

Partnerství pro podnikání

Součástí projektu budování kapacit organizace financovaného MZV ČR v r. 2011

Obsah

Úvod	2
I. Analýza podnikatelských rizik v rozvojové zemi.....	3
1. Přístup podnikatele k rizikům:.....	3
2. Taktiky pro řízení rizik.....	3
Doporučení :	3
3. Základní oblasti pro analýzu rizik v rozvojové zemi	4
Rizika geopolitická	4
Rizika civilizační	5
Rizika společenská	5
Rizika konkurenční.....	5
Rizika stavu veřejné správy	5
4. Významná rizika ohrožující podnikatelský záměr	5
II. Analýza regionu	8
III. Analýza trhu.....	8
IV. Doporučení k výběru partnera	9
1. Připravenost pro podnikání.....	9
2. Zkušenost z práce pro rozvojové projekty	9
3. Vlastní podnikatelská zkušenost	10
4. Zaučení a poskytnutí potřebných informací pro společný podnik	10
V. Společná pravidla v partnerské dohodě.....	10
VI. Podnikatelský záměr.....	11
Závěr	12

Úvod

Platforma podnikatelů pro zahraniční rozvojovou spolupráci pomáhá podnikatelským subjektům proniknout se svými produkty na rozvojové a rozvíjející se trhy. Zkoumá jejich obchodní příležitosti i cesty, jakými může firma získat finance pro svůj záměr a zároveň se nevystavovat nadměrnému riziku. Tento její stručný dokument vznikl jako jednoduchá příručka pro každého, kdo pro své podnikatelské záměry zvolil cestu partnerství s místním partnerem v rozvojové zemi.

Může posloužit jako doplněk podnikatelům se zkušeností v zahraničním obchodu se zeměmi rozvinutými. Zaměřuje se na specifická rizika spojená s podnikáním a investicemi v rozvojové zemi. Poskytuje zásadní rámec doporučení, jak k takovým rizikům při vytváření partnerského obchodního vztahu přistupovat.

Autoři předpokládají, že příručka přispěje ke zlepšení konkurenceschopnosti českých podniků směřujících na třetí trhy a pomůže i lépe komerčně navazovat na dokončené rozvojové projekty financované z veřejných prostředků, podpoří dlouhodobější investice do rozvojových zemí a vyvolá tím oživení export-importních aktivit na obou stranách.

Text tedy neobsahuje běžné informace o průběhu exportního či investičního případu ani neposkytuje návod, jak připravit celkový podnikatelský plán. Tyto oblasti popisují mnohé učebnice a příručky¹.

Příručka navazuje na předchozí práce vzniklé v projektech budování kapacit PPZRS a zaměřené na účinnou účast soukromého sektoru na zahraniční rozvojové spolupráci.

Na příručce Partnerství pro podnikání naváže v r. 2012 projekt Platformy podnikatelů pro ZRS, který zmapuje konkrétní kroky žadatele o úvěr k rozvojové investici. Takové financování je možné získat v rozvojově investičních institucích, fungujících v EU². V ČR se institucionální řešení podobných případů připravuje.

¹ Např.:

Beneš, Vlastimil a kolektiv: Zahraniční obchod [příručka pro obchodní praxi]. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2004.

Kalínská Emilie a kolektiv: Mezinárodní obchod v 21. století [učebnice VŠ] 1.vyd. Praha, Grada Publishing 2010.

² www.edfi.eu

I. Analýza podnikatelských rizik v rozvojové zemi

1. Přístup podnikatele k rizikům:

Uvedený přehled rizik představuje jen základní rámec pro analýzu ohrožení, která mohou nastat při implementaci podnikatelského záměru a jeho udržení v praxi při specifických podmínkách rozvojové země.

Riziko není chyba v připraveném návrhu, ale důležitý moment určitým způsobem ohrožující podnikatelský záměr. Je to úskalí, kterému je nutné se vyhnout.

Riziková analýza by měla identifikovat a zhodnotit významná rizika a tak poskytnout odpověď na to, které rizikové faktory jsou významné a nejvíce ohrožují svými dopady daný projekt. Zároveň její závěry slouží k rozhodnutí, zda je celkové riziko přijatelné a zvládnutelné, nebo je-li nutné od projektu odstoupit.

Významem i rozsahem zpravidla převažuje podnikatelské (nefinanční riziko) nad rizikem finančním, pro firmu se však tyto dvě skupiny sčítají. Důvodem je to, že i nezvládnuté podnikatelské riziko může vyvolat finanční ztráty podniku, přestože odhadovaný dopad se zpočátku může jevit jako marginální. Například ztráta dobré pověsti kvůli nestandardnímu chování k zákazníkovi, nedodržování termínů dodávek či úmyslné daňové úniky.

Z těchto důvodů je nutné identifikovaná rizika stále sledovat. Zvolená opatření pak případně aplikovat v rámci řízení podniku podle některé ze zvolených taktik.

Obecně je u menších podniků přístup k rizikům zvládnán intuitivně, u velkých firem je řízení rizik zajišťováno za pomoci interního auditora, controllingu.

Pro podnikatele by mělo být samozřejmostí, že do přípravy podnikatelského partnerství a konstrukce podnikatelského záměru bude vstupovat se svým podnikem v dobré ekonomické kondici a v jeho podnikatelské historii nebudou momenty znevažující jeho dobrou pověst.

2. Taktiky pro řízení rizik³

1. VYVAROVÁNÍ SE RIZIKA	Zákaz vybraných rizikových aktivit a procesů
2. UDRŽENÍ STÁVAJÍCÍ MÍRY RIZIKA	Akceptace rizika na stávající úrovni bez dalších aktivit
3. REDUKCE RIZIKA	Redukce rizika snížením pravděpodobnosti nežádoucích událostí
4. PŘENOS RIZIKA	Snížení velikosti dopadu např. pojištěním rizika, Využití cenových rozdílů k nákupu komodit na daném trhu s cílem jejich okamžitého prodeje na trhu jiném

Doporučení :

- V analýze rizik prioritně přistupovat ke všem podnikatelským rizikům z hlediska možné ztráty finančních prostředků, včetně budoucích zisků a finančních výhod⁴.

³ Více uvádí literatura, např.:

Vladimír Smejkal; Karel Rais: Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, 3.vyd. Grada Publishing 2010.

Anna Kalinová; Miroslav Klíma Milan Pelikán: Řízení rizik a financování obchodních transakcí ve vývozu a dovozu, 2.vyd. Vysoká škola ekonomie a managementu 2010.

Tony Merna; Faisal F. Al-Thani : Risk management. Řízení rizika ve firmě, Computer Press 2007.

⁴ <http://www.smernice.cz/rizika.php>, <http://managementmania.com/rizeni-rizik>

- b. Preventivně zpracovat do podnikatelského záměru taková opatření, která sníží rizikovost na přijatelnou, ekonomicky účelnou míru, tj. včetně poměrných nákladů na taková opatření.
- c. Hodnocení rizik lze převzít z běžně dostupných metodik interního auditu a přizpůsobit vlastním potřebám⁵.

3. Základní oblasti pro analýzu rizik v rozvojové zemi

Jak bylo uvedeno, pravidla zahraničního obchodu a marketingové teorie lze najít v mnoha učebnicích, kde jsou dobře zpracovány⁶ i s příklady a dalšími odkazy na podrobnější studium.

Pro základní rozbor rizik uvedených níže nejlépe poslouží teritoriální informace, poskytované zastupitelskými úřady ČR v zahraničí a zpracovávané ekonomickými diplomaty v místě. Současná redukce pozic české diplomacie v zahraničí omezuje i přísun informací pro investory a exportéry. Aktuální přehled zemí a kontaktů, včetně webových stránek, je v souhrnu k dispozici na webu na podporu podnikání provozovaném Ministerstvem průmyslu a obchodu⁷ (MPO).

Také státní agentura MPO na podporu exportu CzechTrade, přestože se rozvojové spolupráci věnuje jen okrajově, zajišťuje poměrně široké služby potenciálním exportérům, včetně teritoriálních kurzů.

Navíc disponuje unikátními informacemi o světových trzích z vlastního monitoringu i ze své sítě zahraničních kanceláří. Lze tedy využít poradenských a konzultačních služeb centrály CzechTrade, tak i jejich zastoupení v zahraničí. CzechTrade se soustředí na země, po kterých je mezi exportéry největší poptávka, rozvojové země jsou proto zastoupeny v omezeném rozsahu⁸.

Rizika geopolitická

Pokud byl na základě regionální analýzy pro podnikatelský záměr vybrán konkrétní stát nebo jejich skupina, je třeba jeho geopolitická rizika pravidelně monitorovat a jednou ročně prověřit, zda v souhrnu splňují přijatelnou míru, či zda nehrozí v blízké budoucnosti větší než přijatelné ohrožení projektu.

Vývoj politického uspořádání státu vypovídá o potenciálních podmínkách podnikání a rizicích, která je mohou ohrožovat. V případě, že zde neprobíhají žádné demokratické procesy, mohou být rizikem:

- Diktatura, která vede k potlačování soukromého podnikání až k jeho likvidaci.
- Netransparentní procesy v kombinaci s kmenovými společenskými vztahy vytvářejí prostor pro korupci.
- Politické nepokoje v sousedních regionech, které postupně ovlivňují situaci i ve vybrané zemi, která je zdánlivě v neměnném klidu.

Opatření přijatá vládou na likvidaci dopadů živelných pohrom, zda je také plní, zda spolupracuje s dárci pomoci a kterými.

⁵ Např. <http://www.smernice.cz/rizika.php>

⁶ Např. Kalinová, A. – Klíma, M. – Pelikán, M.: Řízení rizik a financování obchodních transakcí ve vývozu a dovozu. VŠEM 2010

⁷ <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/statni-podpora-exportu/zastoupeni-cr-v-zahranici-a-zahranicni/1000485/3773/>

⁸ Více na: www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/

Rizika civilizační

Vyvolává je sám člověk a některé z nich mají globální rozměry. V rozvojových zemích je obecně méně civilizačních rizik, avšak s růstem populace a rozvojem společnosti, včetně její technické vyspělosti, se může životní prostředí měnit. Dopady takových změn pak mohou škodit pokračování implementace podnikatelského záměru, nebo dlouhodobě zvyšovat provozní náklady.

Rizika společenská

Kulturní odlišnosti mohou způsobovat problémy v obchodních vztazích a závazcích. Ve většině rozvojových zemí existují určité zvyky udržované od pradávna a také nepsaná, všemi uznávaná vztahová pravidla, která nemusí být pro cizince rychle rozpoznatelná. Rozvojová pomoc, globalizace a snaha západních států implementovat zde svůj typ demokratického systému, mohou dohromady narušit a pozměnit zavedené zvyklosti. V kombinaci s možnými nedostatky místní legislativy a vymahatelnosti práva je podnikatelské prostředí pro zahraniční podnik rizikové, zejména pokud se podnikatel neseznámí předem s platnými zákony a předpisy.

Rizika konkurenční

Kromě běžných rizik v konkurenčních vztazích je v rozvojových zemích ještě problém velkých investorů, kteří obsadili v minulosti trh a měli zároveň příležitost ovlivnit ochranná opatření vlády ve svůj prospěch. Analýza trhu i z tohoto hlediska je velmi důležitá, nestačí jen zmapovat běžnou konkurenci a potenciální zákazníky, úroveň cen a rozsah tržního segmentu.

Rizika stavu veřejné správy

Chování veřejné správy souvisí s geopolitickou situací. Uspořádání správního systému může částečně vypovídat o podnikatelských podmínkách. Tuto situaci v každé zemi výborně monitoruje a každoročně hodnotí Světová banka a Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj.

4. Významná rizika ohrožující podnikatelský záměr

a. Technicko-technologická rizika

Konkurenční technologie mohou být v podmínkách konkrétní země vhodnější, jednodušší a přístupnější. Prvořadě je proto ověřit situaci na trhu, chování konkurence a její sílu. Přestože partner nebo potenciální odběratel zná a využívá vaši technologii, situace se může změnit. Nutné zvážit v rámci [analýzy trhu](#).

b. Výrobní rizika

V rozvojové zemi je nutné ověřit přístup ke zdrojům (vstupy - materiál, energie, suroviny atp.), včetně kvalifikované pracovní síly. Nedoporučujeme spoléhat na předchozí zkušenost z rozvojového projektu, kdy se místní spolupracovníci jeví jako zkušení.

Tito lidé se obvykle drží projektových zakázek donorů, jsou dobře placeni zejména pro svou zkušenost a znalost jazyků, ale po skončení projektu často odcházejí na jinou akci. Pokud je součástí podnikatelského záměru dodávka výrobního zařízení, pro každého dodavatele platí

povinnost vyškolení místního personálu bez ohledu na typ kontraktu. Zde je nutné ověřit, zda byla povinnost splněna z hlediska praktického využití.

K výrobním rizikům patří i to, pokud podobné problémy mají dodavatelé či subdodavatelé a kvalita jejich výstupů je jimi ohrožena.

Výrobní proces má identifikovatelná rizika, která lze ošetřit preventivně již při přípravě podnikatelského záměru.

c. Ekonomická rizika

Provozní náklady mohou růst v důsledku změn původně identifikovaných podmínek, včetně změn politických a také v případech živelných pohrom a následných humanitárních katastrof. Dopady těchto rizik ve vztahu k ekonomické efektivnosti projektu musí být ošetřeny pojištěním. Tato pojištění v komerční oblasti jsou velmi nákladná. Doporučujeme proto zajistit si pojištění s podporou státu a možnosti konzultovat s EGAP – Exportní garanční a pojišťovací společností. V případě, že projekt bude financován na straně partnera z rozvojově-investičního fondu, bude také tato instituce řešit ohrožení své investice státními garancemi přes svou pojišťovnu.

d. Tržní riziko

Vzniká i z nepřiměřeně vysokého očekávání na reakci trhu, nekvalitní cenotvorby ve vztahu k nákladům a poptávce, kdy také konkurence může neočekávaně ovlivňovat výši cen v tržním segmentu.

e. Finanční rizika

Tato rizika mají v analýze významnou pozici, neboť při ztrátě kapitálu nebo jeho hodnoty jsou dopady na podnik likvidační. Z hlediska finančních toků je třeba zvážit všechny změny podmínek, za kterých jsou finance uchovávány a používány, tj. změny úroků u pohyblivých úrokových sazeb, ochranná opatření a výše pravděpodobnosti zavedení dalších, změny měnových kurzů apod. Zde je důležitá prevence, výběr banky i portfoliové řešení uložení finančních prostředků. Doporučujeme konzultaci s expertem na místní finanční trh (pokud existuje). Tito odborníci obvykle pracují pro velké dárce v regionu a jejich služby jsou zdarma či za nízkou cenu, pokud je podnikatelských záměr rozvojový⁹.

f. Legislativní rizika

Vývoj hospodářské a legislativní politiky vlády v rozvojových zemích ovlivňovaný velkými dárci směrem k řádné správě věcí veřejných v intencích demokratického vládnutí, bývá někdy pomalý, ale předvídatelný. Přesto mohou nastat, zejména v počátcích nového finančně-dotačního období, určité změny daňových zákonů, další opatření na ochranu životního prostředí, mohou vejít v platnost protimonopolní zákony apod. Velkým problémem je vždy celní politika a její výklad, ochrana trhu a spotřebitelů, což bez znalosti místních poměrů může vést až k zastavení projektu. Zde je nutné konzultovat s místními úřady a s místním partnerem veškeré eventuality, včetně korupčního rizika. Na druhou stranu, pro příchozího podnikatele je velmi významný stav ochrany duševního vlastnictví - patenty, známky, autorská práva a ochrana investic.

g. Environmentální rizika

Preventivně je nutné zachovávat pravidla ochrany životního prostředí spíše podle pravidel západního světa, pokud místní pravidla nejsou zavedena či jsou benevolentní. Tato péče je

⁹ Kromě sdružení rozvojově-investičních institucí EDFI – www.edfi.eu, lze v případě afrických zemí oslovit také Centrum pro podporu podnikání CDE – www.cde.int

nejlepším ošetřením případného rizika, že změnou legislativy se podnikateli prodraží odstranění případných škod a uvedení projektu do souladu s novými opatřeními na ochranu životního prostředí. Tato problematika je řešena celosvětově a každý z dárců, či rozvojově-investičních partnerů zásady ochrany životního prostředí vyžadují, ať už projekt financují celý, nebo se na financování spolupodílejí.

h. Rizika spojená s lidským činitelem

Řízení podniku či dlouhodobého podnikatelského projektu v rozvojové zemi je spojeno s rizikem nedostatečné kvality místního managementu a jeho kompetencí v řízení organizace. Zejména pokud je firemní kultura odlišná od evropské, je nutné management až osobně sankčním způsobem zavázat, aby nepřekračoval investiční náklady a celkové výdaje provozu, dodržoval termíny, ověřovali původní odhady prodejních cen a dalších podmínek podnikání i v souvislosti s vývojem aktivit konkurence.

Kombinace počátečních manažerských problémů a odlišné firemní a společenské kultury by neměla být podceňována. Riziko totiž hrozí i v okolí podniku.

Nová aktivita nemusí být přijata místními občany a následně i úřady. Doporučuje se citlivý a trpělivý přístup ve spolupráci s místními přirozenými autoritami. Je potřebné stanovit určité kontrolní mechanismy systému řízení, protože nový místní management se obvykle sám začne považovat za elitu a po určité době mění své chování k okolí, může také různým způsobem zneužívat svého postavení.

Často bývají podceňována možná rizika zaměstnávání místního personálu a jeho smluvnímu zabezpečení v souladu s platnými zákony a předpisy (forma smlouvy, zdravotní a úrazové pojištění apod.). V souladu s tradicí živí zpravidla jeden pracující ze svého příjmu širokou rodinu včetně příbuzenstva. V případě jeho nemoci, pracovního úrazu či úmrtí může být jeho zaměstnavatel žádán o velká odškodnění, která jsou někdy nelítostně vymáhána. Proto se při zaměstnávání místních sil doporučuje úzká spolupráce s příslušnými úřady práce.

i. Informační rizika

Nedostatek informací o podmínkách do jakých bude podnikatelský záměr uveden, lze do určité míry eliminovat analýzami prostředí – viz dále. Dalším rizikem však může být také zneužití dat a informačních systémů ve prospěch konkurence, nebo jejich poškození bez zálohování.

Na druhé straně se často vyskytuje omezenost počítačových a internetových sítí na daném území a není neobvyklé, že obchodní partneři neodpovídají na elektronickou korespondenci právě pro nespolehlivost a nákladnost internetového připojení.

II. Analýza regionu

Důvody, proč podnik vybral právě konkrétní místo, mohou být různé, od osobních důvodů po čistě investiční. Argumentaci vztahenou k návratnosti vložených prostředků je nutné zpracovat pečlivě jak pro vlastní rozhodovací proces, tak i pro případného investičního partnera.

Analýza by měla především:

- zmapovat veškerá teritoriální rizika z výše uvedeného výčtu rizik;
- zmapovat podnikatelské prostředí;
- zjistit investiční podmínky a pobídky;
- najít příklady úspěšných investičních případů co nejbližších vlastnímu záměru a prozkoumat jejich pro a proti;
- porovnat podmínky konkrétního vybraného místa s okolními zeměmi, zejména z pohledu případného rozšíření aktivit do sousedních zemí¹⁰;
- zjistit význam vybrané oblasti z hlediska zájmu ostatních dárcovských zemí, zejména členů Evropské Unie;
- zjistit bilaterální vztahy vybrané země s dárci a prozkoumat zda mezi jejich rozvojovými strategiemi je také podpora podnikání, případně v jaké formě.

V závěru rozhodovacího procesu o regionu je nutné vzít v úvahu všechna fakta a ujistit se, že osobní pohnutky a dojmy nenarušují objektivitu rozhodování.

III. Analýza trhu

Základní rozbor tržních podmínek doporučujeme zpracovat dle běžných marketingových pravidel používaných ve firmě i pro jiné obchodní případy a podnikatelské záměry.

Specifickou pozornost je nutné věnovat kulturním odlišnostem, které mohou výsledky analýzy zkreslovat.

Průzkum a souhrn odbytových detailů je třeba z velké části ponechat na partnerské straně znalé místních poměrů:

- způsoby nabídky a jejího přijímání,
- formy odbytu, distribuční kanály, kategorie odbytových míst,
- charakteristiky forem obvykle možné (či přípustné) spolupráce na trhu:
 - s partnerem,
 - s ostatními subdodavateli.

Investiční podmínky a pobídky je nutné konfrontovat se skutečnými podmínkami existence pro investory, včetně společenských postojů k zahraničním investorům na všech úrovních místní společnosti. Tyto postoje mnohdy rozhodují o úspěšném vstupu na nové teritorium.

Investorská analýza tržních detailů by měla zahrnovat objektivní informace získané od nezávislých odborníků. Tím se do jisté míry dá zabránit manipulaci s daty jak od potenciálního partnera, který bude zkoušet získat určitou počáteční výhodu, tak i od konkurence na trhu. Kromě odborných posudků je možné používat dlouhodobější monitoring informací o regionu a jeho trzích. Pak lze vyhodnotit historický vývoj i skutečnou tržní pozici největších hráčů a závislost trhu na jejich strategii.

¹⁰ Například africké země jsou v současnosti seskupené podle regionů do větších celků se společnými obchodními a celními pravidly atp.

Z analýzy provedené investorem by měly být odvozeny tyto informace:

- odhady poptávky po produktu;
- nejvhodnější hlavní a vedlejší forma pohybu na trhu;
- cílové umístění na trhu;
- návrh hlavních kontrolních mechanismů v celém odbytovém procesu.

IV. Doporučení k výběru partnera

Každý podnikatelský subjekt má svá pravidla, jak spolupracovat s obchodními partnery, jak vstupovat do obchodních vztahů a jak se orientovat v cizím prostředí. Naše příručka nenabádá k jejich změnám, ale připomíná některá specifika a doporučuje je ke zvýšené pozornosti, pokud se nový podnikatelský vztah vytváří v rozvojové zemi.

1. Připravenost pro podnikání

Tato kompetence je základní podmínkou pro podnikatelské partnerství. Ne každého, kdo tvrdí že věc ovládá a má zkušenosti, můžeme brát vážně. Je známo mnoho případů podvodného jednání osob z rozvojových zemí, které kvalitně ovládají některý z evropských jazyků a mají přesvědčivé vystupování. Je známo i mnoho případů, kdy se potenciální exportér nechal přesvědčit o skvělých kontaktech, které mu mohou přinést velké obchodní případy.

Ne vždy to musí být podvod. Někdy je to jen velmi zkreslená představa, jak vlastně obchodní případ vzniká a jaká jsou ve skutečnosti nákupní pravidla té které rozvojové země.

Mohou existovat výjimky, kdy se člověk, prozatím nedotčený podnikáním, může svému obchodnímu partnerovi rychle přizpůsobit a naučit se základy této činnosti. Je to však velké podnikatelské riziko a podstoupit je může pouze podnikatel, který bude v zemi stále působit a učit svého partnera jak zvládat potřebné procesy. Nemohou však současně žádat rozvojově-investiční instituci o financování svého projektu.

Do požadované podnikatelské kompetence zahrnujeme:

- alespoň všeobecné vzdělání;
- skutečnou znalost oboru podnikání;
- schopnost rozhodovat na strategické a řídicí úrovni;
- schopnost řídit a kontrolovat zaměstnance;
- celkovou podnikatelskou zkušenost na konkrétním trhu.

2. Zkušenost z práce pro rozvojové projekty

Pokud potenciální partner uvádí takovou zkušenost s dalšími zaměstnavateli či partnery z evropské země s účastí na projektech oficiální rozvojové pomoci (ODA), je nutné pečlivě ověřit jeho reference z několika různých důvěryhodných zdrojů.

Dále je nutné počítat s tím, že i když budou reference pozitivní, zkušenost z ODA není podnikatelská ve smyslu přidané hodnoty, řízení rizik a přístupu k provozním výdajům, zejména v přístupu k nákupu zboží, služeb a prací.

Kladem této zkušenosti je však lepší znalost evropské mentality, manažerských postupů, případně účetnictví a výkaznictví, kvalitní znalost některého z evropských jazyků a určitá vážnost a přirozená autorita přiznávaná takové osobě jejím sociálním okolím.

3. Vlastní podnikatelská zkušenost

Záporem pro kvalitní partnerství mohou být v tomto případě neznámé závazky, které podnikatel nemusí mít oficiálně evidovány. Mohou plynout jak z obchodní činnosti, tak z kulturních zvyků, které někdy platí více než oficiální zákony.

Tato možnost by měla být prodiskutována a reálné partnerovy závazky by měly být zřetelně definovány a odděleny od nově vznikající podnikatelské dohody. To samozřejmě platí pro obě strany. Kladem této zkušenosti jsou již vytvořené kontakty, znalost obchodních pravidel včetně postupů při vývozu a dovozu. Podnikatel má také jiný vztah k vlastním investicím či ke splácení půjček. Rozhodně má jiný přístup k nákupu provozních potřeb a rozhodování o investicích do společného podniku. Vyzná se také v místních správních a daňových podmínkách a obvykle ovládá postupy při jednání s místními úřady.

4. Zaučení a poskytnutí potřebných informací pro společný podnik

V průběhu přípravy společného podnikatelského záměru je doporučováno poskytnout vybranému společníkovi z rozvojové země možnost vlastní zkušenosti se světem, z kterého jeho partner přichází. Nejvhodnější je delší pobyt spojený s poznáváním technologie a výrobních postupů, které budou přeneseny do jeho země v rámci investičního projektu.

Je to také příležitost, jak si může partner doplnit potřebné technické vzdělání a ukázat společenské rozdíly.

Rozhodně se doporučuje přistupovat ke svému partnerovi z rozvojové země jako k rovnocennému společníkovi a nepodceňovat jeho znalosti a zkušenost. Nedodržení tohoto pravidla obecně, například v některých bilaterálních mezistátních dohodách, vedlo mnohokrát ke ztrátám na obou stranách a velkým deziluzím, které se těžko napravují.

V. Společná pravidla v partnerské dohodě

Pravidla je nutné nastavit tak, aby odpovídala konečnému charakteru podnikatelského záměru, tj. zda to bude:

- společný výrobní či montážní podnik,
- místním partnerem zajišťovaná distribuce importovaného zboží,
- evropským partnerem zajišťovaná distribuce exportovaného, místně zpracovaného zboží,
- společné poskytování určitých znalostních služeb klientům místním i evropským.

Kromě zásad nutných dodržovat vždy, je v případě rozvojového partnera důležité uspořádat všechny eventuality, na které ukazují výsledky [analýzy rizik](#):

- administrativní rizika,
- legislativní rizika,
- komerční rizika.

Do detailu by měla být popsána práva a povinnosti obou partnerů v případě založení a provozování „joint ventures“ z hlediska postavení obou partnerů v podniku, daného vloženým kapitálem.

V případě velké investice do zařízení podniku, kdy investiční kapitál získá místní podnikatel v rámci podpory podnikání, musí být jednotlivé podíly a jejich požadovaná návratnost jasně a měřitelně vyjádřena.

Je potřebné dohodnout, jak budou partneři k půjčce přistupovat. Zda zátěž ponesou obě strany stejně, nebo si každá ponechá svůj počáteční procentuální podíl. Ten bývá odvozen nejen od vložených financí, ale také od hodnoty poskytnuté technologie a know-how. Znalostní kapitál podniku pomůže přesvědčit rozvojovou banku návratnosti investice při žádosti o půjčku

V případě vstupu do podniku třetího, finančního partnera, je nutné do pravidel zpracovat také pravomoci finančního dozoru a specifikovat zásadní strategii finančního řízení s ohledem na splátky půjčky, nebo na jednorázové vyplacení vkladů po určité době vývoje podniku.

Důraz na zdánlivě zanedbatelné detaily plyne z mnoha zkušeností, kdy kulturní rozdíly a z nich plynoucí i rozdílné přístupy ke zdánlivě samozřejmým záležitostem, mohou způsobit obtíže a ohrozit úspěch společného podniku.

Na druhou stranu, pravidla by neměla zacházet do detailů, spíše vymezit pro a proti, aby v pozdější době nebyla některá ze situací zablokována jako neřešitelná.

VI. Podnikatelský záměr

Přestože jsou podobné projekty s investičním podnikatelským záměrem iniciovány tou podnikatelsky zkušenější, či kapitálově silnou stranou, doporučujeme od počátku společný postup při konstrukci základních obrysů podnikatelského záměru.

Celý plán musí vycházet z detailní znalosti prostředí v místě příštího projektu. Proveditelnost se ověřuje se na příkladech aktivit dalších podobných firem, na zastupitelském úřadě ČR i u představitelů cílové země sídlících v ČR.

Doporučuje se také navázat kontakty s místním nezávislým subjektem (NGO, HK, DFI, právník, úředník příslušné instituce) a ověřit situaci a proveditelnost organizačních a administrativních podmínek v místě.

Zvláštní důraz je nutné položit na společnou ekonomiku, tj. obě strany musí přesně vědět jaké prostředky a kdo kolik a v jaké podobě vkládá do společného podniku, viz [předchozí oddíl](#).

Je nutné společně zvážit podmínky různých variací průběhu zahájení projektu, situace při propadu příjmů, nebo naopak jak reagovat na nečekané zvýšení zisku či nadměrného rozsahu zakázek. Každá z těchto variant skrývá určitá rizika, která musí podnikatel předem zvážit a připravit alespoň rámcový plán řešení. V ideálním případě se může podařit zpracovat již v původním plánu určité prvky, které podobná rizika mohou eliminovat či na ně alespoň včas upozornit.

Analýza rizik podnikatelského záměru a podle ní nastavené kontrolní mechanismy budou také předmětem zájmu případného finančního investora (DFI, komerční banka, atp.). Finanční investor bude dozorovat tokem financí ve vztahu ke splácení půjčky, tj. včetně monitorovacích zpráv o průběžném vydávání prostředků v souvislosti s implementací podnikatelského záměru.

Podnikatelský záměr by měl vystavěn tak, aby případná finanční podpora z určitých rozvojových programů dárců byla spíše fixací daného záměru, než podmínka pro nastartování či dokonce celého pokračování podnikatelského záměru. Měl by každopádně směřovat k nezávislosti a kapitálové soběstačnosti.

Je nutné mít na paměti, že i podpora podnikání či podnikatelů je dárci zvažována z hlediska životnosti, tj. není možné dotovat podnikatelský záměr stále a není možné tuto podporu zakalkulovat do dlouhodobého rozpočtu.

Analýza podmínek pro získání takové podpory, by měla prozkoumat partnerovu dosavadní pozici na trhu (i když nebude nijak významná), jeho dosavadní ekonomickou historii, tj. případnou zadluženost v minulosti i schopnost a ochotu splácet, jeho finanční toky atd.

Závěr

Není sporu o tom, že podnikání v zahraničí, zejména formou společného podniku, je složité a předpokládá řadu znalostí i praktických zkušeností, a to nejen v rozvojových zemích. V prostředí současných ekonomických problémů, které negativně ovlivňuje i exportní možnosti se však vývozně orientované země neobejdou bez hledání nových forem vztahů s odběrateli i v méně tradičních teritoriích.

Přehled rizik uvedený v této příručce sice není radostným čtením, ale neměl by odradit od podnikání v zahraničí. Dobrá orientace v možných ohroženích podnikatelské aktivity by měla podnikateli pomoci k jejich redukci a tak preventivně potlačovat negativní vlivy odlišného prostředí v komerční praxi.

Pro poznávání nových partnerů a teritorií je užitečné, když náročnému společnému podnikání předcházejí jednodušší obchodní formy, např. přímý vývoz kusového zboží, či služeb, které svým objemem, či specifičností komodity nejsou zajímavé pro velké vývozce. V prostředí rozvojových zemí, kde bývá problém zajišťovat i drobné náhradní díly pro sofistikovaná zařízení pro nedostatek konvertibilních měn, bývají často výhodou méně náročné technologie vyžadující jen jednoduchou údržbu na místě.

Z hlediska koherence zahraničně rozvojové a obchodní politiky ČR je nesporné, že ačkoliv širší partnerská spolupráce s rozvojovými zeměmi zahrnuje pro podnikatele mnohá rizika a méně běžná specifika, bez obchodování s nimi se neobejdeme a čím později na tato méně tradiční teritoria vstoupíme, tím s většími problémy a konkurencí můžeme počítat.