje nově v občanském zákoníku správa cizího majetku – trust, kdy správce cizího majetku¹¹⁰ zastupuje vlastníka¹¹¹ v právním jednání a nakládá se svěřeným majetkem v jeho prospěch. Od komisního systému je nezbytné diferencovat systém dealerský či distribuční. Česká právní úprava řadí smlouvu dealerskou mezi smlouvy nepojmenované, dealerem se rozumí osoba jednající vlastním jménem na vlastní účet při existenci rámcové smlouvy s výrobcem o soustavném odběru zboží. Zvláštní typ komisionářské smlouvy představuje v systému českého práva rovněž neupravená smlouva o příkazu k prodeji¹¹² odlišující se stanovením provize. Smlouva o příkazu k prodeji je aplikována v situacích, kdy jedna smluvní strana svěří druhé movitou věc k prodeji za určitou cenu ve stanovené lhůtě s následným vrácením v případě neuskutečnění prodeje.

2.4 Smlouva o obchodním zastoupení

Právní úprava obchodního zastoupení harmonizovaná s legislativou Evropské unie obsažená v obchodním zákoníku doznala s novým občanským zákoníkem upřesnění v podobě změn spíše systematických či stylistických.¹¹³ „*Smlouvou o obchodním zastoupení se obchodní zástupce jako nezávislý podnikatel zavazuje dlouhodobě vyvíjet pro*

¹⁰⁷ BEJČEK, Josef, Karel ELIÁŠ a Přemysl RABAN. *Kurz obchodního práva: obchodní závazky*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-337-0, s. 404.

¹⁰⁸ Otevřenému treuhandu odpovídají smlouvy o správě majetku či postavení notáře.

¹⁰⁹ Skrytý treuhand probíhá nejčastěji v podobě maskovaných obchodů.

¹¹⁰ V angloamerickém právu je osoba správce cizího majetku označována jako trustee.

¹¹¹ Beneficienta.

¹¹² Právní úpravu smlouvy o příkazu k prodeji lze nalézt např. v § 1086 rakouského zákoníku ABGB jakožto Trödelvertrag (Verkaufsauftrag), ABGB – Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch.

¹¹³ Důvodová zpráva k novému občanskému zákoníku. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/fileadmin/Duvodova-zprava-NOZ-konsolidovana-verze.pdf>

*zastoupeného činnost směřující k uzavírání určitého druhu obchodů zastoupeným nebo k ujednání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet a zastoupený se zavazuje platit obchodnímu zástupci provizi.*¹¹⁴ Soustavný charakter činnosti odlišuje smlouvu o obchodním zastoupení od jednorázového užití smlouvy o zprostředkování. Oproti ostatním typům příkazních smluv předepisuje zákon pro smlouvu o obchodním zastoupení, upravenou NOZ v ustanoveních § 2483 – 2520, písemnou formu¹¹⁵.

Bejček, Eliáš a Raban segmentují a definují pojmové znaky smlouvy o obchodním zastoupení následovně:¹¹⁶

1. Subjekt obchodního zástupce

Obchodní zástupce vystupuje jako podnikatel zapsaný v obchodním rejstříku či provozující činnost na základě živnostenského, popřípadě jiného oprávnění. Porušení rysu nezávislosti transformuje vztahy závazkového práva do roviny pracovněprávních předpisů. Využívání služeb živnostníků jako obchodních zástupců je v praxi obchodních společností běžnou záležitostí.¹¹⁷ Zastřešené právní jednání¹¹⁸, tzv. švarcsystém¹¹⁹, je od 1. ledna 2015

¹¹⁴ ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné také z: http://www.msmt.cz/uploads/legislativa/2012_89.pdf

¹¹⁵ Důvodem písemné formy je potřeba zvýšené ochrany obchodních zástupců.

¹¹⁶ BEJČEK, Josef, Karel ELIÁŠ a Přemysl RABAN. *Kurz obchodního práva: obchodní závazky*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-337-0, s. 410-412.

¹¹⁷ MANDÁT, Jan. K některým otázkám působení obchodních zástupců. *Epravo.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/k-nekterym-otazkam-pusobeni-obchodnich-zastupcu-81848.html>

¹¹⁸ Zastřešené právní jednání definuje §555 NOZ následovně: „*Má-li být určitým právním jednáním zastřešeno jiné právní jednání, posoudí se podle jeho pravé povahy. Pokud bude nějaká osoba vykonávat pro zaměstnavatele činnost vykazující znaky podnikání, měla by ji vykonávat na základě obchodní smlouvy. Pokud činnost obchodního zástupce vykazuje znaky závislé práce, jedná se o pracovní činnost a ne o obchodní vztah.*“

¹¹⁹ Švarcsystém neboli nelegální zaměstnávání formou zastřešení faktického pracovněprávního vztahu jinou smlouvou je metodou plošně využívanou od 90. let 20. století nesoucí pojmenování po podnikateli Miroslavu Švarcovi.

v souvislosti s účinností novely zákona o zaměstnanosti nelegální, tudíž tvrdě sankciovanou¹²⁰ problematikou. Při provádění obchodních aktivit soustavného charakteru jedná obchodní zástupce vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Osoby oprávněné vykonávat činnost obchodního zástupce vymezuje § 2484 NOZ negativně, vyloučení jsou členové orgánu právnické osoby, s níž má být obchodováno, nucený správce právnické osoby¹²¹ či insolvenční správce¹²². Výčet subjektů eliminovaných z pozice obchodního zástupce doznal přijetím NOZ změn v podobě vypuštění právního postavení likvidátora, jenž zavazuje právnickou osobu členstvím, a tudíž je z obchodního zastoupení vyloučen již v první uvedené skupině, a začlenění postu nuceného správce.

2. Předmět smlouvy

Právní úprava předkládá dvě podoby institutu obchodního zastoupení, obecnou a zvláštní. Obecná verze opravňuje obchodního zástupce ke sjednávání a provádění obchodů za předpokladu písemného zplnomocnění ze strany zastoupeného, zatímco zvláštní spočívá ve vytváření příležitostí pro zastoupeného k uzavírání smluv s třetí osobou. Vymezení předmětu smlouvy tkví v jednoznačném určení aplikované formy včetně rámce smluv, jež je obchodní zástupce oprávněn uzavírat. Ustanoveními smlouvy o obchodním zastoupení se neřídí činnost subjektů operujících na burzovním trhu¹²³.

3. Dlouhodobost

Trvalý charakter obchodního zastoupení představuje základní odlišnost oproti zprostředkovatelské činnosti a současně zakládá závislost ekonomické prosperity a sociální jistoty zástupce vůči zastoupenému. Smlouvu o obchodním zastoupení lze sjednat na dobu

¹²⁰ Peněžní postih pro pracovníka činí až 100 000 Kč, pokuta pro firmu se pohybuje v rozmezí od 250 000 CZK do 10 000 000 CZK.

¹²¹ Nuceným správcem právnické osoby je osoba, jejímž prostřednictvím stát vynucuje dodržování práva u společností s veřejně důležitým předmětem podnikání, jestliže porušují své stanovené povinnosti.

¹²² Insolvenčním správcem je osoba nakládající s majetkem dlužníka, jenž není schopen dostát svým závazkům, a to takovým způsobem, aby byli věřitelé uspokojeni v co největší možné míře.

¹²³ Burzovní trh představuje dle § 2520 NOZ komoditní burza a burza cenných papírů.

určitou i neurčitou. Není-li smluvně ujednána, ať výslovně či určením účelu, délka trvání obchodního zastoupení, aplikuje se dle § 2509 NOZ platnost neurčitá. Nerespektování uplynutí časového horizontu v případě smlouvy uzavřené na dobu určitou automaticky pozměňuje závaznost dané smlouvy na období neurčité. V praxi probíhá prodlužování smlouvy na dobu neurčitou nejčastěji ve dvou krocích¹²⁴, nejprve dochází na základě vyvratitelné právní domněnky k prolongování o původně sjednanou dobu nepřesahující 6 měsíční lhůtu, pokud se smluvní strany řídí ustanoveními i nadále, mění se určitá povaha smlouvy na ujednání neurčitého charakteru.¹²⁵

4. Okruh obchodů

Není-li smluvně ujednána územní rozsah obchodního zastoupení, vztahuje se činnost obchodního zástupce na oblast ČR, v případě zahraničního zastoupení rozhoduje stát, v němž daná osoba v době uzavření smlouvy sídlí. Institut obchodního zastoupení rozlišuje v § 2487 – 2488 NOZ dvě podoby obchodního zastoupení. Sjednáním výhradního obchodního zastoupení je činnost obchodního zástupce na daném území či pro daný okruh osob zcela podřízena potřebám zastoupeného, stejně tak zastoupený nesmí ve shodném rozsahu využívat služeb jiného obchodního zástupce. Obchodní zástupce nesmí konat pro jiné osoby a uzavírat obchody na vlastní účet nebo účet jiné osoby, oproti tomu zastoupený je oprávněn k uzavírání obchodů bez součinnosti obchodního zástupce, čímž není dotčeno právo obchodního zástupce na provizi. Porušením podmínek výhradního obchodního zastoupení jedním ze zavázaných subjektů vzniká poškozené straně právo vypovědět smlouvu o obchodním zastoupení s okamžitou platností. Není-li výhradní obchodní zastoupení ve smlouvě sjednáno, řídí se smluvní vztah opatřeními nevýhradního obchodního zastoupení, jež umožňuje obchodnímu zástupci nabízet identický rozsah služeb jiným osobám než zastoupenému či uzavírat obchody na vlastní účet, stejně tak zastoupený může pověřit výkonem sjednané činnosti více obchodních zástupců.

¹²⁴ Respektive dle znění § 667 Obchodního zákoníku platného do 31. 12. 2004.

¹²⁵ ŠVARC, Zbyněk. *Smluvní vztahy při podnikání*. Olomouc: ANAG, 2001. ISBN 80-7263-070-9, s. 102.

5. Úplatnost

Smlouva o obchodním zastoupení náleží do kategorie smluv úplatných, ujednání ohledně výše provize však nepatří mezi podstatné náležitosti ovlivňující platnost smlouvy. Od kogentních nařízení úpravy práva na provizi se mohou smluvní strany odchýlit pouze ve prospěch obchodního zástupce. Ustanovení smlouvy o obchodním zastoupení nelze aplikovat v případě sjednání zastoupení bezúplatné povahy.

2.4.1 Práva a povinnosti smluvních stran

V oblasti práv a povinností zastupující osoby doznala právní úprava s přijetím NOZ výrazného zestručnění v podobě upuštění od subjektivního požadavku poctivého a dobrou víru zohledňujícího jednání.¹²⁶ Obchodní zástupce je povinen vykonávat sjednanou činnost s odbornou péčí, v souladu se zájmy¹²⁷ a pokyny zastoupeného. Skutečnosti získané v souvislosti s prováděním činnosti vyhodnotí obchodní zástupce z hlediska důležitosti pro zastoupeného a bez zbytečného odkladu mu sdělí veškeré informace související s vývojem trhu a ostatních faktorů ovlivňujících obchodní rozhodování. Spočívá-li podstata obchodního zastoupení ve sjednávání a uzavírání obchodů jménem a na účet zastoupeného na základě udělení plné moci, smí se obchodní zástupce odchýlit od smluvně stanovených podmínek pouze se souhlasem zastoupeného. Zákaz šíření údajů získaných od zastoupeného, stejně tak využití nabytých informací pro vlastní účely trvá i po zániku obchodního zastoupení.¹²⁸ Obchodní zástupce odpovídá za splnění povinnosti třetí osoby, zaručil-li se zastoupenému písemně a bylo-li převzetí závazku stvrzeno mimořádnou provizí. Na existenci obtíží, případně nemožnosti výkonu sjednané činnosti, je obchodní zástupce povinen upozornit zastoupeného ihned v okamžiku, kdy se o daném problému

¹²⁶ Důvodová zpráva k novému občanskému zákoníku. Dostupné z:

<http://obcanskyzakonik.justice.cz/fileadmin/Duvodova-zprava-NOZ-konsolidovana-verze.pdf>

¹²⁷ V rámci ochrany zájmů zastoupeného je obchodní zástupce povinen uchovat klíčové doklady po dobu nezbytně nutnou.

¹²⁸ Dle § 2491 NOZ se mlčenlivost vztahuje i na údaje získané z jiných zdrojů, přičemž se jedná o data způsobila přivodit zastoupenému újmu.

dozvěděl. Stěžejní povinností zastoupeného je úhrada finančních nároků¹²⁹ obchodního zastoupení. Řádný výkon činnosti obchodního zástupce je z pozice zastoupeného podmíněn poskytnutím potřebných údajů, veškeré dokumentace, podkladů a věcí nezbytných ke zprostředkovávání obchodů. Věci svěřené obchodnímu zástupci v souvislosti s prováděním smluvených záležitostí zůstávají vlastnictvím zastoupeného a s výjimkou věcí spotřebovaných v průběhu výkonu obchodní činnosti dojde po ukončení obchodního zastoupení k jejich navrácení. Vzhledem k nároku obchodního zástupce na provizi odvoзованou obvykle od množství zprostředkovaných či uzavřených obchodů je zastoupený povinen oznámit obchodnímu zástupci bez zbytečného odkladu přijetí, odmítnutí, popřípadě nesplnění obchodu.¹³⁰ Neočekávané změny s význačným vlivem na rozsah zastoupení sdělí zastoupený obchodnímu zástupci v rozumné době.

2.4.2 Provize

Problematicke provize v souvislosti s obchodním zastoupením věnuje NOZ poměrně značný prostor.¹³¹ Provizi lze v rámci smluvní volnosti sjednat různě, nejužívanější způsob obchodní praxe spočívá ve stanovení výnosového procenta ze zprostředkovaných obchodů, k jiným možným alternativám určení provize patří ujednání pevné částky či paušálu za obstarání dané obchodní záležitosti, vyloučena není ani kombinace uvedeného výčtu možností. Není-li odměna dohodnuta, náleží obchodnímu zástupci provize obvyklá zvyklostem¹³² výkonu obdobné činnosti. Složkou provize je každá část odměny fluktuující dle počtu a hodnoty uzavřených obchodních případů. Závisí-li provize na plnění třetí osoby, zahrnuje v základu i plnění neuskutečněné z vůle zastoupeného. Nebylo-li ujednáno

¹²⁹ Provize, náklady spojené s výkonem činnosti obchodního zástupce, delcredere v případě ručení za splnění závazku, zvláštní odměna označovaná dříve jako právo na odškodnění.

¹³⁰ NOVOTNÝ, Petr. *Nový občanský zákoník: smluvní právo*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5164-1, s. 197.

¹³¹ § 2499 – 2508 NOZ.

¹³² Pokud takové zvyklosti neexistují, náleží obchodnímu zástupci rozumná odměna odpovídající okolnostem uskutečňovaného úkonu.

jinak, nevzniká obchodnímu zástupci vedle provize nárok na úhradu nákladů¹³³ vynaložených v souvislosti s prováděním obchodní činnosti. V opačné situaci je vznik práva na úhradu nákladů determinován vznikem práva na provizi, náklady obchodního neúspěchu jdou na vrub obchodního zástupce. Rozhodný okamžik vzniku práva na provizi závisí na charakteru smluvního ujednání. Spočívá-li činnost obchodního zástupce pouze v obstarávání příležitostí k uzavírání obchodů, právo na provizi vzniká okamžikem zajištění dané příležitosti. Uzavírá-li obchodní zástupce obchody jménem a na účet zastoupeného, právo na provizi vzniká až po uzavření smlouvy s třetí osobou v okamžiku, kdy zastoupený splnil nebo měl splnit svoji povinnost, anebo kdy došlo k naplnění závazku ze zprostředkovávané smlouvy třetí osobou. Má-li k plnění ze strany třetí osoby dojít až po uběhnutí šestiměsíční lhůty následující po uzavření obchodu, vzniká obchodnímu zástupci právo na provizi uzavřením sjednané smlouvy. Nejzazší možný termín splatnosti provize představuje poslední den měsíce následujícího po skončení čtvrtletí, v němž oprávnění na provizi vzniklo. Patrná nemožnost realizace obchodu mezi zastoupeným a třetí osobou nezakládá právo obchodního zástupce na provizi s výjimkou zmaření obchodu ze strany zastoupeného, stejně tak právo na odměnu nenáleží obchodnímu zástupci, konal-li zároveň pro obě zúčastněné strany. „*Obchodní zástupce má právo na provizi za úkony provedené při obchodním zastoupení, byl-li obchod uzavřen v důsledku jeho činnosti nebo byl-li obchod uzavřen s třetí osobou, kterou obchodní zástupce za účelem uskutečnění tohoto obchodu získal před účinností smlouvy.*“¹³⁴ Zákon přisuzuje obchodnímu zástupci právo na odměnu ze smluv uzavřených zastoupeným s třetí stranou i po zániku obchodního zastoupení za předpokladu, že k uzavření došlo v důsledku předchozí činnosti obchodního zástupce či zániku smlouvy o obchodním zastoupení předcházel přijetí objednávky¹³⁵ učiněné třetí osobou. Pro případ výhradního obchodního zastoupení je právo na provizi obchodnímu zástupci přiznáno i za obchod realizovaný mimo smluvně vymezené území či

¹³³ Jedná se především o právní, notářské, překladatelské a soudní výlohy, administrativní a telekomunikační poplatky.

¹³⁴ ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1025-1368. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: http://www.msmt.cz/uploads/legislativa/2012_89.pdf

¹³⁵ Návrh smlouvy.

okruh osob. Uplatní-li právo na provizi více po sobě následujících obchodních zástupců, upřednostněn bude vždy předchůdce následovníka.¹³⁶

2.4.3 Zánik obchodního zastoupení

Zatímco obchodní zastoupení sjednané na dobu určitou končí uplynutím stanovené lhůty, smlouva o obchodním zastoupení uzavřená na dobu neurčitou, vypověditelná z iniciativy kterékoli smluvní strany, zaniká uplynutím lhůty výpovědní. Zákonná výpovědní doba činí pro první rok trvání obchodního zastoupení jeden měsíc, pro druhý rok dva měsíce, pro třetí a každý další rok tři měsíce. V rámci smluvní volnosti mohou smluvní strany stanovit výpovědní období delšího charakteru a stejně tak sjednat odlišnou délku výpovědní lhůty pro zastoupeného a pro obchodního zástupce, přičemž výpovědní doba svazující zastoupeného nesmí být kratší než doba, jíž je vázán obchodní zástupce. Není-li dohodnuto jinak, končí výpovědní doba k poslednímu dni kalendářního měsíce.¹³⁷ „*Bylo-li ujednáno výhradní zastoupení, pak má každá ze stran právo smlouvu vypovědět, nedosáhl-li objem obchodů v posledních dvanácti měsících objemu určeného ve smlouvě; nebyl-li objem sjednán, rozhoduje objem přiměřený odbytovým možnostem.*“¹³⁸ Nerespektování pravidel¹³⁹ stanovených smlouvou o výhradním obchodním zastoupení opravňuje dotčenou smluvní stranu k vypovězení obchodního zastoupení bez výpovědní lhůty.

¹³⁶ ŠVARC, Zbyněk. *Smluvní vztahy při podnikání*. Olomouc: ANAG, 2001. ISBN 80-7263-070-9, s. 105.

¹³⁷ Doručí-li jedna ze smluvních stran výpověď druhé smluvní straně v polovině měsíce, nezanikne obchodní zastoupení dříve než posledním dnem následujícího kalendářního měsíce.

¹³⁸ NOVOTNÝ, Petr. *Nový občanský zákoník: smluvní právo*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5164-1, s. 197.

¹³⁹ Využívá-li zastoupený služeb jiného obchodního zástupce či vykonává-li obchodní zástupce činnost pro jiného zastoupeného.

2.4.4 Zvláštní odměna

Nahrazení vžitého výrazu „právo na odškodnění“ pojmem „zvláštní odměna“ v právní úpravě NOZ je odůvodňováno nevhodností věcného významu slova odškodnění¹⁴⁰ v porovnání s jeho užitím při výkladu problematiky obchodního zastoupení.¹⁴¹ Zapříčinil-li se obchodní zástupce o získání nových klientů pro zastoupeného či výrazné rozšíření obchodu se zákazníky stávajícími, náleží mu za podmínek stanovených zákonem při zániku obchodního zastoupení právo na zvláštní odměnu¹⁴². Výše zvláštní odměny odrážející ekonomický přínos obchodního zástupce zastoupenému nesmí přesáhnout velikost roční odměny vyjádřenou ročním průměrem odměn nabytých obchodním zástupcem v průběhu předešlých pěti let. Neměla-li smlouva o obchodním zastoupení tak dlouhé trvání, představuje výše zvláštní odměny roční průměr za celkovou dobu obchodního zastoupení. Trvalo-li obchodní zastoupení méně než jeden rok, nesmí zvláštní odměna převýšit celkový objem provizí získaných za celou dobu trvání obchodního zastoupení. Právo obchodního zástupce na zvláštní odměnu zaniká uplynutím jednoho roku od ukončení obchodního zastoupení. Zaniklo-li obchodní zastoupení v důsledku porušení smluvního ujednání obchodním zástupcem či z jiných důvodů¹⁴³ s výjimkou věku, invalidity či nemoci obchodního zástupce, právo na zvláštní odměnu nevzniká.

2.4.5 Konkurenční doložka

Sjednáním konkurenční doložky se obchodní zástupce zavazuje po dobu maximálně dvou let nevykonávat na daném území či v daném okruhu osob na vlastní ani cizí účet činnost, jež byla předmětem obchodního zastoupení a vykazuje soutěžní povahu k podnikání zastoupeného. Vyvstanou-li pochybnosti ohledně působnosti konkurenční doložky

¹⁴⁰ Náhrada škody.

¹⁴¹ Důvodová zpráva k novému občanskému zákoníku. Dostupné z:
<http://obcanskyzakonik.justice.cz/fileadmin/Duvodova-zprava-NOZ-konsolidovana-verze.pdf>

¹⁴² Účel zvláštní odměny spočívá v kompenzaci budoucího prospěchu zastoupeného vůči obchodnímu zástupci.

¹⁴³ Obchodní zástupce převedl na základě dohody se zastoupeným práva a povinnosti na třetí osobu.

v souvislosti s ochranou práv zastoupeného, lze na základě soudního rozhodnutí konkurenční doložku omezit.

2.4.6 Úprava obchodního zastoupení v evropském právu

Hlavní pramen právní úpravy obchodního zastoupení v systému evropského práva představuje Směrnice Rady o koordinaci právní úpravy členských států týkající se nezávislých obchodních zástupců. Podstata směrnice minimalizující rozdíly vnitrostátních právních úprav spočívá v zajištění ochrany obchodního zástupce jakožto znevýhodněné strany obchodního závazkového vztahu.¹⁴⁴ Oblast působnosti směrnice zahrnuje právní a správní předpisy členských států upravující vztahy mezi obchodními zástupci a zmocniteli.¹⁴⁵ Z hlediska evropské legislativy se obchodním zástupcem rozumí „*osoba, která je jako nezávislý zprostředkovatel trvale pověřena sjednávat prodej a nákup zboží pro jinou osobu (dále jen „zmocnitel“) nebo sjednávat a uzavírat tyto obchody jménem a na účet zmocnitele.*“¹⁴⁶ Specifikum evropské právní úpravy obchodního zastoupení spočívá ve zprostředkovávání či uzavírání smluv výhradně kupních. V tomto ohledu nabízí komplexnější vymezení předmětu obchodního zastoupení česká právní úprava zohledňující zprostředkovávání či uzavírání různých smluvních typů¹⁴⁷. Z výkonu činnosti obchodního zástupce jsou na základě článku 1 vyloučeny osoby oprávněné zavazovat společnost či ostatní společníky navenek, stejně tak nucený správce, likvidátor či správce konkursní podstaty. Opatření směrnice se rovněž neslučují s bezplatným charakterem úkonu, působením na obchodních či komoditních burzách a vystupováním na bázi „Crown Agents

¹⁴⁴ WINKLER, Martin. *Obchodné zastúpenie vo vnútroštátnom a zahraničnom obchode*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-818-5, s. 218.

¹⁴⁵ Článek 1 směrnice 86/653/EHS.

¹⁴⁶ EVROPSKÁ UNIE. Směrnice Rady (ES) ze dne 18. prosince 1986 o koordinaci právní úpravy členských států týkající se nezávislých obchodních zástupců. In: *Úřední věstník*. 1986, L 382/17. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:31986L0653&from=CS>

¹⁴⁷ Např. smlouva o dílo, koupi nebo prodeji nemovitosti.

for Overseas Governments and Administrations“¹⁴⁸. Platnost smlouvy o obchodním zastoupení není podmíněna písemnou formou¹⁴⁹, nicméně právem obdržet podepsaný písemný doklad formulující ujednání disponuje na základě žádosti každá smluvní strana.

Kogentní ustanovení článků 3 a 4 předkládají demonstrativní výčet práv a povinností obchodního zástupce a zmocnitele. Základní podmínka výkonu obchodní zastupitelské činnosti spočívá v respektování zájmů zmocnitele při současném zachování předpokladu zodpovědného a dobromyslného jednání podléhajícímu informační povinnosti. Sjednávání transakcí je obchodní zástupce povinen vykonávat řádně s vynaložením patřičného úsilí a v souladu s rozumnými pokyny zmocnitele. Zmocniteli vystupujícímu v rámci smluvního vztahu rovněž zodpovědně a v dobré víře ukládá směrnice povinnost umožnit obchodnímu zástupci přístup k dokumentaci vztahené bezprostředně k předmětu plnění a ostatním údajům nezbytným pro realizaci závazku ze smlouvy o obchodním zastoupení. Lze-li předpokládat podstatně nižší objem obchodů v porovnání s rozsahem očekávaným, vzniká zmocniteli povinnost na tuto skutečnost obchodního zástupce v rozumné lhůtě upozornit. Zmocniteli rovněž přísluší povinnost informovat obchodního zástupce bez zbytečného odkladu o výsledku zprostředkované obchodní příležitosti.

Obchodní zástupce má nárok na odměnu v dohodnuté, obvyklé¹⁵⁰ či přiměřené¹⁵¹ výši. Náležitosti vzniku, splatnosti a zániku provize¹⁵² upravují ustanovení článků 7 – 12.

¹⁴⁸ Speciální kategorie obchodních agentů vykonávajících činnost pod záštitou mezinárodní společnosti se sídlem ve Velké Británii. Posláním Crown Agents je poskytování poradenské pomoci orgánům výkonné moci po celém světě s cílem zvyšování prosperity a eliminace chudoby.

¹⁴⁹ Bez ohledu na čl. 13 odst. 1 může právní řád členského státu zakotvit písemnou podobu smlouvy o obchodním zastoupení jako podmínku platnosti. Mnohé členské státy tuto příležitost využily, např. ČR, Slovensko, Německo.

¹⁵⁰ Odměna odpovídající zvyklostem v místě výkonu činnosti náleží obchodnímu zástupci za předpokladu neexistence dohody smluvních stran o výši odměny.

¹⁵¹ Nelze-li identifikovat patřičné zvyklosti, přísluší obchodnímu zástupci přiměřená odměna zohledňující veškeré náležitosti obchodu.

¹⁵² Flexibilní složka odměny mění se v závislosti na počtu a hodnotě zprostředkovaných či uzavřených obchodů.

Směrnice připouští dva možné způsoby vzniku nároku na provizi z obchodů uzavřených během trvání smlouvy a ukládá členským státům povinnost implementovat do právního řádu jednu z uvedených eventualit. Obchodnímu zástupci vzniká nárok na provizi, zapříčinil-li se o uzavření obchodu či došlo-li k uzavření obdobné obchodní transakce s již dříve získaným zákazníkem. Svěřil-li zmocnitel obchodnímu zástupci výhradní či nevýhradní právo správy určitého územního celku či skupiny osob, vzniká nárok na provizi za předpokladu uzavření obchodu se zákazníkem místně či osobně příslušejícím do vymezené oblasti. Obchodní zástupce však nemá nárok na provizi, náleží-li v souladu s článkem 8 předešlému obchodnímu zástupci. Časový okamžik vzniku nároku na provizi je definován uskutečněním obchodu zmocnitelem či třetí osobou. Nejzazší termín splatnosti peněžitého plnění připadá na poslední den měsíce následujícího po čtvrtletí, kdy na provizi vznikl nárok. Nejpozději v ten samý den obdrží obchodní zástupce oprávněný nahlédnout do účetní dokumentace výkaz o dlužné provizi¹⁵³.

Smlouva o obchodním zastoupení uzavřená na dobu určitou zaniká uplynutím sjednaného časového horizontu s výjimkou samovolné přeměny na smluvní ujednání s neurčitou platností zapříčiněné nerespektováním konce časové působnosti. Zánik smlouvy uzavřené na dobu neurčitou je iniciován výpovědí některého z účastníků. Výpovědní lhůta stanovená pro případ ukončení závazkového vztahu v prvním roce trvání činí jeden měsíc, ve druhém roce dva měsíce, ve třetím roce a následujících letech pak dosahuje tříměsíční délky. Na rozdíl od možnosti prodloužení¹⁵⁴ výpovědní lhůty její zkracování do kompetence členských států nenáleží. Ustanoveními směrnice není dotčena právní úprava členských států vztahující se k okamžitému vypovězení smlouvy z důvodu neplnění povinností či nastání mimořádných okolností¹⁵⁵. Povinnost zajistit obchodnímu zástupci nároky¹⁵⁶ vznikající zánikem smlouvy o obchodním zastoupení ukládá členským státům článek 17. Nárok na odškodnění náleží obchodnímu zástupci, přivedl-li zmocniteli nové zákazníky

¹⁵³ Výkaz o dlužné provizi obsahuje jednotlivé položky pro výpočet výše peněžitého plnění.

¹⁵⁴ Delší výpovědní lhůtu lze stanovit pouze za předpokladu shodné délky trvání pro obě smluvní strany.

¹⁵⁵ Okamžité odstoupení od smlouvy zakotvuje česká právní úprava např. v § 2002 NOZ (porušení povinností podstatným způsobem), § 2006 NOZ (následná nemožnost plnění) či § 2009 NOZ (smrt).

¹⁵⁶ Nárok na odškodnění, nárok na náhradu škody.

nebo přispěl-li významným způsobem k nárůstu objemu obchodů se zákazníky již stávajícími za předpokladu budoucího prospěchu zmocnitele plynoucího z obchodních transakcí uzavřených s těmito zákazníky. „*Výše odškodnění nesmí překročit částku rovnající se ročnímu odškodnění vypočítanému z průměrné roční odměny pobírané obchodním zástupcem během pěti posledních let, a pokud smlouva trvá dobu kratší než pět let, je odškodnění počítáno z průměru za dotčené období trvání smlouvy.*“¹⁵⁷ Nárok na odškodnění lze uplatnit souběžně s právem na náhradu škody zapříčiněné zánikem smluvního vztahu za okolností uvedených v čl. 17 odst. 3 za podmínky dodržení jednoleté prekluzivní lhůty počítané ode dne zániku smlouvy o obchodním zastoupení. Právo na odškodnění či náhradu škody vzniká rovněž zánikem smluvního ujednání v důsledku smrti obchodního zástupce. Nárok na odškodnění či náhradu škody obchodnímu zástupci nenáleží, vypoví-li smlouvu pro neplnění povinností podněcující okamžité ukončení smluvního vztahu zmocnitel, ukončí-li platnost smluvního ujednání z důvodu nemožnosti plnění¹⁵⁸ sám obchodní zástupce či jsou-li práva a povinnosti vyplývající ze smlouvy postoupeny na základě dohody třetí osobě.

Specifické omezení činnosti obchodního zástupce po zániku smlouvy o obchodním zastoupení představuje za účelem ochrany zmocnitele před soutěživým chováním obchodního zástupce konkurenční doložka.¹⁵⁹ Platnost konkurenční doložky je na základě článku 20 podmíněna písemnou formou a určením územní působnosti včetně vymezení okruhu zákazníků či druhu zboží. Konkurenční doložku lze sjednat nejvýše na dobu dvou let po zániku smlouvy o obchodním zastoupení.

¹⁵⁷ Článek 17 směrnice 86/653/EHS.

¹⁵⁸ Vysoký věk, invalidita či onemocnění obchodního zástupce.

¹⁵⁹ WINKLER, Martin. *Obchodné zastúpenie vo vnútroštátnom a zahraničnom obchode*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-818-5, s. 226.

3 Specifika obchodního zastupování ve vybraných zemích

Základem úspěšné strategie pronikání na zahraniční trhy je profesionální přístup podnikatelských subjektů reprezentovaných v mezinárodním styku zpravidla obchodními zástupci. Budování zákaznické sítě na cílovém trhu v zahraničí vyžaduje dokonalou znalost kulturních a obchodně-právních aspektů příslušného teritoria. Jednání se zahraničními obchodními partnery podléhá specifickým tradicím, postupům a zvyklostem jednotlivých zemí. Nezbytným předpokladem pro výkon činnosti obchodního zástupce je vystupování v souladu se základními pravidly etikety včetně zohledňování stylu jednání, způsobu vyjadřování, přístupu k rozhodování a realizaci závazků.¹⁶⁰ Všeobecně lze konstatovat, že zdvořilost, dochvilnost, připravenost, efektivnost, formálnost mluveného a vizuálního projevu, vhodnost nezávazných konverzačních témat a ochota ke kompromisům představují záruku obchodního úspěchu. Volba jednotlivých zemí proběhla na základě regionální odlišnosti a významnosti zahraničního obchodu pro české národní hospodářství. Nejdůležitější obchodní partnery ČR zobrazuje Tab. 3.

Tab. 3: Nejvýznamnější zahraniční obchodní partneři ČR v roce 2014

partnerská země	vývoz		dovoz	
	pozice	v mil. Kč	pozice	v mil. Kč
Čína	18	42 460	2	363 099
Francie	5	183 819	8	102 350
Itálie	7	133 089	5	131 304
Maďarsko	9	88 691	11	74 289
Německo	1	1 161 238	1	834 734
Nizozemsko	10	99 108	7	107 618
Polsko	3	217 114	3	248 356
Rakousko	6	156 760	9	99 490
Ruská federace	8	113 018	6	129 494
Slovensko	2	304 113	4	169 395
Spojené království	4	184 040	12	68 125

Zdroj: ČSÚ. Vlastní zpracování.

¹⁶⁰ ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-28-2, s. 7.

3.1 Čína

Čínská lidová republika (dále jen ČLR), největší asijský stát a nejlidnatější země světa, představuje z investičního hlediska velice perspektivní zahraniční teritorium vyznačující se dynamickým tempem růstu.¹⁶¹ ČLR je druhou největší ekonomikou, druhým největším světovým vývozcem a třetím největším dovozcem. Jedná se o vysoce konkurenční trh nabízející zároveň velké množství obchodních příležitostí. Z pohledu zahraničního obchodu ČR zastává ČLR výsadní postavení v oblasti dovozních operací. Největšího vzestupu dosáhla česko-čínská přeshraniční spolupráce mezi lety 2005 a 2013, kdy statistiky ČSÚ zaznamenaly nárůst čínského importu o zhruba 222 %.¹⁶² Geografická vzdálenost ČLR od zemí EU úzce souvisí s kulturními odlišnostmi promítajícími se do obchodního jednání a ovlivňujícími tak činnost obchodního zástupce. Úspěšné působení na čínském trhu se odvíjí nejen od vhodně zvolené strategie vstupu, marketingových schopností či vyjednávacích dovedností obchodního zástupce, nýbrž i od znalosti aktuální právní problematiky napomáhající k překonávání specifických překážek čínské legislativy.

K typickým povahovým znakům příslušníků čínské mentality patří pracovitost, vytrvalost, trpělivost, skromnost, disciplína, respekt k autoritám, asertivita a kolektivismus. V obchodním jednání jsou schopni velmi dobře argumentovat, nicméně znalost angličtiny je mizivá. Obchodní schůzky se tak vyznačují přítomností tlumočnicka disponujícího odbornou znalostí dané problematiky. Zaslání a nastudování dokumentace s předstihem je běžnou záležitostí. První dojem předurčuje průběh celého jednání, vyžadována je dochvilnost, formálnost a vybavenost vizitkami přeloženými do čínštiny. Používání titulů není v čínské obchodní praxi na rozdíl od uvádění vykonávané funkce obvyklé. Koncepční myšlení Číňanů vyžaduje detailní prezentaci orientovanou primárně na dlouhodobé aspekty předkládaného podnikatelského záměru. Vzhledem k vysokým počátečním nárokům a očekávaným ústupkům žádá zdlouhavý negociační proces značnou dávku

¹⁶¹ National Annual Data. *National Bureau of Statistics of China* [online]. 2014 [cit. 2015-08-09]. Databáze dostupná z: <http://data.stats.gov.cn/english/ks.htm?cn=C01>

¹⁶² Zatímco v roce 2005 bylo z Číny do ČR importováno zboží v přibližné hodnotě 94 mld. CZK, v roce 2013 se jednalo o částku přesahující 303 mld. CZK.

trpělivosti. Bezprostřední přítomnost majitele firmy, označovaného též CEO, hraje při vyjednávání obchodních podmínek klíčovou roli. Uzavřením kontraktu v jeho nepřítomnosti přebírá obchodní zástupce riziko okamžitého odstoupení od smlouvy. Dary a veškeré písemné náležitosti včetně již zmíněných vizitek se předávají a přebírají oběma rukama. Určité zvláštnosti vykazuje rovněž neverbální komunikace, udržení očního kontakt značí nepřilíšíné respektování a úsměv rozpaky.¹⁶³

Agentura CzechTrade, proexportní organizace založená Ministerstvem průmyslu, stylizovala v souvislosti s cílem podpory rozvoje mezinárodního obchodu praktické rady pro obchodování s Čínou následujícím způsobem:

1. *Bez aktivní přítomnosti na čínském trhu neprorazíte.*
2. *To, co by v Evropě trvalo hodinu, bude v Číně trvat i sedmkrát déle.*
3. *Čínský partner vám nikdy neřekne ne a zřídka vyjádří otevřeně svůj názor.*
4. *Nebuďte ve stresu a na obchodní jednání si vyčleňte dostatek času.*
5. *Ujistěte se (raději několikrát), že vám obchodní partner skutečně rozumí.*
6. *Naučte se pár čínských slovíček, nebojte se jídelních hůlek a alkoholu.*
7. *Buďte zdvořilí a trpěliví.*
8. *Propagační materiály v čínštině.*
9. *Nutné časté cesty do Číny, osobní jednání je nutností.*
10. *Vytvořte si pozitivní vztah k Číně, partner to vycítí.*¹⁶⁴

Na rozdíl od smluv mandátních, komisionářských či makléřských specifickou právní úpravu smlouvy o obchodním zastoupení čínský právní řád neobsahuje. V souladu s definicí subjektu obchodního zástupce obsažené v čl. 1 odst. 2 směrnice 86/653/EHS lze na základě ustanovení čl. 396 – 413 CCL¹⁶⁵ připodobnit institut obchodního zastoupení v čínském smluvním právu k vystupování příkazníka (angl. agent) obstarávajícího

¹⁶³ ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-28-2, s. 133-137.

¹⁶⁴ Desatero pro obchodování s Čínou. *CzechTrade* [online]. 2014 [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/asiie/obchodovani-cina/>

¹⁶⁵ Zákon o smluvním právu ČLR (angl. Contract Law of the People's Republic of China – CCL).

sjednané záležitosti jménem a na účet příkazce (angl. principal). Smlouva o obchodním zastoupení sjednaná podle čínského práva zaručuje účastníkům smluvního vztahu rovnocenné postavení. Aplikace pracovněprávních norem na vztah mezi zástupcem a zastoupeným se v čínském právním prostředí neslučuje se zněním LLC¹⁶⁶ podmiňujícího vznik pracovněprávního vztahu sepsáním písemného smluvního ujednání a umožňujícího vykonávat pozici zaměstnavatele výhradně právníckým osobám založeným v souladu s čínským právem.¹⁶⁷ Specifikum obchodního zastupování v ČLR spočívá v uplatňování zvláštních, poměrně přísných právních předpisů ve vztahu se zahraničím. S výjimkou problematiky mezinárodní přepravy podléhají veškeré obchodní aktivity přesahující čínské území znění zákona ČLR o hospodářských smlouvách se vztahem k zahraničí¹⁶⁸ (dále jen LFEC). Podmínkou platnosti smlouvy obsahující z pohledu čínského práva cizí prvek je v souladu s čl. 7 LFEC písemné vyhotovení.

Uzavírání obchodních transakcí jménem zastoupeného se subjektem operujícím na čínském trhu představuje relativně komplikovanou problematiku vyžadující dokonalou znalost místní legislativy. Ujednání odporující právnímu pořádku či veřejnému zájmu země jsou totiž na základě čl. 9 LFEC nepřipustná a zapříčiňují neakceptaci smlouvy pro neplatnost.

3.2 Německo

Spolková republika Německo (dále jen SRN), největší a nejlidnatější země EU, představuje čtvrtou největší ekonomiku světa a nejvýznamnější evropské odbytiště zboží a služeb. S výjimkou ČLR dosahuje aktivní obchodní bilance se všemi hlavními

¹⁶⁶ Pracovní zákon ČLR (angl. Labor Law of the People's Republic of China – LLC).

¹⁶⁷ WINKLER, Martin. *Obchodné zastúpenie vo vnútroštátnom a zahraničnom obchode*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-818-5, s. 275.

¹⁶⁸ ČLR. Law of the People's Republic of China on Foreign-related Economic Contracts. In: *The Collection of the China laws and regulations*. 1985 Dostupné také z: <http://scholarship.law.berkeley.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1076&context=bjil>

obchodními partnery.¹⁶⁹ Geografická blízkost českého a německého tržního prostředí indikuje silný stupeň vzájemné hospodářské provázanosti. SRN se podílí na zahraničním obchodu ČR zhruba z jedné třetiny a zastává tak pozici nejvýznamnějšího obchodního partnera. Výsledky harmonizačních a unifikačních procesů probíhajících napříč evropskými zeměmi s cílem vytvoření jednotného vnitřního trhu schopného konkurovat vyspělým ekonomikám Spojených států amerických či Japonska se zatím nedostavily a rozdíly v obchodních zvyklostech členských států EU tak neustále přetrvávají. Vzhledem k historické roztržitosti Německa vykazují určité kulturní difference promítající se do výkonu činnosti obchodního zástupce rovněž jednotlivé regiony země. Problematika obchodního zastoupení v německém právním prostředí sice určitá specifika obsahuje, nicméně v porovnání se všeobecnou právní úpravou obsaženou ve směrnici 86/653/EHS se jedná o odlišnosti téměř zanedbatelné.

Sjednocující prvky německé mentality představují spisovný jazyk a národní hrdost. Upřednostňování němčiny a mužské části populace je tedy v obchodní praxi zcela běžné. Soutěživost německého národa odráží potřebu okamžitého vstupu na nově se formující zahraniční trhy. Vzhledem k převládající proexportní politice státu lze očekávat dokonalou orientaci německých podnikatelských subjektů v mezinárodním obchodním styku. Individuální přístup k jednotlivým regionům bývá zárukou dosažení požadovaných výsledků. Koncentrace obchodních gigantů nepředstavuje synonymum pro německý trh, způsob jednání je tak nezbytné přizpůsobit velikosti firmy. Obchodní kontakt by měl být navázán s osobou disponující nejvyšší rozhodovací pravomocí. Němečtí jednatelé vynikají mimořádnými komunikačními, organizačními a argumentačními schopnostmi. Výrazná gestikulace narušuje celkový dojem projevu a přílišná improvizace značí neschopnost a neprofesionalitu. Strukturovanost prezentace podnikatelského záměru a nenávratnost k již prodiskutovaným záležitostem pozitivně ovlivňují délku obchodního jednání. Exaktnost uzavíraných smluv je důsledkem averze k riziku. Spolehlivost v oblasti plnění

¹⁶⁹ Rangfolge der Handelspartner im Außenhandel der Bundesrepublik Deutschland. *Statistisches Bundesamt* [online]. 2015 [cit. 2015-09-11]. Dostupné z: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Aussenhandel/Handelspartner/Tabellen/RangfolgeHandelspartner.pdf?__blob=publicationFile

závazků a upřednostňování známých značkových produktů jsou charakteristickými rysy všeobecně vystihujícími obchodní morálku německého tržního prostředí.¹⁷⁰

V souvislosti s podporou českého exportu vydala agentura CzechTrade pro obchodování s Německem následující desatero:

1. *Respektujte kulturní odlišnosti a na jednání se připravte.*
2. *Komunikujte systémově.*
3. *Uplatněte schopnost improvizovat.*
4. *Prezentujte se sebevědomě.*
5. *Nebojte se telefonovat.*
6. *Nespoléhejte na to, že se domluvíte anglicky.*
7. *Dodržujte termíny a buďte spolehliví.*
8. *Nepodceňujte znalost informací německého partnera.*
9. *Jen dobrá cena a kvalita na náročném koncentrovaném trhu nestačí.*
10. *Hledejte obchodního zástupce.*¹⁷¹

Problematiku obchodního zastoupení upravuje v SRN prostřednictvím ustanovení § 84 – 92c obchodní zákoník¹⁷² (dále jen HGB) v aktualizovaném znění z roku 2007. Subjekt obchodního zástupce (něm. Handelsvertreter) definuje § 84 HGB jako osobu samostatně výdělečně činnou s trvalým pověřením ke zprostředkovávání či uzavírání obchodních transakcí jménem jiného podnikatelského subjektu (něm. Unternehmer) vystupujícího v pozici zastoupeného. Podmínka samostatnosti spočívající ve svobodném plánování pracovní náplně a času vylučuje uzavření smlouvy o obchodním zastoupení

¹⁷⁰ GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4418-6, s. 95-96.

¹⁷¹ Desatero pro obchodování s Německem. *CzechTrade* [online]. 2014 [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/obchodovani-nemecko/>

¹⁷² SRN. *Handelsgesetzbuch*. In: *Sammlung der Gesetze und Verordnungen*. 1897 Dostupné také z: <http://www.handelsgesetzbuch.de/>

podle pracovněprávních předpisů.¹⁷³ V souvislosti s obchodním zastupováním rozlišuje německé právo rovněž institut prokury odlišující se nutností udělení písemného zplnomocnění ke konkrétnímu úkonu.¹⁷⁴ Na rozdíl od ČR a dalších evropských států nevyužila SRN výjimky ze směrnice 86/653/EHS a znění čl. 13 odst. 2 do vnitrostátního právního předpisu upravujícího obchodní zastoupení neimplementovala. Uzavření smlouvy v písemné podobě tedy nepředstavuje podmínku platnosti. Nad rámec směrnice obsahuje německá legislativa určitá specifika v oblasti provize. Obdobně jako česká právní úprava zavádí v § 86b HGB pojem *Delkredereprovision*, atypickou formu odměňování představuje na základě § 87 odst. 4 HGB tzv. *Inkassoprovision* náležící obchodní zástupci za přijímání peněžitých částek. S výjimkou již zmíněného je německá právní úprava obchodního zastoupení prakticky kopií směrnice 86/653/EHS, již především v otázce odškodnění do značné míry inspirovala.¹⁷⁵

3.3 Rusko

Ruská federace, největší stát a producent ropy na světě, představuje vzhledem ke geograficky strategické poloze multikulturní obchodní prostředí vyznačující se silnou ekonomikou závislou na příjmech z energetických surovin. Nestabilita podnikatelské sféry je odrazem přílišné provázanosti kurzu ruské národní měny s cenami ropy. Rusko je třetím nejvýznamnějším obchodním partnerem EU a největším exportním odbytím ČR ze zemí mimo EU.¹⁷⁶ Rizikový faktor obchodování v ruském korupčním prostředí představuje poměrně nízká vymahatelnost práva. Specifikum obchodního jednání spočívá v prolínání

¹⁷³ WINKLER, Martin. *Obchodné zastúpenie vo vnútroštátnom a zahraničnom obchode*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-818-5, s. 230.

¹⁷⁴ § 49 odst. 1 HGB.

¹⁷⁵ Zpráva Komise z 23. července 1996 o aplikaci článku 17 Směrnice. Dostupná ke stažení z: <http://aei.pitt.edu/1489/>

¹⁷⁶ European Union, Trade with Russia. *European Commission* [online]. 2015 [vid. 2015-10-28]. Dostupné z: http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc_113440.pdf

evropsko-sovětského či muslimsko-orientálního kulturního stylu.¹⁷⁷ Právní zabezpečení institutu obchodního zastoupení je analogií německého právního systému.¹⁷⁸

Obchodní jednání s ruským partnerem se vyznačuje ceremoniálností, formálností a byrokratickými průtahy. Preferovaným jazykem je ruština a upřednostňována je mužská část populace. Obchodní jednání vyžaduje osobní účast, detailní prezentaci a trpělivost. Týmové konference respektující hierarchické uspořádání vztahů nadřízenosti a podřízenosti jsou téměř samozřejmostí. Rusové jsou zdatní jednatele uplatňující styl „vítězství – prohra“. Dochvilnost nepatří mezi silné stránky ruských podnikatelských subjektů, nicméně od zahraničních obchodních partnerů je striktně vyžadována. Všeobecně známá ruská vstřícnost v obchodním jednání neplatí. Aplikace nejrůznějších zpomalovacích technik spočívajících v pozdním předkládání pozměňujících návrhů či upřesňujících úprav představuje strategii cílenou ke znervóznění protistrany. Kompromis je známkou slabosti a první schůzka obvykle nekončí dohodou či uzavřením smlouvy. Sjednané záležitosti vyžadují písemné stvrzení, ústní dohody nejsou akceptovány. Vzhledem k nepříliš transparentní ruské legislativě umožňující různý výklad práva a podjatosti soudů ve prospěch domácích tržních subjektů, není řešení případných sporů soudní cestou smysluplné. Přesná a podrobná formulace smluvního ujednání zahrnující klauzuli přenášející rozhodovací pravomoc v případě vzniku sporné události ve prospěch nestranného soudu sídlícího v některé ze třetích zemí a rozhodujícího dle tamního právního řádu je běžnou záležitostí obchodní praxe.¹⁷⁹

Českým podnikatelským subjektům plánujícím expanzi na ruský trh doporučuje agentura Czech Trade přizpůsobit styl jednání ruskému obchodnímu partnerovi a na základě získaných zkušeností poskytuje následující rady:

¹⁷⁷ ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-28-2, s. 106.

¹⁷⁸ WINKLER, Martin. *Obchodné zastúpenie vo vnútroštátnom a zahraničnom obchode*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-818-5, s. 268.

¹⁷⁹ GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4418-6, s. 117.

1. *Jednací jazyk – ruština.*
2. *Osobní kontakt.*
3. *Přípravenost obchodních nabídek v různých dodacích paritách a valutách.*
4. *Ostré jednání o obchodních podmínkách.*
5. *Nebezpečí z kontraktů.*
6. *Pomoci českých subjektů působících v ruském teritoriu.*
7. *Podkladové materiály v ruském jazyce.*
8. *Znalost místní legislativy.*
9. *Ruskojazyčná signa zboží podmínkou propuštění do teritoria.*
10. *Vhodně stanovené termíny jednání.*¹⁸⁰

Vzhledem k absenci obchodního zákoníku upravuje problematiku obchodního zastoupení v právním prostředí Ruské federace obdobně jako v ČR zákoník občanský¹⁸¹ (dále jen GK). V souladu s ustanovením čl. 184 bod 1 GK představuje obchodní zastoupení speciální právní formu institutu zastoupení. Obchodní zastoupení vykonávané na základě smlouvy obsahující oprávnění konat jménem zastoupeného či na základě zplnomocnění spočívá v uzavírání kontraktů v rámci podnikatelského záměru zastoupeného. V souvislosti se zastupitelskou činností rozlišuje ruský občanský zákoník pět smluvních typů¹⁸² upravených v ustanoveních čl. 971– 1014 GK.¹⁸³

3.4 Velká Británie

Velká Británie (dále jen VB), západoevropský ostrovní stát nesoucí oficiální název Spojené království Velké Británie a Severního Irska, představuje druhého

¹⁸⁰ Desatero pro obchodování s Ruskem. *CzechTrade* [online]. 2014 [cit. 2015-10-28]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/obchodovani-rusko/>

¹⁸¹ Гражданский кодекс Российской Федерации – GK.

¹⁸² Příkazní smlouva, agentská smlouva, komisionářská smlouva, smlouva upravující důvěrnou správu majetku, smlouva modifikující jednání v cizím zájmu bez příkazu.

¹⁸³ WINKLER, Martin. *Obchodné zastúpenie vo vnútroštátnom a zahraničnom obchode*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-818-5, s. 268.

nejvýznamnějšího světového obchodního partnera ze zemí EU. Na zahraničním obchodu EU s třetími zeměmi se podílí z jedné třetiny a obdobné postavení zaujímá i v rámci vnitřního evropského trhu.¹⁸⁴ Specifickým rysem této bývalé světové velmoci je národní hrdost odrážející se v negativním postoji k EU, především v souvislosti s postoupením kompetencí a suverenity ve prospěch nadnárodních evropských institucí.¹⁸⁵ Obchodování s podnikatelskými subjekty působícími na území VB je do značné míry ovlivněno tradičním britským konzervatismem a patriotismem. Nejednotný styl obchodního jednání je důsledkem pragmatického přístupu plynoucího z tradičního historického rozvrstvení společnosti a územní necelistvosti britského impéria. Institut obchodního zastoupení podléhá výkladu angloamerického právního systému.

Sjednocujícím prvkem příslušníků britského národa a současně jednacím jazykem je britská, nikoli americká angličtina. Obchodní setkání se domlouvají s velkým časovým předstihem a obvyklé je stanovení doby trvání schůzky. Není-li to i v zájmu protistrany, je nezdvořilé domáhat se co nejbližšího termínu shledání. Britští obchodní partneři se vyznačují perfektní připraveností, pohostinností, suverénností, opatrností¹⁸⁶ a již zmíněnou pragmatičností. Očekávají předběžné zaslání podkladů včetně orientačního harmonogramu zasedání, dochvilnost, profesionalitu a smysl pro kompromis, jehož dosažení předchází zdlouhavá jednání. Podání ruky symbolizuje zdvořilost při představování, zahajování a ukončování obchodní schůzky. Tituly se v britském obchodním styku neužívají a zástupkyně ženské části populace se ve vyšších funkcích vyskytují zcela ojediněle. Jednotný styl jednání neexistuje, způsob vedení dialogu závisí na charakteru projednávané záležitosti a přístupu účastníků. Společenská konverzace bývá impersonální a velmi krátká, značný prostor je věnován samotné problematice. Britové nemají rádi překvapení, přílišnou emocionalitu a rozhodování pod tlakem. Případný nezájem sdělí diplomatickým způsobem okamžitě a totéž očekávají i od obchodního partnera. Vzhledem k umírněnosti počátečních

¹⁸⁴ EU28 trade by Member State, by partner and by product group. *Eurostat* [online]. 2015 [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

¹⁸⁵ ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-28-2, s. 73.

¹⁸⁶ V rámci ochrany soukromí Britové neposkytují osobní údaje.

nároků není přílišné smlouvání opodstatněné. Obchodní vztahy se obdobně jako vzájemná důvěra formují v relativně dlouhém časovém horizontu.¹⁸⁷

K nezbytným předpokladům pro uplatnění se na britském trhu patří důvěryhodnost, serióznost a perspektivnost podnikatelského záměru. Tržním subjektům usilujícím o přenesení podnikatelských aktivit na území VB předkládá agentura CzechTrade následující výčet doporučení:

1. *Británie si žádá vízi.*
2. *Investujte do marketingu.*
3. *Váš šatník také jedná.*
4. *Nepodceňujte přípravu na jednání.*
5. *Jednejte v britském duchu.*
6. *Samotné jednání = čas jsou peníze.*
7. *Čtyři národy v jednom království – rozlišujte národnost obchodního partnera.*
8. *Pasivita nepatří do Británie.*
9. *Nápaditost a nepřesycenost propagačních materiálů.*
10. *Výborná znalost britské angličtiny.*¹⁸⁸

V systému angloamerického práva založeného primárně na kulturně-zvykové bázi náleží institut obchodního zastoupení do působnosti téměř neměnného práva agentského¹⁸⁹. Obdobně jako česká legislativa definuje agentské právo rovněž tři typy subjektů vystupujících v obchodních závazkových vztazích, osobu konající ve prospěch jiného – zástupce (angl. agent), osobu, v jejíž prospěch je konáno – zastoupený (angl. principal) a osobu, vzhledem ke které je konáno – třetí osoba (angl. third party). Vzhledem k rozsáhlosti agentského práva lze pod pojmem agent identifikovat rovněž subjekty odpovídající v české právní úpravě osobám příkazníka, komisionáře,

¹⁸⁷ GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4418-6, s. 154-155.

¹⁸⁸ Desatero pro obchodování s Velkou Británií. *CzechTrade* [online]. 2014 [cit. 2015-10-07]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/obchodovani-anglie/>

¹⁸⁹ Law of agency.

zprostředkovatele, či zaměstnance. Vzhledem k povinnosti implementace směrnice 86/653/EHS se britská právní úprava obchodního zastoupení od tradičního výkladu agentského práva v určitých aspektech odchyluje. Kogentní ustanovení směrnice byla zakomponována do britské právní úpravy prostřednictvím zákonných nařízení¹⁹⁰ (angl. statutory instruments) vztahujících se na úpravu agentského práva pouze v oblasti působení subjektu obchodního zástupce (angl. commercial agent). V souladu se směrnicí 86/653/EHS definuje čl. 1 odst. 2 zákonného nařízení No. 3053/1993¹⁹¹ obchodního zástupce jako nezávislého zprostředkovatele pověřeného trvalým sjednáváním či uzavíráním prodejů jménem zastoupeného. Obdobně jako ČR využila VB výjimky ze směrnice a na základě čl. 13 odst. 2 86/653/EHS uzákonila písemnou formu smlouvy o obchodním zastoupení. Je-li obchodní zástupce oprávněn zavazovat prostřednictvím uzavírání smluv zastoupeného, vystupuje v pozici prodejního agenta (angl. sales agent). Zprostředkovává-li obchodní zástupce z důvodu neoprávnění ze strany zastoupeného pouze komunikaci mezi zastoupeným a třetí osobou, zastává úlohu marketingového agenta (angl. marketing agent). Spekulace ohledně podřízenosti či nepodřízenosti činnosti marketingového agenta evropské směrnici ukončil rozsudek Vysokého soudního dvora v případě sporu petrochemické společnosti PJ Pipe & Valve Co. Limited a výrobce ventilů Audco India Limited ohledně porušení smlouvy o výhradním obchodním zastoupení sjednaném na dobu dvou let.¹⁹² Na základě usnesení Oddělení královské lavice zabývajícím se řešením závazkových sporů a působícím v rámci Vysokého soudního dvora podléhá činnost obchodního zástupce bez ohledu na konkrétnější specifikaci prováděných úkonů ustanovením směrnice 86/653/EHS vždy. Na rozdíl od české právní úpravy zabezpečující zájmy obchodního zástupce jakožto slabší smluvní strany ochraňuje angloamerický právní systém pozici zastoupeného. Vzhledem k vyšší pravděpodobnosti nekalého chování ze strany obchodního zástupce jsou předmětem britské právní úpravy obchodního zastoupení

¹⁹⁰ Zákonná nařízení (statutory instruments) mají vyšší právní moc než právní úprava agentského práva (law of agency) a jsou v souvislosti s problematikou obchodního zastoupení přednostně aplikována.

¹⁹¹ VB. Statutory instruments 1993 No. 3053 Commercial agents (Council Directive) Regulations. In: *United Nations Law Collection*. Dostupné také z: <http://www.legislation.gov.uk/uksi/1993/3053/made/data.pdf>

¹⁹² PJ Pipe & Valve Co. Limited v Audco India Ltd. *Fox Williams LLP* [online]. 2005 [cit. 2015-10-07] Dostupné z: http://www.foxwilliams.com/pipe_v_audco

především práva a povinnosti obchodního zástupce. Na základě čl. 3 odst. 1 zákonného nařízení No. 3053/1993 je obchodní zástupce povinen jednat dobromyslně, v souladu se zájmy a rozumnými pokyny zastoupeného, vynakládat potřebné úsilí k uzavírání transakcí a sdělovat veškeré informace související s plněním závazku. Práva a povinnosti zastoupeného upravuje identicky se směrnicí 86/653/EHS čl. 3 odst.2 zákonného nařízení No. 3053/1993. Zákonný nárok na provizi a odškodnění obchodního zástupce byl do britského práva implementován až v souvislosti s přijetím evropské směrnice.¹⁹³

¹⁹³ WINKLER, Martin. *Obchodné zastúpenie vo vnútroštátnom a zahraničnom obchode*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-818-5, s. 251-257.

4 Charakteristika vybraného podniku

Společnost Jordi's s. r. o. založená v roce 2010 je nejvýznamnějším českým producentem čokolády od kakaového bobu po tabulku, tzv. bean-to-bar chocolate. Z právního hlediska se jedná o společnost s ručením omezeným zapsanou v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Hradci Králové (dále jen HK), oddíl C, vložka 34428, podnikající na základě živnostenského oprávnění evidovaného pod identifikačním číslem 03630731 v živnostenském rejstříku spravovaném Magistrátem města HK. Vzhledem k původnímu podnikatelskému záměru spočívajícím v prodeji luxusních zahraničních čokolád se jedná o společnost tržně přeorientovanou. Hlavním cílem Jordi's Chocolate je výroba nejlepší čokolády na světě při zachování původních specifických a kvalitativních hodnot. Výroba vlastních čokoládových produktů probíhající od roku 2012 představuje čistě ruční práci vyznačující se nízkou mírou automatizace. Prvotřídní sortiment zahrnující široké spektrum čokoládových a kakaových pochoutek je výsledkem vlastní nápaditosti a inovativnosti. Z průměrné roční spotřeby 5 tun kakaových bobů vzejde zhruba 100 000 tabulek čokolády. V současnosti zahrnuje distribuční síť společnosti Jordi's Chocolate celkem 98 prodejních míst nacházejících se na území českého státu.

4.1 Historie

Společnost Jordi's Chocolate se sídlem v centru HK byla založena v létě roku 2010. Prvotním impulsem ke vzniku provozovny nesoucí název Salón čokolády – Jordi's chocolate byla identifikace nedostatku kvalitní bean-to-bar čokolády malých světových producentů na českém trhu a především v Královéhradeckém kraji, kde nebyly světové značky čokolád k dostání vůbec. Podnikatelský záměr Jiřího Stejskala a Lukáše Koudelky, specialistů z oblasti gastronomie, spočívající v prodeji těchto čokolád ztroskotal na nezájmu českého národa preferujícího levné čokoládové produkty nabízené supermarketky. Následující rok strávili zatím neúspěšní podnikatelé důkladným studiem čokolády ve snaze zrealizovat vlastní výrobu. Po překonání obtíží spojených s hledáním dodavatelů kakaových bobů a poskytnutím bankovního úvěru na nákup finančně náročného a téměř nedostupného výrobního zařízení, byla v roce 2012 uvedena na český trh první „česká“ bean-to-bar čokoláda. Vlastní síly podpořené pouze pražicím a mlecím přístrojem

umožnily zpracovat na 60 m² plochy 4 kg kakaových bobů za 1,5 dne a vyprodukovat tak 85 tabulek čokolády. Spíše než propagace spočívající ve vytištění 1000 ks samolepek a jejich vylepení v ulicích města podpořil v ČR prodej tohoto naprosto ojedinělého a neznámého výrobku právě přicházející světový trend bio potravin.

4.2 Produkce

Výroba čokolády představuje individuálně unikátní a nekopírovatelný proces začínající již na samotné plantáži, kde dochází v časovém rozmezí 2 – 12 dní k fermentaci¹⁹⁴ kakaových bobů. Následné sušení probíhající zhruba 3 – 7 dní snižuje hmotnost kakaového zrna zhruba o 55 % a boby připravené pro export tak obsahují pouze 3 – 6 % vody. K odběrateli se zboží uložené v jutových pytlích přepravovaných ve 25 tunových kontejnerech dostane za 2 – 3 měsíce po nalodění. Zatímco kakaové boby představují volně obchodovatelnou komoditu a nepodléhají proclení, na čokoládu jakožto výsledný produkt je aplikováno clo ve výši 24 %. Vzhledem k oblíbenosti transportů nezpracovaných surovin pro pašování drog zpomalují přepravu kakaových bobů vyznačujících se neomezenou trvanlivostí četné kontroly. Ruční prací spočívající v odstranění nežádoucích předmětů a deformovaných bobů začíná proces výroby pro konečného producenta čokolády. Následné pražení při teplotě 100 – 150 °C eliminuje riziko mikrobiální kontaminace, odstraňuje zbytkovou vlhkost a napomáhá odslupkování, jehož výsledkem jsou čisté kousky bobů označované „nibs“. Nejdélší část výrobního procesu trvající 18 – 72 hodin představuje mletí podmiňující vznik 100% čokolády¹⁹⁵, již lze přidáním dalších ingrediencí transformovat do nejrůznějších podob. Vmícháním cukru vzniká tmavá čokoláda, cukr a mléko představují přídatné složky pro výrobu mléčné čokolády a bílá čokoláda je výsledkem kombinace cukru, mléka a kakaového másla. Lesklá, pevná a především trvanlivá čokoláda je

¹⁹⁴ Proces kvašení ovlivňující nejvýrazněji výslednou kvalitu čokolády. Fermentace probíhá prostřednictvím zabalení kakaových bobů do banánových listů přímo na plantáži.

¹⁹⁵ Kakaové boby obsahují přibližně 55 % tuku, jenž při teplotě 30 °C zkapalní.

důsledkem použití forem při temperaci snižující teplotu čokolády z původních 50 °C na 30 °C. Poslední fázi výrobního procesu vyžadující zručnost a trpělivost je balení.¹⁹⁶

Základní surovinu pro výrobu čokolády dováží společnost Jordi's Chocolate z Madagaskaru, Ekvádoru, Kostariky, Venezuely, Vietnamu či Ugandy. Cena za 1 kg kakaových bobů importovaných z těchto zemí se po přepočtu do české národní měny pohybuje v rozmezí 170 – 200 CZK. Vzhledem k důrazu na kvalitu neobsahují čokolády značky Jordi's kakaové boby největších světových producentů zobrazených v Tab. 4. Nejvýznamnějšího dodavatele kakaových bobů představují se 72% podílem na celkové světové produkci tradičně země západní Afriky. Nejen rozsáhlé čokoládové koncerny, ale i velké množství výrobců poctivé bean-to-bar čokolády odebírá boby z Pobřeží slonoviny, kde je 1 kg k dostání v přepočtu zhruba za 50 CZK. Hlavní výhoda kakaových bobů spočívá v neomezené trvanlivosti, naopak závislost sklizně na slunečném počasí se jeví v období dešťů značně problematickou. Vzhledem k omezenosti skladovacích prostor se společnost Jordi's Chocolate kakaovými boby příliš nepředzásobuje a zpravidla jednotunové dodávky realizuje průběžně v závislosti na signálním stavu zásob.

Tab. 4: Největší producenti kakaových bobů (v tis. t)

skupina producentů	2012/13	2013/14	2014/15
Afrika	2 836	3 198	2 979
<i>Pobřeží slonoviny</i>	1 449	1 746	1 750
<i>Ghana</i>	835	897	696
<i>Nigérie</i>	238	248	210
<i>Kamerun</i>	225	211	230
<i>Ostatní</i>	89	96	93
Amerika	623	722	744
<i>Ekvádor</i>	192	234	250
<i>Brazílie</i>	185	228	230
<i>Ostatní</i>	246	260	264
Celkem	3 459	3 920	3 723

Zdroj: International Cocoa Organization. Vlastní zpracování.

¹⁹⁶ Výroba čokolády. *Jordi's chocolate* [online]. 2014 [cit. 2015-11-01].

Dostupné z: <https://www.jordis.cz/cs/vyroba-cokolady.html>

Sortimentní nabídka společnosti Jordi's Chocolate zahrnuje nejen 50g tabulkové čokolády a jejich menší 4g verze, ale i 100g balení horké čokolády, 90g oříškovo-čokoládový krém, 50g krabičky lískových oříšků, vlašských ořechů či kávových zrn obalených v čokoládě, vanilkové lusky, kakaový prášek či kakaové boby samotné. Tabulkové čokolády, na něž je výroba primárně orientována, zaujímají pozici v některé z 8 produktových řad odlišujících se na základě určitého třídícího kritéria a vyznačujících se trojkombinačním druhovým složením. Rychlejší orientaci v kategorizaci produkce společnosti Jordi's Chocolate napomáhá Příloha A. Nejpovedenější sérii z pohledu výrobce představuje řada Rustic specifická čokoládou hrubší konzistence. Rustic Vanilla obsahující nahrubo namletou vanilku je vlajkovou lodí této řady, jež dále obsahuje Rustic Coffee, čokoládu s příchutí pravé kávy Arabica a Rustic Sea Salt snoubící poněkud neobvykle sladkost a slanost. Naprostým světovým unikátem je 74% tmavá mléčná čokoláda Dark Milk z produktové řady Milk zahrnující rovněž nejjemnější 45% a nepřiliš sladkou 65% mléčnou čokoládu. Cocoa Nibs posypaná praženými kakaovými boby obsahuje rovnou dvě čokolády oceněné v prestižní londýnské soutěži Academy of Chocolate. Stříbrně ohodnocenou mléčnou 45% a bronzovou tmavou 63% čokoládu doplňuje ještě bílá 40%. Vzhledem k velice originálnímu a snadno zapamatovatelnému obalovému designu se zvířecími motivy se pro jednotlivé druhy čokolád vžila označení „žirafa“, „surikata“ a „panda“. Cocoa Nibs je zároveň nejvíce oblíbenou řadou mezi běžnými i náročnými spotřebiteli. Produktová řada Blend obsahující 80%, 90% a dokonce 100% čokoládu je určena milovníkům čisté čokoládové chuti. Jednotlivé druhy série Single zahrnující výhradně 75% tmavé čokolády se liší pouze původem kakaových bobů a umožňují tak porovnání zručnosti vietnamských, madagaskarských či honduraských producentů. Na chuťové rozdíly zapříčiněné pouze užitím různých druhů mléka, konkrétně kravského, kozího a ovčího, při výrobě čokolády poukazuje řada 51. Neméně zajímavou kategorií označenou v souvislosti s výrazným pozitivem jako Spiced reprezentují čokolády s příchutí zázvoru, pepře a chilli. Nejnovějším přírůstkem sortimentní nabídky je řada Tea kombinující chuť pravé čokolády a kvalitní čajové směsi. Vizuální vzhled jednotlivých čokoládových řad včetně použitého materiálu odráží nápaditost a pílí zaměstnanců Jordi's Chocolate. Kalkulace prodejních cen jednotlivých druhů čokolád probíhá na základě ocenění zpracovaného množství surovin při zohlednění přepravních, skladovacích a administrativních nákladů, cen energií, faktoru lidské práce, obalového materiálu a požadované marže. Daň z přidané hodnoty nemusí

společnost vzhledem k nepřekročení zákonem stanovených podmínek povinné registrace prozatím zohledňovat, stejně tak marketingové náklady, jež jednak nebývají u výrobců bean-to-bar čokolád zvykem a bez jejichž vynaložení dokáže dočasně zabezpečit odbyt veškeré produkce. Prodejní ceny 50g tabulkových čokolád společnosti Jordi's Chocolate se pohybují v závislosti na příslušnosti k výrobní řadě a procentuálnímu podílu kakaové složky v rozmezí od 67 CZK do 155 CZK. Množstevní slevy či jiná cenová zvýhodnění nejsou z důvodu zachování serióznosti poskytovány.

4.3 Současnost

Výsledky globální studie The Chocolate of Tomorrow iniciované společností KPMG přinesly o vývoji spotřebitelských tendencí na českém trhu s čokoládou následující informace. Roční spotřeba 60 000 tun čokolády, což činí v přepočtu na 1 obyvatele necelých 6 kg za rok, řadí ČR k evropskému průměru. Více než polovina české populace vyhledává čokoládové produkty několikrát týdně, výsadní postavení v konzumaci čokolády zaujímají ženy, jež stále více upřednostňují netradiční příchutě a rozhodující aspektem koupě je druh čokolády ovlivňující rozhodování spotřebitele z více než 50 %. Zhruba jedna třetina konzumentů preferuje známé světové značky a slevy ovlivňují nákup čokolády pouze z 10 %. Největší oblibě se těší mléčná čokoláda následovaná hořkou příchutí, jejíž rostoucí popularita představuje nejvýznamnější soudobý trend na českém trhu čokolády.¹⁹⁷

V současné době se společnost Jordi's Chocolate potýká s převisem tržní poptávky nad nabídkou. Přemístění výroby do rozlehlějších prostor o velikosti 180 m², zvýšení výrobní kapacity pořízením nového strojního vybavení v hodnotě 2 mil. CZK a rozšíření pracovního týmu o 5 stálých zaměstnanců a 3 brigádníky sice umožňuje vyprodukovat 1000 tabulek čokolády denně, což představuje v porovnání s počátečním obdobím 1076% nárůst, nicméně k maximálnímu uspokojení požadavků trhu nedochází. Příčinu lze nalézt

¹⁹⁷ The Chocolate of Tomorrow: What today's market can tell us about the future. *KPMG* [online]. 2012 [cit. 2015-10-15]. Dostupné z: <http://www.kpmg.com/BY/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Press%20Releases/Documents/chocolate-of-tomorrow.pdf>

na straně poptávky ovlivněné prozatím neopadajícím farmářským boomem zasahujícím ČR od roku 2012. Vzhledem k aktuálnímu nastavení výroby na zpracování 4 tun kakaových bobů ročně a stanovené produkční hranici nepřesahující objem 12 tun za rok nejsou výrobní kapacity společnosti Jordi's Chocolate plně vytíženy a lze identifikovat růstový potenciál. Prognóza pro následující rok činí 150% přírůstek tržeb zajištěný odbytem 250 000 kusů tabulkových čokolád vzešlých ze zpracování 10 tun kakaových bobů. Vyhodnocení současné pozice společnosti Jordi's Chocolate na českém trhu při zohlednění možnosti expanze do zahraničí proběhlo na základě univerzální analytické techniky označované SWOT analýza. Přehled silných a slabých stránek společnosti, stejně tak jako identifikaci potenciálních příležitostí a hrozeb předkládá Tab. 5.

Tab. 5: SWOT analýza společnosti Jordi's Chocolate

<i>S – silné stránky</i>	<i>W – slabé stránky</i>
<ul style="list-style-type: none"> • jedinečnost na českém trhu • kvalitní produkt • šíře sortimentu • cenová dostupnost • inovační potenciál • individuální přístup 	<ul style="list-style-type: none"> • šíře sortimentu • nízké povědomí o značce • sezónnost čokolády
<i>O – příležitosti</i>	<i>T – hrozby</i>
<ul style="list-style-type: none"> • růstový potenciál • trend biopotravin • rostoucí spotřeba čokolády • prestižní ocenění • zdravotnické studie 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek hlavní výrobní suroviny • blízké substituty • budoucí konkurence • nestabilita spotřebitelského chování

Zdroj: Vlastní zpracování.

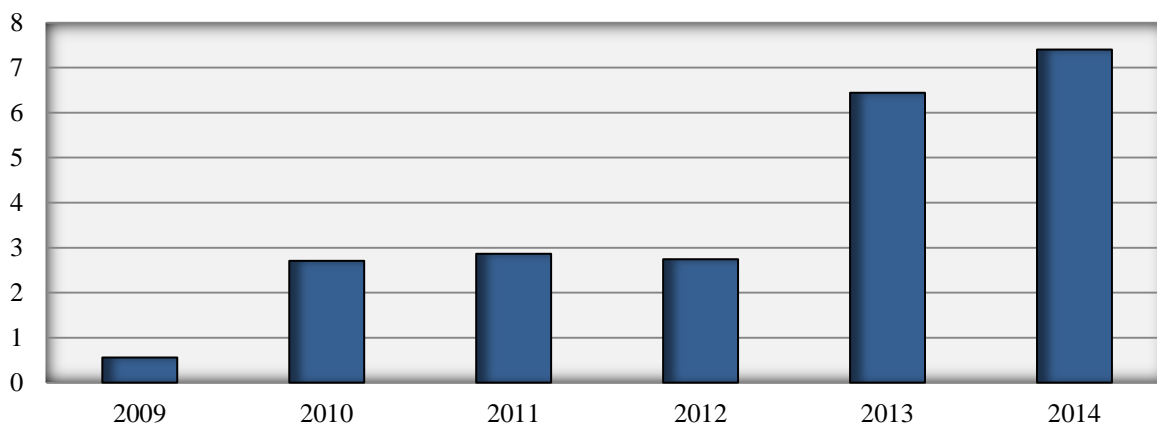
Přestože společnost Jordi's Chocolate již není jediným českým výrobcem bean-to-bar čokolády, výsadní postavení na českém trhu prozatím neztratila. Vzhledem k neodmyslitelné tradici, rozšiřující se klientele a dokonalým znalostem konkurence nelze snižování tržního podílu v nejbližší době předpokládat. Nejvýznamnější konkurenty představují moravskoslezská manufaktura AMALI, brněnská společnost AJALA a čokoládovna Františka Bačíka v Troubelicích. Nicméně se jedná o konkurenci zdravou,

jejíž vznik společnost Jordi's Chocolate podnítila a na jejímž fungování se prostřednictvím poskytování odborného poradenství podílí dodnes. Upřednostňování menších producentů kakaových bobů vyznačujících se nejvyšší kvalitou a specifickou aromaticností přispívá k jedinečné konzistenci a výrazné chuti vyráběných čokolád, jež se ve světě těší stále větší oblibě. Odlišné vnímání nabízeného sortimentu ze strany výrobce a zákazníka zapříčiňuje dvojí zařazení šíře výrobních řad. Zatímco producent specializující se na výrobu jedné komodity za účelem neustálého vylepšování překládá trhu širokou škálu modifikací, zákazník dožadující se rozmanitého výrobního portfolia nedokáže tuto skutečnost náležitě ocenit. Prodejní ceny lze vzhledem k náročnosti výroby a cenám konkurence považovat za přijatelné. Netradiční příchutě či složení jednotlivých čokolád odráží experimentování v rámci inovační činnosti. Individuální přístup ke zpravidla náročným zákazníkům představuje ve specializovaném odvětví základ úspěchu. Výroba bean-to-bar čokolády vyžaduje nesčetné množství znalostí a zkušeností ze světa čokolády, o něž se společnost neváhá v souvislosti s fungováním provozovny na bázi „čokoládového infocentra“ podělit.

Vzhledem ke krátkému fungování společnosti není značka Jordi's na českém trhu příliš známá. Propagační kampaň za účelem zviditelnění se společnost, jež všeobecně komerční aktivity z důvodu primární orientace na oblast výroby odmítá, neplánuje. Rozhodování spotřebitelů o nákupu čokoládových produktů řadících se do spotřebního zboží, konkrétně do zboží každodenní spotřeby, se liší v závislosti na ročním období. Hlavní sezóna čokolády začíná na podzim a končí počátkem jara. Vzhledem k negativním zkušenostem s distribucí v letních měsících, cenám chlazené přepravy a zvyklostem zaběhlejších čokoládoven se společnost rozhodla od distribuce zboží s příchodem vysokých teplot upustit.

V souvislosti s neúplným využitím výrobní kapacity lze identifikovat růstový potenciál společnosti. Produkčního maxima by mělo být při zohlednění 12 tunového stropu nastaveného z důvodu zachování kvality dosaženo výrobou 300 000 ks tabulkových čokolád ročně. V porovnání se současným stavem by se jednalo o trojnásobný nárůst uspokojující plně aktuální tržní poptávku. Ustálení výroby na hranici produkčních možností lze očekávat v časovém horizontu 2 let. Lepšímu odbytu produkce napomáhá současný trend biopotravin, jinými slovy produktů pocházejících z ekologického

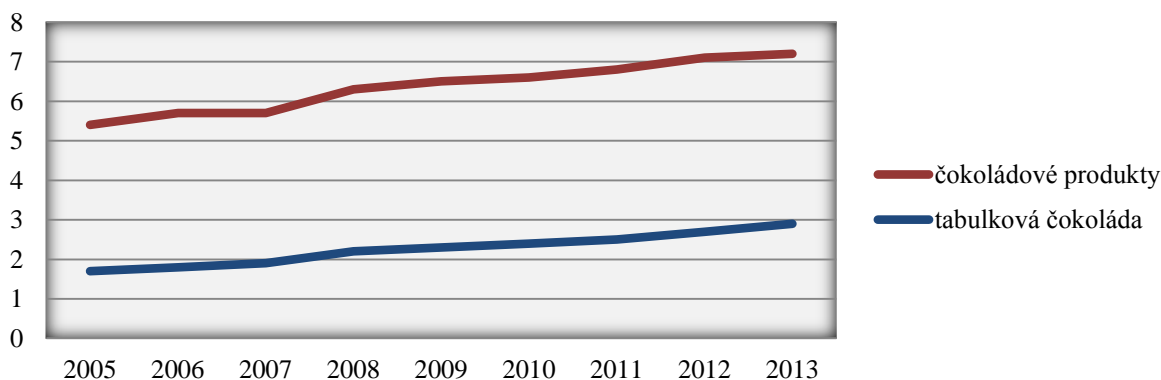
zemědělství, mezi něž čokolády Jordi's vzhledem k původu kakaových bobů a šetrné ruční výrobě bezesporu patří. Vývoj preferencí českých spotřebitelů v oblasti fair-trade produkce v letech 2009 – 2014 zachycuje Obr. 1. Zatímco mezi lety 2010 a 2012 se odhadované maloobchodní tržby pohybovaly kolem 2,8 mil. EUR, v období 2012 – 2013, kdy společnost Jordi's Chocolate vstoupila na český trh, byl zaznamenán 142% nárůst a v roce 2014 vynaložily tržní subjekty v ČR za produkty fair-trade celkem 7,4 mil. EUR.



Obr. 1: Vývoj tržeb za produkty fair-trade v ČR v letech 2009 – 2014 (v mil. EUR)

Zdroj: Fairtrade International. Vlastní zpracování.

Spotřeba čokolády v ČR vzrostla v letech 2005 – 2013 zhruba o jednu třetinu. Na základě Obr. 2 znázorňujícího současně vývojové tendence celkové spotřeby čokoládových produktů a tabulkových čokolád lze vzhledem k téměř identickému průběhu křivek konstatovat, že primární příčina růstu celkové spotřeby čokolády spočívá ve zvyšující se oblibě tabulkové čokolády, což svědčí ve prospěch společnosti Jordi's Chocolate.



Obr. 2: Vývoj spotřeby čokolády v ČR v letech 2005 – 2013 (v kg na 1 obyvatele)

Zdroj: ČSÚ. Vlastní zpracování.

Zvýšenému a do budoucna neopadajícímu zájmu ze strany opravdových čokoládových znalců vyhledávajících ty nejkvalitnější kousky se společnost může těšit v souvislosti se získáním ocenění v prestižní světové soutěži Academy of Chocolate Awards. Londýnská asociace udělující jednou za dva roky ceny ve 22 kategoriích ohodnotila v roce 2015 kladně oba ze zaslaných vzorků. Stříbrnou medaili v kategorii Best Flavoured Milk Chocolate Bar získala čokoláda Jordi's Chocolate Milk with Nibs a pomyslnou třetí příčku v kategorii Best Flavoured Dark Chocolate Bar obsadila Jordi's Chocolate Dark with Nibs.¹⁹⁸ Příležitost lze spatřit rovněž v nejrůznějších zdravotnických studiích potvrzujících blahodárny vliv kvalitní čokolády na lidský organismus. Vyjma všeobecného povědomí o antioxidačních účincích zapříčiněných vysokým obsahem flavonoidů či antistresovým působením souvisejícím s přítomností endorfinu, podpořili vědci z Louisiánské univerzity vyhledávání kvalitní hořké čokolády prokázáním příznivého efektu na růst protizánětlivých bakterií snižujících krevní tlak. Konzumaci čokolády obsahující kousky kakaových bobů napomáhajících udržování hladiny cholesterolu na přijatelné úrovni doporučuje diabetikům pro změnu vědecký tým pracovníků z univerzity v britském Hullu.

Aktuální a současně největší hrozbu představuje pro producenty čokoládových pochutin identifikace a predikce nedostatku hlavní výrobní suroviny. Vzhledem k nepříznivému počasí, obavám ze šíření eboly a rostoucímu ekonomickému tlaku nedokáží pěstitelé kakaových bobů plně uspokojit neustále se zvyšující poptávku. Podle předpovědi ICCO, mezinárodní organizace pro kakao, dosáhne produkční deficit kakaa v roce 2020 hodnoty 1 mil. tun.¹⁹⁹ Vzhledem k neschopnosti průměrného spotřebitele ocenit kvalitu čokolád vyráběných ekologicky šetrnou cestou zůstává bean-to-bar produkce ve stínu blízkých substitutů vyráběných z průmyslových polotovarů. České konkurenční prostředí utváří čtyři velké zahraniční čokoládové koncerny, švýcarská nadnárodní společnost Nestlé zahrnující dříve samostatného českého výrobce Orion, americký koncern Mondelez International

¹⁹⁸ Awards 2015. *Academy of Chocolate* [online]. 2015 [cit. 2015-10-25]. Dostupné z: <http://www.academyofchocolate.org.uk/awards/2015-2/>

¹⁹⁹ ICCO statement on reports of a cocoa supply deficit in 2020. *ICCO* [online]. 2014 [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: <http://www.icco.org/about-us/icco-news/270-icco-statement-on-reports-of-a-cocoa-supply-deficit-in-2020.html>

s vlakovou lodí Milka, italský producent Ferrero se značkami Kinder či Raffaello a americká společnost Mars, Incorporated orientující se na výrobu čokoládových tyčinek značek Mars, Twix či Snickers. Vzhledem k neuspokojené poptávce nabízí české tržní prostředí možnost realizace dalším podnikatelským subjektům, jež mohou v budoucnu pozici společnosti Jordi's Chocolate oslabit. V porovnání s ostatními státy světa se český národ vyznačuje spíše konzervativností odrážející se v nákupním chování spotřebitelů preferujících oblíbené a ověřené zboží. Na rozdíl od zemí jako např. Švýcarsko, Německo, Belgie či Velká Británie se české tržní prostředí nevyznačuje přílišnou stabilitou a nově přicházející trendy poměrně rychle odeznívají. Obdobný průběh lze očekávat rovněž u současného fenoménu původních a poctivých produktů, z toho důvodu se již prosperující společnost Jordi's Chocolate začíná zajímat o stabilní zahraniční odbytiště.

5 Budování zákaznické sítě podniku

V současnosti zaujímá společnost Jordi's Chocolate na českém trhu výsadní postavení zapříčiněné jedinečností a kvalitou nabízené produkce. Sortimentní strukturou dokáže uspokojit potřeby jak běžných, tak náročných konzumentů čokolády. Nastavení výroby pod hranicí produkčních možností identifikuje růstový potenciál a absence konkurenčních tlaků vytváří příznivé prostředí pro inovační činnost. Cenovou strategii odrážející kvalitu, náročnost výroby a interní požadavky vnímají spotřebitelé kladně a stanovené peněžní částky jsou ochotni vynaložit. Individuální přístup k zákazníkům příznivě ovlivňuje image společnosti a medializace značky nenáleží vzhledem k odvětvovým zvyklostem a zajištěnému odbytu k primárně vytyčeným cílům. V souvislosti s nepříjemnostmi vyvstalými distribucí v letních měsících se společnost rozhodla akceptovat sezónnost čokolády. Dopady správně načasovaného vstupu na trh bude možné zpozorovat po odeznění aktuálních vývojových trendů a rostoucí spotřebu čokolády lze považovat za budoucí výzvu. Vyšší zájem o produkty by měl být zaznamenán v souvislosti se ziskem prestižního světového ocenění a rovněž zdravotnické studie prokazující příznivý vliv kvalitní čokolády na lidský organismus by měly podpořit jejich prodejnost. Spíše než producenty vyrábějící čokoládu procesem bean-to-bar ohrožuje prognóza nedostatku surovinové základny nadnárodní čokoládové koncerny vyrábějící konečné produkty z průmyslově zpracovaných polotovarů a na rozdíl od nově se formujících tradičních výrobců nepředstavující pro společnost Jordi's Chocolate bezprostřední konkurenci. Nepředvídatelnost českých spotřebitelů vyznačujících se proměnlivým chováním iniciovala úvahy o možnostech uplatnění se na zahraničních trzích.

Na základě poznatků získaných ze situační analýzy lze konstatovat připravenost společnosti Jordi's Chocolate na vstup do mezinárodní obchodní sféry. Vzhledem k výrobnímu plánu nastavenému pro následující rok na zhotovení 250 000 ks tabulkových čokolád, což činí 150% meziroční nárůst, je ochotna exportovat do zahraničí 20 % roční produkce. V souvislosti s identifikací potřeby zajištění budoucího odbytu lze očekávat vyhledávání nových tržních příležitostí v nedalekých státních útvarech vyznačujících se vysokou spotřebou čokolády a komplexní stabilitou. Proexportní rozhodování výrazně podpořila zvyšující se poptávka ze strany britských spotřebitelů přisuzujících uznávané národní soutěži Academy of Chocolate značný význam. V loňském roce odeslala

společnost Jordi's Chocolate na základě individuálních objednávek na zahraniční trhy necelých 10 000 tabulek čokolády, což představovalo téměř desetinu produkce, a zhruba polovina z nich putovala právě na území VB. Přílišná nahodilost nepřesvědčila vlastníky společnosti o dlouhodobější vhodnosti britského teritoria, nicméně podnítila úvahy o možnosti prosazení se v této ostrovní zemi. Vzhledem ke skutečnosti, že společníci preferují osobní dohled nad veškerými záležitostmi, byla odpovědnost identifikace příznivosti tržního prostředí VB pro uplatnění podnikatelského záměru přenesena namísto tamního specialisty na stávajícího obchodního zástupce společnosti Jordi's Chocolate. Výskyt mezinárodního prvku v právní rovině mezi obchodním zástupcem a zastoupeným vyžaduje v první řadě přizpůsobení stávající smlouvy o obchodním zastoupení této nově vzniklé skutečnosti. Vzhledem k předpokladu, že hlavní úloha obchodního zástupce při budování zákaznické sítě na cílovém trhu v zahraničí spočívá v identifikaci vhodnosti příslušného teritoria pro realizaci požadovaného podnikatelského záměru, předkládá následující kapitola rovněž analýzu britského tržního prostředí včetně doporučení ohledně případné možnosti vstupu.

5.1 Smlouva o obchodním zastoupení

V souvislosti se vznikem mezinárodního prvku představovaného zahraniční územní oblastí doznal smluvní vztah mezi obchodním zástupcem a zastoupeným transformace do konečné podoby smlouvy o obchodním zastoupení obsažené v příloze B. Vzhledem k české státní příslušnosti obou zúčastněných stran podléhá právní úprava smlouvy o obchodním zastoupení znění zákona č. 89/2012 Sb., konkrétně ustanovením § 2483 – 2520 NOZ, s přihlédnutím k obvyklým zvyklostem mezinárodního právního prostředí. Smlouvu o obchodním zastoupení uzavírají na základě vzájemného písemného konsenzu předepsaného § 2483 odst. 2 NOZ společnost Jordi's s.r.o. zastoupená jednatelem panem Ing. Jiřím Stejskalem a stávající obchodní zástupce společnosti pan Mgr. Jane Jaros. Identifikace smluvních stran spočívá v uvedení plných jmen, korespondenčních adres a vykonávaných funkcí, specifikace právnické osoby vyžaduje úplný název, právní statut a místo zápisu do obchodního rejstříku včetně přiděleného čísla. Za předpokladu neexistence povědomí o subjektu obchodního zástupce by první krok společnosti Jordi's Chocolate spočíval v ověření oprávnění obchodního zástupce k podpisu smlouvy. Základní

ustanovení smlouvy o obchodním zastoupení přebírá definici institutu obchodní zastoupení podle § 2483 odst. 1 NOZ. Předmětné vymezení smluvního závazku obchodního zástupce vylučuje na základě čl. II odst. 1 s upřesněním v čl. III odst. 5 oprávnění obchodního zástupce k uzavírání obchodů jménem zastoupeného.²⁰⁰ Nezahrnutím dodatku ohledně nově vyvinutých čokoládových produktů k čl. II odst. 2 se společnost Jordi's Chocolate zřiká možnosti zamezení distribuce tohoto zboží obchodním zástupcem. Statut nevýhradního obchodního zastoupení přisuzuje právnímu vztahu čl. II odst. 3. smluvního ujednání. Prostorová působnost smlouvy o obchodním zastoupení vymezená v čl. III se vztahuje na územní oblast Spojeného království Velké Británie a Severního Irsku. V souvislosti se zněním čl. XII odst. 3 zanikají z důvodu požadavku absolutní koncentrace směrem na britské teritorium veškeré stávající aktivity obchodního zástupce na českém trhu. Práva a povinnosti smluvních stran vymezuje čl. IV korespondující s ustanoveními § 2489 – 2498 NOZ. Smluvní vztah zakládá poctivé a dobromyslné jednání zúčastněných stran. Obchodní zástupce je povinen chránit zájmy zastoupeného, jednat v souladu s jeho rozumnými pokyny a pravidelně informovat zastoupeného o výsledcích své činnosti, podmínkách britského tržního prostředí a stavu konkurence na území VB. Vzhledem k unikátnosti výrobního procesu je obchodní zástupce vázán vůči třetím osobám mlčenlivostí, a to i po zániku smlouvy o obchodním zastoupení. Při sjednávání obchodních transakcí se třetími osobami je obchodní zástupce povinen respektovat podmínky kupní smlouvy stanovené zastoupeným. Přijímat peněžité plnění jménem zastoupeného je obchodní zástupce oprávněn pouze na základě písemného zplnomocnění jednatelem společnosti. Zastoupený je povinen jednat v součinnosti s obchodním zástupcem a poskytnout mu ceníky, prospekty a další informace nezbytné k plnění závazku vyplývajícího ze smlouvy. Vzhledem k omezené věcné působnosti obchodního zástupce spočívající pouze v postupování objednávek, je povinností zastoupeného informovat obchodního zástupce bezprostředně ohledně přijetí či zamítnutí předloženého návrhu. Neodůvodněné odmítnutí sjednané obchodní příležitosti je považováno za maření činnosti obchodního zástupce a pokládáno za porušení smlouvy o obchodním zastoupení. V souvislosti s náročností neautomatizovaného výrobního procesu je zastoupený povinen

²⁰⁰ Udělení oprávnění obchodnímu zástupci k uzavírání kontraktů je v právní praxi mezinárodního obchodu neobvyklou náležitostí ze strany zastoupeného.

reflektovat situaci ve výrobě a informovat obchodního zástupce s dostatečným předstihem ohledně očekávaného narušení plynulosti zahraničních zbožových dodávek. V souladu s čl. V odst. 2 náleží obchodnímu zástupci nárok na provizi realizací kupní smlouvy včetně uhrazení smluvní částky třetí osobou. Ujednání o konkrétní výši provize příloha B z důvodu neuveřejnění přesných procentních částek neobsahuje. Vyjma standardní provize přisuzuje čl. V odst. 3 obchodnímu zástupci nárok na sníženou provizi z obchodů realizovaných na základě jeho součinnosti mimo smluvní území. Nárok na provizi obchodnímu zástupci nepřísluší podle ustanovení čl. XII odst. 6 z obchodů uzavřených na vymezeném smluvním území bez jeho zapříčinění. Nedohodnou-li se smluvní strany jinak, představují náklady účelně vynaložené k plnění závazku ze smlouvy o obchodním zastoupení součástí provize. Nejzazší termín splatnosti provize stanovuje čl. V odst. 5 ve shodě s § 2505 NOZ. Není-li ujednáno jinak, provádí se výpočet výše provize v měně kupní smlouvy, z níž na ni vyplynul nárok. Lhůta pro uplatnění námitek proti vyúčtování činí 7 kalendářní dny po připsání provize na bankovní účet obchodního zástupce. Ustanovení související s ochranou duševního vlastnictví obsahuje čl. VI smlouvy. Užívání ochranných známek společnosti Jordi's Chocolate obchodním zástupcem je podmíněno propagačním účelem a trváním smlouvy o obchodním zastoupení, jež je na základě čl. VII odst. 1 sjednána na dobu neurčitou. V rámci čl. VII specifikují smluvní strany tři možné alternativy zániku smlouvy o obchodním zastoupení. Smluvní vztah ukončený písemnou dohodou zúčastněných stran zaniká k dohodnutému datu, platnost smlouvy vypovězené z iniciativy jedné smluvní strany končí uplynutím výpovědní lhůty o délce trvání stanovené identicky s § 2510 odst. 1 NOZ a závažné porušení smluvní povinnosti opravňuje dotčenou smluvní stranu k odstoupení od smlouvy s okamžitou platností. Při splnění některého ze dvou předpokladů uvedených v čl. VIII odst. 1 přísluší obchodnímu zástupci nárok na zvláštní odměnu ve výši stanovené odst. 2 za podmínky uvedené v odst. 3 s výjimkou okolnosti specifikované v odst. 4 téhož článku. Skutečnost, že obchodní zástupce nesmí po dobu jednoho kalendářního roku od skončení platnosti smlouvy o obchodním zastoupení vykonávat na území VB identickou či obdobnou podnikatelskou činnost, zakomponovaly smluvní strany do smlouvy o obchodním zastoupení prostřednictvím konkurenční doložky. Na základě čl. X odst. 2 přenesly smluvní strany z důvodu vyšší rychlosti a nižší nákladovosti rozhodovací pravomoci ohledně řešení sporů vyvstalých při plnění závazku ze smlouvy o obchodním zastoupení na nezávislé a nestranné rozhodce působící při

Hospodářské a Agrární komora ČR. Český právní řád stanovený v souladu čl. X odst. 1 za rozhodný upravuje průběh rozhodčího řízení prostřednictvím zákona č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů. Problematice neplatnosti či neúčinnosti některého ustanovení je věnován čl. XI smlouvy o obchodní zastoupení. Závěrečná část smlouvy o obchodním zastoupení pojednává o nabytí účinnosti, počtu vyhotovení, možnosti postoupení a způsobu zakomponování případných změn či nových skutečností. Souhlasný projev svobodné a vážné vůle stvrzují smluvní strany vlastnoručními podpisy. V případě rozhodnutí o vstupu na britský trh doplní smlouvu o obchodním zastoupení s největší pravděpodobností ujednání ohledně organizace prodeje a formy propagace.

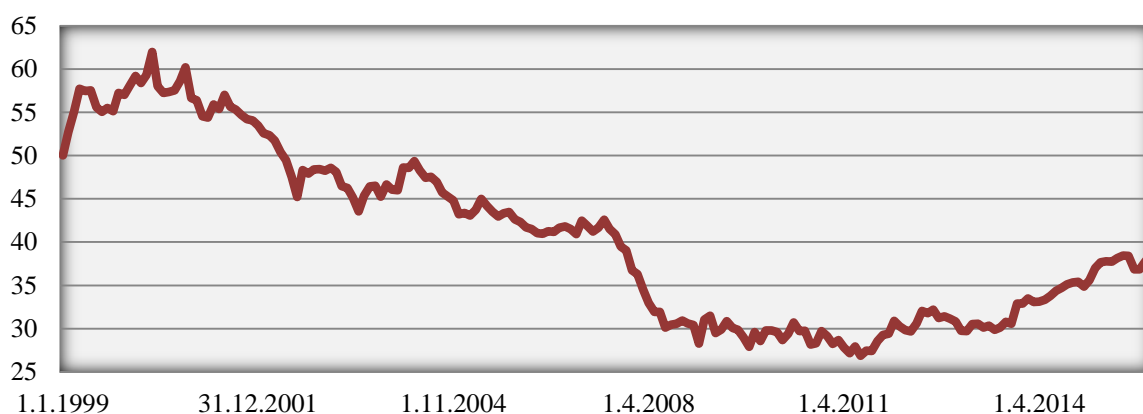
5.2 Analýza tržního prostředí

Rozhodnutí obchodního zástupce o vstupu na zahraniční trh probíhá zpravidla na základě analýzy tržního prostředí. V souvislosti s podnikatelským záměrem společnosti Jordi's Chocolate spočívá pověření obchodního zástupce ve zpracování obchodních podmínek britského teritoria. Hlavní skupiny analyzovaných faktorů korespondují s členěním uvedeným v Tab. 1 předcházející demonstrativnímu výčtu vstupních forem v rámci kapitoly 1. Obchodní zástupce by měl zohlednit především dílčí činitele s možným vlivem na podnikatelské zájmy zastoupeného. Analýza obchodně-politických faktorů zahrnuje dovozní podmínky vztažené na čokoládové produkty a vývoj směnného kurzu GBP/CZK, ekonomické faktory involvují vývoj makroekonomických indikátorů britského národního hospodářství s důrazem na cenový vývoj čokoládových produktů a podíl výdajů na nákup čokolády na celkové spotřebě domácností, rozbor politických faktorů identifikuje úroveň stability veřejné sféry a analýza právních faktorů předkládá nezbytné náležitosti ke zřízení vlastní provozovny na území Spojeného království Velké Británie a Severního Irska.

5.2.1 Obchodně-politické faktory

Vzhledem k členství v EU je VB součástí jednotné celní politiky vyznačující se bezcelním prostorem a společným celním sazebníkem, označovaným TARIC, uplatňovaným vůči třetím zemím. Vzájemný obchod mezi ČR a VB tedy nepodléhá celnímu dohledu a na obchodované zboží nejsou uvalována cla ani množstevní kvóty. Naopak na čokoládové

produkty dovážené do VB ze třetích zemí je aplikována 8,3% celní sazba včetně příplatku 4,16 EUR za 100 kg, s výhradou maximální výše 18,7 % z hodnoty CIF.²⁰¹ Dovoz čokolády do VB podléhá standardní 20% sazbě DPH platné od 4. ledna 2011 a spotřební daň²⁰² není pro čokoládové výrobky stanovena. Podnikatelským subjektům registrovaným v ČR k DPH vzniká při překročení asimilačního prahu stanoveného na 8 mil. Kč pro export i import povinnost vykazovat data pro INTRASTAT. Oficiální měnou VB je Libra šterlinků – GBP, jejíž vývoj vzhledem k české koruně zachycuje Obr. 3. Nejvíce jednotek české měny na nákup 1 libry vynaložili kupující na konci dubna roku 2000, kdy směnný kurz fluktoval okolo 62 CZK/GBP, naopak nejlevněji bylo možné britskou měnu nakoupit 1. července 2011 při směnném kurzu 26,87 CZK/GBP. Historické minimum předznamenalo období soustavného růstu měnového poměru GBP/CZK v neprospěch kupní síly koruny. Ve vztahu ke světovým měnám vykazuje britská libra odlišné tendence, oproti euru posiluje a vůči dolaru oslabuje.



Obr. 3: Vývoj kurzu GBP/CZK v letech 1999 – 2015

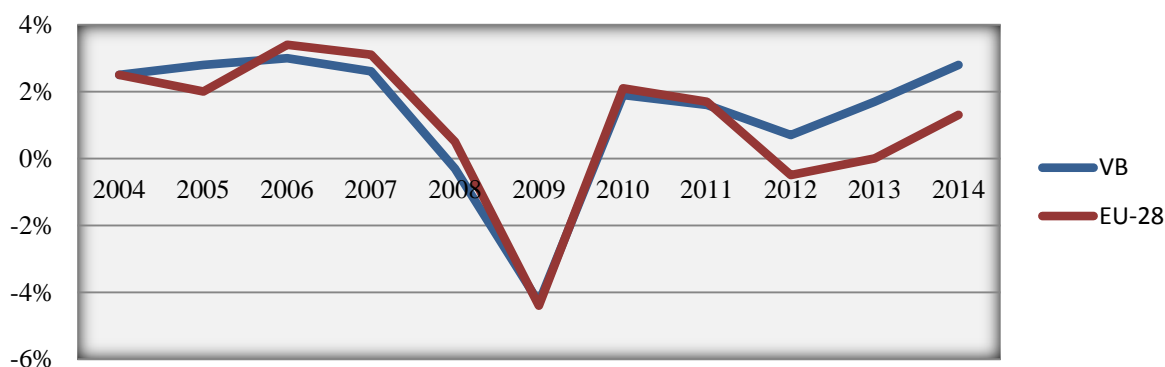
Zdroj: ČNB. Vlastní zpracování.

²⁰¹ HS tariff codes, import duty & taxes for Chocolate. *DutyCalculator* [online]. 2015 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://www.dutycalculator.com/popular-import-items/import-duty-and-taxes-for-chocolate/>

²⁰² Spotřební dani podléhají ve VB pohonné hmoty, tabákové výrobky, alkoholické nápoje a dopravní prostředky.

5.2.2 Ekonomické faktory

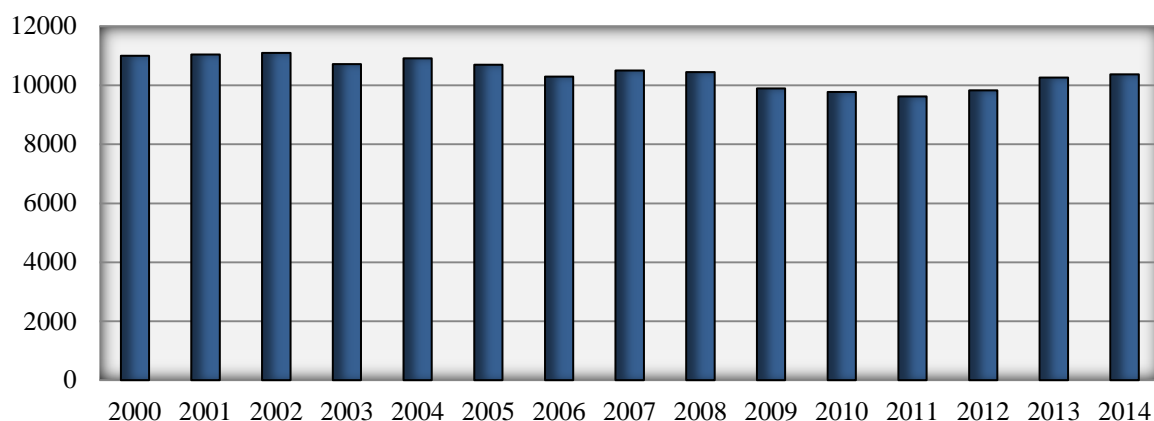
Výkonnost britské ekonomiky, jejíž současný vývoj zachycuje Obr. 4, v posledních letech roste. V loňském roce zaznamenaný 2,8% vzestup představuje současně nejvyšší nárůst HDP za posledních 8 let. V porovnání s tempem růstu ostatních světových ekonomik či EU jako celku vykazuje národní hospodářství VB nadprůměrné hodnoty. Hlavním impulsem růstu jsou zvyšující se spotřební výdaje podílející se na tvorbě HDP z více než 60 %.



Obr. 4: Vývojové tendence ekonomik VB a EU v letech 2004 – 2014

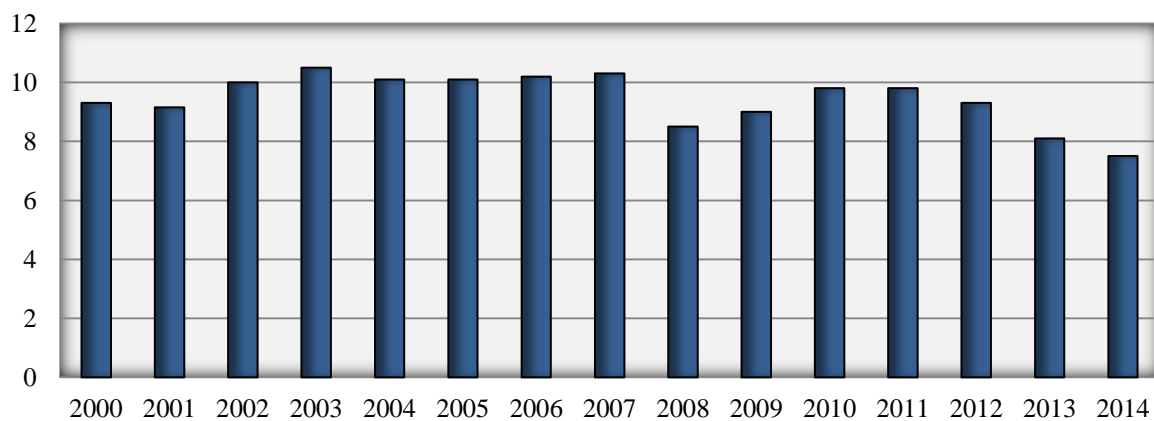
Zdroj: Eurostat. Vlastní zpracování.

Téměř 10 % disponibilního důchodu vynakládají britské domácnosti ročně na nákup zboží každodenní spotřeby. Za sladkosti utratí domácnosti okolo 10 000 GBP ročně. Zatímco v roce 2000 činily tyto výdaje 11 001 GBP, v loňském roce pouhých 10 368 GBP. Nicméně z dlouhodobého hlediska lze na základě Obr. 5 považovat chování britských domácností na trhu s cukrovinkami za stabilní a předvídatelné. Shodně interpretovatelné výsledky přináší analýza spotřeby čokolády vztažené na jednoho konzumenta. Mezi lety znázorněnými na Obr. 6 činila průměrná spotřeba čokolády ve VB na 1 obyvatele 9,5 kg. Pozvolný pokles započatý mezi lety 2011 – 2012 a trvající až do současnosti lze připsat na vrub změně spotřebitelských preferencí ve prospěch zdravého životního stylu. Nicméně i se současnou spotřebou 7,5 kg na obyvatele se VB řadí mezi čokoládové velmoci a ve světovém žebříčku vyobrazeném na Obr. 7 zaujímá společně s Irskem pomyslnou čtvrtou příčku. Nejvíce čokolády bylo v loňském roce zkonsumováno tradičně na území Švýcarska následovaného Německem a Rakouskem. Zatímco v roce 1990 činila celosvětová spotřeba čokolády 5,8 mil. tun, na konci roku 2009 dosáhla objemu 7,2 mil. tun a v roce 2020 by se měla ustálit na hodnotě 8,5 mil. tun.



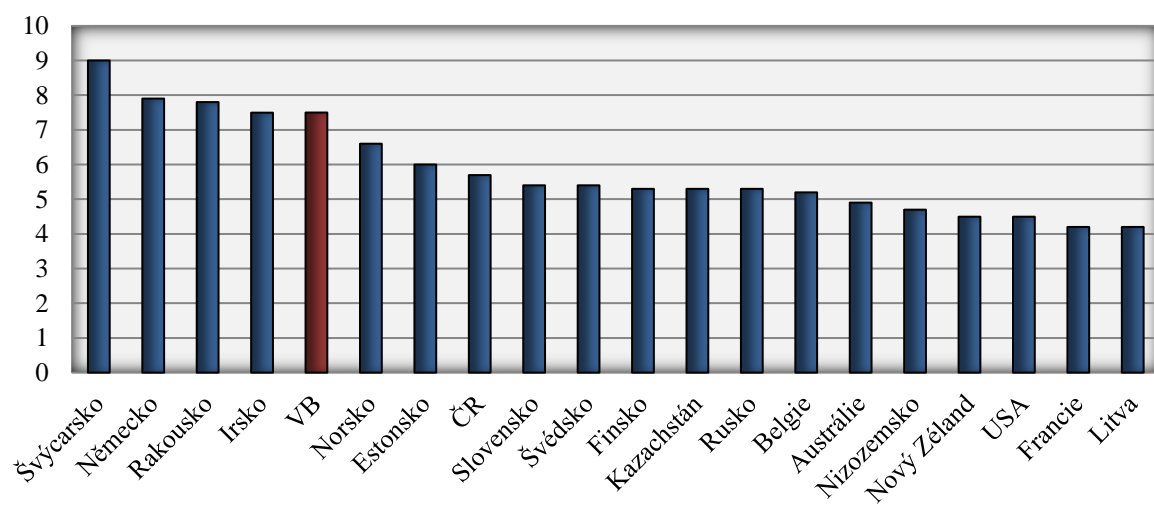
Obr. 5: Vývoj výdajů na čokoládové produkty ve VB v letech 2000 – 2014 (v GBP)

Zdroj: ONS. Vlastní zpracování.



Obr. 6: Vývoj spotřeby čokolády ve VB v letech 2000 – 2014 (v kg na 1 obyvatele)

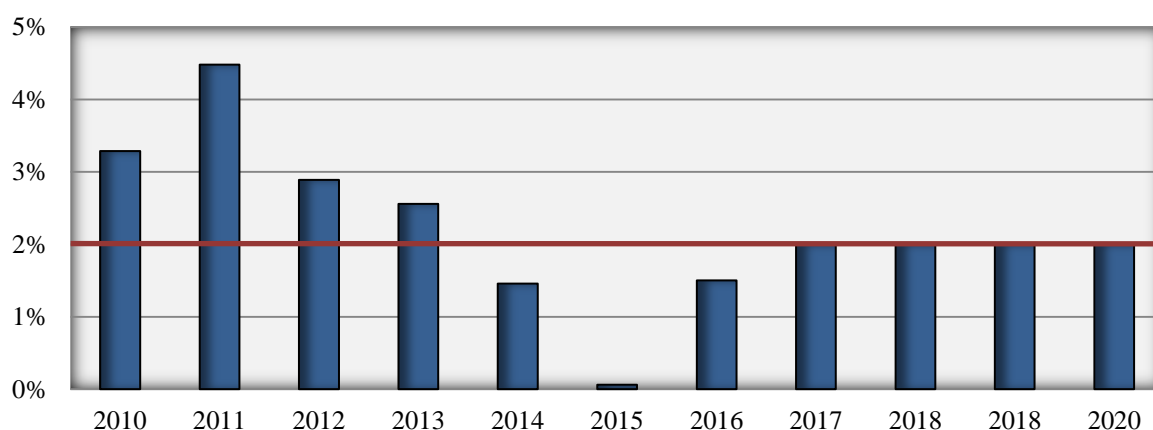
Zdroj: ONS. Vlastní zpracování



Obr. 7: Spotřeba čokolády v roce 2014 (v kg na 1 obyvatele)

Zdroj: Euromonitor. Vlastní zpracování.

Zvyšující se spotřební výdaje podmiňující růst ekonomiky VB nachází opodstatnění v klesající tendenci indexu spotřebitelských cen zapříčiněné poklesem inflace v důsledku nepříznivého vývoje ceny ropy na světových trzích. Zatímco meziroční míra inflace překročila v roce 2011 inflační cíl stanovený britskou centrální bankou o 2,4 %, v roce 2014 se nacházela, jak je patrné z Obr. 8, 0,5 % pod ním a následující rok dosáhla nulové hodnoty vyznačující se fixní cenovou hladinou. Zápornou inflaci identifikovanou naposledy v roce 1960 zaznamenala VB v dubnu roku 2015. Predikce Bank of England vylučující dlouhodobější deflaci projevující se odkládáním současné spotřeby, poklesem nominálních mezd či zdražováním dlouhodobých úvěrů se potvrdila a bez nutnosti navýšení rekordně nízké 0,5% úrokové sazby²⁰³ došlo v průběhu druhého pololetí roku 2015 k navrácení inflace na růstovou trajektorii.²⁰⁴ Dosažení požadované 2% hranice očekává guvernér britské centrální banky, Marc Cartney, v průběhu následujících dvou let.²⁰⁵



Obr. 8: Vývoj míry inflace ve VB v letech 2010 – 2020

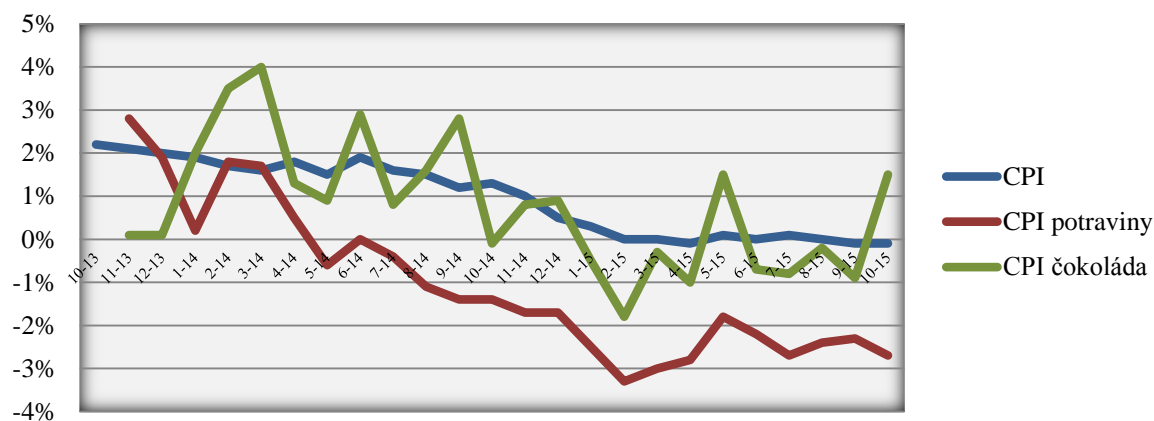
Zdroj: ONS. Vlastní zpracování.

²⁰³ Základní úrokovou sazbu na úrovni 0,5 % drží Bank of England od března roku 2009, k navýšení na 0,75 % by mělo dojít v první polovině roku 2016.

²⁰⁴ UK heading for deflation says Bank of England. *Telegraph.co.uk* [online]. 2015 [vid. 2015-10-20]. Dostupné prostřednictvím ProQuestCentral z: <http://search.proquest.com/docview/1654811666/fulltext/AF4C1F275815485APQ/4?accountid=17116#>

²⁰⁵ Bank of England says UK economy to grow by 2.5% in 2015. *BBC News Services* [online]. 2015 [cit. 2015-10-21]. Dostupné z: <http://www.bbc.com/news/business-32720772>

Na základě Obr. 9 zachycujícího vývoj spotřebitelských cen v posledních třech letech lze konstatovat, že největší pokles Index spotřebitelských cen (dále je CPI) byl zaznamenán mezi dvěma posledními měsíci roku 2014, v únoru následujícího roku vývoj cen zamrzl a v současné době dochází k jeho mírnému ožívání. Pokles CPI zapříčinily především levné potraviny, jež odstartovaly cenovou válku britských supermarketů. Čokoládovým produktům označovaným číselným kódem 01.1.8²⁰⁶ přisuzuje britský spotřební koš aktualizovaný pro období 2010 – 2015 váhu 12. Zatímco v říjnu roku 2014 poklesl index spotřebitelských cen vztážený k cenám čokoládové produkce základního roku²⁰⁷ o 2,2 %, následující rok přinesl 0,2% nárůst a vyčíslení hodnoty CPI na konečných říjnových 153,6. Silnou závislost mezi cenovým vývojem potravinové složky a její dílčí položky, jež je předmětem zájmu, lze na základě statistické analýzy vyloučit a cenovou hladinu čokoládových produktů lze i přes značnou rozkolísanost považovat za poměrně stabilní veličinu britského tržního prostředí. Nemožnost ovlivnění cenového vývoje potravinové složky spotřebního koše korigováním prodejní ceny čokoládové produkce je patrná rovněž z grafu na Obr. 9, kdy je 2,4% meziměsíční cenový nárůst čokoládové produkce v časovém rozmezí září – říjen 2015 doprovázen poklesem cen potravin o 0,4 %.

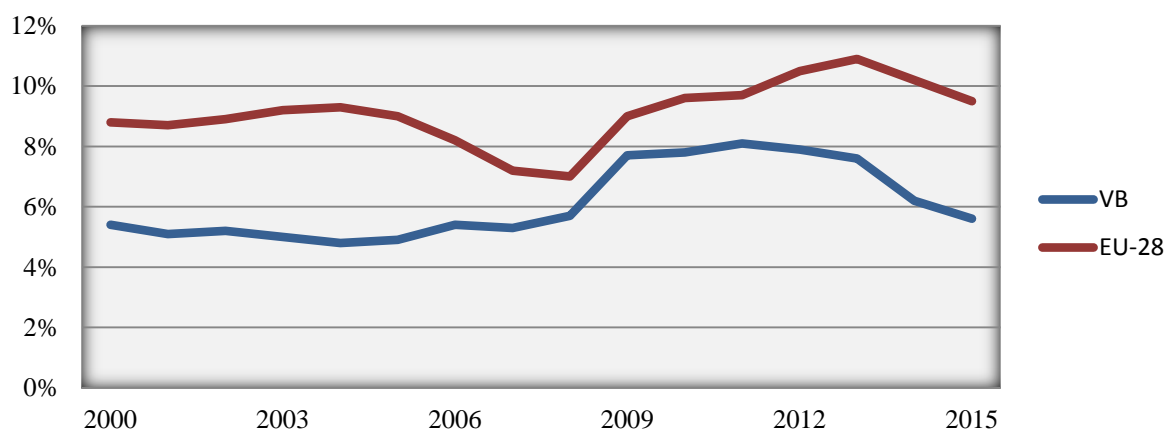


Obr. 9: Porovnání vývoje CPI a jeho dílčích složek ve VB v období 2013 – 2015
Zdroj: ONS. Vlastní zpracování.

²⁰⁶ 01 – Foods and non-alcoholic beverage, 1.8 – Sugar, jam, syrups, chocolate and confectionery.

²⁰⁷ CPI 2005 = 100.

Nezaměstnanost vykazovaná britským statistickým úřadem²⁰⁸ (dále jen ONS) prostřednictvím dat získaných sledováním dynamického ukazatele měřeného na základě počtu uchazečů registrovaných na úřadech práce dosahuje v současné době historicky nejnižších hodnot²⁰⁹. Vývoj míry nezaměstnanosti od počátku druhého tisíciletí po současnost zachycuje jak v národním, tak evropském měřítku Obr. 10. Příznivý vývoj obou ekonomik narušila finanční krize šířící se od roku 2008 ze Spojených států amerických napříč celým světem.



Obr. 10: Vývoj míry nezaměstnanosti ve VB a státech EU v letech 2000 – 2015
Zdroj: Eurostat. Vlastní zpracování.

Vzhledem k otevřenosti a pružnosti národního hospodářství reflektujícího liberální politiku Margaret Thatcherové se v porovnání s ostatními evropskými státy dokázala VB vypořádat s rostoucí nezaměstnaností poměrně rychle a od roku 2011, kdy zaměstnání nenalezlo zhruba 2,5 mil. ekonomicky aktivních obyvatel, vykazuje míra nezaměstnanosti klesající tendenci. Ve třetím čtvrtletí roku 2015 překonala míra nezaměstnanosti očekávanou 5,4% hranici a ustálila se na 5,3 % představujících nejnižší hodnotu ukazatele nezaměstnanosti od roku 2008.²¹⁰ V témže časovém období se snížil počet nezaměstnaných o 35 000 na konečných 1,7 mil. osob a významného poklesu doznala nezaměstnanost ve věkové

²⁰⁸ Office for National Statistics.

²⁰⁹ Historie monitorování situace na trhu práce sahá ve VB do roku 1972, kdy ONS začal tyto údaje vydávat.

²¹⁰ UK unemployment drops: BriefsUK ECONOMY. *Irish Independent News & Media* [online]. 2015 [cit. 2015-11-12]. Dostupné prostřednictvím ProQuest Central z: <http://search.proquest.com/docview/1732525366/fulltext?accountid=17116#>

kategorii 16 – 24 let potýkající se s její 16,9% mírou. Lidé v produktivním věku představující ve VB skupinu 25 – 65 let čelí 4,4% nezaměstnanosti. Oproti tomu míra zaměstnanosti doprovázená počtem zaměstnaných ve výši 31,2 mil. osob dosáhla v prvním čtvrtletí roku 2015 historického 73,6% maxima. Dlouhodobě nižší nezaměstnanost vykazují britské ženy.

Snižující se nezaměstnanost doprovází růst mzdové sazby. S výjimkou meziročního poklesu mezi lety 2011 a 2012 lze na základě Tab. 6 pozorovat rostoucí tendenci průměrné roční hrubé mzdy. Výše průměrného ročního příjmu před zdaněním se v roce 2014 vyšplhala na 35 633 GBP, což činí v přepočtu do evropské měny necelých 50 813 EUR²¹¹ představujících jednu z nejvyšších průměrných ročních mzdových částek vyplácených v rámci EU.

Tab. 6: Vývoj průměrné mzdy ve VB v letech 2005 – 2014

<i>rok</i>	<i>průměrná roční hrubá mzda</i>	<i>rok</i>	<i>průměrná roční hrubá mzda</i>
2014	35 633 GBP	2009	33 920 GBP
2013	35 081 GBP	2008	33 382 GBP
2012	34 877 GBP	2007	33 216 GBP
2011	34 968 GBP	2006	31 419 GBP
2010	34 279 GBP	2005	30 334 GBP

Zdroj: OECD – Taxing Wages. Vlastní zpracování.

Minimální hodinovou mzdu stanovuje britská vláda úměrně věku pracovníka. Osobám mladším 18 let náleží minimální hodinová mzda ve výši 3,87 GBP, příslušníci věkové kategorie 18 – 20 let neobdrží za hodinu méně než 5,30 GBP a zaměstnavatelé lidských jedinců starších 21 let musí respektovat zákonem stanovenou hranici 6,70 GBP. Britský daňový systém je v porovnání s ostatními členskými státy jedním z nejvíce benevolentních, na druhou stranu se však vyznačuje nízkou mírou státní podpory. Příčina nízkého zdanění spočívá v nejrůznějších daňových úlevách a nízkých odvodech do společného institutu sociálního a zdravotního pojištění. Příjmy fyzických osob podléhají progresivnímu zdanění se třemi daňovými sazbami aplikovanými v závislosti na velikosti vykázaného příjmu. Nezdánitelné minimum pro fiskální rok 2015/2016 činí 10 600 GBP, roční výdělky

²¹¹ Kurz 1,426 EUR/GBP platný ke dni 20. listopadu 2015.

přesahující nezdanitelnou částku a současně nepřekračující peněžitou hodnotu 31 785 GBP podléhají 20% zdanění, důchod nacházející se v rozmezí 31 786 – 150 000 GBP je vystaven 40% dani z příjmu a na veškeré vyšší roční částky je aplikována 45% sazba daně. Do národního sociálně-zdravotního fondu odvádí zaměstnavatel za každého zaměstnance 13,8 % a zaměstnanec 12 % z hrubé mzdy.

Britské investiční prostředí vyznačující se přílišnou liberálností patří k nejvyhledávanějším v Evropě. Volný pohyb kapitálu představující v souvislosti se zohledněním třetích zemí svobodu s nejširší působností usnadnil prostřednictvím eliminace schvalovacích procesů příliv přímých zahraničních investic do britské ekonomiky. Na základě porovnání meziročních výsledků průzkumu prováděného pravidelně společností EY lze konstatovat, že VB se již několik let těší atraktivitě zahraničních investorů a výsadní pozici v rámci Evropy neustále upevňuje.²¹² Téměř 53 % zahraničních investic proudících v roce 2013 na území evropského kontinentu směřovalo do hlavní britské metropole vévodící žebříčku investorsky nejatraktivnějších evropských měst. Zatímco v roce 2012 bylo ve VB zahájeno 697 investičních projektů, následující rok jich britské statistiky zaznamenaly 799, což značí oproti předcházejícímu období zhruba 15% nárůst. Zahraniční investice, jejichž vývoj vyčísluje Tab. 7, nacházejí původ především ve Spojených státech amerických. Zatímco v roce 2014 přitekly do britské ekonomiky přímé investice v hodnotě 17,4 mld. GBP, opačným směrem oteklo 62,8 mld. GBP. Výrazný odliv finančních prostředků ze země lze odůvodnit panující předvolební nejistotou, nicméně v současné době je v souvislosti s vítězstvím konzervativní strany očekáván jejich postupný návrat.

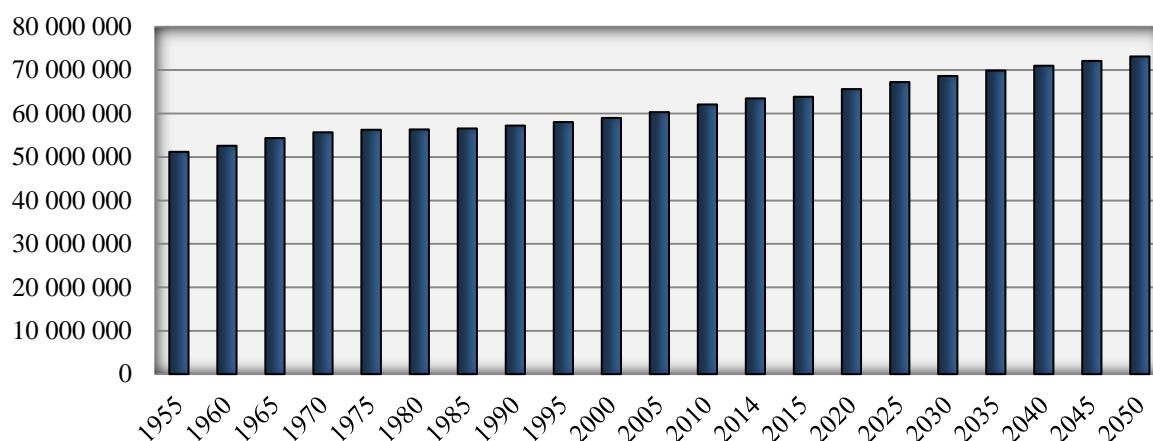
Tab. 7: Vývoj zahraničních investic ve VB v letech 2010 – 2014 (v mld. GBP)

Zahraniční investice ve VB	2010	2011	2012	2013	2014
Přímé investice	32,1	31,9	39,4	27,4	17,3
Portfoliové investice	94,9	-19,9	-92,5	27,5	126,5
Ostatní investice	220,6	186,6	26,2	-195,5	15,3

Zdroj: CzechTrade – BusinessInfo.cz. Vlastní zpracování.

²¹² EY's attractiveness survey 2014. *EYGM Limited* [online]. 2014 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/2014_European_attractiveness_survey_brochure/\\$FILE/EY-2014-European-attractiveness-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/2014_European_attractiveness_survey_brochure/$FILE/EY-2014-European-attractiveness-survey.pdf)

Na území o rozloze 243 610 km² žije v současné době 63 986 057²¹³ obyvatel představujících 0,88 % světové populace. Vývoj početního složení britského národa zachycuje Obr. 11. Zatímco před 50 lety žilo ve VB 54 349 873 osob a meziroční tempo růstu nedosahovalo ani 0,1 %, v současné době vykazuje demografický vývoj pravidelný roční 0,5 % nárůst, jehož zpomalování se očekává s počátkem nadcházejícího desetiletí, a v roce 2050 dosáhne britský národ čítající 73 130 813 obyvatel 0,77% světového podílu.



Obr. 11: Vývoj počtu obyvatel ve VB v letech 1955 – 2015

Zdroj: ONS. Vlastní zpracování.

Výchozí stav pro budoucí demografický vývoj představuje věková struktura obyvatelstva. Vzhledem k vývoji průměrného věku, jenž v průběhu posledních 50 let vzrostl o 6,6 let²¹⁴, lze identifikovat stárnutí britské populace. Snižující se podíl ekonomicky aktivních subjektů ve prospěch osob starších 65 let zobrazuje Tab. 8. Na základě porovnání současných a předpokládaných budoucích hodnot lze konstatovat, že globální problematika stárnutí populace zasáhne britskou ekonomiku intenzivněji v časovém intervalu 10 – 30 let.

²¹³ Údaj k 1. listopadu 2015.

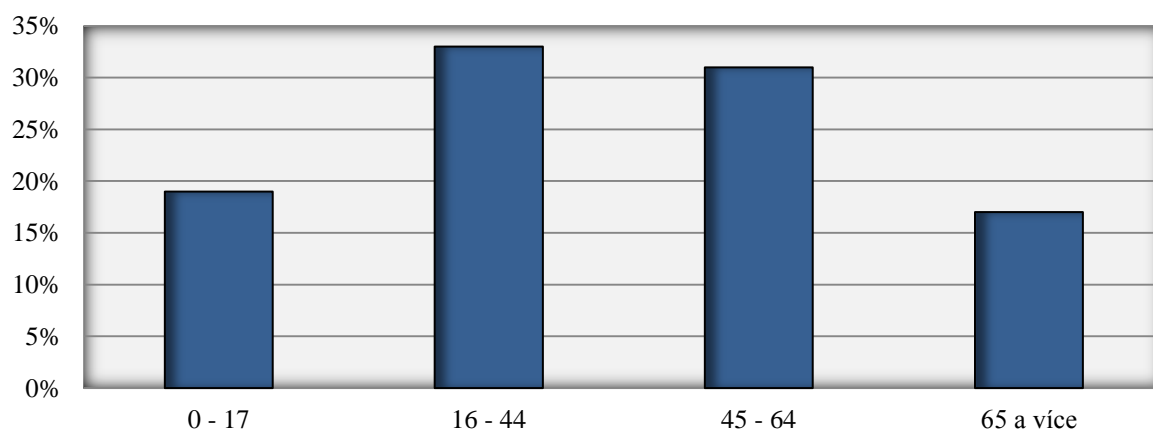
²¹⁴ Střední věk obyvatelstva se v letech 1975 – 2015 zvýšil z původních 33,9 let na konečných 40,5 let, očekávaná hodnota pro rok 2050 činí 43,3 let.

Tab. 8: Podíl věkových kategorií na celkové populaci ve VB v letech 1985 – 2045

rok	0 – 15 let	16 – 64 let	65 a více let
1985	21 %	64 %	15 %
1995	21 %	63 %	16 %
2005	20 %	65 %	16 %
2015	19 %	64 %	18 %
2025	19 %	61 %	20 %
2035	18 %	58 %	24 %
2045	17 %	58 %	25 %

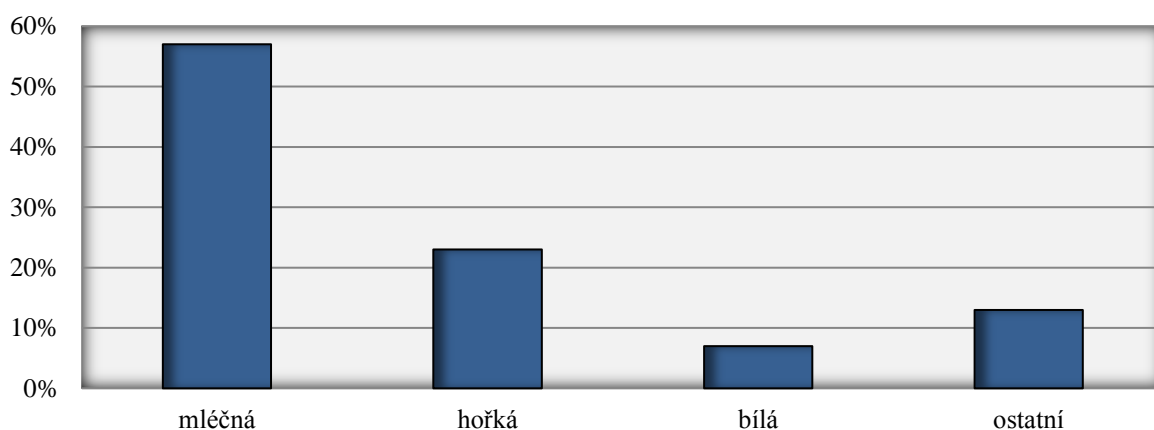
Zdroj: ONS. Vlastní zpracování.

Z pohledu producentů čokoládových produktů usilujících o vstup na britský trh představuje stěžejní kritérium v souvislosti s demografickým vývojem především spotřeba čokolády v jednotlivých věkových kategoriích. Z Obr. 12 je patrné největší zastoupení věkové skupiny 16 – 44 let podílející se na konzumaci čokoládových produktů z 33 %. Spotřebitelé ve věku 45 – 64 let zaostávají za vedoucí skupinou o pouhých 2 % a vzhledem k 17% podílu osob příslušících do důchodového věku lze konstatovat, že s přibývajícím věkem chuť na čokoládu klesá. Na základě sloučení dvou nejvíce zastoupených tržních segmentů z důvodu korespondence s věkovými kategoriemi rozlišovanými ONS lze dospět k závěru, že nejvíce zastoupená věková skupina v britské populaci vévodí rovněž spotřebě čokolády. Oblíbenost jednotlivých čokoládových druhů v hlavní cílové skupině zachycuje prostřednictvím grafického znázornění Obr. 13. Spotřebitelé ve věku 16 – 64 let preferují nejvíce mléčnou příchuť zaujímající na celkové spotřebě čokolády 57% podíl, hořké čokoládě zaznamenávající rostoucí oblibu náleží 23% účast a spíše než bílou čokoládu upřednostňují britští konzumenti netradiční příchutě.



Obr. 12: Podíl věkových kategorií na spotřebě čokolády ve VB v roce 2014.

Zdroj: Euromonitor. Vlastní zpracování.



Obr. 13: Podíl druhů čokolády na celkové spotřebě ve VB v kategorii 16 – 64 let
Zdroj: Euromonitor. Vlastní zpracování.

Na základě ukazatele Better Life Index²¹⁵ sledovaného Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj²¹⁶ (dále jen OECD) náleží VB k zemím s nadprůměrnou úrovní života. Přestože britské domácnosti inkasují jedny z nejvyšších ročních příjmů, propast mezi nejbohatší a nejchudší částí populace je patrná. Mzdové ohodnocení totiž ovlivňuje nejen dosažené vzdělání, ale i místo výkonu práce. Vybraná města s britskou metropolí vše nabízí za identicky odvedenou práci až o několik desítek procent vyšší mzdu. Míra zaměstnanosti přesahující ve věkové skupině 15 – 64 let evropský průměr o 8 % značí přívětivost pracovních podmínek. Středoškolským vzděláním disponuje 78 % a vysokoškolským 80 % státních příslušníků. Kvalita poskytované zdravotní péče se odráží v nadprůměrné střední délce života odhadované na 81 let, přičemž očekávaná délka dožití činí u mužské části populace 79 let a u ženské 83 let. Veřejné sféra vyznačující se silným smyslem pro komunitu nabízí omezený prostor pro občanskou participaci. Volební účast v nedávném hlasování činila 66 %, což je vzhledem k ostatním evropským zemím hodnota podprůměrná. Zatímco z horních 20 % populace dorazilo k volbám 73 %, z dolních 20 % zasáhla do hlasování pouhá polovina a za nízkou volební účastí lze tedy hledat již zmíněné

²¹⁵ Ukazatel Better Life Index porovnává kvalitu života ve světových ekonomikách z následujících 11 aspektů: spotřeba domácností, průměrné roční příjmy, míra nezaměstnanosti, sociální vztahy, vzdělávací systém, životní prostředí, fungování veřejné správy, zdravotnická péče, spokojenost obyvatel, osobní bezpečnost, rovnováha mezi prací a soukromým životem.

²¹⁶ Organisation for Economic Co-operation and Development.

sociální nerovnosti. Studie zabývající se hodnocením spokojenosti života zaznamenala u britského obyvatelstva v porovnání s ostatními zeměmi OECD nadprůměrné hodnoty prokazující vysokou životní úroveň.²¹⁷

5.2.3 Politické faktory

Spojené království Velké Británie a Severního Irska je konstituční monarchií v čele s královnou. Výkon exekutivy náleží vládě, nositelem zákonodárné moci je dvoukomorový parlament a justiční prostředí utváří soustava nezávislých soudů. Politickému systému dominují dvě hlavní strany střídající se u moci a zastíňující tak proevropské Liberální demokracie či stranu nezávislosti Spojeného království usilující o vystoupení VB z EU. Značně medializované parlamentní volby přisoudily v květnu roku 2015 absolutní vládu pravicově orientované Konzervativní straně Davida Camerona na úkor levicových labouristů. Stabilita politického systému souvisí s jeho kontinuálním vývojem a schopností absorpce nahodilých změn. Charakteristickým rysem ovlivňujícím politickou soudržnost je úcta britského národa k veřejným činitelům. Vzhledem k pragmatickému přístupu uplatňovanému při řešení všedních i mimořádných záležitostí se politické instituce těší rovněž značné dávce důvěry. Nekalým praktikám ovlivňujícím rozhodování volených funkcionářů odzvonilo s přijetím protikorupčního zákona²¹⁸ účinného od dubna roku 2011. Vyjma postihu příslibení či přijmutí úplatku ve veřejné sféře nachází právní norma uplatnění i v soukromém sektoru. Působnosti extrateritoriálního zákona podléhají jak právnické osoby registrované ve VB včetně zahraničních poboček, tak cizozemské společnosti vykonávající činnost na britském území. Na základě čl. 11 odst. 1 hrozí za chování vykazující znaky korupce specifikované v čl. 2 soudní postih v podobě trestu odnětí svobody na dobu nepřesahující 10 let, penalizace v neomezené výši či kombinace obojího. Působení zájmových skupin náleží k neodmyslitelným součástem každodenního veřejného i soukromého života. Na rozdíl od zemí Severní Ameriky není ve VB

²¹⁷ United Kingdom. How's Life? *OECD* [online]. 2015 [vid. 2015-09-08]. Dostupné z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/united-kingdom/>

²¹⁸ VB. Bribery Act. 2010. In: *United Nations Law Collection*. Dostupný také z: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>

problematika lobbingu právně regulována a jediným institutem uplatňujícím vlastní etický kodex je Asociace profesionálních politických konzultantů²¹⁹ zřízená v roce 1994. Britské specifikum v rámci soustavného prosazování skupinových požadavků spočívá v povinnosti registrace finančních zájmů uložené členům parlamentu.

V rámci regionálních integračních seskupení nelze opomenout členství v EU založené Maastrichtskou smlouvou v roce 1993. Členským státem se VB stala k 1. lednu 1973 v rámci prvního rozšiřování tehdejších Evropských Společenství. V Radě EU disponuje největším počtem 29 hlasů a na půdě Evropského parlamentu zasedá 73 britských poslanců. Vzhledem k získání trvalé výjimky z práva EU v souvislosti s přijímáním jednotné evropské měny není na rozdíl od ostatních členských států povinna k přijetí eura. Specifické postavení zaujímá rovněž v Schengenském prostoru zaručujícím volný pohyb osob. Přestože v roce 2000 k Schengenské dohodě přistoupila, podílí se na bezhraniční politice pouze v oblasti policejní a justiční spolupráce. Neustále probíhajícímu evropskému integračnímu procesu napomáhá rovněž prostřednictvím členství v Organizaci pro bezpečnost a spolupráci v Evropě a iniciativou v Radě Evropy.

5.2.4 Právní faktory

Zatímco na základě geografického členění náleží VB k evropským zemím uplatňujícím kontinentální právo vycházející ze zákona, z právního hlediska se jedná o zemi zcela odlišnou. Angloamerický právní systém, tzv. Common Law, založený na kulturních zvyklostech se vyznačuje precedentním způsobem soudního rozhodování. Individuální přístup k řešení sporů a vysoká úroveň vymahatelnosti práva zaručují stabilitu a atraktivitu britského právního prostředí. Vzhledem ke kontinuálnímu vývoji reflektujícímu aktuální problematiku nepatří zřizování podnikatelského subjektu na území VB mezi legislativně náročné akty. Zatímco v roce 2013 činila doba potřebná k zahájení podnikatelského záměru 12 pracovních dní, v současné době lze zaregistrovat podnik za pouhých 5 dní.²²⁰

²¹⁹ Association of Professional Political Consultants – APPC.

²²⁰ Time required to start a business (days). *The World Bank Group* [online]. 2015 [cit. 2015-10-08]. Dostupné z: <http://data.worldbank.org/indicator/IC.REG.DURS>

Administrativně nejsnazší způsob proniknutí na britský trh spočívá ve zřízení samostatné fyzické osoby, tzv. „sale trader“²²¹, podnikající na vlastní účet a odpovědnost. Neobyčejně rychlý a podstatně levný proces zakládání právnické osoby podléhá ustanovením zákona o obchodních společnostech²²² v aktuálním znění z roku 2006. Nejobvyklejší formou podnikání je Private limited company (Ltd) vykazující v porovnání s ostatními právními subjekty nejvyšší podobnost s českou obchodní společností s ručením omezeným. Obdobně jako v českém právním prostředí lze společnost s koncovkou Ltd. iniciovat z vůle jedné fyzické osoby bez nutnosti počátečního vkladu. Vzhledem k neveřejné povaze nelze korigovat majetkovou strukturu společnosti obchodováním na kapitálových trzích. Oprávnění k veřejné nabídce akcií vyžaduje složení základního kapitálu o minimální hodnotě 50 000 GBP nejméně dvěma společníky a ustavení společnosti na bázi Public limited company (Plc). Stabilitu administrativně jednoduchého a transparentního právního prostředí dotváří vysoká četnost platných smluv o zamezení dvojího zdanění zahrnujících od roku 1992 rovněž ČR. V souvislosti s liberalizací právního prostředí, tzv. „red tape“, dochází rovněž k uvolňování pracovně-právních předpisů a především jednoduchost uzavírání či rozvazování pracovních vztahů podněcuje přesun podnikatelských aktivit zahraničních obchodních subjektů na území VB, což se odráží v růstu zaměstnanosti.

5.3 Volba způsobu vstupu na zahraniční trh

Britské obchodní prostředí se z pohledu českého exportéra vyznačuje příznivými dovozními podmínkami. Vzhledem k příslušnosti obou zainteresovaných států v evropské celní unii nepodléhají čokoládové produkty hraničním kontrolám, celním poplatkům ani množstevním omezením. Dovoz čokolády do VB je zatížen pouze 20% sazbou DPH. Asimilačního práhu zakládajícího vykazovací povinnost pro INTRASTAT společnost Jordi's Chocolate s předpokládaným vyváženým množstvím 50 000 ks tabulkových čokolád v prvním roce nedosáhne a nebude tak vystavena zvýšené administrativní

²²¹ Pojem „sale trader“ odpovídá v českém právním prostředí subjektu živnostníka.

²²² VB. Companies Act 2006. In: *United Nations Law Collection*. Dostupné také z: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/contents>

povinnosti. Vývoj měnového kurzu GBP/CZK je pro českého exportéra rovněž výhodný, jelikož oslabující koruna zlevňuje domácí produkci na zahraničním trhu, čímž dochází ke zvyšování konkurenceschopnosti českých výrobků v britském tržním prostředí a současně k nárůstu zisku vykazovaného z prodeje zboží ve VB. Nadprůměrný růst britského národního hospodářství vyvolaný růstem spotřebních výdajů domácností zahrnujících čokoládovou složku svědčí též ve prospěch společnosti Jordi's Chocolate. Téměř lineární vývoj spotřebitelských výdajů na nákup čokoládových produktů značí stabilitu britského čokoládového trhu. Ve světovém žebříčku vykazuje VB čtvrtou nejvyšší roční spotřebu čokolády přepočtenou na obyvatele. Deflačním tlakům britská ekonomika odolala a cenová hladina začíná povolna atakovat požadovaný inflační cíl. Ceny čokoládových produktů nelze vzhledem ke zpozorovaným vývojovým pravidelnostem hledat za poklesem všeobecné úrovně CPI. V souvislosti s dlouhodobě vykazovaným meziročním růstem průměrné mzdy roste ochota lidí pracovat a VB se tak pyšní nejvyšší mírou zaměstnanosti za posledních 7 let. Nízká daňová zátěž společně s jednoduchým transparentním daňovým systémem činí VB atraktivní lokalitou pro zahraniční investory. Obdobně jako v ostatních zemích světa lze i přes pravidelné 0,5% meziroční tempo růstu počtu obyvatel očekávat stárnutí britské populace. Nicméně v současné době lze na základě zjištění, že nejvíce zastoupená věková kategorie vévodí rovněž spotřebě čokolády, konstatovat vhodnost demografické skladby obyvatelstva pro zahájení aktivit společnosti Jordi's Chocolate na britském trhu. Vzhledem k téměř rovnoměrnému zastoupení mužského a ženského pohlaví není potřeba skutečnost, že ženy patří k dlouhodobě největším konzumentům čokolády, zohledňovat. Požadavky britských spotřebitelů související s preferencemi čokoládových druhů dokáže stávající výrobní portfolio společnosti Jordi's Chocolate bezproblémově pokrýt. V souvislosti s prokázanou vysokou životní úrovní britského obyvatelstva lze předpokládat zvýšený zájem o kvalitní čokoládové produkty. Při obchodování s britskými podnikatelskými subjekty je nezbytné vyvarovat se veškerých praktik hraničících s korupcí, neboť i pouhý náznak korupčního jednání je v politickém systému VB tvrdě postihován. Vysoká úroveň vymahatelnosti práva a precedentní způsob rozhodování sporů představují hlavní důvody zapříčiňující přesun podnikatelských aktivit na území VB. Případnému zřízení provozovny je vzhledem k administrativní, časové a finanční nenáročnosti britský právní systém rovněž nakloněn a zabezpečení pracovních sil

představuje v souvislosti s liberalizací nejen pracovně-právních norem jednoduchý legislativní proces.

Vzhledem k výše shrnutým výsledkům analýzy podnikatelského prostředí ve VB lze vstup společnosti Jordi's Chocolate na britský trh doporučit. Rozhodnutí o způsobu vstupu na zahraniční trh je poslední úlohou obchodního zástupce před zahájením vlastní činnosti spočívající v zabezpečování realizace podnikatelského záměru prostřednictvím sjednávání obchodních příležitostí a vykonávání odborného dohledu nad fungováním již navázané mezinárodní obchodní spolupráce.

Pokud by společnost Jordi's Chocolate aplikovala globální strategii mezinárodního rozvoje či plánovala přesun výroby do zahraničí, nejspíše by vzhledem k vhodnosti investičního prostředí ve VB využila některého z kapitálově náročných vstupů. Nejvhodnější, současně však nejrizikovější alternativu pro výrobně orientovaný podnik představuje zřízení zahraniční výroby ve výhradním vlastnictví umožňující neomezený dohled nad fungováním provozu a zpracováním trhu. Vzhledem k povaze podnikatelské činnosti a především charakteru produkce společnosti Jordi's Chocolate nepřichází v úvahu vytváření strategických aliancí či spolupráce na bázi joint venture. Střední cestu kapitálově nenáročných expanzivních politik lze vzhledem k možnosti využití klasických obchodních operací rovněž vyloučit. K licenčnímu pronikání by společnost přistoupila pravděpodobně za předpokladu existence vysokých celních bariér či nerentability dopravních služeb do britského teritoria. Postoupení franchisových práv zahraničnímu subjektu nelze z důvodu kategorizace společnosti do sféry malého a středního podnikání vyznačující se nepříliš rozvinutými obchodními koncepcemi uvažovat. Nastavení výrobního procesu ve stylu bean-to-bar spočívajícího ve zhotovování čokolády od kakaových bobů až po tabulku předznamenává nereálnost užití zušlechťovacích operací či výrobních kooperací. Nejvhodnější alternativu vstupu na britský trh při požadovaném ponechání výroby v ČR představují klasické vývozní a dovozní operace, jež patří současně k nejvyhledávanějším formám pronikání na zahraniční trhy z iniciativy podnikatelských subjektů nově se zapojujících do mezinárodního obchodu, mezi něž společnost Jordi's Chocolate bezpochyby patří. Aplikací přímé obchodní metody by společnost sice neztratila kontrolu nad cenami a vyvezeným objemem produkce, nicméně vzhledem k povaze výrobků nevyžadujících při dodávce poskytnutí odborné konzultace konečnému zákazníkovi není

příliš perspektivní. Mezi uvažované nepřímé metody nelze zařadit z důvodu zachování jedinečnosti a požadavků na nekomerční umístění produkce piggybacking. Zavedených distribučních sítí směřujících z ČR do VB nelze na základě identického opodstatnění rovněž využít. Zřízení exportní aliance za účelem redukce nákladů spojených se vstupem do zahraničí není vzhledem k téměř neexistující oborové konkurenci žádoucí. Využití prostřednických redistribučních služeb sice značí ztrátu přímého vlivu nad prodejní politikou, na druhou stranu však eliminuje riziko platební neschopnosti konečného odběratele. Nicméně rozhodujícím faktorem poukazujícím na nevhodnost této vstupní formy pro výrobce bean-to-bar čokolády je opět směřování již zavedených distribučních cest prostředníků do zahraničních supermarketů a hypermarketů. Nejvíce vyhovujícím způsobem vstupu na území britského teritoria se tak pro českého producenta poctivé čokolády stává navázání zprostředkovatelských vztahů.

5.3.1 Navázání zprostředkovatelských vztahů

Specifická povaha produkce klade vysoké nároky na tržní umístění, proto lze ze strany obchodního zástupce očekávat značnou pozornost při výběru subjektu zprostředkovatele. Skutečnost, že britská metropole náleží spolu s New Yorkem, Tokiem a Paříží mezi největší světová obchodní centra, podnítila rozhodnutí společnosti Jordi's Chocolate zahájit zahraniční podnikatelské aktivity právě v oblasti Londýna. Výsadní postavení na londýnském čokoládovém trhu náleží společnosti Cocoa Runners sdružující přední světové výrobce bean-to-bar čokolády. Vzhledem k vyhledávání prezentovaných produktů v souvislosti s Academy of Chocolate obdržela společnost Jordi's Chocolate rovněž nabídku spolupráce, jejíž přijetí je v souvislosti s identifikovanou příznivostí britského tržního prostředí pro obchodování s čokoládovými produkty opodstatněné a pro obchodního zástupce vyhledávajícího vhodného obchodního partnera situaci značně usnadňující. Z právního hlediska vystihuje tento obchodní vztah institut komisionářské smlouvy přinášející výhody obou zúčastněným stranám. Společnost Jordi's Chocolate vystupující v pozici komitenta inkasuje přínos v podobě úspory nákladů jinak vynaložených na zřízení vlastního prodejního místa, užití uznávaného obchodního jména prodejce či nastavení vlastní cenové strategie, neboť komisionář prodává zboží za ceny určené komitentem, a Cocoa Runners zastávající post komisionáře upevňuje své prestižní

postavení rozšířením nabízeného sortimentu bez nutnosti vynaložení finančních prostředků. Komisní prodej lze aplikovat rovněž prostřednictvím e-shopu, jež londýnská společnost Cocoa Runners na vlastních webových stránkách také provozuje. V porovnání s ČR dosahuje místní konkurence světových rozměrů, zmínit lze např. rodinnou francouzskou čokoládovnu Michel Cluizel, nizozemskou společnost Original Beans, peruánského producenta Cacaosuyo, italskou značku Domori, ekvádorského dovozce Hoja Verde, vietnamského výrobce Ethereal, kalifornskou firmu Dick Taylor Craft Chocolate či malou výrobní společnost Askinosie z amerického státu Missouri.

Vzhledem k přítomnosti již zavedených bean-to-bar produktů na britském trhu lze očekávat iniciativu obchodního zástupce spočívající v doporučení nastavení konkurenčně orientované ceny na základě obstaraného aktuálního ceníku. Stanovením shodné prodejní ceny s nejčastěji se vyskytující částkou 4,95 GBP za tabulku čokolády dosáhne podle kalkulace předložené v Tab. 9 společnost Jordi's Chocolate jednotkového zisku o velikosti 116 CZK. V souvislosti s britskými tržními podmínkami je konečný zisk dovozce ze zprostředkovaného prodeje jedné tabulky čokolády ponížen o 20% DPH, provizi komisionáře sjednanou dle místních zvyklostí ve výši 9,5 % z každé prodané jednotky a celkové náklady členěné na složku dopravní a výrobní zahrnující surovinou základnu, pracovní sílu, energie a obalový materiál. Vzhledem k omezené trvanlivosti čokolády lze předpokládat průběžné čtvrtletní zásobování s pravidelnými dodávkami o velikosti 12 500 ks. Povaha výrobku umožňuje využití kurýrní služby, přičemž nejvýhodnější alternativu představuje společnost UPS garantující dobu dodání v časovém intervalu 3 – 5 dní a umožňující přepravu balíků o maximální hmotnosti 65 kg. Náklady služby UPS Standard na 1 dodávku čítající 10 balíků tabulkových čokolád činí 30 320 CZK.

Tab. 9: Kalkulace jednotkové ceny tabulkové čokolády pro VB

<i>kalkulace ceny</i>	<i>1 tabulková čokoláda</i>	
	<i>GBP</i>	<i>CZK</i>
<i>prodejní cena pro zákazníka</i>	4,95	190,00
<i>DPH (20 %)</i>	0,99	38,00
<i>provize komisionáře (9,5 %)</i>	0,47	18,00
<i>výrobní náklady</i>	X	15,50
<i>dopravní náklady</i>	X	2,50
ZISK	X	116,00

Zdroj: Vlastní zpracování.

Na základě uvedeného lze konstatovat, že v prvním roce podnikání na britském trhu dosáhne společnost Jordi's Chocolate ročního hrubého zisku realizovaného prostřednictvím komisionáře o velikosti 5 800 000 CZK, což po zdanění v ČR činí celkem 4 698 000 CZK.

5.3.2 Založení vlastní prodejní jednotky

Za předpokladu zřízení vlastní provozovny zvyšující image společnosti při zpracovávání dalších britských exportních destinací postupuje obchodní zástupce hierarchicky v krocích předložených Tab. 10. Registraci private limited company (Ltd.) podmiňuje vyplnění on-line formuláře²²³ dostupného prostřednictvím webových stránek britské vlády v sekci Business and self-employed. Zápis do obchodního rejstříku spravovaného Ministerstvem obchodu a průmyslu, tzv. Companies House, vyžaduje uvedení obchodního názvu a adresy²²⁴ společnosti, identifikaci osoby ředitele²²⁵, specifikaci společníků a složení základního kapitálu v minimální výši 1 GBP. Na rozdíl od založení společnosti, není zřízení bankovního účtu na dálku ve VB možné, a i přes širokou škálu nabízených produktů²²⁶ usnadňujících počátky podnikání, je vhodnější, nicméně finančně náročnější²²⁷, alternativou otevření britského bankovního účtu v ČR. Zápisu společnosti do obchodního rejstříku následuje bezprostřední přihlášení ke korporátní dani na základě zaslání vyplněného tištěného dokumentu a k odvodům státního pojištění. Povinnost registrace

²²³ Register a private limited company online. *Government Digital Service* [online]. 2015 [cit. 2015-10-29]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/register-a-company-online>

²²⁴ Jedná se o uvedení fyzické adresy provozovny, nikoli P. O. Boxu, podnikatelský subjekt zakládající společnost ve VB musí tedy již disponovat příslušnými prostory.

²²⁵ Obsazení postu ředitele je zákonným předpokladem založení Ltd.

²²⁶ Např. bezplatné vedení účtu označovaného Start-up business account po dobu jednoho roku u banky Barclays. Produkt dostupný z: <http://www.barclays.co.uk/Businessbankaccount/Startupbusinessaccount/P1242558530035>

²²⁷ Založení bankovního účtu v ČR je podmíněno předložením úředně ověřeného originálu výpisu z obchodního rejstříku, tzv. certificate of incorporation of a private limited company, včetně českého překladu. Náklady na zaslání 4 stránkového výpisu činí přibližně 4 000 CZK a obvyklá cena translace překladatele registrovaného v rejstříku soudních znalců a tlumočnicků činí 1 000 CZK, což v přepočtu do britské národní měny činí zhruba 130 GBP.

plátce k DPH zakládá překročení ročního obrátu o velikosti 81 000 GBP. Zaměstnáním alespoň jednoho pracovníka vzniká společnosti Jordi's Chocolate jakožto zaměstnavateli rovněž povinnost hradit zákonné pojištění odpovědnosti vztahující se na pracovní úrazy zaměstnanců či nemoci z povolání. Založení vlastní provozovny ve VB by tedy společnost Jordi's Chocolate vyšlo na zhruba 341 GBP, což v přepočtu do české národní měny činí zhruba 13 089 CZK.

Tab. 10: Založení britské Private Limited Company

<i>krok</i>	<i>činnost</i>	<i>náklady</i>	<i>trvání</i>	<i>autorita</i>
1	<i>on-line registrace společnosti</i>	zdarma	1 hod.	Companies House
2	<i>kontrola jedinečnosti obchodního jména</i>	zdarma	1 den	Companies House
3	<i>otevření bankovního účtu, vložení vkladu</i>	130 GBP	1 den	banka v ČR
4	<i>příprava a schválení společenské smlouvy</i>	180 GBP	1 den	notářská kancelář
5	<i>on-line registrace dokumentů o založení do registru obchodního rejstříku</i>	30 GBP	1 den	Companies House
6	<i>registrace k PAYE²²⁸, DPH, sociálnímu a zdravotnímu pojištění</i>	zdarma	7 dní	HMRC ²²⁹
7	<i>pojištění zákonné odpovědnosti²³⁰</i>	zdarma	1 den	pojišťovna

Zdroj: CzechTrade – BusinessInfo.cz. Vlastní zpracování.

Na rozdíl od poměrně nízkých nákladů na založení společnosti nelze ceny pronájmu nebytových prostor v londýnské metropoli považovat z pohledu nově vstupujícího tržního subjektu za příznivé. Globální studie²³¹ americké realitní poradenské společnosti Cushman & Wakefield prokázala světové prvenství britského hlavního města ve výši nákladů na pronájem kancelářských prostor. Obdobně tomu kumulující se poptávka zahraničních maloobchodních subjektů po londýnských prodejních plochách tlačí ceny nájemného vzhůru. Za pronájem jednoho metru čtverečního na Old Bond Street, nejfrekventovanější nákupní třídě v Londýně, zaplatí nájemce ročně zhruba 838 GBP. Vzhledem k charakteru produkce Jordi's Chocolate vyhledávané především subjekty cestovního ruchu je umístění

²²⁸ Pay As You Earn neboli daň z příjmu PO.

²²⁹ HM Revenue and Customs.

²³⁰ The Employers' Liability insurance.

²³¹ Global Office Forecast 2014-2015. *Cushman & Wakefield* [online]. 2015 [cit. 2015-11-22]. Dostupné z: http://www.cushmanwakefield.com/~/_media/global-reports/CW_Global%20Office%20Forecast_2014-2015.pdf

provozovny o požadované ploše alespoň 20 m² smysluplné výlučně v městském centru, kde se roční ceny pronájmu jednoho metru čtverečního prodejních prostor pohybují v průměru okolo 750 GBP. Při zohlednění požadavku lokace, velikosti prodejní plochy a energetických nákladů činících 210 GBP měsíčně by společnost Jordi's Chocolate vynaložila za roční nájemné zhruba 17 520 GBP, což činí v přepočtu 672 488 CZK. Výdaje na základní vybavení provozovny zahrnující prodejní pult, regály, stolek a sedací soupravu lze předpokládat v přibližné výši 2 500 GBP. Lepší komunikaci se zákazníky napomůže mobilní telefon Samsung Galaxy S3 s měsíčním neomezeným paušálem poskytovaným za cenu 9,50 GBP Telefonicou O2 nabízející ze všech operátorů působících na území VB nejlepší pokrytí. Zabezpečení chodu provozovny zajistí obchodní zástupce s největší pravděpodobností najmutím jednoho pracovníka s měsíčním mzdovým ohodnocením v hrubé výši o velikosti 3 050 GBP, což představuje finanční ohodnocení pohybující se mírně nad britským průměrem a současně obvyklou mzdu specializovaného prodejce v hlavním městě, kde dosahuje mzdová hladina v porovnání s ostatními částmi země všeobecně vyšší úrovně. Roční mzdové náklady tak dosáhnou 41 652 GBP, což činí v přepočtu 1 598 770 CZK. V prvním roce podnikání ve VB by samostatně podnikající společnost Jordi's Chocolate vykazala nákladové položky rozepsané v Tab. 11 o souhrnné hodnotě 85 722 GBP snižující celkový zisk plynoucí z prodeje tabulkových čokolád ve VB v přepočtu o 3 290 325 CZK.

Tab. 11: Celkové náklady v prvním roce podnikání ve VB

<i>nákladová položka</i>	<i>GBP</i>	<i>CZK</i>
<i>založení podniku</i>	341	13 089
<i>nájemné</i>	17 520	672 488
<i>vybavení kanceláře</i>	2 500	95 960
<i>zaměstnanci</i>	41 652	1 598 770
<i>mobilní telefon</i>	147	5 642
<i>mobilní tarif</i>	114	4 376
<i>výroba</i>	20 191	775 000
<i>doprava</i>	3 257	125 000
CELKEM	85 722	3 290 325

Zdroj: Vlastní zpracování

Při zachování předpokladu jednotkové ceny tabulkové čokolády ve výši 4,95 GBP podléhají celkové finanční prostředky přijaté z prodeje zboží londýnskou provozovnou

v prvním roce podnikání vyjma již vypočtené hodnoty celkových nákladů rovněž sazbě DPH a dani z příjmu PO, zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele není vzhledem k náročnosti propočtu prováděného zpravidla příslušnou pojišťovací institucí do výpočtu ročního čistého výsledku hospodaření účetní jednotky zahrnuto. Vzhledem nepřekročení roční hranice 300 000 GBP podléhá hrubý zisk společnosti Jordi's Chocolate nižší 20 % sazbě daně z příjmu PO. Za předpokladu založení vlastní prodejní jednotky dosáhne společnost Jordi's Chocolate v prvním roce podnikání ve VB čistého zisku o velikosti 3 447 875 CZK.

Tab. 12: Čistý výsledek hospodaření v prvním roce podnikání ve VB

<i>položka</i>	<i>GBP</i>	<i>CZK</i>
<i>tržby</i>	247 499	9 500 000
<i>DPH (20 %)</i>	49 500	1 900 000
<i>celkové výnosy</i>	197 999	7 600 000
<i>celkové náklady</i>	85 722	3 290 325
<i>HV před zdaněním</i>	112 277	4 309 675
<i>daň z příjmu PO (20 %)</i>	22 455	861 800
<i>HV po zdanění</i>	89 822	3 447 875

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vzhledem ke kladným výsledkům hospodaření lze konstatovat perspektivnost obou vstupních alternativ. Nicméně propočty založené na předpokladu prodeje veškerého dovezeného množství tabulkové čokolády lze považovat spíše za optimistické odhady nezohledňující potenciální tržní rizika. Na rozdíl od poptávky reflektující spotřebitelské preference a konkurenční tendence představují z pohledu zainteresované společnosti nejnáze ovlivnitelnou položku redukcí negativní dopady britského tržního prostředí na realizovaný podnikatelský záměr počáteční náklady. Zatímco finanční prostředky vynaložené v důsledku postoupení zboží do komise činí 1 800 000 CZK, výdaje související se zřízením vlastní prodejní jednotky představují částku o nezanedbatelných 1 490 325 CZK vyšší. Porovnáním hlavních nákladových položek určených k finanční kompenzaci subjektů zabezpečujících prodej tabulkových čokolád, komisionáře inkasujícího flexibilní roční odměnu v závislosti na zpeněženém množství produkce, při zachování předpokladu maximálního objemu odbytu ve výši 900 000 CZK, a zaměstnance s fixní mzdou v roční výši 1 598 770 CZK, lze rovněž konstatovat nižší rizikovost navázání zprostředkovatelského vztahu. Na rozdíl od založení vlastního prodejního místa

podporuje umístění produktů v obchodní síti renomovaného místního prodejce důvěru spotřebitelů v kvalitu nově zaváděného cizozemského zboží. Na základě interpretovaných výsledků lze potvrdit vhodnost obchodním zástupcem navrhované vstupní metody spočívající ve využití služeb subjektu zprostředkovatele. V prvním roce podnikání ve VB tak sortiment značky Jordi's rozšíří výrobní portfolio londýnské společnosti Cocoa Runners. Zřízení vlastní provozovny na území britského státu lze uvažovat za předpokladu stabilizace tržní pozice v rámci nejkvalitnější světové konkurence. Odborný dohled nad prodejem tabulkových bean-to-bar čokolád v hlavní metropoli zabezpečí obchodní zástupce při současném zpracovávání dalších územních segmentů tržního prostředí VB.

Závěr

Diplomová práce reflektující potřebu zapojení českých podnikatelských subjektů do mezinárodní obchodní sféry transformovala za účelem dosažení stanoveného cíle úlohu obchodního zástupce při budování zákaznické sítě na cílovém trhu v zahraničí do podoby vykonavatele proexportní politiky obchodního subjektu vykazujícího rozvojový potenciál. Hlavním cílem diplomové práce bylo identifikovat prostřednictvím institutu obchodního zastoupení vhodnost příslušného zahraničního teritoria pro realizaci požadovaného podnikatelského záměru a předložit doporučení ohledně způsobu vstupu. Vzhledem k jedinečnému postavení na českém trhu byla pro potřeby praktické aplikace teoretických poznatků zvolena královéhradecká společnost Jordi's Chocolate spekulující o proniknutí na britský trh. Stanoveného cíle bylo dosaženo prostřednictvím analytického nástroje vyhodnocujícího současnou tržní pozici společnosti a příznivost podmínek britského tržního prostředí pro uplatnění zboží českého původu. Perspektivnost formy vstupu navrhované obchodním zástupcem podložila diplomová práce ekonomickým zhodnocením spočívajícím v porovnání výsledků hospodaření dvou nejvíce pravděpodobných vstupních alternativ.

Situační analýza provedená v důsledku identifikace potřeby zajištění budoucího odbytu prokázala vzhledem k nastavení výroby pod hranicí produkčních možností, inovačnímu potenciálu a konkurenceschopnosti kvality výrobního portfolia ve světovém měřítku připravenost společnosti ke vstupu do mezinárodního obchodního prostředí. Smlouva o obchodním zastoupení vypracovaná při zohlednění mezinárodního prvku na základě předchozí studie problematiky právního zabezpečení obchodního zastoupení představila předpokládanou právní úpravu přeshraniční spolupráce společnosti Jordi's Chocolate vystupující v pozici zastoupeného a obchodního zástupce pověřeného zpracováním teritoriální oblasti VB. Analýza britského trhu přinesla pozitivní výsledky ve všech zvažovaných aspektech. Na základě zjištěných skutečností bylo konstatováno, že ve prospěch českého dovozce tabulkové čokolády svědčí především osvobození od cla, množstevních kvót a administrativní povinnosti. Posilování britské libry vůči české koruně podporuje konkurenceschopnost dovezeného zboží a téměř lineární vývoj spotřebních výdajů britských domácností na nákup čokoládových produktů zaručuje spolu s cenovým vývojem stabilitu odbytu a tržeb. Vzhledem k identifikaci nadprůměrné spotřeby čokolády

v porovnání s ostatními světovými zeměmi nepředstavuje prognózovaná problematika stárnutí populace na rozdíl od predikce nedostatku hlavní výrobní suroviny pro společnost reálnou hrozbu. Prokázaná vysoká životní úroveň britského obyvatelstva a schopnost stávajícího výrobního portfolia pokrýt shledané požadavky britských spotřebitelů svědčí rovněž ve prospěch uplatnění kvalitní bean-to-bar produkce na cílovém trhu. Zajímavý poznatek představuje striktní přístup k praktikám hraničícím s korupcí. Vzhledem k široké působnosti právní normy upravující problematiku nedovoleného obchodního jednání by měl znalostí protikorupčního zákona disponovat každý podnikatelský subjekt přicházející do styku s právníkem či fyzickou osobou britského původu. Zásadní skutečnost pro subjekty uvažující o přenesení obchodních aktivit na území VB přineslo vyhodnocení faktorů utvářejících právní prostředí. Založení společnosti podle britského práva zvyšující důvěru místních spotřebitelů v cizí značku totiž náleží v globálním srovnání k procesům nejrychlejším, nejlevnějším a administrativně nejjednodušším.

Rozhodnutí ohledně způsobu vstupu proběhlo na základě poznatků načerpaných primárně z knižní publikace autorského kolektivu Machková, Černošková, Sato, shrnutých v první kapitole diplomové práce. Prostřednictvím vylučovací metody byly z důvodu nejvyšší rizikovitosti s přihlédnutím k charakteru produkce a požadavku na zachování výroby v ČR nejprve vyřazeny kapitálově náročné vstupy. Nevhodnost kapitálově nenáročných expanzivních politik byla zdůvodněna neexistencí vstupních bariér, absencí rozvinuté obchodní koncepce a nereálností rozdělení nastaveného výrobního procesu. Nejvhodnější alternativa proniknutí na britský trh tak byla shledána v klasických vývozních a dovozních operacích. Vzhledem k povaze produkce nevyžadující při dodání odborný dohled byla předně vyloučena přímá obchodní metoda následovaná z důvodu neexistence rovnocenné odvětvové konkurence exportní aliancí. Pro navázání spolupráce na bázi piggybackingu nebylo nalezeno opodstatnění z důvodu neslučitelnosti s požadavkem na nekomerční umístění produkce. Identický argument vyvrátil možnost využití prostřednických vztahů vyznačujících se na rozdíl od vztahů zprostředkovatelských zavedenými distribučními sítěmi směřujícími k nevoli společnosti do obchodních řetězců. Postupnou eliminací nepříliš žádoucích vstupních forem byla prokázána vhodnost navázání mezinárodní spolupráce s obchodním subjektem vystupujícím v pozici zprostředkovatele. Vědomosti získané rozбором smluvních ujednání příkazního typu umožnily následnou

konkretizaci subjektu zprostředkovatele a doporučení spolupráce stvrzené uzavřením komisionářské smlouvy.

Identifikací vhodnosti britského tržního prostředí pro zahájení podnikatelského záměru společnosti a doporučením vstupu prostřednictvím subjektu komisionáře bylo dosaženo hlavního cíle diplomové práce. Porovnáním navrhovaného řešení s alternativou zřízení vlastní provozovny byl naplněn dílčí cíl spočívající v předložení ekonomického přínosu diplomové práce pro společnost Jordi's Chocolate. Na základě postoupeného výsledku hospodaření lze konstatovat prosperitu společnosti již v prvním roce podnikání. Vzhledem k neúplnému využívání výrobní kapacity a nízkému podílu produkce určené pro export lze do budoucna předpokládat zvýšení objemu vývozu a nárůst zisku plynoucího z podnikání ve VB. Náklady uspořené umístěním produkce v renomované provozovně komisionáře lze transformovat do podoby investic podporujících inovační proces zvyšující celkovou konkurenceschopnost produkce v mezinárodním tržním prostředí. Předložené poznatky z problematiky obchodního jednání v různých částech světa představují pro společnost neméně významný přínos spočívající v návodu usnadňujícím zpracovávání dalších zahraničních teritorií.

Seznam použité literatury

Knížní publikace

BEJČEK, Josef, Karel ELIÁŠ a Přemysl RABAN. *Kurz obchodního práva: obchodní závazky*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-337-0.

BĚLOHLÁVEK, Alexander. *Nový občanský zákoník: srovnání dosavadní a nové občanskoprávní úpravy včetně předpisů souvisejících*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2012. ISBN 978-80-7380-413-8.

GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4418-6.

HLAVÁČEK, Pavel a Petr JUREK. *Politické systémy anglosaských zemí*. 2. vyd. Praha: Dokořán s. r. o., 2014. ISBN 978-80-7363-689-0.

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČR. *Obchodní zastoupení v mezinárodním obchodě: Vzor smlouvy o zastoupení v mezinárodním obchodě*. Praha: PP Agency, 1995. ISBN 92.842.1132.8.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.

MACHKOVÁ, Hana, Petr KRÁL a Markéta LHOTÁKOVÁ. *International marketing: theory, practices and new trends*. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1643-1.

MELZER, Filip a Petr TÉGL. *Občanský zákoník: velký komentář*. Praha: Leges, 2014. ISBN 978-80-7502-003-1.

NOVOTNÝ, Petr. *Nový občanský zákoník: smluvní právo*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5164-1.

ŘEZNIČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1.

SATO, Alexej a Jaroslav HALÍK. *International business operations*. Praha: Oeconomica, 2014. ISBN 978-80-245-2053-7.

SHERLOCK, Jim a Jonathan REUVID. *The handbook of international trade: a guide to the principles and practice of export*. London: Kogan Page, 2004. ISBN 0-7494-4144-5.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠTENGLOVÁ, Ivana, Stanislav PLÍVA a Miloš TOMSA. *Obchodní zákoník. Komentář*. 13. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-354-7.

ŠVARC, Zbyněk. *Smluvní vztahy při podnikání*. Olomouc: ANAG, 2001. ISBN 80-7263-070-9.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-058-9.

WINKLER, Martin. *Obchodné zastúpenie vo vnútroštátnom a zahraničnom obchode*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-818-5.

ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-28-2.

Legislativní předpisy

SRN. Handelsgesetzbuch. In: *Sammlung der Gesetze und Verordnungen*. 1897. Dostupné také z: <http://www.handelsgesetzbuch.de/>

ČLR. Law of the People's Republic of China on Foreign-related Economic Contracts. In: *The Collection of the China laws and regulations*. 1985. Dostupné také z:

<http://scholarship.law.berkeley.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1076&context=bjil>

EVROPSKÁ UNIE. Směrnice Rady (ES) č. 86/653 ze dne 18. prosince 1986 o koordinaci právní úpravy členských států týkající se nezávislých obchodních zástupců. In: *Úřední věstník*. 1986, L 382/17. Dostupné také z:

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:31986L0653&from=CS>

VB. Statutory instruments 1993 No. 3053 Commercial agents (Council Directive) Regulations. In: *United Nations Law Collection*. Dostupné také z:

<http://www.legislation.gov.uk/uksi/1993/3053/made/data.pdf>

ČLR. Labour Law of the People's Republic of China. In: *The Collection of the China laws and regulations*. 1995. Dostupné také z:

http://www.china.org.cn/living_in_china/abc/2009-07/15/content_18140508.htm

ČLR. Contract Law of the People's Republic of China. In: *The Collection of the China laws and regulations*. 1999. Dostupné také z:

<http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/en/cn/cn137en.pdf>

ČESKO. Zákon č. 143/2001 Sb. ze dne 4. dubna 2001, o ochraně hospodářské soutěže. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2001, částka 58, s. 3417-3426. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <http://www.uohs.cz/cs/legislativa/hospodarska-soutez.html>

EVROPSKÁ UNIE. Nařízení Rady (ES) č. 139/2004 ze dne 20. ledna 2004 o kontrole spojování podniků. In: *Úřední věstník*. 2004, L 024. Dostupné také z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32004R0139:cs:HTML>

VB. Companies Act 2006. In: *United Nations Law Collection*. Dostupné také z: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/contents>

ČESKO. Zákon č. 125/2008 Sb. ze dne 19. března 2008, o přeměnách obchodních společností a družstev. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008, částka 25, s. 714-811. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-125>

EVROPSKÁ UNIE. Konsolidované sdělení Komise k otázkám příslušnosti podle nařízení Rady (ES) č. 139/2004 ze dne 16. dubna 2008 o kontrole spojování podniků. In: *Úřední věstník*. 2008, C 95/01. Dostupné také z:

<http://eur->

[lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:095:0001:0048:CS:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:095:0001:0048:CS:PDF)

EVROPSKÁ UNIE. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 593/2008 ze dne 17. června 2008 o právu rozhodném pro smluvní závazkové vztahy. In: *ASPI*. [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR [cit. 2015-03-12].

RUSKO. The Civil Code of the Russian Federation. In: *Collection of Laws of the Russian Federation*. 2009. Dostupné také z: <http://www.wipo.int/wipolex/en/details.jsp?id=6775>

VB. Bribery Act 2010. In: *United Nations Law Collection*. Dostupné také z: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>

ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1025-1368. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: http://www.msmt.cz/uploads/legislativa/2012_89.pdf

EVROPSKÁ UNIE. Konsolidované znění Smlouvy o Evropské unii. In: *Úřední věstník*. 2012, C 326/47. Dostupné také z:

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012E/TXT&from=CS>

Internetové zdroje

Annual reports. *Fairtrade International* [online]. 2015 [cit. 2015-10-25]. Dostupné z: <http://www.fairtrade.net/resources/annual-reports.html>

Awards 2015. *Academy of Chocolate* [online]. 2013 [cit. 2015-09-18]. Dostupné z: <http://www.academyofchocolate.org.uk/awards/2015-2/>

Bank of England says UK economy to grow by 2.5% in 2015. *BBC News Services* [online]. 2015 [cit. 2015-10-21]. Dostupné z: <http://www.bbc.com/news/business-32720772>

Consumer Price Indices - CPI annual percentage change: 1989 to 2015. *Office for National Statistics* [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Databáze dostupná z: <http://www.ons.gov.uk/ons/datasets-and-tables/index.html>

Consumer Price Inflation reference tables. *Office for National Statistics* [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Databáze dostupná z: <http://www.ons.gov.uk/ons/datasets-and-tables/index.html>

Consumption of Chocolate Products Per Capita in United Kingdom. *Helgi Library* [online]. 2015 [cit. 2015-10-25]. Dostupné z: <http://www.helgilibrary.com/indicators/index/consumption-of-chocolate-products-per-capita/united-kingdom>

ČINKOVÁ, Martina. TOP TEN: 10 nejpoužívanějších smluv v podnikání. *Zakonyvkapse.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: <http://zakonyvkapse.cz/top-ten-10-nejpouzivanejsich-smluv-v-podnikani/>

Desatero pro obchodování s Čínou. *CzechTrade* [online]. 2014 [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/asi/obchodovani-cina/>

Desatero pro obchodování s Německem. *CzechTrade* [online]. 2014 [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/obchodovani-nemecko/>

Desatero pro obchodování s Ruskem. *CzechTrade* [online]. 2014 [cit. 2015-10-28]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/obchodovani-rusko/>

Desatero pro obchodování s Velkou Británií. *CzechTrade* [online]. 2014 [cit. 2015-10-07]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/obchodovani-anglie/>

EU28 trade by Member State, by partner and by product group. *Eurostat* [online]. 2015 [cit. 2015-10-02]. Databáze dostupná z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

European Union, Trade with Russia. *European Commission* [online]. 2015 [cit. 2015-10-28]. Dostupné z:

http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc_113440.pdf

Evropský kodex etiky franchisingu. *Česká asociace franchisingu* [online]. 2004 [cit. 2014-12-01]. Dostupné z:

http://www.czech-franchise.cz/sites/default/files/evropsky_kodex_etiky_franchisingu.pdf

EY's attractiveness survey 2014. *EYGM Limited* [online]. 2014 [cit. 2014-11-02]. Dostupné z:

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/2014_European_attractiveness_survey_brochure/\\$FILE/EY-2014-European-attractiveness-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/2014_European_attractiveness_survey_brochure/$FILE/EY-2014-European-attractiveness-survey.pdf)

Forecast of the leading chocolate consuming countries in 2020. *Statista* [online]. 2015 [cit. 2014-11-05]. Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/238837/projected-leading-10-chocolate-consumers-by-country>

GBP / CZK, Kurzy měn Online, Forex, Graf. *Kurzy.cz, spol. s r.o.* [online]. 2015 [cit. 2014-10-04]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/aktualni/czk-gbp>

Global Office Forecast 2014-2015. *Cushman & Wakefield* [online]. 2015 [cit. 2015-11-22]. Dostupné z:

http://www.cushmanwakefield.com/~media/global-reports/CW_Global%20Office%20Forecast_2014-2015.pdf

Historic inflation Great Britain - CPI inflation. *Inflation.eu* [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.inflation.eu/inflation-rates/great-britain/historic-inflation/cpi-inflation-great-britain.aspx>

HS tariff codes, import duty & taxes for Chocolate. *DutyCalculator* [online]. 2015 [cit. 2015-11-02] Dostupné z:

<http://www.dutycalculator.com/popular-import-items/import-duty-and-taxes-for-chocolate>

Chocolate Confectionery in the Czech Republic. *Euromonitor* [online]. 2015 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://www.euromonitor.com/confectionery-in-the-czech-republic/report>

Chocolate Confectionery in the United Kingdom. *Euromonitor* [online]. 2015 [cit. 2015-11-06]. Dostupné z: <http://www.euromonitor.com/chocolate-confectionery-in-the-united-kingdom/report>

ICCO statement on reports of a cocoa supply deficit in 2020. *ICCO* [online]. 2014 [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: <http://www.icco.org/about-us/icco-news/270-icco-statement-on-reports-of-a-cocoa-supply-deficit-in-2020.html>

Indexy spotřebitelských cen zboží a služeb. *Veřejná databáze ČSÚ* [online]. 2015 [cit. 2015-10-27]. Databáze dostupná z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/>

Intrastat. *Creative Commons* [online]. 2015 [cit. 2015-11-03]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/dalsi-kompetence/intrastat/Stranky/default.aspx>

Jordi's s.r.o. *ObchodníRejstřík.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/jordi-s-s-r-o-3630731/>

KALETSKY, Anatole. Why Britain's days as a haven of political, economic stability are numbered. *Thomson Reuters* [online]. 2014 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://blogs.reuters.com/anatole-kaletsky/2014/11/21/britain-may-turn-into-europes-most-politically-unpredictable-country/>

Kurzy devizového trhu. *Česká národní banka* [online]. 2015 [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp

Londýn zůstává na špičce mezi evropskými nákupními třídami. *Fincentrum a.s.* [online]. 2015 [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: <http://www.hypoindex.cz/londyn-zustava-na-spicce-mezi-evropskymi-nakupnimi-tridami/>

MANDÁT, Jan. K některým otázkám působení obchodních zástupců. *Epravo.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/k-nekterym-otazkam-pusobeni-obchodnich-zastupcu-81848.html>

MICHÁLKOVÁ, Lenka. Čokoládové cukrovinky. *Mladá Fronta a.s.* [online]. 2007. [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zurnal/cokoladove-cukrovinky-441043>

MOSTÝN, Milan. Vývozní aliance - kladivo na konkurenci. *Hospodářské noviny* [online]. Praha: *Economia, a.s.*, 2004 [cit. 2014-11-12]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-15374470-vyvozni-aliance-kladivo-na-konkurenci>

National Annual Data. *National Bureau of Statistics of China* [online]. 2014 [cit. 2015-08-09]. Databáze dostupná z: <http://data.stats.gov.cn/english/ks.htm?cn=C01>

National Minimum Wage rates. *Government Digital Service* [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/national-minimum-wage-rates>

NIEBURG, Oliver. The chocolate league tables 2014: Top 20 consuming nations. *William Reed Business Media SAS* [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.confectionerynews.com/Markets/Chocolate-consumption-by-country-2014>

Overview of the UK Population. *Office for National Statistics* [online]. 2015 [cit. 2015-11-13]. Dostupné z: <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/pop-estimate/population-estimates-for-uk--england-and-wales--scotland-and-northern-ireland/mid-2014/sty---overview-of-the-uk-population.html>

PJ Pipe and Valve Co Limited v Audco India Ltd. *Fox Williams LLP* [online]. 2005 [cit. 2015-10-07]. Dostupné z: http://www.foxwilliams.com/pipe_v_audco

Population Change. *Office for National Statistics* [online]. 2015 [cit. 2015-11-25]. Databáze dostupná z: <http://www.ons.gov.uk/ons/taxonomy/index.html?nscl=Population+Change#tab-data-tables>

Poslanci EP. *Evropský parlament* [online]. 2015 [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <http://www.europarl.europa.eu/meps/cs/search.html?country=GB>

Pravidla pro podnikání ve Velké Británii. *CzechTrade* [online]. 2009 [cit. 2015-11-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pravidla-pro-podnikani-ve-velke-britanii-7097.html>

Production of cocoa beans. *ICCO Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics* [online]. 2015, XLI(3) [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: http://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat_view/30-related-documents/46-statistics-production.html

Rangfolge der Handelspartner im Außenhandel der Bundesrepublik Deutschland. *Statistisches Bundesamt* [online]. 2015 [cit. 2015-09-11]. Dostupné z: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Aussenhandel/Handelspartner/Tabellen/RangfolgeHandelspartner.pdf?__blob=publicationFile

Real GDP growth rate - volume. *Eurostat* [online]. 2015 [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00115&plugin=1>

Share of chocolate consumption in the United Kingdom, by flavor. *Statista* [online]. 2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/475281/chocolate-consumption-christmas-united-kingdom-uk/>

Smlouva o obchodním zastoupení. *AK Pajerová s.r.o.* [online]. 2014 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <http://i.iinfo.cz/files/podnikatel/96/noz-smlouva-o-obchodnim-zastoupeni-1.pdf>

Smlouva o obchodním zastoupení. *Ivzory.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-11-11]. Dostupné z: <http://www.ivzory.cz/05zi-vzor-smlouva-o-obchodnim-zastoupeni.html>

Smlouva o obchodním zastoupení. *Rex Services a.s.* [online]. 2010 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: www.e-rex.cz/doc/vzor_smlouvy_obchodni_zastoupeni.doc

Tabulkové čokolády. *Jordi's chocolate* [online]. 2014 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <https://www.jordis.cz/cs/produkty/tabulkove-cokolady.html>

Tax and tax credit rates and thresholds for 2015-2016. *Government Digital Service* [online]. 2014 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/tax-and-tax-credit-rates-and-thresholds-for-2015-16/tax-and-tax-credit-rates-and-thresholds-for-2015-16>

Taxing Wages. *OECD iLibrary* [online]. 2015 [cit. 2015-11-21]. Dostupné z: http://www.oecd-ilibrary.org/taxation/taxing-wages_20725124

The Chocolate of Tomorrow: What today's market can tell us about the future. *KPMG* [online]. 2012 [cit. 2015-10-15]. Dostupné z: <http://www.kpmg.com/BY/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Press%20Releases/Documents/chocolate-of-tomorrow.pdf>

Time required to start a business (days). *The World Bank Group* [online]. 2015 [cit. 2015-10-08]. Dostupné z: <http://data.worldbank.org/indicator/IC.REG.DURS>

UK heading for deflation says Bank of England. *Telegraph.co.uk* [online]. 2015 [cit. 2015 10-20]. Dostupné prostřednictvím ProQuest Central z: <http://search.proquest.com/docview/1654811666/fulltext/AF4C1F275815485APQ/4?accountid=17116#>

UK inflation rate falls back to 0%. *BBC News Services* [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.bbc.com/news/business-34255161>

UK unemployment drops: BriefsUK ECONOMY. *Irish Independent News & Media* [online]. 2015 [cit. 2015-11-12]. Dostupné prostřednictvím ProQuest Central z: <http://search.proquest.com/docview/1732525366/fulltext?accountid=17116#>

Unemployment rate by sex and age, annual average. *Eurostat* [online]. 2015 [cit. 2015-11-22]. Dostupné z: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>

United Kingdom: How's Life? *OECD* [online]. 2015 [cit. 2015-09-08]. Dostupné z: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/united-kingdom/>

United Kingdom: Inflation rate from 2010 to 2020. *Statista* [online]. 2015 [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/270384/inflation-rate-in-the-united-kingdom/>

United Kingdom. *World Economic Forum* [online]. 2007 [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <http://www.weforum.org/pdf/Gcr/profiles08/UnitedKingdom.pdf>

United Kingdom Population Forecast. *Worldometers.info* [online]. 2015 [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <http://www.worldometers.info/world-population/uk-population/>

United Kingdom Sales Tax Rate. *Trading Economics* [online]. 2015 [cit. 2015-11-04]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/united-kingdom/sales-tax-rate>

Velká Británie: Zahraniční obchod a investice. *Zastupitelský úřad ČR v Londýně* [online]. 2015 [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-britanie-zahranicni-obchod-a-investice-19071.html>

Výroba čokolády. *Jordi's chocolate* [online]. 2014 [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: <https://www.jordis.cz/cs/vyroba-cokolady.html>

Vývozní aliance. *CzechTrade* [online]. 2014 [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/vyvozni-aliance/>

Web Incorporation Service. *Companies House* [online]. 2015 [cit. 2015-11-22]. Dostupné z: <https://ewf.companieshouse.gov.uk//runpage?page=welcome>

ZAHRADNÍKOVÁ, Kristýna. Velká Británie: míra inflace poprvé od roku 1960 pod nulou. *Patria Online, a.s.* [online]. 2015 [cit. 2015-11-22]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2914818/velka-britanie-mira-inflace-poprve-od-roku-1960-pod-nulou.html>

Zahraniční investice v Evropě na historickém maximu. *CzechInvest* [online]. 2015 [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/zahranicni-investice-v-evrope-na-historickem-maximu>

Zahraniční obchod se zbožím podle jednotlivých zemí – roční data. *Veřejná databáze ČSÚ* [online]. 2014 [cit. 2014-12-10]. Databáze dostupná z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/>

Seznam příloh

Příloha A – Výrobní portfolio značky Jordi's	122
Příloha B – Smlouva o obchodním zastoupení.....	123

Příloha A – Výrobní portfolio značky Jordi's

Rustic – hrubozrnná čokoláda



51 – odlišné druhy mléka



Single – tmavá 75% čokoláda



Cocoa nibs – s kousky kakaového bobu



Blend – pravá čokoláda



Spiced – pálivá čokoláda



Milk – mléčná čokoláda



Tea – čokoláda s příchutí čaje



Příloha B – Smlouva o obchodním zastoupení

Smlouva o obchodním zastoupení

dle ust. § 2483 a násl. zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Níže uvedeného dne, měsíce a roku smluvní strany

1. Jordi's s.r.o

se sídlem Špitálská 149/7, 500 03 Hradec Králové

IČ: 03630731

zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Hradci Králové odd. C, vl. 34428

zastoupena Ing. Jiřím Stejskalem, jednatelem

(dále jen „**zastoupený**“) na straně jedné

a

2. pan Mgr. Jane Jaros

místem podnikání Střelnická 1970/34, 182 00 Praha – Libeň

IČ: 65502931

(dále jen „**obchodní zástupce**“) na straně druhé

uzavírají na základě vzájemného konsenzu tuto

smlouvu o obchodním zastoupení

Článek I

Základní ustanovení

Touto smlouvou se obchodní zástupce jako nezávislý podnikatel zavazuje dlouhodobě pro zastoupeného vyvíjet činnost směřující k uzavírání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet a zastoupený se zavazuje zaplatit mu za to provizi.

Článek II

Předmět smlouvy

1. Předmětem závazku obchodního zástupce je:
 - a) vyhledávání zájemců o uzavření obchodu,
 - b) sjednávání obchodů,
 - c) evidování a předávání objednávek od třetích osob.
2. Tato smlouva o obchodním zastoupení se vztahuje na veškeré čokoládové produkty vyráběné a prodávané zastoupeným.
3. Tato smlouva o obchodním zastoupení sjednává mezi smluvními stranami nevýhradní obchodní zastoupení.

Článek III

Smluvní území

Smluvní území pro činnost obchodního zástupce definovanou v čl. 2 odst. 1 je vymezeno na územní oblast Spojeného království Velké Británie a Severního Irsku.

Článek IV

Práva a povinnosti smluvních stran

1. Obchodní zástupce je povinen vykonávat činnost, k níž je zavázán, poctivě, s vynaložením odborné péče a v dobré víře.
2. Obchodní zástupce je povinen dbát zájmů zastoupeného a jednat v souladu s pověřením a rozumnými pokyny zastoupeného. Na nevhodnost pokynů je obchodní zástupce povinen zastoupeného upozornit bez zbytečného odkladu.
3. Obchodní zástupce je povinen zachovávat vůči třetím osobám mlčenlivost o všech informacích a skutečnostech, jež se dozvěděl v souvislosti s plněním této smlouvy. Tato povinnost trvá i po zániku smlouvy o obchodním zastoupení.
4. Obchodní zástupce je při sjednávání obchodních příležitostí povinen postupovat v souladu s podmínkami kupní smlouvy zastoupeného.
5. Pokud není ujednáno jinak, není obchodní zástupce oprávněn k uzavírání obchodů jménem zastoupeného nebo vytváření jiných okolností zavazujících zastoupeného vůči třetím osobám.
6. Obchodní zástupce není bez předchozího písemného pověření z iniciativy zastoupeného oprávněn k přijímání plateb jménem zastoupeného. Zplnomocnění k tomuto úkonu zakládá povinnost obchodního zástupce neprodleně poukázat peněžité plnění ve prospěch zastoupeného.
7. Obchodní zástupce je povinen soustavně informovat zastoupeného o výsledcích své činnosti, podmínkách trhu a stavu konkurence ve vymezené územní oblasti.
8. Zastoupený je povinen poskytnout obchodnímu zástupci přiměřenou součinnost a nezbytnou dokumentaci vztahující se k předmětu plnění smlouvy o obchodním zastoupení.
9. Zastoupený je povinen informovat bez zbytečného prodlení obchodního zástupce o přijetí či odmítnutí sjednané obchodní příležitosti posuzované na základě předložené objednávky.
10. Zastoupený je povinen informovat obchodního zástupce bez zbytečného odkladu o možnosti podstatného snížení dodací kapacity než by mohl obchodní zástupce očekávat.

11. Zastoupený je povinen vyplatit obchodnímu zástupci provizi podle čl. V této smlouvy o obchodním zastoupení.

Článek V

Provize

1. Výše provize obchodního zástupce bude vypočtena vždy za příslušné období jednoho kalendářního měsíce z částek prokazatelně uhrazených zastoupenému zákazníkovi v daném měsíci na základě činnosti obchodního zástupce na smluveném území.
2. Nárok na provizi vzniká uzavřením obchodu dle objednávky provedené obchodním zástupcem, tedy podpisem předmětné smlouvy mezi zastoupeným a třetí osobou, a následnou realizací včetně úhrady smluvní částky na účet zastoupeného, jenž je povinen o této skutečnosti obchodního zástupce informovat.
3. Z obchodů uzavřených se zákazníky majícími sídlo mimo smluvní území náleží obchodnímu zástupci za předpokladu, že vznik objednávky podnítilo jednání s osobami sídlícími na smluveném území a zastoupený takovou objednávku potvrdil, snížená provize, jejíž výše bude stanovena individuálně.
4. Součástí provize jsou rovněž náklady obchodního zástupce související s výkonem činnosti podle této smlouvy o obchodním zastoupení, nebude-li písemně dohodnuto jinak, nepřísluší obchodnímu zástupci nárok na náhradu nákladů spojených s plněním závazku z této smlouvy o obchodním zastoupení.
5. Provize je splatná nejpozději v poslední den měsíce následujícího po skončení čtvrtletí, kdy na ni vznikl nárok.
6. Pokud není ujednáno jinak, provádí se výpočet provize v měně kupní smlouvy, z níž vyloučen nárok na provizi.
7. Platbu provize provádí zastoupený na bankovní účet obchodního zástupce.
8. Zastoupený je povinen poskytnout obchodnímu zástupci na vyžádání výpisy z účetních knih pro ověření správnosti výše provize, na niž vznikl obchodnímu zástupci nárok.
9. Lhůta pro předložení námitek proti vyúčtování provize činí 7 kalendářních dní po jeho obdržení.

Článek VI

Užití nehmotných statků

1. Zastoupený uděluje obchodnímu zástupci povolení k užívání ochranné známky a obchodního názvu výhradně za účelem identifikace a propagace společnosti.
2. Obchodní zástupce je povinen oznámit zastoupenému jakékoli porušení ochranné známky či obchodního názvu, o němž se dozvěděl.

3. Oprávnění k užití nehmotných statků specifikovaných v čl. VI odst. 1 zaniká spolu se zánikem této smlouvy o obchodním zastoupení bez ohledu na důvod jejího zániku.

Článek VII

Doba platnosti smlouvy

1. Tato smlouva o obchodním zastoupení je uzavřena na dobu neurčitou.
2. Smlouvu o obchodním zastoupení sjednanou na dobu neurčitou lze ukončit dohodou smluvních stran, výpovědí jedné smluvní strany či odstoupením od smlouvy.
3. Dohoda smluvních stran o ukončení smlouvy je podmíněna písemnou formou a smlouva o obchodním zastoupení zaniká k dohodnutému datu.
4. Výpověď může ukončit smlouvu kterákoli ze smluvních stran. Délka výpovědní lhůty činí jeden měsíc pro první rok, dva měsíce pro druhý rok, tři měsíce pro třetí a další roky trvání smluvního závazku založeného touto smlouvou o obchodním zastoupení. Strany se mohou písemně dohodnout na delší výpovědní lhůtě. Výpovědní lhůta začíná běžet dnem doručení písemného oznámení druhé smluvní straně a její konec musí korespondovat s posledním dnem kalendářního měsíce.
5. Odstoupit od smlouvy může jedna ze smluvních stran v případě, kdy druhá smluvní strana porušuje závažným způsobem povinnosti plynoucí jí z této smlouvy o obchodním zastoupení a byla na tuto skutečnost smluvní stranou písemně upozorněna.
6. Po uplynutí platnosti této smlouvy o obchodním zastoupení vrátí obchodní zástupce zastoupenému veškeré držené propagační materiály, vzorky a jiné dokumenty poskytnuté zastoupeným.

Článek VIII

Zvláštní odměna

1. Zvláštní odměna náleží obchodnímu zástupci v případě, že získal zastoupenému nové zákazníky nebo značně zvýšil objem obchodu s existujícími zákazníky a zastoupený má podstatný prospěch z obchodu s těmito zákazníky.
2. Výše zvláštní odměny nepřesáhne částku rovnající se roční zvláštní odměně, vypočtenou z průměrného ročního příjmu obchodního zástupce za dobu předcházejících 5 let. Pokud smlouva trvala méně než 5 let, vypočte se velikost zvláštní odměny z průměru příslušné doby.
3. Nárok na zvláštní odměnu je třeba uplatnit písemně do jednoho roku od zániku smlouvy, po uplynutí této doby nárok obchodního zástupce na zvláštní odměnu zaniká.
4. Postoupení práv a povinností obchodního zástupce jiné osobě podle čl. XII odst. 4 není slučitelné s právem obchodního zástupce na zvláštní odměnu.

Článek IX

Konkurenční doložka

Smluvní strany této smlouvy o obchodním zastoupení se dohodly, že obchodní zástupce nesmí po dobu jednoho kalendářního roku následujícího po měsíci, v němž platnost této smlouvy o obchodním zastoupení vypršela, vykonávat v územní oblasti určené čl. III na vlastní nebo cizí účet činnost, jež je předmětem této smlouvy o obchodním zastoupení, a nebo jakoukoli jinou činnost, jež by vykazovala soutěžní povahu vůči podnikání zastoupeného.

Článek X

Příslušnost práva

1. Tato smlouva o obchodním zastoupení se řídí právním řádem České republiky.
2. Veškeré spory vyplývající z této smlouvy o obchodním zastoupení budou s konečnou platností vyřešeny prostřednictvím rozhodčího řízení před Rozhodčím soudem při Hospodářské komoře ČR a Agrární komoře ČR jedním nebo více rozhodci jmenovanými v souladu s právním řádem příslušné země.

Článek XI

Salvatorní ustanovení

Stane-li se některé ustanovení této smlouvy o obchodním zastoupení neplatným či neúčinným, zavazují se její smluvní strany nahradit jiným platným či účinným ustanovením, jež svým smyslem, účelem a obsahem odpovídá smyslu, účelu a obsahu nahrazovaného neplatného či neúčinného ustanovení, a to ihned, nejpozději však do 7 kalendářních dní následujících po dni, kdy neplatnost či neúčinnost vyjde najevo.

Článek XII

Závěrečná ustanovení

1. Tato smlouva o obchodním zastoupení nabývá platnosti a účinnosti dnem podpisu oběma smluvními stranami.
2. Tato smlouva o obchodním zastoupení je vyhotovena ve dvou stejnopisech, po jednom pro každou ze smluvních stran.
3. Tato smlouva o obchodním zastoupení nahrazuje veškeré předchozí dohody uzavřené smluvními stranami v této věci.
4. Tato smlouva o obchodním zastoupení nemůže být postoupena bez předchozího písemného souhlasu obou smluvních stran.
5. Tato smlouva o obchodním zastoupení může být měněna a doplňována pouze prostřednictvím písemných dodatků.

6. Smluvní strany se v rámci této smlouvy o obchodním zastoupení dohodly, že zastoupený je oprávněn uzavírat obchody, na něž se vztahuje sjednané obchodní zastoupení i bez součinnosti obchodního zástupce, a to za předpokladu, že tyto obchody nepodněcují vznik nároku obchodního zástupce na provizi.
7. Smluvní strany prohlašují, že je tato smlouva o obchodním zastoupení projevem jejich svobodné a vážné vůle a že byla uzavřena ve vzájemné shodě, což stvrzují svými podpisy.

V dne

V dne

.....

Obchodní zástupce

.....

Zastoupený