



# Export do Turecka

## manuál pro exportéry

Zastupitelský úřad ČR v Ankaře ©2012

Arnošt Kareš

## Úvodník autora – proč zrovna Turecká republika?

Ustálené slovní spojení „turecké hospodářství“ se kdysi v češtině používalo jako synonymum zmatku a popletené ekonomiky. Dnes to ale rozhodně neodpovídá realitě. Soudobé Turecko je rychle se rozvíjející zemí na pomezí Evropy a Asie, o jejíž trh s téměř 80 miliony spotřebiteli se ucházejí exportéři z celého světa.

Z českého pohledu je rozsáhlý, nicméně náročný turecký trh velmi slibný a současně plně reflektuje teritoriální i sektorové priority ČR a determinuje tak exportní příležitosti v mnoha oblastech vzájemné obchodní výměny.

Byť turecké hospodářství trpělo od konce 2. světové války makroekonomickou nestabilitou a pravidelně se opakujícími hospodářskými krizemi, díky strukturálním reformám v podobě reformního programu MMF a dlouhodobému ekonomickému programu tureckých entit, dochází v posledních letech k dynamickému rozvoji hospodářství. Rok 2010 a 2011 byl každopádně ve znamení silně rostoucího HDP (+9,2%, resp. +8,5%), snižující se míry nezaměstnanosti a solidního přílivu přímých zahraničních investic. Achillovu patu turecké ekonomiky však představoval rekordní deficit běžného účtu platební bilance a nepřesvědčivé exportní výkony. I přes tyto neduhy má turecká ekonomika našlápnuto v r. 2012 a letech následujících k slibnému růstu, přičemž v tomto roce je predikován růst HDP o 3,2%, což v místním podání znamená „soft landing“, nutno dodat „ala turka“.

S vědomím stagnujících trhů EU “27” zmítaných dluhovou krizí by tak turecký trh s mladou populací, silnou domácí poptávkou, relativní geografickou blízkostí a rozsáhlými infrastrukturalními projekty v mnoha oblastech, neměl zůstat stranou zájmu českých exportérů. Využijme proto synergických efektů a postupujme společně s cílem maximalizovat české exportní výkony, případně též i investiční záměry na tomto dynamickém a slibném trhu.

Arnošt Kareš  
DEK ZÚ Ankara





## ZHODNOCENÍ

### KONKURENCESCHOPNOSTI VÝROBKU

Ačkoliv je obchodně politický režim Turecké republiky v důsledku pokračujících přístupových jednání země k EU postupně liberalizován a prost zásadních obchodních omezení (příčemž rozhodující normou v této oblasti je Celní unie s EU, na jejímž základě Turecko uplatňuje v obchodních vztazích se třetími zeměmi společný celní tarif EU), identifikujeme, v návaznosti na stále se prohlubující trend negativního vývoje obchodní bilance a zhoršující se exportní výkony turecké ekonomiky, snahu o snížení importní závislosti.

V této souvislosti je třeba, aby se případný český exportér připravil na situaci, kdy turecké entity realizují snahu o maximalizaci domácí produkce, a to napříč všemi sektory – počínaje železničním sektorem (právě realizované uvedení do provozu domácího zabezpečovacího signalizačního systému), přes energetický sektor, (kdy např. domácí zdroje obnovitelné energie jsou zvýhodněny výkupní cenou elektřiny před importovaným zařízením či rozsáhlými stimuly v oblasti R&D a snahou o soběstačnou a hlavně plně domácí produkci vodních turbín) až po agro-potravinářský průmysl, kde lze jmenovat selektivní zákaz importu živého skotu (netýká se ČR) a konče netarifními omezeními v podobě vyššího daňového zatížení importované zbrojní produkce.

V mnoha oblastech však turecká domácí produkce není žádnou konkurencí. Český exportér se tak musí připravit pouze na “férové” konkurenty ostatních subjektů snažících se o penetraci tureckého trhu. Za tímto účelem doporučujeme evaluovat šance na úspěch za pomoci využití marketingového mixu, tzv. 4P, tj. product (zboží), price (cena), promotion (reklama) a place (umístění).

#### A) Product (zboží):

- Je můj produkt jedinečný a originální? Je to jeho kvalita, historie, výrobní tajemství či duševní vlastnictví, které obsahuje?
- Jaké budou reakce tureckých spotřebitelů na můj výrobek? Bude jeho design odpovídat jejich relativně odlišnému vkusu? Bude jim vyhovovat princip jeho použití?
- Kam se ubírá trh v daném segmentu? Mám informace o tržních podílech hlavních hráčů? Zním SWOT analýzu v daném segmentu? Jaké jsou slabé a silné stránky mého výrobku ve srovnání s místní konkurencí? Jaká je obchodní strategie mých konkurentů?
- Otázka IPR – ochrana práv duševního vlastnictví? Lze reálně můj výrobek chránit patentem nebo ochrannou známkou? Jakou mám strategii pro případ, že se turečtí výrobci rozhodnou můj výrobek kopírovat?

#### B) Price (cena):

- Jaká bude cena výrobku, pokud připočtu náklady na dopravu, DPH a v některých případech tzv. speciální spotřební daň?
- Bude výrobek konkurenceschopný i po započtení těchto položek?

#### C) Promotion (reklama)



- Disponuji dostatečnými finančními prostředky na prodej a kampaň výrobku s ohledem na zvolenou cenu?
- Kalkuloval jsem do nutných nákladů na penetraci tureckého trhu i standardní náklady spojené s:
  - účasti na veletrzích a výstavách,
  - náklady na dopravu vzorků do Turecka,
  - náklady na tlumočení,
  - náklady na propagační materiály přeložené do turečtiny?

#### D) Place (umístění)

- Volba distribučních kanálů?
- Kam v prvotní fázi budu dodávat, tj. vysoce rozvinuté regiony a průmyslová centra jako Istanbul, Ankara, Izmir, Konya, Kaiseri, Bursa, Eskisehir, Gaziantep, Mersin a Adana či budu exportovat plošně, a to vč. méně rozvinutých regionů JV Turecka?

Zodpovězení výše uvedených základních otázek marketingového mixu stanoví předpoklad možné marketingové strategie exportéra, resp. zda vůbec má smysl turecký trh penetrovat. Z pohledu sektorového a komoditního zaměření turecký trh skýtá příležitosti především v níže uvedených segmentech:

- moderní technologie s vysokou přidanou hodnotou (environmentální technologie ve vodohospodářství a sanaci odpadů, nanotechnologie),
- energetika včetně obnovitelných zdrojů energie - participace českých firem v oblasti výstavby produktovodů, výstavby a subdodávek obnovitelných zdrojů energie a subdodávek pro plánované jaderné elektrárny,
- důlní zařízení a technologie včetně dodávek technologických zařízení pro navazující chemická odvětví,
- automobilový průmysl a návazné obory,
- dopravní strojírenství vč. dodávek pro light-rail, export kolejových vozidel, zejména nákladních vagonů, municipální městské projekty - dodávky CNG autobusů a plnicích stanic,
- obranný průmysl, kde však panuje vysoká konkurence největších spojenců Turecka, tj. USA,
- potravinářsko-agrární sektor, zejm. import živého skotu a hovězího masa, potravinářské technologie v oblasti zařízení pro mlékárny, pekárny a jatka, konzervárny, mražené potraviny a „ready-to-eat meals“,
- chemický průmysl
- strojírenská produkce - české a turecké výrobky nejsou považovány za konkurenční. Turecké společnosti vynikají především v lisování, dobré jsou i v řezání materiálu plazmou či vysekávání plechu. V obráběcích strojích jsou naopak lepší české společnosti. Na tureckém trhu musí čelit konkurenci z jihovýchodní Asie, podobně jako v jiných zemích,
- zdravotní zařízení a technika.

Nespornou výhodou je fakt, že Turecko plní stále významnější roli v procesu regionální stability a je klíčovým hráčem v řešení blízkovýchodního konfliktu. V obchodně-ekonomické oblasti, i vzhledem ke geografické poloze a dynamicky se rozvíjícímu exportnímu potenciálu jihovýchodního Turecka, předurčuje k možnostem **penetrace nových obchodních příležitostí a trhů**, a to zejm. s přesahem na třetí trhy, zejm. BV a v zemích Zálivu. V této



souvislosti skýtá příležitost pozitivní vnímání Turecka, jako tradičního obchodního partnera na těchto trzích, a českých exportérů, jakožto **nositelů know-how, vyspělých technologií a inovativních produktů, které je možné v Turecku a na třetích trzích komercionalizovat.** Turecké firmy jsou pozitivně vnímány na BV-Libye, Irák, Irán, Turkické republiky, Sýrie, Jordánsko, kde jsou velmi aktivní a realizují rozsáhlou exportní činnost, což skýtá významné možnosti pro **konsorcionální přístup**, zejména s přispěním silných tureckých rodinných holdingů.



## JAK ZÍSKAT INFORMACE O TRHU A OBCHODNÍ KULTUŘE

Za účelem nalezení informací o tureckém trhu, obchodní kultuře, interkulturních vztazích lze využít níže uvedené nástroje:

### 1) otevřené zdroje, aneb internet je nepřeborný a dostupný zdroj informací

Ve své podstatě zdarma a v „zázemí“ svého podniku se dostanete k cenným informacím o tureckém teritoriu, které jsou plněny státními institucemi, asociacemi, obchodními a průmyslovými komorami, profesními organizacemi apod. Z nich vybíráme nejpodstatnější:

- o [www.mzv.cz/ekonomika](http://www.mzv.cz/ekonomika) (oficiální stránky Ministerstva zahraničních věcí), [www.mzv.cz/ankara](http://www.mzv.cz/ankara) (stránky ZÚ Ankara s aktuálními informacemi o česko-tureckých obchodních a hospodářských vztazích), [www.mzv.cz/istanbul](http://www.mzv.cz/istanbul) (GK Istanbulu),
- o [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz) (oficiální stránky Ministerstva průmyslu a obchodu),
- o [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz) (oficiální portál agentury CzechTrade a Ministerstva průmyslu a obchodu pro podnikání a export usnadňující orientaci v informacích a službách poskytovaných státní správou vč. informací z jednotlivých teritorií vč. Turecka),
- o [www.czechtrade.cz](http://www.czechtrade.cz) (součást Ministerstva průmyslu a obchodu se zastoupením v Istanbulu),
- o Česko-turecká smíšená obchodní komora v Praze ([www.ctsok.eu](http://www.ctsok.eu)),
- o užitečné informace včetně přístupu do databáze tureckých výrobních a exportních firem lze získat na internetové adrese Ministerstva hospodářství Turecké republiky - [www.ekonomi.gov.tr](http://www.ekonomi.gov.tr) v sekci Turkish Exporter´s Directory,
- o Službu uveřejnění firemních nabídek umožňuje internetová stránka Sdružení tureckých obchodních a průmyslových komor a komoditních burz „TOBB“ - [www.tobb.org.tr](http://www.tobb.org.tr). Obsahuje rovněž přehledy a internetové adresy jednotlivých tureckých hospodářských a obchodních komor.
- o užitečné informace poskytuje na svých stránkách rovněž mezinárodní auditorská společnost KPMG Turkey - [www.kpmg.com.tr](http://www.kpmg.com.tr)



- informačním zdrojem o způsobu zřízení firmy v Turecku je portál Invest in Turkey - [www.invest.gov.tr](http://www.invest.gov.tr), oddíl „Investors Guide“, dále jsou zde uvedeny profily základních sektorů,
- Podrobné informace k tendrům, které jsou vypisovány na základě programů představní pomoci EU, tzv. IPA fondy, včetně jednotlivých vypisovaných tendrů, poskytují internetové stránky příslušné turecké kontraktační jednotky Central Finance & Contracts Unit ([www.cfcu.gov.tr](http://www.cfcu.gov.tr)), která pracuje na základě dohody s EK a je podřízena Podsekretariátu premiéra pro finance. Zvláštní pozornost je třeba klást na vyhledávání v položce „Forecast“, která indikuje v několikaměsíční lhůtě dopředu, že bude vypsán tendr,
- Informace o privatizaci a přehledy jednotlivých projektů uveřejňuje na svých stránkách turecká Administrace privatizace - [www.oib.gov.tr](http://www.oib.gov.tr),
- zdrojem informací o tendrech v Turecku (v angličtině, třídění dle kategorií) poskytují internetové stránky [www.globaltenders.com](http://www.globaltenders.com), sekce Turkey,
- Informace o výstavních akcích v celé zemi se nalézají na webových stránkách vládní organizace pro podporu exportu IGEME – [www.igeme.org.tr](http://www.igeme.org.tr), dále na adrese [www.fairguide.org.tr](http://www.fairguide.org.tr) či webové stránce Ústředního svazu komor a komoditních burz Turecka ([www.tobb.org.tr](http://www.tobb.org.tr)), jakož i přehledně jsou zobrazeny veletrhy, a to jak časově, tak i místně a komoditně na web stránce <http://www.fuarrehberi.org.tr/>,
- Informace o nařízeních ohledně dovozu do Turecka lze najít na webových stránkách nově zřízeného Ministerstva cel a obchodu (existuje anglická verze: <http://eski.gumruk.gov.tr/ENG/homepage/Pages/default.aspx>. Právní předpisy týkající se dovozu, vývozu, cel atd. jsou dále v angličtině na webových stránkách: <http://www.tariff-tr.com/>, avšak zde jde již o placené služby. Přímou celní sazby podle Harmonizovaného systému lze najít na tureckých stránkách celního úřadu na adrese <http://www.gumruktarife.com/> (viz vlevo sloupec „Tarife Cetveli“ a pro letošní rok „2012 GTIP“),
- materiály k pobídkám, statistické informace, přehledy zahraničních investorů a další podrobné informace k oblasti PZI v Turecku obsahují internetové stránky Podsekretariátu vlády pro finance (Undersecretariat of Treasury - [www.treasury.gov.tr](http://www.treasury.gov.tr)),
- další informace ekonomického charakteru lze vyhledat na webových stránkách následujících institucí:

Státní statistický institut

[www.turkstat.gov.tr](http://www.turkstat.gov.tr)

Státní plánovací komise

[www.dpt.gov.tr](http://www.dpt.gov.tr)

Ministerstvo financí

[www.treasury.gov.tr](http://www.treasury.gov.tr)

Ministerstvo hospodářství

[www.ekonomi.gov.tr](http://www.ekonomi.gov.tr)

Ministerstvo zahraničních věcí

[www.mfa.gov.tr](http://www.mfa.gov.tr)

Ministerstvo pro vědu, průmysl a technologii

[www.sanayi.gov.tr](http://www.sanayi.gov.tr)

Ministerstvo energetiky a přírodních zdrojů

[www.enerji.gov.tr](http://www.enerji.gov.tr)

Centrální banka Turecka

[www.tcmb.gov.tr](http://www.tcmb.gov.tr)

Trade Promotion Organization

[www.igeme.org.tr](http://www.igeme.org.tr)

Ministerstvo spravedlnosti

[www.adalet.gov.tr](http://www.adalet.gov.tr)

Svaz obchodních a průmyslových komor a komoditních burz

[www.tobb.org.tr](http://www.tobb.org.tr)



## 2) Odborné semináře a kongresy

Cenným zdrojem informací o tureckém trhu, obchodním prostředí, interkulturních vztazích, jakož i odborných informací v jednotlivých segmentech (v závislosti na zaměření akce) poskytují odborné semináře a kongresy, z nichž některé jsou pořádány agenturou CzechTrade, jiné přímo ZÚ Ankara, např. v tomto roce konání třech Česko-tureckých podnikatelských fór v Ankaře, Mersinu a Adaně, které byly zorganizovány DEK ZÚ Ankara a SPaD.

Z akcí, které se budou konat v posledním čtvrtletí t.r., a jsou v portfoliu DEK ZÚ Ankara, nyní se zaměřením na výstavbu, obnovu a údržbu investičních celků v energetickém sektoru a dále energetický sektor Turecké republiky, se uskuteční v rámci již **7. ročníku mezinárodní odborné konference „All for Power 2012“** v Praze od 27. do 28.11.2012 v hotelu Clarion (konferenční web k dispozici na [www.afpconference2012.com](http://www.afpconference2012.com)). Pořadatelem je agentura AF Power Agency a.s., patřící do skupiny prestižního, a de facto jediného, periodika na českém trhu s názvem All for Power, výhradně zaměřeného na energetický sektor (viz web: [www.allforpower.cz](http://www.allforpower.cz)). Poprvé se na pořad konference, která je obsazena aktivní účastí předních hráčů na českém trhu v uvedeném sektoru, dostal regionální blok věnovaný rozvoji turecké energetiky, což svědčí o enormním zájmu českých podnikatelských subjektů o perspektivní, nicméně náročný turecký trh. DEK ZÚ Ankara Arnošt Kareš bude v rámci tureckého bloku, který je naplánován na 27. 11. 2012 od 16.00 do 18.00 hod. aktivním vystupujícím s vlastní prezentací, ve které seznámí přítomné s aktuálním stavem, tendencemi a příležitostmi tureckého energetického sektoru. Spolu vystupujícím bude ředitel zahraniční kanceláře CzechTrade Istanbul Michal Koščo.

Dále každoročně na konci června organizují MZV, MPO, CzechTrade a Svaz průmyslu a dopravy dvoudenní setkání zainteresovaných firem se všemi ekonomickými rady a řediteli zahraničních kanceláří CzechTrade, kde je možno získat informace, doporučení a kontakty.

## 3) Cenný zdroj na dosah - STI

Souhrnné teritoriální informace (STI) jsou zpracovávány všemi ZÚ ČR v zahraničí. Turecké STI je aktualizována dvakrát ročně (vždy k 1. 4. a k 1. 10.). Kromě makroekonomických informací v ní naleznete i další praktické informace, například aktuální podmínky pro podnikání, exportní příležitosti a důležité kontakty v teritoriu.

## 4) Informace na vlastní kůži – veletrhy

Informace o výstavních akcích v celé zemi se nalézají na webových stránkách vládní organizace pro podporu exportu IGEME – [www.igeme.org.tr](http://www.igeme.org.tr), na adrese [www.fairguide.org.tr](http://www.fairguide.org.tr) či webové stránce Ústředního svazu komor a komoditních burz Turecka ([www.tobb.org.tr](http://www.tobb.org.tr)). Velmi přehledně jsou zobrazeny veletrhy, a to jak časově, tak i místně a komoditně na web stránce <http://www.fuarrehberi.org.tr/>. Nejdůležitějším veletržním centrem je Istanbul. V posledních letech ale nabývají na významu rovněž další města, například Izmir, Konya, Ankara a na JV Turecka pak Gaziantep, Adana a Mersin. Pro firmy zajímající se o spolupráci s podporovanými oblastmi jihovýchodní Anatólie včetně kooperací na třetích trzích (Sýrie, Irák aj.) lze doporučit mezinárodní všeobecné veletrhy konané jako společné regionální akce



Turecka a jeho sousedů, například v Gaziantepu. Sektorově významné veletrhy, na kterých by se měly české subjekty prezentovat, může vhodně vytipovat a doporučit ZÚ Ankara a GK Istanbul či ZK CzechTrade Istanbul.

Informace o podmínkách českých oficiálních veletržních účastí pod hlavičkou státu naleznou zájemci jak na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ([www.mpo.cz](http://www.mpo.cz)), tak na portále [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz). Případným exportérům slouží rovněž tzv. institut společných účastí na výstavách a veletrzích, při jejichž financování se kombinují prostředky ze státního rozpočtu a fondů EU. Osobní účast často umožňuje nejen načerpání informací přímo v terénu, ale i kontakt s konkurencí v místě, nicméně je třeba mít na paměti, že veletržní kontakty jsou mnohdy „stálé“ tak jako „letní lásky“. Každopádně stále se jedná o velmi účinný nástroj marketingové strategie a účinný marketingový mix by jej měl zahrnovat.

### 5) Povinné členství v příslušné komoře garantuje spolehlivé informace

Před vstupem na turecký trh je vhodné, za účelem získání prvotních informací a kontaktů, využít služeb rozsáhlé sítě polostátních zájmových a odborných organizací a sdružení. Jde zejména o regionální obchodní komory, průmyslové komory, unie výrobců, sdružení malých a středních firem pro provádění zahraničního obchodu, sdružení mladých podnikatelů Turecka atd., kdy povinné členství tureckých firem v komorách garantuje široký záběr a spolehlivost informací. Orgánem, zastřešujícím všechny komory a asociace, je Unie komor a komoditních burz TOBB ([www.tobb.org.tr](http://www.tobb.org.tr)), na jejichž internetových stránkách lze nalézt příslušné kontaktní údaje všech povinně participujících subjektů, resp. všech obchodních a průmyslových komor a asociací). S prvotním kontaktem a vyhledáním vhodné asociace, komory může pomoci ZÚ Ankara.



### VSTUP PŘÍMO ANEBO V ZASTOUPENÍ

Nejběžnější cestou realizace exportu/prodejů v zemi je využití **místního zástupce (agenta) nebo distributora (velkoobchodníka)**. U vládních zakázek, resp. dalších vládních obchodů se doporučuje etablovat zástupce se sídlem v Ankaře (státní instituce sídlí tamtéž). Obvykle je efektivní angažovat zástupce, který pokrývá celé teritorium Turecka.

Agent se od distributora liší zejména tím, že dostává provizi z prodaného zboží a nestává se vlastníkem prodávaného zboží. Distributor se od agenta liší především v tom, že od exportéra zboží přímo nakupuje, tudíž stává se vlastníkem prodávaného zboží a toto zboží později na svůj účet prodává dál.

V případě technicky a marketingově náročnějších komodit, vstupu do státních zakázek, soutěží vyhlášených státními firmami, spolupráce směřující k výrobní kooperaci nebo prodeji/nákupu licence a rovněž při záměru trvalé spolupráce na třetích trzích se současně jednoznačně doporučuje zapojení a využití služeb místního zástupce. Službu vyhledání





zástupce poskytuje českým firmám CzechTrade Istanbul či ZÚ Ankara nebo GK Istanbul, rovněž lze nalézt vhodného místního zástupce při účasti na veletrzích. Vzhledem ke specifikům tureckého trhu a místním zvyklostem se obecně doporučuje častější osobní styk s tureckými partnery.

## **A/ Místní zástupce/distributor**

### „Golden hints“ výběru agenta/distributora:

- vyžádat si obchodní licenci agenta/distributora (důraz na datum založení – jak dlouho společnost funguje a na to, kolik je registrovaný kapitál),
- vyžádat si portfolio podniků, které agent/distributor zastupuje (z hlediska konkurence),
- vyžádat si seznam výrobků, které agent/distributor prodává (z hlediska konkurence, komplementarity),
- vyžádat si reference na podniky, které již distributor/agent zastupuje (ověřit jejich spokojenost),
- v případě agenta se domluvit na provizi za prodané zboží a nikoli na paušálu za zastupování,
- v případě distributora se dohodnout na obchodní strategii – např. indikovat ve smlouvě retailovou cenu výrobku (přinejmenším nejnižší možnou), exkluzivitu pro daný region a dohodnout se na způsobu platby – ideálně akreditiv, nebo alespoň přiměřená zálohová platba, nikdy nesjednávat stoprocentní platbu předem.

## **B/ Přímý vstup na trh**

V některých případech je drahou, ale pravděpodobně efektivní alternativou vyslání vlastního experta do teritoria.

Na základě zákona o přímých zahraničních investicích (Foreign Direct Investment Law), který představuje zásadní zjednodušení procedury při zakládání firmy se zahraniční majetkovou účastí, platí pro zahraniční investory stejná práva a povinnosti jako pro turecké subjekty vyplývající z platného tureckého Obchodního zákoníku (Turkish Commercial Code). Jedná se zejména o:

- princip stejného zacházení se zahraničním a domácím investorem;
- zahraniční společnosti založené v Turecku mohou nabývat nemovitosti;
- zahraniční fyzické osoby mohou nabývat nemovitosti na základě reciprocity;
- společnosti mohou zaměstnávat cizince, nutnost pracovního povolení však zůstává.

### **Zákon se vztahuje na následující typy společností:**

Merchant (Single Proprietorship): fyzická osoba, která provozuje obchodní zařízení, je akceptována jako firma

Joint Stock Company: Základní kapitál ve formě akcií v minimální hodnotě 50.000,- TL, zakládá i jen jeden společník (dle nové právní úpravy).

Limited Company: Minimální výše základního kapitálu 10.000,- TL, společnost může být založena jen jedním společníkem (dle nové právní úpravy). Společníci ručí až do výše nesplaceného vkladu.

Commandite Company: Minimální výše kapitálu není určena. Komplementáři ručí celým svým majetkem, komandisté do výše nesplaceného vkladu.



Collective Company: Sdružení fyzických osob zřízené k provozování obchodních aktivit pod společným jménem. Minimální výše kapitálu není určena. Partneři ručí celým svým majetkem.

Koncem roku 2010 finalizoval parlament projednávání **nového znění Obchodního zákoníku**, který výrazným způsobem mění a zvýhodňuje formy zakládání společností, nicméně přináší i striktní pravidla účetnictví, povinnost disponovat internetovými informacemi apod. Norma byla přijata 13.1.2011, avšak **s odloženou platností od 1.7.2012**. Mezi zásadní změny nové právní úpravy patří:

- Akciová společnost, tak i společnost s ručením omezeným mohou být založeny jediným společníkem. Předcházející znění obchodního zákoníku požadovalo pro založení akciové společnosti nejméně pět společníků, resp. dva společníky pro založení společnosti s ručením omezeným. Byť v předcházející právní úpravě nebylo ukotveno ustanovení o zápisu převodu akcií, podle současné úpravy platí, že převod akcií v případě jediného společníka podléhá zápisu.
- Předcházející znění obchodního zákoníku týkajícího se akciových společností vyžadovala zápis základního kapitálu a jeho navýšení bylo možné pouze na základě rozhodnutí valné hromady. Současně platná úprava umožňuje představenstvu rozhodnout o navýšení základního kapitálu bez valné hromady, a to v případě, že se navýšení pohybuje v rámci dříve stanovených limitů.
- Nové znění zákona nevyžaduje, aby členové představenstva byli rovněž společníci společnosti. Představenstvo nemusí mít podle nové právní úpravy alespoň tři členy, ale může se skládat pouze ze dvou či dokonce jediného člena. Společnostem
- Společnostem je dle nové právní úpravy umožněno po určitou dobu nabytí až 10 % jejich vlastních podílů, přičemž tyto podíly nemohou být využity pro účely hlasování na valné hromadě.
- Základní změnou je skutečnost, kdy minimální požadovaná výše základního kapitálu u společností s ručením omezeným byla navýšena z 5.000,- na 10.000,- TL. Minimální základní kapitál pro akciové společnosti zůstal v původní výši, tj. 50.000,- TL.

**Společnosti, jejichž založení podléhá schválení tureckého Ministerstvem průmyslu a obchodu:** banky, soukromé finanční ústavy, pojišťovny, finanční leasingové společnosti, holdingové společnosti, směnárny, veřejné sklady, společnosti, jejichž aktivity podléhají Capital Markets Law, zakladatelé a provozovatelé volných zón.

**Postup při založení firmy:** všechny zakládací listiny musí být v tureckém jazyce, jednací řeč na úřadech je také turečtina. ZÚ Ankara doporučuje, aby české firmy, které chtějí zřídit v Turecku firmu, použily pro tento účel důvěryhodného tureckého občana (právníka, notáře) vybaveného příslušnou plnou mocí. Velmi cenným informačním zdrojem o způsobu zřízení firmy v Turecku je portál **Invest in Turkey** - [www.invest.gov.tr](http://www.invest.gov.tr), oddíl „Investors Guide“. Užitečné informace poskytuje na svých stránkách rovněž mezinárodní auditorská společnost KPMG Turkey ([www.kpmg.com.tr](http://www.kpmg.com.tr)).





## MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Správná akvizice marketingové strategie je nástrojem uchopení Vaší značky či produktu a propojení s efektivními komunikačními kanály. Výsledkem je přirozená návaznost a vyšší účinnost komunikace a propagace. Bez porozumění tureckému obchodnímu a kulturnímu prostředí je každá marketingová strategie bezzubá. Níže proto uvádíme, selektivně základní postřehy, čeho se vyvarovat a kde naopak klást zvýšenou pozornost při tvorbě Vaší úspěšné marketingové strategie.

### 1/ Průzkum trhu

Kvalitní průzkum trhu je nedílnou součástí úspěšné marketingové strategie. Lze říci, že průzkum trhu je schopen v kvalitním měřítku realizovat ZK CzechTrade Istanbul, přičemž na některých projektech tato ZK úspěšně spolupracuje se ZÚ Ankara a na JV Turecka i s HK Mersin. Důvod je prostý – Turecko je rozlehlé a jednotlivé provincie jsou značně ekonomicky nevyrovnané, rovněž vykazují značné rozdíly v obchodním a interkulturním jednání, proto znalost obou „českých entit“ je mnohdy kombinována ku prospěchu exportujícího subjektu.

Na místním trhu rovněž existuje velké množství tureckých firem realizujících průzkum trhu, nicméně kvalita značně kolísá. V Turecku též působí nadnárodní auditorské a konzultantské společnosti, které čas od času, dokonce zdarma, zveřejní kvalitně zpracovaný průzkum trhu v jednotlivých sektorech (např. KPMG, Deloitte aj.).

### 2/ Doporučení k veletržní účasti

Za účelem maximalizace pozitivního výsledku účasti českého subjektu na veletrhu doporučujeme dodržet několik „golden hints“:

- Vzhledem k nepřehlednému množství každoročně pořádaných veletrhů v Turecku doporučujeme za účelem vhodného sektorově významného veletrhu poradit se ZÚ Ankara či GK Istanbul nebo ZK CzechTrade Istanbul.
- Pamatujte včas na překlad prezentačních materiálů do tureckého jazyka. Většina decision-makerů, zejm. silných rodinných holdingů, nevládne jiným jazykem než tureckým.
- S tím souvisí i doporučení disponovat během veletrhu na stánku zkušeným tlumočnickem.
- Buďte pozitivní a nechte své případné předsudky doma - Turci (nejen obchodníci) jsou všeobecně lidé velmi vstřícní a přátelští vůči cizincům. Chovají-li se vůči nim jinak, pak se pravděpodobně jedná o reakci na případné povýšenecké a arogantní jednání samotných cizinců. Přátelský postoj a pozitivní přístup je důležitým předpokladem pro navázání dobrých kontaktů, což platí samozřejmě i při obchodních jednáních, zejména těch úvodních veletržních.



- Bud'te na jednání kvalitně připraveni - prvotním předpokladem pro úspěch na místním trhu je kvalitní příprava na jednání. Pokud českým podnikatelům, přijíždějícím do Turecka na úvodní jednání, chybí dostatečné znalosti o konkurenci na místním trhu, získává na následném obchodním jednání na převaze místní obchodník, který je většinou vybaven potřebnými informacemi a argumenty.
- Neváhejte na veletrh zaslat skutečný produkt – Turci upřednostňují reálný kontakt s produktem.
- S tímto souvisí včasné zaslání výstavních exponátů tak, aby tyto byly na stánku opravdu nejpozději v den otevření veletrhu.

### 3/ „Branding“ produktu

- Naučte Turky vnímat české výrobky – je nutno kalkulovat se skutečností, že většina českých produktů na tureckém trhu není etablovaných tak, jako např. výrobky německé, italské, japonské či US provenience či turecký spotřebitel o něm nemá vůbec žádnou relevantní informaci.
- Spojte vhodně dlouholetou tradici firmy/produktu s kvalitou produktu, který je výsledkem dlouhodobého vývoje a výzkumu.
- Přesvědčte turecké partnery, že Váš produkt poskytuje německou kvalitu, nicméně za české ceny (pokud tomu tak je...).

### 4/ Systém propagace a reklamy

- Reklama musí být vždy korektní – reklama atakující negativně národní symboly a všudypřítomný národní patriotismus či sexuálně zaměřená reklama, není naprosto vhodná a bude předmětem reakce příslušných entit, resp. nebude ani publikována.
- Díky existenci více než 40-ti televizních stanic, z nichž nejméně 10 má celoplošné pokrytí (družice Türksat) a obdobného počtu celostátních rozhlasových stanic, existuje v Turecku široké spektrum možností využití hromadných sdělovacích prostředků pro propagaci. Denní, periodický i odborný tisk běžně uveřejňuje reklamy propagující nejrůznější produkty, jména jejich výrobců či dovozců a distributorů.
- Využití direct marketingu pro zahraniční produkty se nedoporučuje zejména kvůli řadě zákonů a dalších regulativů včetně jazykových bariér a kulturních odlišností.
- Nejeftektivnější cestou je využití místního zástupce nebo distributora. Hlavní formou podpory prodeje jsou nicméně veletrhy a výstavy.

### 5/ Specifika uvedení produktu na trh

- Připravte se argumentačně (i psychicky) na to, že turecký trh je atakován levnou čínskou produkcí a před Vámi již podobný produkt čínské provenience byl nabízen. Nicméně turecký partner již vnímá rozdíl mezi evropskou kvalitou a čínskou produkcí. Mnohdy, byť se čínské firmy např. účastní veřejných tendrů, jsou již „pečlivě“ sestavenou zadávací dokumentací eliminovány.
- Prubířským kamenem je získání první referenční exportní zakázky na tureckém trhu. Turecký zákazník nebude ohromen úspěšně realizovanými exportními případy v západní Evropě či jinde, ale prvním reálně završeným obchodem na trhu tureckém.



Pokud máte, neváhejte uvést referenční tureckou firmu, v případě, že usilujete, zkuste jít „na krev“ a snažte se prvotní referenci zrealizovat.

- Znalost zahraniční i domácí konkurence, která působí na trhu, může českým vývozcům pomoci ke stanovení vlastních optimálních cen a cenových mantinelů. Je také třeba počítat s tím, že turecké firmy zpravidla nemívají ve zvyku vázat se jen na jednání s jedním dodavatelem, ale ve stejném období jich testují několik. Případy, kdy si místní firma nakonec vybere konkurenční společnost a českému exportérovi ani nesdělí, že již nadále s nákupem jeho zboží nepočítá, jsou bohužel dost časté.
- Počínající obchodní vztahy opečovávejte – mnoho vypitých čajů při osobním jednání teprve vede k vytouženému cíli. Turecký obchodník očekává, že veškerá iniciativa bude vyvíjena na straně prodávajícího. Z praxe je možno uvést celou řadu případů, kdy slibně se rozvíjející kontakty nedosáhly fáze realizace jen z důvodu přerušení komunikace. Skutečnost, že potenciální turecký zákazník nereagoval na zaslanoou korespondenci, bývá na straně české firmy často chápána jako vyjádření nezájmu o jeho zboží. Nebývá to však vždy pravda a obnovení komunikace může vést ke konečnému úspěchu. V těchto případech může českým firmám pomoci ZÚ Ankara, která většinou dokáže iniciovat obnovení přerušených vztahů.
- Cena „až na prvním místě“ - základním a rozhodujícím bodem obchodního jednání bývá jednání o ceně. Je třeba počítat s tím, že cena dozná proti původnímu návrhu podstatných změn. Český vývozc by měl být vybaven potřebnými argumenty a marketingovými informacemi, být tak připraven na licitaci o cenách a rovněž vybaven příslušnými pravomocemi rozhodovat o cenové politice a platebních podmínkách.
- Sliby chyby, aneb neschopnost turecké strany přiznat nesnáze - samotné obchodní jednání nevybočuje ze zaběhnutých norem jednání s evropskými obchodními partnery. Dohody je nutno uzavírat vždy písemně. Během jednání je možno se občas setkat s přísliby, které nejsou později splněny. Mentalitě Turků je vlastní, že v zájmu příznivého průběhu jednání slíbí něco, co pak nemohou splnit. Je třeba také počítat s tím, někteří turečtí obchodníci neradi řeší, nebo neumí řešit různé problémy, které mohou nastat při realizaci obchodního případu (typickým případem je např. přístup tureckého obchodního partnera k řešení problémů při celním odbavení a uvolnění zboží do oběhu). Proto se zvláště zpočátku doporučuje zvolit vhodné dopravní a platební podmínky, tak aby neohrozily inkaso.



## DOPRAVA ZBOŽÍ

**Zásadní doporučení na úvod: přeneste celní formality spojené se vstupem zboží do země na importéra**



Turecký celní systém, především ale vlastní celní praxe, je opakovaně předmětem kritiky jak obchodních partnerů, tak i ekonomické diplomacie řady zemí včetně orgánů EU. V souladu s hodnotícími zprávami o přístupových jednáních lze konstatovat, že některé celní orgány občas bez jakéhokoli varování začnou požadovat dokumenty, které předtím nevymáhaly, a povinnost jejich předložení ani není ve vzájemných dohodách zakotvena.

Rozhodujícími prvky, určujícími zahraničně-obchodní režim země, jsou Dohoda o volném obchodu s EU, která se týká vzájemného obchodu zemědělskými produkty, uhlím a ocelářskými produkty, a Celní unie s EU, která znamená zapojení do společného trhu Unie se všemi ostatními komoditami, zejména pak průmyslovými produkty.

Základní dokumenty v obchodním styku jsou EUR 1 pro položky pokryté uvedenou Dohodou a A.TR pro všechny ostatní komodity. A.TR ve smyslu dohody o celní unii (na rozdíl od např. EUR 1 nebo C/O) neprokazuje původ zboží, ale jen jeho celní status z pohledu EU, tzn., zda konkrétní obchodované zboží už bylo nebo nebylo v rámci EU celně odbaveno. Tyto dokumenty musí být podle požadavků u jednotlivých komodit doprovázeny dalšími doklady (např. veterinárními nebo fyto-sanitárními certifikáty u zemědělských položek, potvrzením GMP u léčiv apod.). U každé položky je nutné, aby si český vývozce požadavky v předstihu řádně prověřil (nejlépe to může v konkrétním místě vstupu zboží do Turecka pro něj udělat turecký dovozce – jeho obchodní partner) a nebyl pak překvapen případnou „inovací“. V případě exportu živého skotu do Turecké republiky doporučujeme kontaktovat DEK ZÚ Ankara či SVS ČR. Přesto však nelze vyloučit, že po příjezdu na tureckou hranici bude dovozce zaskočen novým požadavkem. Českým vývozci se proto naléhavě doporučuje používat takové dodací parity, u kterých nebude inkaso ohroženo případnými potížemi na tureckých celnicích (např. EXW, FCA, FOB atd.).

Informace o nařízeních ohledně dovozu do Turecka lze najít na webových stránkách Ministerstva cel a obchodu (existuje anglická verze): <http://eski.gumruk.gov.tr/ENG/homepage/Pages/default.aspx>. Právní předpisy týkající se dovozu, vývozu, cel atd. jsou dále v angličtině na webových stránkách: <http://www.tariff-tr.com/>, avšak zde jde již o placené služby. Přímo celní sazby podle Harmonizovaného systému lze najít na tureckých stránkách celního úřadu na adrese <http://www.gumruktarife.com/> - viz vlevo sloupec „Tarife Cetveli“ a pro letošní rok „2012 GTIP“. ZÚ Ankara nicméně velmi doporučuje web stránky <http://madb.europe.eu>, sekci Export 's Guide a zemi výběru Turecko pro dosažení kompletního servisu a vyčerpávajících informací souvisejících s vyhledáním řady praktických informací jako:

- aplikované (preferenční) celní sazby dle HS kódů,
- průvodce dovozními formalitami,
- kompletní výčet nutných dokumentů ke vstupu produktu do země vč. případných požadavků na sanitární a fyto-sanitární certifikáty,
- statistické údaje,
- registr stížností a databáze překážek obchodu s Tureckem.

### **Silniční kamionová doprava je jedničkou**

**Silniční kamionová doprava** je nejfrekventovanější způsob přepravy zboží mezi ČR a Tureckou republikou. Výhodou tohoto způsobu přepravy je doba trvání: cca 5-7 dnů a její



dosah – tzv. “door to door service“. V závislosti na přesné destinaci činí cena přepravy cca 2000 až 2400 EUR/24t (FTL).

**Železniční nákladní doprava** je vhodnou alternativou silniční kamionové dopravy, výhodou je její nižší cena o cca 10 až 15%, tj. cca 1800 až 2100 EUR/24t (FTL). Nevýhodou je delší transitní doba nákladu mezi odesílatelem a příjemcem, která činí cca 10-12 dnů (do Istanbulu). Vzhledem k provozním omezením na páteřním železničním koridoru v Turecku (od 15. 1. 2012) - výluka na hlavním koridoru v evropské části Turecka v úseku Cerkezköy – Halkali (Istanbul) a rovněž omezení provozu na železničním koridoru v asijské části Turecka mezi Gebze – Köseköy je železniční nákladní doprava kombinována se silniční dopravou. Vzhledem k omezením, min. do ledna 2013, resp. do konce r. 2013 v případě asijské části železničního koridoru, je v současné době využíváno kombinované přepravy: silniční – železniční - silniční, a to přes terminál Šoproň/Maďarsko.

#### Železniční nákladní doprava na trase CZ-TR:



Zdroj: DB Schenker

V menší míře je využívána lodní doprava (v závislosti na druhu zboží – zejména rozměrné zásilky a přeprava surovin) a letecká nákladní doprava, která je rychlá, nicméně cenově výrazně méně ekonomická než doprava silniční kamionová či železniční.



## PŘÍLOHA: Turecko-anglický „mini“ slovník:

Turkish is a Turkic Language spoken by approximately 70 million people. It is the official language of Turkey, spoken by around 90 per cent of the population as a first language. It is also an official language of Cyprus and is spoken by minority groups in Azerbaijan, Bulgaria, Greece, Macedonia and Romania as well as expatriate groups around the world, most notably in Germany.

Turkish uses a 29-letter variant of the Latin alphabet. It was introduced as part of Kemal Atatürk's cultural reforms in 1928, replacing the Arabic variant used during the Ottoman Empire and early years of the Turkish nation.

English	Turkish with English characters	Turkish with Turkish characters	Phonetic
Hello	Merhaba	Merhaba	mehr-hah-bah
Goodbye	Güle güle	Güle Güle	gew-leh gew-leh
Yes	evet	Evet	eh-veht
No	Hayır	Hayır	hah-yuhr
How are you?	Nasilsiniz?	Nasılısınız?	nahs-suhl-suh-nuhz
Please	Lutfen	Lütfen	lewt-fehn
Thank you	Tesekkur ederim	Teşekkür ederim	tesh-ek-kewr eh-dehr-eem
Sorry	Ozur dilerim	Özür dilerim	uz-urr the-le-reem
Mr	Bey	Bey	(as in "bay", an area of a sea)
Mrs/Ms/Miss	Hanim	Hanım	Hah-num
Excuse me	Pardon	Pardon	pahr-dohn
Cheers	Serefe	Şerefe	she-re-fe
No problem (it's okay)	Birsey degil	Bir şey değil	beer shehy deh-yeel
I don't understand	Anlamadım	Anlamadım	ahn-lah-mah-durn

