

**UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**

**Vlastnická restrukturalizace podniku  
a ochrana hospodářské soutěže**

**Bc. Eva Jenčková**

**Diplomová práce**

**2009**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomie  
Akademický rok: 2008/2009

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva JENČKOVÁ**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Ekonomika veřejného sektoru**

Název tématu: **Vlastnická restrukturalizace podniku a ochrana  
hospodářské soutěže**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod


1. Vlastnická restrukturalizace a její formy
2. Ochrana hospodářské soutěže v EU a ČR
3. Rizika a omezení vlastnické restrukturalizace podniku z pohledu ochrany hospodářské soutěže

Závěr

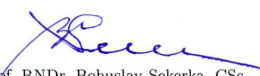
Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury: viz příloha

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Liběna Tetřevová, Ph.D.  
Ústav ekonomie

Datum zadání diplomové práce: 2. června 2008  
Termín odevzdání diplomové práce: 1. května 2009

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
prof. RNDr. Bohuslav Sekerka, CSc.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. července 2008

## Příloha zadání diplomové práce

Seznam odborné literatury:

Brealey, R. A.; Myers, S. C. Teorie a praxe firemních financí. Přel. M. Tůma; Z. Tůma. 1. vyd. Praha. Computer Press, 2000. 1 070 s. Přel. z: Principles of Corporate Finance.

ISBN 80-7226-189-4

Jindřichovská, I.; Blaha, Z. S. Podnikové finance. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 320 s.

ISBN 80-7261-025-2

Synek, M. a kol. Manažerská ekonomika. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s.

ISBN 80-247-0515-X

Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s.

ISBN 80-7179-736-7

Tetřevová, L. Restrukturalizace podniku a ochrana hospodářské soutěže. In: Mezinárodní vědecká konference „Transformace hospodářství ČR před vstupem do EU“; HF, Technická univerzita v Liberci, Liberec 8. – 9. 9. 2003.

ISBN 80-7083-738-1

Vodáček, L.; Vodáčková, O. Strategické aliance se zahraničními partnery. 1. vyd. Praha. Management Press, 2002. 137 s.

ISBN 80-7261-058-9

Wöhe, G. Úvod do podnikového hospodářství. Přel. J. Dvořák a kol. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1995. 748 s. Přel. z: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.

ISBN 80-7179-014-1

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění.

Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, v platném znění.

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. dubna 2009

.....

Bc. Eva Jenčková

Poděkování:

Chtěla bych poděkovat doc. Ing. Liběně Tetřevové, Ph.D. za odborné vedení, poskytnuté informace a cenné rady při zpracování diplomové práce.

## **ANOTACE**

Diplomová práce na téma „Vlastnická restrukturalizace podniku a ochrana hospodářské soutěže“ se zabývá restrukturalizací vlastnických vztahů v podobě integrace, formami integrace a porovnáním těchto forem. Dále je vymezen pojem hospodářská soutěž, soutěžitel, relevantní trh a ochrana hospodářské soutěže. Kapitola Ochrana hospodářské soutěže vymezuje formy zneužití hospodářské soutěže, dále pak dohody narušující soutěž, dominantní postavení a spojování soutěžitelů. Pozornost je též věnována právní úpravě na evropské i české úrovni.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

vlastnická restrukturalizace; ochrana hospodářské soutěže; dohody narušující soutěž; dominantní postavení

## **TITLE**

Ownership Restructuring of the Firm and Protection of Economic Competition

## **ANNOTATION**

This thesis „Ownership Restructuring of the Firm and Protection of Economic Competition“ is focusing on the restructuring of ownership relations in the form of integration, forms of integration and comparison of these forms. Furthermore the term economic competition, competitor, relevant market and protection of economic competition is defined. The chapter Protection of Economic Competition defines the abuse of economic competition, agreements affecting competition, dominant position and merging of competitors. Attention is also paid to the European and Czech legislation regulation this matter.

## **KEYWORDS**

ownership restructuring; protection of economic competition; agreements distorting competition; dominant position

# Obsah

<b>0</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>1</b>	<b>VLASTNICKÁ RESTRUKTURALIZACE A JEJÍ FORMY</b> .....	<b>12</b>
1.1	RESTRUKTURALIZACE VLASTNICKÝCH VZTAHŮ .....	12
1.2	RESTRUKTURALIZACE VLASTNICKÝCH VZTAHŮ V PODOBĚ INTEGRACE.....	15
1.2.1	<i>Charakter integrace</i> .....	15
1.2.2	<i>Formy integrace</i> .....	16
1.2.3	<i>Akvizice</i> .....	16
1.2.3.1	Akviziční proces .....	18
1.2.3.2	Synergie v oblasti akvizic .....	21
1.2.3.3	Zásady úspěšné akvizice .....	21
1.2.4	<i>Fúze</i> .....	23
1.2.5	<i>Strategické aliance</i> .....	26
1.2.5.1	Pojetí strategických aliancí .....	26
1.2.5.2	Druhy strategických aliancí .....	29
1.2.5.3	Strategické aliance typu joint venture.....	30
1.2.6	<i>Výhody strategických aliancí v porovnání s fúzemí a akvizicemi</i> .....	34
<b>2</b>	<b>OCHRANA HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE</b> .....	<b>36</b>
2.1	HOSPODÁŘSKÁ SOUTĚŽ .....	36
2.1.1	<i>Soutěžitel</i> .....	37
2.1.2	<i>Relevantní trh</i> .....	38
2.1.2.1	Věcné vymezení.....	38
2.1.2.2	Teritoriální vymezení.....	39
2.1.2.3	Časové vymezení .....	40
2.2	OCHRANA HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE.....	40
2.2.1	<i>Zneužití hospodářské soutěže formou nekalého soutěžního jednání</i> .....	40
2.2.2	<i>Zneužití hospodářské soutěže formou nedovoleného omezování</i> .....	45
2.2.2.1	Dohody narušující soutěž.....	45
2.2.2.2	Dominantní postavení a jeho zneužití.....	50
2.2.2.3	Spojování soutěžitelů.....	53
2.3	KOMUNITÁRNÍ A ČESKÉ PRÁVO HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE .....	54
2.3.1	<i>Evropské soutěžní právo a jeho prameny</i> .....	54
2.3.1.1	Smlouvy o založení Evropského společenství.....	55
2.3.1.2	Nařízení Rady a Komise .....	56
2.3.1.3	Oznámení, sdělení a vodítka.....	56



2.3.1.4	Rozsudky Evropského soudního dvora, Soudu první instance a rozhodnutí Komise.....	57
2.3.2	<i>Soutěžní právo ČR a jeho prameny</i> .....	57
2.3.2.1	Zákony .....	57
2.3.2.2	Podzákoné právní předpisy .....	57
2.3.2.3	Sdělení s neformální závazností .....	58
2.4	POKUTY ZA UZAVŘENÍ ZAKÁZANÉ DOHODY.....	58
2.4.1	<i>Zakázané dohody</i> .....	59
2.4.2	<i>Zneužití dominantního postavení</i> .....	59
2.4.3	<i>Fúze</i> .....	60
<b>3</b>	<b>RIZIKA A OMEZENÍ VLASTNICKÉ RESTRUKTURALIZACE PODNIKU Z POHLEDU OCHRANY HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE .....</b>	<b>61</b>
3.1	SPOJENÍ SOUTĚŽITELŮ .....	62
3.2	DOHODY ZAKÁZANÉ .....	66
3.2.1	<i>Dohody vždy zakázané</i> .....	66
3.2.2	<i>Dohody ostatní</i> .....	67
3.3	DOHODY BAGATELNÍ .....	67
3.4	ZNEUŽITÍ DOMINANTNÍHO POSTAVENÍ .....	68
3.5	RIZIKA OCHRANY HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE PRO PODNIK.....	70
<b>4</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>79</b>

## 0 Úvod

Rychlé globalizační tendence současné doby vedou k situacím, kdy je třeba změnit strukturu podniku. Pouze pružné firmy, které jsou schopné a ochotné se neustále přizpůsobovat, mohou být úspěšné a konkurenceschopné v podnikatelském světě.

Restrukturalizace bývá chápána jako řešení krize v podniku, avšak může být realizována i v podnicích, které žádné problémy nemají, jen se snaží zlepšit ekonomickou situaci podniku a reagují na měnící se podmínky na trhu.

Proces podnikové restrukturalizace, neboli proces komplexních změn podnikové struktury, se dotýká všech podnikových činností a zahrnuje změny výrobní, obchodní, organizační, informační, personální a finanční. Restrukturalizační opatření jsou specifická pro každou společnost. Samotný restrukturalizační proces má vliv nejen na interní účastníky v podniku, tj. vlastníky, management a zaměstnance, ale dotýká se i dodavatelů, odběratelů, dlužníků, popř. věřitelů.

Zásadní význam v procesu podnikové restrukturalizace má finanční restrukturalizace. Ta představuje změnu finanční a s ní související vlastnické struktury podniku.

Záměrem diplomové práce je souhrnně zpracovat problematiku vlastnické restrukturalizace podniku a s ní úzce související ochranu hospodářské soutěže.

K naplnění tohoto záměru byly stanoveny následující dílčí cíle:

1. vymežit základní pojmy – vlastnická restrukturalizace podniku, fúze, akvizice, strategické aliance, hospodářská soutěž a její ochrana, formy zneužití soutěže;
2. charakterizovat formy zneužití hospodářské soutěže, právní úpravu na komunitární i české úrovni a postihy za zneužití hospodářské soutěže;
3. vysvětlit rizika a omezení vlastnické restrukturalizace podniku.

V první kapitole jsou vysvětleny pojmy jako vlastnická restrukturalizace podniku, restrukturalizace v podobě integrace, její charakter a formy. Dále je zpracován akviziční

proces, přínosy a zásady úspěšné akvizice, motivy fúzí. Zvláštní pozornost je věnována strategickým aliancím, jejich pojetí a druhům.

Druhá kapitola se zabývá ochranou hospodářské soutěže. Nejprve jsou vysvětleny pojmy související s hospodářskou soutěží, dále pak jsou uvedeny formy zneužití hospodářské soutěže. Následující část je věnována soutěžnímu právu na komunitární a české úrovni. Kapitulu uzavírá problematika pokut za uzavření zakázané dohody.

Poslední kapitola se snaží vysvětlit rizika a omezení vlastnické restrukturalizace podniku. Týká se spojení soutěžitelů, zneužití dominantního postavení a kontroly fúzí.

# 1 Vlastnická restrukturalizace a její formy

## 1.1 Restrukturalizace vlastnických vztahů

Restrukturalizace je zpravidla chápána jako řešení krizové situace podniku. Restrukturalizační opatření však nemusí být spojena pouze s krizí podniku, mohou být realizovány i v podnicích, které nemají žádné problémy, ale reagují na stále se měnící podmínky a snaží se neustále zvyšovat svoji konkurenceschopnost<sup>1</sup>. Účelem restrukturalizace může být snaha zvrátit nebo předejít nepříznivému vývoji podniku, ale také snaha zlepšit stávající dobrou ekonomickou situaci podniku.

Důvody vedoucí k procesu restrukturalizace mohou být následující<sup>2</sup>:

- **krize** – podnik se ocitá v krizi, která ohrožuje jeho prosperitu, stabilitu a budoucí existenci a tuto situaci je nutné radikálně řešit,
- **problémy** – podnik musí řešit problémové situace a stavy, které vznikají v průběhu jeho života a které by v případě podcenění mohly vést ke vzniku krizí,
- **prevence** – podnik předchází možnému vzniku problémů v budoucnosti,
- **šance** – podnik se snaží využít vzniklých šancí, získat výhodu před konkurencí a upevnit své vedoucí postavení na trhu.

V průběhu restrukturalizačního procesu lze aplikovat dvě základní skupiny opatření<sup>3</sup>:

- a) **operativní restrukturalizace** – realizace operativních, krátkodobých zásahů a opatření, tato opatření se realizují v případech řešení krizových či problémových situací a stavů,
- b) **strategická restrukturalizace** – založena na realizaci strategických zásahů a opatření s dlouhodobou perspektivou, tato opatření souvisí především

---

<sup>1</sup> Tetřevová, L. Od podnikové přes finanční k vlastnické restrukturalizaci firmy. Finančný manažér. 2003, č. 1 – 2, s. 17.

<sup>2</sup> Tetřevová, L. Vlastnická restrukturalizace a její regulace. Účetnictví v praxi. 2003, č. 4, s. 24.

<sup>3</sup> Tetřevová, L. Od podnikové přes finanční k vlastnické restrukturalizaci firmy. Finančný manažér. 2003, č. 1 – 2, s. 17.

s rozvojovou fází životního cyklu podniku a podniky jich využívají v případě prevence či využití šancí<sup>4</sup>.

## **Restrukturalizace VNP a VPP**

Můžeme rozlišit dva hlavní druhy restrukturalizace, a to<sup>5</sup>:

- **restrukturalizaci vyvolanou negativními příčinami, tzv. restrukturalizaci VNP,**
- **restrukturalizace vyvolanou pozitivními příčinami, tzv. restrukturalizaci VPP.**

**Restrukturalizace VNP** je realizována v případě restrukturalizace z důvodu řešení krizových či problémových situací a stavů. Opatření restrukturalizace VNP jsou založena na redukci a jejich efekty se projevují okamžitě.

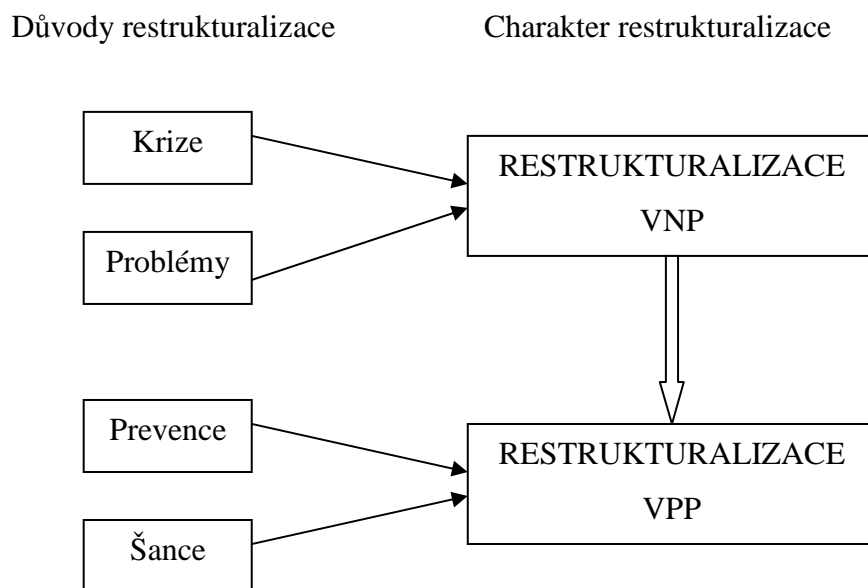
O **restrukturalizaci VPP** hovoříme v případě, kdy podniky k restrukturalizaci přistupují z důvodu prevence či využití šancí. Opatření restrukturalizace VPP mají strategický charakter a jejich efekty se projevují postupně během delšího časového období, často i s určitým časovým zpožděním. Opatření restrukturalizace VPP jsou především spojována s rozvojovou fází životního cyklu podniku, ale podniky jich mohou využít i v případě restrukturalizace z důvodu problémů a krizí.

Vztah mezi důvody restrukturalizace a charakterem restrukturalizace je zřejmý z Obrázku 1.

---

<sup>4</sup> Tetřevová, L. Od podnikové přes finanční k vlastnické restrukturalizaci firmy. Finanční manažér. 2003, č. 1 – 2, s. 17.

<sup>5</sup> Tetřevová, L. Finanční restrukturalizace firmy. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2005, s. 34 – 35.



**Obrázek 1 – Restrukturalizace VNP a VPP<sup>6</sup>**

Restrukturalizace vlastnických vztahů neboli vlastnická restrukturalizace představuje jeden ze základních pilířů VPP finanční restrukturalizace. Jde o proces celkových změn vlastnické struktury podniku, který může mít povahu<sup>7</sup>:

- integrace (expanze),
- výprodeje, buď celého podniku nebo jeho části,
- jiných podob vlastnické restrukturalizace, např. zvýšení základního kapitálu společnosti upsáním nových akcií, výměnu dluhopisů za akcie nebo nákup podniku.

<sup>6</sup> Tetřevová, L. Finanční restrukturalizace firmy. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2005, s. 34 – 35.

<sup>7</sup> Tetřevová, L. . Od podnikové přes finanční k vlastnické restrukturalizaci firmy. Finančný manažér. 2003, č. 1 – 2, s. 19.

## 1.2 Restrukturalizace vlastnických vztahů v podobě integrace

### 1.2.1 Charakter integrace

Dělení restrukturalizace vlastnických vztahů v podobě integrace je založeno na tom, jestli k integraci dochází na stejném stupni ekonomické činnosti (těžba, výroba, velkoobchodní distribuce)<sup>8</sup>. Restrukturalizace vlastnických vztahů v podobě integrace může mít charakter<sup>9</sup>:

- vertikální integrace,
- horizontální integrace,
- konglomerátní integrace.

K **vertikální integraci** dochází při propojování podniků s navazující činností, tzn. že jeden podnik vystupuje jako dodavatel výrobků či služeb pro podnik druhý. Nejvíce se tento typ integrace objevuje v automobilovém a elektrotechnickém průmyslu. Vertikální integrace může být:

- **zpětná** (vzad) – podnik se rozšiřuje směrem od konečného stupně výroby k předcházejícím stupňům a tím získá svého vlastního dodavatele (např. strojírenský podnik se připojí k ocelárnám, podniku těžcímu rudu a uhlí),
- **dopředná** (vpřed) – podnik se rozšiřuje směrem od těžebních podniků k navazujícím zpracovatelským výrobním stupňům (výrobě výrobních prostředků nebo spotřebních statků) nebo od výrobních podniků směrem k podnikům obchodním, tím získá svého vlastního odběratele.

Při **horizontální integraci** se propojují podniky se stejnou či podobnou činností, tzn. že propojující se podniky zajišťují buď stejné výrobky nebo služby, nebo výrobky a služby, které si konkurují<sup>10</sup>. Jako příklad tohoto typu integrace lze uvést průmyslová odvětví jako je farmaceutický a automobilový průmysl, ropný průmysl atd.

---

<sup>8</sup> Kampf, L. Vlastnická restrukturalizace firem jako zdroj pozitivních ekonomických efektů. Diplomová práce: Univerzita Pardubice, 2005, s. 23.

<sup>9</sup> Wöhe, G. Úvod do podnikového hospodářství. Praha: C. H. Beck. 1995, s. 173.

<sup>10</sup> Synek, M. a kol. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 389.

Při **konglomerátní integraci** dochází k propojování společností, jejichž zaměření vzájemně nesouvisí a je zcela odlišné (např. výrobce drogistického zboží se spojí s výrobcem elektroniky).

### 1.2.2 Formy integrace

Vertikální, horizontální nebo konglomerátní integrace se mohou realizovat ve formě:

- akvizic,
- fúzí,
- strategických aliancí.

Strategické aliance vytvářejí společné podnikání v užším slova smyslu. Proti tomu těsné formy společného podnikání představují fúze (merger, splynutí) dvou či více samostatných výrobních jednotek a akvizice (zakoupení, pohlčení či získání jedné firmy druhou)<sup>11</sup>. Každá z těchto forem bude rozebrána v následujících kapitolách.

### 1.2.3 Akvizice

Akvizice představuje připojení určitého podniku<sup>Poznámka</sup> nebo jeho části k jinému podniku. Jde o spojení, při kterém jeden podnik kupuje jiný podnik tak, že přebírá rozhodující balík akcií nebo všechny akcie podniku. Při tomto majetkovém spojení nezaniká ani jeden ze spojovaných podniků<sup>12</sup>.

Akvizice může mít podobu přátelského i nepřátelského převzetí. K přátelskému převzetí dochází po dohodě s akcionáři a managementem kupovaného podniku. Nepřátelské převzetí je proti vůli managementu a některých akcionářů. K nepřátelskému převzetí může dojít i prostřednictvím jednání akcionářů, kteří nejsou spokojeni se

---

<sup>11</sup> Dvořáček, J. a kol. Společné a nadnárodní podniky. Praha: Nakladatelství Oeconomica. 2006, s. 73 – 74.

<sup>Poznámka</sup> Podnikem se dle § 5 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, rozumí „...soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání.“

<sup>12</sup> Kampf, L. Vlastnická restrukturalizace firem jako zdroj pozitivních ekonomických efektů. Diplomová práce: Univerzita Pardubice, 2005, s. 25.



stávajícím managementem a podporují přebírající společnost při hlasování, kterým se nahrazuje stávající management managementem novým<sup>13</sup>.

Nepřátelská převzetí působí na trh s podniky překvapivě pozitivně. Zvyšují totiž produktivitu podnikání a podporují efektivnější alokaci zdrojů. Na rozdíl od přátelských převzetí, která jsou motivována vidinou synergických efektů dosažitelných spojením dvou firem, nepřátelská převzetí jsou vyvolána neefektivním řízením potenciálního akvizičního cíle ze strany jeho manažerů<sup>14</sup>.

Hindls a kol.<sup>15</sup> definuje akvizici jako „...převzetí podniku na základě koupě a prodeje. V rámci akvizice je převzatý podnik absorbován přebírajícím podnikem a přestává nadále existovat jako samostatná jednotka. Před vlastní akvizicí je podnik, který má být převzat, podrobně zkoumán co do výše aktiv, dluhů, tak i podnikatelských záměrů a potenciálních výsledků akvizice.“

Převzetí může být **horizontální** (jestliže firma koupí podnik působící ve stejném odvětví), **vertikální** (kupující a prodávající operují v navazujících odvětvích s výraznými dodavatelsko-odběratelskými vztahy) či **konglomerátní** (nesouvisející akvizice, účelem není sdílení zdrojů, technologii ani synergické efekty)<sup>16</sup>.

Jako **přednosti** akvizice lze spatřovat<sup>17</sup>:

- posílení konkurenční pozice,
- posílení jádra podnikání,
- synergické efekty.

K **nedostatkům** akvizic patří:

- těžkosti s propojováním různých podnikových kultur,
- demotivace pracovníků, popř. odchody klíčových osob z přebíraného podniku,

---

<sup>13</sup> Buchta, M. a kol. Manažerská ekonomika. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2005, s. 22.

<sup>14</sup> <https://webhosting.vse.cz/ekisl/prace/Kusak.pdf> [cit. 2009-03-14]

<sup>15</sup> Hindls, R., Holman, R., Hronová, S. a kol. Ekonomický slovník. Praha: C. H. Beck. 2003, s. 7.

<sup>16</sup> <https://webhosting.vse.cz/ekisl/prace/Kusak.pdf> [cit. 2009-03-14]

<sup>17</sup> Hindls, R., Holman, R., Hronová, S. a kol. Ekonomický slovník. Praha: C. H. Beck. 2003, s. 7.

- akvizicí na sebe podnik převede ze získaného podniku původně skrytou daňovou zátěž nebo právní spory, ze kterých mohou plynout dodatečné náklady akvizice<sup>18</sup>,
- transakční náklady, např. ocenění jednotlivých složek majetku<sup>19</sup>

Akvizice jsou logickou součástí procesu globalizace a dochází k nim ve všech oblastech podnikání. Jejich prostřednictvím vznikají nadnárodní koncerny, které optimalizují své daňové zatížení, alokaci kapitálu, umístění výroby a hledají nové trhy pro své výrobky<sup>20</sup>.

Pravděpodobně nejdůležitější podnikovou činností je získávání nových zákazníků (akvizice) a tím předpokládané zvyšování podílu na trhu. Toho je možné dosáhnout např. i tím, že podnik získá pod svoji kontrolu jiný podnik, který pečuje o zajímavé zákazníky. Tato forma získávání nových zákazníků je velice frekventovaná a vede často ke koncentraci většího množství opečovávaných zákazníků<sup>21</sup>.

### 1.2.3.1 Akviziční proces

Dříve než management akvizitora rozhodne o realizaci akvizice, musí posoudit, zda a popř. s jakými náklady může kupující dosáhnout pozice, ke které směřuje akvizicí, pomocí interního rozvoje. Tento krok umožní stanovit maximální cenu, kterou by akvizitor měl zaplatit za vyhlédnutý akviziční cíl.<sup>22</sup>

Akviziční proces lze rozdělit do dvou fází, a to do fáze plánování a fáze realizace akvizice. Plánovací fáze sestává z vytvoření business plánu (dlouhodobý podnikatelský záměr) a akvizičního plánu. Fáze realizace akvizice zahrnuje vyhledání optimálního akvizičního kandidáta, shromáždění potřebných informací, kontaktování kandidáta, vyjednávání, plánování integrace obou firem, uzavření transakce, samotnou integraci a závěrečné zhodnocení průběhu a výsledku akvizice.

---

<sup>18</sup> [http://www.ace.cz/cz/sluzby-fuze\\_akvizice-akvizice-rizika.html](http://www.ace.cz/cz/sluzby-fuze_akvizice-akvizice-rizika.html) [cit. 2009-03-14]

<sup>19</sup> <https://webhosting.vse.cz/ekisl/prace/Kusak.pdf> [cit. 2009-03-14]

<sup>20</sup> <http://www.finance.cz/firmy/informace/zanik-firmy/akvizice/> [cit. 2009-03-14]

<sup>21</sup> [http://www.ace.cz/cz/sluzby-fuze\\_akvizice-akvizice.html](http://www.ace.cz/cz/sluzby-fuze_akvizice-akvizice.html) [cit. 2009-03-14]

<sup>22</sup> <https://webhosting.vse.cz/ekisl/prace/Kusak.pdf> [cit. 2009-03-14]

## I. Fáze plánování

**Business plán** definuje poslání firmy a obecnou strategii k jejímu naplnění. Význam správně zpracovaného business plánu je určující pro úspěch akvizice v dlouhodobé strategii rozvoje firmy. V případě, že firma nesprávně odhadne prostředí, ve kterém podniká a své schopnosti jak v tomto prostředí konkurovat a dále se rozvíjet, je nákup podniku ztracenou investicí.

**Akviziční plán** svou podobou odpovídá ostatním firemním taktickým plánům. Sestává z definice cílu, stanovení zdrojů k jejich dosažení, analyzuje jednotlivé kroky, které je třeba podniknout, určuje harmonogram akvizice a definuje osoby, které jsou za akvizici odpovědné. Cíle akvizičního plánu by měly být konzistentní s celkovou strategií firmy.

Při hodnocení akvizice stojí management před posouzením tří typů rizik souvisejících s akvizicí. Tato rizika musí být určena a to včetně jejich dopadu na další postavení firmy.

- **operativní riziko** se vztahuje ke schopnosti akvizitora řídit kupovanou společnost a dosáhnout předem vytýčených přínosů transakce,
- **finanční riziko** je dáno schopností kupujícího ustát zvýšené finanční nároky plynoucí z transakce,
- **riziko přeplacení** zahrnuje zředění zisku na akcii pro současné akcionáře či zpomalení jeho růstu v případě, že cena je vyšší než hodnota kupované firmy.

Součástí akvizičního plánu je časový harmonogram, který všem důležitým událostem v rámci akvizičního procesu přiřazuje časovou specifikaci.

Správně sestavený akviziční plán je pro úspěch akvizice klíčový. Jsou-li nesprávně definována kritéria výběru, nebude firma schopna nalézt vhodného kandidáta transakce (to v lepším případě), horším případě koupí podnik, který nebude pro firmu přínosem.

## II. Fáze realizace

Při **vyhledávání optimálního kandidáta** je třeba stanovit kritéria výběru. V této fázi se obvykle používá několika základních požadovaných charakteristik kandidáta, např. o odvětví, ve kterém působí, jeho geografická lokace a velikost zamýšlené transakce.

Pro vyhledávání je možné využít specializovaných databází, externí poradce (právní kanceláře, investiční banky) s žádostí o identifikaci možných kandidátů.

Poté, co jsou nalezeni potenciální akviziční kandidáti, dochází k jejich **prověřování** z hlediska požadovaných charakteristik. Cílem je zjistit, zda identifikované firmy odpovídají nárokům kladeným na optimálního akvizičního kandidáta. Je nezbytné stanovit dodatečná kritéria, neboť původním široce stanoveným kritériím mnohdy vyhovuje velký počet firem. Jako sekundární kritéria se užívá např. zvláštní produktové zaměření, ziskovost, zadluženost, či tržní podíl.

Dojem, jaký akvizitor zanechá na management a vlastníky kandidátské firmy, bude odrážet reakce, jaké se mu dostane. V případě malých firem může být **prvotní kontakt** uskutečněn dopisem, po kterém následuje telefonát. Je-li akvizitorem větší firma, dochází k navázání kontaktu přes prostředníka (právní firma, investiční banka).

V rámci **vyjednávací** fáze se utvářejí podmínky transakce, z nichž klíčové jsou jednání o kupní ceně.

Zaplacením kupní ceny a převzetím kontroly nad akvizičním cílem celý proces akvizice nekončí. Hlavními důvody, proč **hodnotit** uzavřenou transakci s časovým odstupem je jednak zjistit, zda byla naplněna očekávání spojená s převzetím firmy, jednak poučit se z případných chyb pro další akvizice.

V případě, že akviziční předpoklady nebyly naplněny, je třeba učinit korekce. Nedošlo-li k naplnění očekávání přínosu z transakce, je na místě uvažovat o prodeji převzatého podniku.

### 1.2.3.2 Synergie v oblasti akvizic

Akvizice je ekonomicky zdůvodnitelná, jestliže zisk z ní převyšší náklady, tj. pokud dvě firmy mají vyšší hodnotu dohromady než odděleně. Matematicky je možné synergii vyjádřit vztahem<sup>23</sup>:

$Zisk = PV_{AB} - (PV_A + PV_B)$ , kde

$PV_{AB}$  je hodnota spojené firmy,

$PV_A, PV_B$  jsou hodnoty samostatných firem před spojením.

Synergie jsou považovány za hnací motor akvizic, jejich zdroje je možné nalézt v oblasti zvýšení výnosu kombinované firmy a snížení jejich nákladů.

### 1.2.3.3 Zásady úspěšné akvizice

Klíčem k úspěchu akvizic je zvládnutí oborů jako právo, daně nebo finance podniků. Hlavní však je schopnost obratně nakládat s potenciálem zúčastněných podniků. Tento potenciál může být po akvizic rozvinut nebo se také může postupně vytratit<sup>24</sup>.

Každé převzetí je jedinečné jak svou povahou, tak i podmínkami. Přesto je možné vystopovat určité typické problémy a vyvodit z nich doporučení, např.<sup>25</sup>:

- **akvizice se má opírat o to, co může získávající firma nabídnout cílovému podniku** – nejvýhodnější bývá koupě podniku, který není moc úspěšný, ale má vysoký, dosud nevyužitý potenciál,
- **akvizice má být součástí dlouhodobé promyšlené strategie podniku** – není dobré při akvizicích improvizovat a reagovat tak na neočekávanou příležitost něco koupit,
- **jasná vize o budoucnosti podniků** – je potřeba mít nějakou vůdčí ideu, která by byla roznětkou celého procesu akvizice; první vize bývá často

---

<sup>23</sup> Brealey, R. A.; Myers, S. C. Teorie a praxe firemních financí. Praha: Computer Press. 2000, s. 896.

<sup>24</sup> Mařík, M. Koupě podniku jako součást podnikové strategie. Praha: VŠE. 1997, s. 26.

<sup>25</sup> Mařík, M. Koupě podniku jako součást podnikové strategie. Praha: VŠE. 1997, s. 27 – 30.

nerealistická, proto je nutné ji postupně přizpůsobovat tak, jak se zpřesňuje znalost situace,

- **nutnost uvědomění si hlavní příčiny vlastních úspěchů** – výkonný podnik v atraktivní branži k úspěchu nemusí stačit, pokud tuto atraktivitu není schopen využít,
- **nutnost znát hranice vlastních možností** – řada akvizic ztroskotá právě na tom, že se nepodaří integrovat nový podnik a využít všech jeho předností,
- **přílišné sebevědomí podniku** – přesnou analýzu konkurence nemůže nahradit přesvědčení, že známe příslušný druh obchodování, např. fakt, že podnik úspěšně prodává auta ve Francii nezaručuje úspěch také ve Švýcarsku,
- **není velká šance lehnout si do připravené postele** – mimořádně skvělé podniky lze sotva koupit a když už, tak draho; proto je účelnější kupovat spíše skryté šance a umět je využít,
- **kouzlo čísel často zamlží podstatné věci** – běžná analýza číselných údajů zpravidla nestačí k tomu, aby bylo možné posoudit skutečnou hodnotu podniku, proto je vhodné doplnit běžné oceňování podniku kvalitní analýzou jeho celkové situace,
- **zvítězit nemusí vždy ta nejvyšší nabídka** – může vyhrát i ten, kdo vzbudí důvěru, nabídne možnost pokračovat v podnikatelském díle atd.,
- **kulturní šok může být problém** – je nutné včas vyjasnit nejen to, jak se k sobě hodí spojované podniky, ale i jak k sobě budou „pasovat“ lidé, kteří tam pracují

### 1.2.4 Fúze

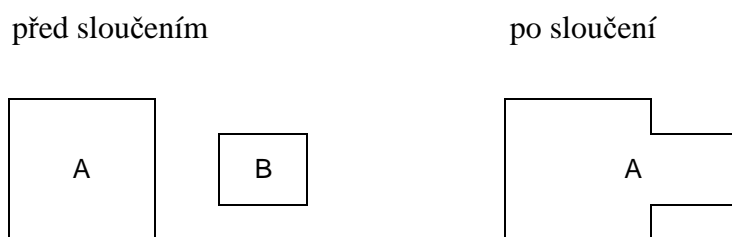
Pokud se podniky při propojování vzdávají právní samostatnosti a po jejich propojení existuje pouze jediný podnik, hovoří se o fúzi. Obchodní zákoník rozeznává dvě formy fúzí, a to<sup>26</sup>:

- fúzi sloučením,
- fúzi splynutím.

Při fúzi **sloučením** dochází k zániku jedné nebo více společností, jemuž předchází jejich zrušení bez likvidace. Veškerý kapitál zanikajících společností, včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů<sup>Poznámka</sup> přechází na jinou, již existující nástupnickou společnost. Společníci zanikající společnosti se stávají společníky nástupnické společnosti, nestanoví-li zákon jinak.

Fúzí **splynutím** dochází k zániku dvou nebo více společností, jemuž předchází jejich zrušení bez likvidace. Kapitál zanikajících společností, včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů přechází na nově zakládanou nástupnickou společnost. Společníci zanikajících společností se stávají společníky nástupnické společnosti, nestanoví-li zákon jinak.

Fúze má většinou charakter přátelského převzetí. O splynutí či sloučení rozhoduje nejvyšší orgán společnosti na své schůzi. Oba způsoby jsou zřejmé z Obrázku 2 a 3.



**Obrázek 2 – Fúze v podobě sloučení**

---

<sup>26</sup> [http://pravniradce.ihned.cz/1-10078240-13874150-F00000\\_detail-16](http://pravniradce.ihned.cz/1-10078240-13874150-F00000_detail-16) [cit. 2009-03-18]

<sup>Poznámka</sup> Přechod pracovněprávních práv a povinností znamená především povinnost nástupnické společnosti pokračovat v právech a povinnostech vyplývajících z příslušného pracovního poměru se zaměstnanci zanikajících společností.



**Obrázek 3 – Fúze v podobě splynutí<sup>27</sup>**

Rozeznáváme tři typy fúzí:

- **horizontální** – obvykle se spojují dva podniky stejného výrobního odvětví nebo dva podniky, které si svými výrobky či službami konkurují; důvodem spojení je efekt plynoucí z výroby ve velkém rozsahu,
- **vertikální** – spojují se podniky různých výrobních fází na sebe navazujících, např. podniky těžící ropu a petrochemický podnik; podnik se rozšiřuje směrem ke zdrojům surovin nebo ke konečnému spotřebiteli; důvodem je zjednodušení koordinace, administrativy a plánování výroby,
- **konglomerátní** – spojující se podniky nemají žádný vzájemný vztah; důvodem může být rozložení rizika podnikání do navzájem nesouvisejících oborů, kdy je velmi malá pravděpodobnost, že všechny obory budou současně zasaženy krizí.

Obvyklý průběh fúzí s přátelským průběhem: určitý větší podnik se rozhodne koupit jiný menší podnik a dohodne s ním cenu a ostatní podmínky. Po projednání ve vedení obou firem a dohodnutí všech podmínek prodeje, předloží oba managementy návrh fúze akcionářům a doporučí jim, aby smlouvu schválili. Poté přebírající podnik koupí akcie přebíraného podniku od jeho akcionářů a zaplatí jim buď vlastními akciemi (tím se stanou akcionáři nové firmy), hotovými penězi nebo obligacemi.

Může ale dojít k nepřátelskému převzetí menšího podniku, pokud management přebíraného společnosti s fúzí nesouhlasí. Potom management přebírajícího podniku

---

<sup>27</sup> Synek, M. a kol. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 386.



obejde představitele přebírané společnosti, obrátí se přímo na akcionáře a vyzve je k prodeji akcií za výhodnou cenu<sup>28</sup>.

## Motivy fúzí

Společnosti se spojují z různých důvodů. Z možných ekonomických faktorů motivujících fúze jde zejména o<sup>29</sup>:

- a) synergický efekt,
- b) využití přebytkových fondů,
- c) odstranění nízké efektivity,
- d) diverzifikace a snížení rizika,
- e) nevyužití daňové štíty.

**Synergický efekt** – také „efekt  $2 + 2 = 5$ “, což znamená, že kombinace podniků je výnosnější, než jednotlivé části podniků zvlášť<sup>30</sup>. Zdroje tohoto efektu tvoří především přírůstky výnosů, úspora nákladů, pokles daňových povinností; výroba ve velkém rozsahu, větší dluhová kapacita a nižší náklady na dluh; možnost, že nový management je lepší než v převzatém podniku a tudíž bude lépe majetek využívat; a také větší tržní síly plynoucí z omezení konkurence<sup>31</sup>.

**Využití přebytkových fondů** – společnost, která má příliš mnoho nevyužitých peněz na svých účtech, se může snadno stát terčem pokusů o převzetí. Přebírající firma může snadno utratit akumulované a nevyužité peníze, přičemž tvrdí, že cílová společnost nevhodně a nevytváří dostatečnou hodnotu pro své akcionáře.<sup>32</sup>

**Odstranění nízké efektivity** – podobně jako u využití přebytkových fondů se jedná o restrukturalizaci aktiv, ale v tomto případě nejde o hotovost. Může se jednat o jakákoliv jiná aktiva, o nichž si přebírající myslí, že nejsou dostatečně využita<sup>33</sup>.

---

<sup>28</sup> Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 86.

<sup>29</sup> Valach, J. a kol. Finanční řízení podniku. Praha: Ekopress, 1999, s. 279.

<sup>30</sup> Gaughan, P. A. Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring. New York: John Wiley & Sons, 2002, s. 113-115.

<sup>31</sup> Valach, J. a kol. Finanční řízení podniku. Praha: Ekopress, 1999, s. 279.

<sup>32</sup> Jindřichovská, I.; Blaha, Z. S. Podnikové finance. Praha: Management Press, 2001, s. 234.

<sup>33</sup> Jindřichovská, I.; Blaha, Z. S. Podnikové finance. Praha: Management Press, 2001, s. 234.

**Diverzifikace a snížení rizika** – rozložení rizika, které umožňuje stabilizovat peněžní toky a zmenšit riziko případného bankrotu. Může mít podobu:

- rozdělování peněžních prostředků do řady společností s cílem rozložit riziko ztráty pro případ, kdy jedna společnost zbankrotuje,
- výroby většího počtu různých druhů výrobků nebo provádění různých hospodářských aktivit s cílem snížit riziko ztrát z neúspěchu určitého výrobku nebo aktivity,
- strategie managementu, která rozšiřuje trhy, na kterých firma působí a to získáním další společnosti nebo novou rizikovou podnikatelskou aktivitou<sup>34</sup>.

**Nevyužité daňové štíty** – tento motiv lze užít jen v některých státech. Firma s velkou daňovou ztrátou je zralá na fúzi s firmou s dostatečně vysokými běžnými zisky. Díky vzájemnému propojení účtů a finančních výsledků a pokrytí ztráty na straně cílové společnosti ziskem na straně přebírající společnosti se mohou oba podniky společně vyhnout placení vysokých daní. V opačném případě, pokud firma prosperuje a koupí firmu s daňovými ztrátami, může tyto ztráty rozpustit<sup>35</sup>.

## 1.2.5 Strategické aliance

### 1.2.5.1 Pojetí strategických aliancí

Pojem strategická aliance nebyl dosud zcela jednoznačně vymezen. Můžeme se setkat s různými definicemi tohoto pojmu.

Za strategickou aliancí lze považovat případ, kdy se dva nebo více podniků domluví na spolupráci, která je nutná ke splnění určitých úkolů nebo projektů. Každý podnik přispívá v oblasti, ve které má výjimečné kvalifikační předpoklady či konkurenční schopnosti. Potom spoléhá na ostatní účastníky aliance, že mu zajistí pomoc v oblastech, kde jsou silní oni<sup>36</sup>. Strategické aliance mohou představovat relativně nezávazné typy

---

<sup>34</sup> Gaughan, P. A. Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring. New York: John Wiley & Sons, 2002, s. 123-133

<sup>35</sup> Jindřichovská, I.; Blaha, Z. S. Podnikové finance. Praha: Management Press, 2001, s. 234.

<sup>36</sup> Synek, M. a kol. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 390 – 391.

krátkodobé spolupráce spojené s realizací určitého projektu, ale i dlouhodobou spoluprací založenou na sdílení majetku<sup>37</sup>.

Strategická aliance představuje způsob, jak využívat trhy, podílet se o rizika a zabránit případnému převzetí kontroly nad podnikem nepřátelskou společností<sup>38</sup>.

Vodáček, Vodáčková<sup>39</sup> definují strategickou alianci jako „... organizační formu, která pomáhá zajišťovat společnou kooperativní podnikatelskou činnost. Tvoří ji dvě či více vzájemně samostatných organizačních jednotek. Na základě společně stanovených strategických cílů a návazných cílů taktických pak strategická aliance působí jako relativně autonomní podnikatelská jednotka. Posláním této jednotky je aktivovat a zhodnocovat možné dodatečné efekty spolupráce strategických partnerů ve stanovené zájmové oblasti podnikatelské činnosti. K zajištění tohoto poslání disponuje strategická aliance vymezenými zdroji a má pravomoc i zodpovědnost jich účelně a účinně využívat. Má také vymezená práva realizovat rizikové podnikatelské operace a podílet se na jejich podnikatelských důsledcích (ziscích, popř. ztrátách).“

Strategická aliance představuje novou podnikatelskou jednotku, která využívá silných stránek jednotlivých účastníků a potlačuje tak stránky slabé. Slabé stránky jednoho partnera jsou kompenzovány silnými stránkami druhého partnera. Např. jeden podnik může mít silnou vědecko-výzkumnou a vývojovou základnu, schopnou produkovat nové poznatky, může mu však scházet přístup na trhy. Ovládnutí distribučních cest může být přínosem druhého podniku do nově vzniklé strategické aliance<sup>40</sup>.

---

<sup>37</sup> Kampf, L. Vlastnická restrukturalizace firem jako zdroj pozitivních ekonomických efektů. Diplomová práce, Univerzita Pardubice, 2005, s. 46.

<sup>38</sup> Synek, M. a kol. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing. 2003., s. 390.

<sup>39</sup> Vodáček, L.; Vodáčková, O. Strategické aliance se zahraničními partnery. Praha: Management Press, 2002, s. 12.

<sup>40</sup> Synek, M. a kol. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing. 2003. s. 390.

Vodáček, Vodáčková<sup>41</sup> dále uvažují o těchto formách strategických partnerství:

- a. **volné formy**, především
  - příležitostná spolupráce,
  - „tiché“ neformální;
- b. **strategické aliance** v užším pojetí;
- c. **joint ventures** chápány v širším pojetí;
- d. **„těsné“ formy**, především
  - fúze (splnutí podniků),
  - akvizice (koupení podniku).

Základem úspěšnosti strategické aliance je nalezení vhodného partnera, který by doplnil schopnosti a možnosti podniku, který o spolupráci uvažuje. Proces řízení strategické aliance začíná již okamžikem jednání s potenciálními partnery<sup>42</sup>.

**Výhody** plynoucí ze strategických aliancí<sup>43</sup>:

- úspora času při zavádění nového výrobku na trh,
- získání know-how pro výrobu složitějších výrobků,
- získání přístupu k novým trhům,
- získání výhody nízkých nákladů v celém řetězci.

Při vytváření strategických aliancí by se mělo vycházet z principu přiměřeného zisku. Ten spočívá v tom, že subjekty strategické aliance budou dosahovat takové úrovně zisku, která jim umožní vyplácet dividendy, investovat do technického rozvoje, modernizace atd. Respektován musí být i princip nenulového zisku, který je založen na myšlence, že vytvořením strategické aliance všichni zainteresovaní partneři získají určitý užitek.

Předpokladem pro vznik strategických aliancí je jasně vytyčená strategická orientace, která je slučitelná se zájmy budoucího partnera, dále perspektivní podnikatelské záměry, kvalifikovaný, kompetentní a rozhodný management, schopný racionálně

---

<sup>41</sup> Vodáček, L.; Vodáčková, O. Strategické aliance se zahraničními partnery. Praha: Management Press, 2002, s. 13.

<sup>42</sup> Synek, M. a kol. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 391.

<sup>43</sup> Synek, M. a kol. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 391.

vyjednávat podmínky spolupráce, ale též schopnost dodržet předpoklady úspěšného partnerství<sup>44</sup>.

### 1.2.5.2 Druhy strategických aliancí

Strategické aliance mohou mít celou řadu podob. Z hlediska **organizační formy** se může jednat o<sup>45</sup>:

- strategické aliance založené na společném vlastnictví
  - *strategické aliance spočívající ve vytvoření nové podnikatelské jednotky*, která je smluvními partnery vlastněna společně (joint venture),
  - *strategické aliance spočívající ve sdílení vlastnictví*, kdy smlouvy jsou zpravidla doprovázeny holdingovou formou vlastnictví,
- strategické aliance, které nejsou založeny na společném vlastnictví.

Z hlediska **charakteru** se může jednat o aliance vertikální, horizontální a konglomerátní. Z hlediska **doby trvání** pak rozlišujeme aliance příležitostné, krátkodobé a dlouhodobé. Z hlediska **funkčního** může jít o aliance výzkumné či vývojové, technologické, obchodní, marketingové, investiční, konzultační apod. Z hlediska teritoriálního se může jednat o aliance regionální, národní a nadnárodní<sup>46</sup>.

Ne všechny založené strategické aliance musí být úspěšné. Zde platí tzv. třetinové pravidlo, což znamená, že třetina aliancí skončí po několika poradách či pokusech o navázání kontaktů, třetina aliancí se do tří let rozpadá a pouze třetina přináší očekávané výsledky a dlouhodobě úspěšně přežívá. Strategická aliance musí neustále reagovat na měnící se podmínky podnikatelského prostředí a musí jim zároveň přizpůsobovat své cíle a organizační uspořádání. Nutnou podmínkou úspěšné spolupráce partnerů je vytvoření atmosféry důvěry<sup>47</sup>.

---

<sup>44</sup> Kampf, L. Vlastnická restrukturalizace firem jako zdroj pozitivních ekonomických efektů. Diplomová práce, Univerzita Pardubice, 2005, s. 47.

<sup>45</sup> Tetřevová, L. Od podnikové přes finanční v vlastnické restrukturalizaci firmy. Finanční manažér. 2003, č. 1 – 2, s. 19.

<sup>46</sup> Vodáček, L.; Vodáčková, O. Strategické aliance se zahraničními partnery. Praha: Management Press, 2002, s. 16 - 17.

<sup>47</sup> Synek, M. a kol. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 391 - 392.

### 1.2.5.3 Strategické aliance typu joint venture

Joint venture (sdílený podnik) je typ strategické aliance, kdy dva nebo více podniků zakládají na základě smlouvy nový podnikatelský subjekt, jehož kapitál společně vytvářejí a na jehož řízení se také společně podílejí.<sup>48</sup> V případě neúspěchu zaniká tento nový podnik a není přímý dopad na zakládající subjekty.<sup>49</sup> Vznik joint venture je patrný z Obrázku 4.

Pearce<sup>50</sup> ve své práci označil společné podnikání (joint venture) za „...situaci, kdy se veřejný a soukromý sektor společně podílejí na nějaké ekonomické aktivitě. Velmi často se lze s touto formou setkat v zaostalých zemích, v nichž soukromý kapitál náleží k velmi vzácným zdrojům, takže rozvoj odvětví, bankovních služeb aj. často předpokládá účast vlády.“ Je třeba podotknout, že Pearcova práce je již dnes názorově značně zaostalá a nelze souhlasit s názorem, že by soukromý kapitál náležel k vzácným zdrojům.

Wood's definuje společné podniky jako „...obchodní dohody, podle nichž dva podniky spojí řadu svých činností a dohodnou si podíly na zisku.“ Např. obchodník může poskytnout kapitál, dopravu na trhy a prodejní dovednosti. Zemědělec své produkty. Zisky nebo ztráty jsou pak sdíleny mezi nimi v dohodnutém poměru. Je to partnerství, ale pouze pro tuto jednu transakci. Někdy lze totiž určité činnosti podniku nejlépe provést spojením dvou nebo více firem, namísto každé zvlášť.<sup>51</sup>

Dle DePamphilise jsou joint venture tvořeny dvěma nebo více samostatnými stranami, které spolupracují za účelem dosažení společného strategického cíle. Obvykle se jedná o samostatný právní subjekt ve formě společnosti nebo partnerství. Joint venture korporace mají vlastní management, správní rada je složená ze zástupců podílejících se společností. Obecně jsou společné podniky stanoveny na omezenou dobu a každý z partnerů i nadále existuje jako samostatný subjekt.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> Synek, M. a kol. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 397.

<sup>49</sup> <http://business.center.cz/business/pojmy/p1244-joint-venture.aspx> [cit. 2009-03-14]

<sup>50</sup> Pearce, D. W. Macmillanův slovník moderní ekonomie. Praha: Victoria Publishing. 1995, s. 395.

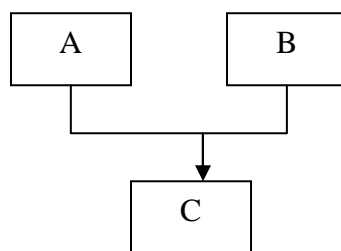
<sup>51</sup> Wood's, F. Business accounting 2. London: Longman Group Limited. 1994, s. 3 - 4.

<sup>52</sup> DePamphilis, D. Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities. Los Angeles: Academic Press. 2001, s. 11.

Před založením joint venture



Po založení joint venture



Obrázek 4 – Vznik joint venture<sup>53</sup>

Dohoda o joint venture může být uzavřena mezi partnery téže země, ale také mezi partnery z různých zemí. V ČR mohou společné podniky nabývat různých právních forem podnikání (a. s., s. r. o.). Joint venture bývala oblíbeným způsobem spolupráce mezi západoevropskými a východoevropskými firmami na začátku devadesátých let, kdy východoevropské společnosti dodávaly pracovní sílu, vstupy na trh<sup>54</sup>. V současné době využívá joint venture zejména automobilový průmysl.

Při společné přípravě joint venture budoucími partnery je nutné vyřešit otázky typu<sup>55</sup>:

- struktury a rozsahu činností, které bude strategická aliance zajišťovat,
- ohodnocení přínosů jednotlivých partnerů do strategické aliance,
- způsob vedení a organizace strategické aliance,
- vazby aliance, tzn. vzájemné vztahy a komunikace mezi partnery.

Věcná náplň podnikatelského záměru na vytvoření strategické aliance obsahuje vymezení účelu budoucí strategické aliance, charakteristiku rozsahu společných zájmů, hlavní cíle a jejich zajištění, představu o řízení strategické aliance, závazky partnerů z zdrojovému zajištění, zajištění před důsledky rizika, rozdělení očekávaných zisků a přínosů ze strategické aliance, právní nároky a výjimky, předpokládanou organizačně-právní formu strategické aliance a její strukturu a závěrečná ustanovení<sup>56</sup>.

<sup>53</sup> Synek, M. a kol. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 386.

<sup>54</sup> Kampf, L. Vlastnická restrukturalizace firem jako zdroj pozitivních ekonomických efektů. Diplomová práce, Univerzita Pardubice, 2005, s. 50.

<sup>55</sup> Vodáček, L.; Vodáčková, O. Strategické aliance se zahraničními partnery. Praha: Management Press, 2002, s. 89.

<sup>56</sup> Vodáček, L.; Vodáčková, O. Strategické aliance se zahraničními partnery. Praha: Management Press, 2002, s. 94.

V Tabulce 1 jsou blíže uvedeny obecné a jednotlivé důvody pro strategické aliance.

Tabulka 1 - Obecné a jednotlivé důvody strategické aliance<sup>57</sup>

Obecné motivy strategické aliance	Jednotlivé důvody
Obrana	přístup na trhy a/nebo k technologiím a zajištění zdrojů; zajištění surovin a/nebo levných výrobků
Dostižení vedoucí pozice	zachování životaschopnosti firmy
Udržení	vytěžení maxima z pozice firmy na trhu
Restrukturalizace podnikání	vytvoření určité síly a hodnoty, která mateřské společnosti umožní tuto oblast prodat

Základní **typy** joint venture<sup>58</sup>:

- **smluvní joint venture** – jedná se o partnerský vztah mezi dvěma a více podniky, jehož cílem je splnění konkrétně definovaných cílů po dobu přesně vymezeného časového úseku; nevzniká samostatná právnická osoba, ale společnost s podobou neregistrovaného sdružení; tento typ joint venture se často používá např. pro těžbu nerostných surovin,
- **majetkový joint venture** má neomezenou délku trvání partnerského vztahu mezi jednotlivými podniky; vzniká samostatná právnická osoba, na níž se podílejí zakládající podniky,
- **hybridní joint venture** je kompromisem mezi předešlými typy; vzniká samostatná právnická osoba, ale s časovým omezením své působnosti; po dosažení stanovených cílů většinou zanikne.

<sup>57</sup> Dvořáček, J. a kol. Společné a nadnárodní podniky. Praha: Nakladatelství Oeconomica. 2006, s. 91.

<sup>58</sup> Dvořáček, J. a kol. Společné a nadnárodní podniky. Praha: Nakladatelství Oeconomica. 2006, s. 75.



K **výhodám** joint venture patří<sup>59</sup>:

- úspory nákladů pramenící z cenových rozdílů v personální oblasti či v oblasti surovin a energií,
- významné úspory jednotlivých partnerů v důsledku společných investic,
- transfer znalostí.

Za **nevýhody** joint venture můžeme považovat<sup>60</sup>:

- dodatečné náklady spojené se vznikem joint venture a financováním nutných servisních a podpůrných činností,
- management joint venture musí svou loajalitu projevovat vůči několika různým vlastníkům, kteří mohou mít rozdílné představy o způsobu vedení,
- nemožnost plné kontroly nad joint venture ze strany zahraničního partnera z důvodu opatření vlád řady zemí, které předepisují většinové podíly domácím podílníkům,
- nebezpečí přechodu know-how na konkurenta v případě ukončení činnosti joint venture.

Předpokladem úspěšné aliance je komplementarita aktiv a schopností na jedné straně a konkurenční výhodnost spojení na straně druhé. Oba tyto aspekty jsou pro úspěšnost aliance nezbytné, avšak každý z nich je sám o sobě nedostačující. Např. jeden partner může mít dobré výrobky a druhý efektivní sílu pro odbyt, ale pokud tyto síly nejsou natolik synergické, aby porazily konkurenci, nelze očekávat úspěch<sup>61</sup>.

---

<sup>59</sup> Vodáček, L.; Vodáčková, O. Strategické aliance se zahraničními partnery. Praha: Management Press, 2002, s. 24-27.

<sup>60</sup> Kampf, L. Vlastnická restrukturalizace firem jako zdroj pozitivních ekonomických efektů. Diplomová práce, Univerzita Pardubice, 2005, s. 51.

<sup>61</sup> Dvořáček, J. a kol. Společné a nadnárodní podniky. Praha: Nakladatelství Oeconomica. 2006, s. 92.

### 1.2.6 Výhody strategických aliancí v porovnání s fúzemí a akvizicemi

Pro udržení konkurenceschopnosti podniku je důležité se před uzavřením některé z forem podnikání seznámit s jednotlivými výhodami a nedostatky případného společného podnikání, jak jsou dále vypsány a zpracovány v Tabulce 2.

Mezi **výhody** strategických aliancí patří<sup>62</sup>:

- flexibilita v oblasti spolupráce,
- větší pružnost v reakcích na změněné tržní podmínky a neočekávanou potřebu nových produktů,
- není nutná žádná změna ve vlastnické struktuře,
- možnost spolupráce firem jen v oblastech, které jsou považovány za výnosné.

K **nevýhodám** strategických aliancí patří:

- obtížnost zohlednit určitá rizika při zavádění,
- rozhodovací a kontrolní procesy mohou být těžkopádnější,
- velcí partneři mají tendenci dominovat nad malými.

Hlavní charakteristikou aliancí zůstává možný konfliktní charakter spojení. Partnerské společnosti, které zůstávají nezávislými subjekty, pokračují ve sledování svých vlastních cílů. Jeden z partnerů se může pokusit o strategii „trojského koně“, aby pro sebe získal veškeré schopnosti.

**Tabulka 2 - Klady a zápory jednotlivých forem podnikání<sup>63</sup>**

Podnikatelská forma	Možnost rychle odstoupit od neúspěšného záměru	Větší flexibilita	Změny ve vlastnické struktuře jsou nežádoucí	Rizika v kontrole a zavádění
Fúze, akvizice	-	-	-	+
Strategická aliance	+	+	+	-

<sup>62</sup> Dvořáček, J. a kol. Společné a nadnárodní podniky. Praha: Nakladatelství Oeconomica. 2006, s. 76.

<sup>63</sup> Dvořáček, J. a kol. Společné a nadnárodní podniky. Praha: Nakladatelství Oeconomica. 2006, s. 77.

Podnikatelská forma	Integrace rozhodovací struktury	Možnost kontroly jen z jedné strany	Průběh rozhodovacích a kontrolních procesů	Možnost rychlejšího spojení s dalšími partnery
Fúze, akvizice	+	+	+	-
Strategická aliance	-	-	-	+

## 2 Ochrana hospodářské soutěže

### 2.1 Hospodářská soutěž

Pojem hospodářská soutěž je definován v zákoně č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, konkrétně v části první, obecná ustanovení, hlava V: Hospodářská soutěž. V dílu I je vymezena Účast na hospodářské soutěži, v dílu II Nekalá soutěž a v dílu III Právní prostředky ochrany proti nekalé soutěži.

Existence konkurenčního prostředí, které umožňuje ekonomickým subjektům svobodu volby, je nutnou podmínkou fungování tržního hospodářství. Konkurenční prostředí umožňuje podnikům svobodně disponovat se svými využitelnými zdroji, spotřebitelům volbu mezi alternativními nabídkami a pracovníkům svobodnou volbu pracovních míst.<sup>64</sup>

Hospodářská soutěž je soutěž (např. v cenách, kvalitě a službách) nezávislých společností prodávajících podobné výrobky či služby, za účelem přilákání zákazníků<sup>65</sup>. Může také jít o soupeření fyzických a právnických osob v hospodářské oblasti s cílem dosáhnout hospodářského prospěchu<sup>66</sup>. Soutěž mezi dodavateli vede k vyšší kvalitě nabízených produktů, ke snížení ceny a k optimální alokaci zdrojů. Soutěž mezi odběrateli (např. při nedostatku surovin, omezeném přístupu k produktu aj.) může vést ke zvyšování ceny a snížení kvality produktu, což povede k hledání alternativních zdrojů.<sup>67</sup> Umožňuje také rozkvět technologických inovací<sup>68</sup>.

Veškerá činnost subjektů, které se snaží něco kvalitně a levně vyrobit, něco se ziskem prodat či za něco jiného směnit, něco výhodně nakoupit nebo někoho v něčem předběhnout, je podřízena zákonitostem trhu. Mezi těmito subjekty dochází k soutěžení, tedy ke snaze překonat překážky a nástrahy, což je považováno za hnací motor veškerého úspěchu na trhu. Je nutné soutěžit, protože právě soutěživost stojí za rozvojem trhu.

---

<sup>64</sup> Žák, M. a kol. Hospodářská politika II. Praha: VŠE. 1999, s. 203.

<sup>65</sup> [http://ec.europa.eu/competition/consumers/glossary\\_cs.html](http://ec.europa.eu/competition/consumers/glossary_cs.html) [cit. 2009-03-15]

<sup>66</sup> Pelc, V. Hospodářská soutěž. Praha: Graha Publishing, 1995, s. 26.

<sup>67</sup> Švarc, Z. a kol. Základy obchodního práva. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 2005, s. 421–422.

<sup>68</sup> [http://europa.eu/pol/comp/overview\\_cs.htm](http://europa.eu/pol/comp/overview_cs.htm) [cit. 2009-03-15]

Aby na trhu nenastal soutěžní chaos, je nutné soutěžení kontrolovat a v případě, že kdokoli soutěží nepřijatelným způsobem, je třeba takového jedince trestat v souladu s právními normami<sup>69</sup>.

### 2.1.1 Soutěžitel

**Soutěžiteli** se dle § 41 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, rozumí „...*fyzické i právnické osoby, které se účastní hospodářské soutěže, i když nejsou podnikatelé, mají právo svobodně rozvíjet svou soutěžní činnost v zájmu dosažení hospodářského prospěchu a sdružovat se k výkonu této činnosti; jsou však povinny přitom dbát právně závazných pravidel hospodářské soutěže a nesmějí účast v soutěži zneužívat.*“

Jako soutěžitele je nutné chápat nejen podnikatele, ale také např. soukromého zemědělce, advokáta, lékaře, volně tvořícího umělce, znalce, tlumočníka, ale také neziskové právnické osoby a nadace, čili všechny subjekty společenského života, které mohou do hospodářských vztahů vstoupit<sup>70</sup>.

Jednání soutěžitelů nesmí být v rozporu s dobrými mravy soutěže a nesmí přivodit újmu jiným soutěžitelům či spotřebitelům<sup>71</sup>.

Soutěžitel vystupuje jako účastník soutěžního vztahu v rámci hospodářské soutěže, kde dochází k soutěžení o přízeň spotřebitele, o setrvání a úspěšné působení na trhu.

Za soutěžitele nelze považovat pouze přímé konkurenty, ale i osoby, které se vůči jinému soutěžiteli nacházejí ve vztahu navazujícím, tedy dodavatelsko-odběratelském. Lze rozlišovat horizontální a vertikální soutěžní vztah podle toho, v jakém jsou soutěžitelé vůči sobě vztahu. Toto rozlišení hraje významnou roli při posuzování zakázaných dohod narušujících hospodářskou soutěž.<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 3.

<sup>70</sup> Pelc, V. Hospodářská soutěž. Praha: Graha Publishing, 1995, s.27.

<sup>71</sup> Pelc, V. Hospodářská soutěž. Praha: Graha Publishing, 1995, s.11.

<sup>72</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 6 - 7.

## 2.1.2 Relevantní trh

Relevantní trh je klíčový pojem soutěžního práva a především zjišťování dominantního postavení,<sup>73</sup> neboť z hlediska slučitelnosti jakéhokoliv soutěžního případu se zákonem o ochraně hospodářské soutěže je potřeba zjistit a zhodnotit postavení konkrétních soutěžitelů na trhu. Tržní síla subjektu se neodvíjí pouze z celkové velikosti jeho podniku či výše jeho vlastního kapitálu. Klíčové je postavení takového soutěžitele v konkrétních soutěžních vztazích, na konkrétních trzích.<sup>74</sup> Relevantním trhem se rozumí prostorový a časový souběh nabídky a poptávky po zboží, které je z hlediska uspokojování určitých potřeb uživatelů tohoto zboží shodné nebo vzájemně zastupitelné.<sup>75</sup>

Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, ve znění pozdějších předpisů, v § 2, odst. 2 definuje **relevantní trh** jako „...trh zboží, které je z hlediska jeho charakteristiky, ceny a zamýšleného použití shodné, porovnatelné nebo vzájemně zastupitelné, a to na území, na němž jsou soutěžní podmínky dostatečně homogenní a zřetelně odlišitelné od sousedících území.“

### 2.1.2.1 Věcné vymezení

Věcně relevantní trh zahrnuje zboží, které je spotřebitelem považováno za shodné, zaměnitelné nebo vzájemně zastupitelné, a to na základě jeho vlastností, ceny a zamýšleného způsobu použití.<sup>76</sup> Z hlediska zaměnitelnosti na straně poptávky se zjišťuje, zda zákazníci určitého podniku jsou ochotni přejít k jinému dodavateli výrobků přítomných na trhu jako reakce na hypotetické sice malé, ale trvalé zvyšování ceny. Pokud jde o zaměnitelnost na straně nabídky, je rozhodující posouzení, zda jsou další podniky ochotny zahájit výrobu poptávaného výrobku, aniž by se vystavili nebezpečí nadměrných nákladů při malých změnách cen.<sup>77</sup> Ke zjištění zastupitelnosti dvou výrobků se používá tzv. **cenový test**. Ten spočívá v zodpovězení otázky, k jakým změnám na trhu dojde při malém, ale významném a dlouhodobém zvýšení cen, např. o 5 %.<sup>78</sup>

---

<sup>73</sup> [http://www.sagit.cz/pages/lexikonheslatxt.asp?cd=156&typ=r&levelid=eu\\_233.htm](http://www.sagit.cz/pages/lexikonheslatxt.asp?cd=156&typ=r&levelid=eu_233.htm) [cit. 2009-03-21]

<sup>74</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 11.

<sup>75</sup> <http://www.compet.cz/hospodarska-soutez/zakladni-pojmy/> [cit. 2009-03-21]

<sup>76</sup> <http://www.compet.cz/hospodarska-soutez/zakladni-pojmy/> [cit. 2009-03-21]

<sup>77</sup> [http://www.sagit.cz/pages/lexikonheslatxt.asp?cd=156&typ=r&levelid=eu\\_233.htm](http://www.sagit.cz/pages/lexikonheslatxt.asp?cd=156&typ=r&levelid=eu_233.htm) [cit. 2009-03-21]

<sup>78</sup> [http://is.muni.cz/th/11004/pravf\\_d/Robert\\_Neruda\\_-\\_disertace.pdf](http://is.muni.cz/th/11004/pravf_d/Robert_Neruda_-_disertace.pdf) [cit. 2009-03-24]

Příkladem mohou být pneumatiky k osobním automobilům. Podmínky trhu s náhradními pneumatikami se zásadně liší od podmínek, za kterých jsou pneumatiky prodávány jako příslušenství nového automobilu. V druhém případě se zákazník věnuje výběru automobilu, složitějšímu rozhodování, kterému obětuje čas a energii a nezabývá se tolik výběrem pneumatik. Pokud ale zákazník uvažuje o koupi samotných pneumatik, může výběru věnovat více času a více zohledňuje cenu. Trh nových pneumatik dodávaných jako náhradní díly a trh pneumatik dodávaných společně s novými auty tvoří dva samostatné relevantní trhy<sup>79</sup>.

### 2.1.2.2 Teritoriální vymezení

Geografický trh zahrnuje oblast, v níž daní soutěžitelé nabízejí a poptávají příslušné zboží, kde jsou podmínky soutěže dostatečně homogenní a zároveň dostatečně odlišné od podmínek na jiném území (např. různost cenových hladin, odlišnost spotřebitelských preferencí). Jedná se tedy o vymezení v jak širokém území se může spotřebitel pokoušet o nalezení alternativních zdrojů dodávek zboží.<sup>80</sup>

V rámci teritoriálního členění můžeme rozlišit trh<sup>81</sup>:

- **lokální** (místní) – okresy, města, části města, tržiště, konkrétní letiště nebo přístav,
- **celorepublikový** (národní) – spotřebitel není omezen ve výběru pouze na určitou lokalitu, neboť může za podobných podmínek vážít nabídky dodavatelů z různých oblastí, popř. dodavatelé mohou bez citelných překážek přesunout svou nabídku do jakékoli oblasti státu; př. trh výroby elektrické energie, trh maloobchodního prodeje aut, jednotlivé relevantní trhy v oblasti léčiv,
- **komunitární** - zahrnující území všech států EU; př. trh vitamínů pro průmyslové využití,
- **celosvětový** – žádné místo na světě se neliší soutěžními podmínkami od míst ostatních.

---

<sup>79</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 14.

<sup>80</sup> <http://www.compet.cz/hospodarska-soutez/zakladni-pojmy/> [cit. 2009-03-21]

<sup>81</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 19- 20.

Relevantní trh je z hlediska územního vymezován šířeji, pokud jde o výrobky a úzeji, pokud jde o služby. To souvisí s větší spjatostí poskytování služeb s konkrétním územím.

### **2.1.2.3 Časové vymezení**

Tržní podíl soutěžitele se zkoumá po určitou dobu nazpět. Z časového hlediska se rozlišuje trh trvalý nebo krátkodobý. Trvalý trh je charakteristický opakovanými dodávkami, příkladem krátkodobého relevantního trhu bývá trh sezónního prodeje. Ve většině případů se však relevantní trh charakterizuje jako trvalý<sup>82</sup>.

## **2.2 Ochrana hospodářské soutěže**

Všechny subjekty účastníci se hospodářské soutěže mají právo na svou soutěžní činnost v zájmu dosažení hospodářského prospěchu. Pokud některý ze subjektů porušuje právně závazná pravidla hospodářské soutěže, je možné ho v souladu s těmito pravidly potrestat. Můžeme rozlišit dvě základní formy zneužití účasti v hospodářské soutěži. První možností je nekalé soutěžní jednání (též nazývané nekalá soutěž), druhým způsobem je nedovolené omezení hospodářské soutěže.

Nekalou soutěž upravuje zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Nedovoleným omezováním hospodářské soutěže se zabývá zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, ve znění pozdějších předpisů.

### **2.2.1 Zneužití hospodářské soutěže formou nekalého soutěžního jednání**

Za nekalé soutěžní jednání lze považovat takové jednání, které je v rozporu s dobrými mravy soutěže, útočí na jiný subjekt, který může být na místě konkurenta nebo zákazníka a které je způsobilé vyvolat u adresátů tohoto útoku škodu či jinou újmu.<sup>83</sup> Proto je nekalá soutěž zakázána.<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 20.

<sup>83</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 3.

<sup>84</sup> Přepřacováno ze zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 44, odst. 1.



Stížnostmi na nekalou soutěž se zabývají soudy v řízeních občanskoprávního charakteru na základě žalob podaných subjekty, které se cítí nekalou soutěží dotčeny.<sup>85</sup>

Za nekalou soutěž dle § 44, odst. 2 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů se považuje:

- klamavá reklama,
- klamavé označování zboží a služeb,
- vyvolávání nebezpečí záměny,
- parazitování na pověsti podniku, výrobků či služeb jiného soutěžitele,
- podplácení,
- zlehčování,
- srovnávací reklama,
- porušování obchodního tajemství,
- ohrožování zdraví spotřebitelů a životního prostředí.

### **Klamavá reklama**

Klamavou reklamou je šíření údajů o vlastním nebo cizím podniku, jeho výrobcích či výkonech, které může vyvolat klamnou představu a zjednat tím vlastnímu nebo cizímu podniku v hospodářské soutěži prospěch na úkor jiných soutěžitelů či spotřebitelů. Údaje se mohou šířit mluveným nebo psaným slovem, tiskem, vyobrazením, fotografií, rozhlasem, televizí či jiným sdělovacím prostředkem. Klamavým je i údaj sám o sobě pravdivý, jestliže vzhledem k okolnostem a souvislostem může uvést v omyl<sup>86</sup>.

Příkladem klamavé reklamy jsou sdělení s užitím tzv. částečné pravdy, např. o ceně zboží či služby, která je ve skutečnosti zvyšována dalšími poplatky za pojištění, vyžadované paušály atd. Za nekalou reklamu považováno také užití reklamy podněcující strach, neoprávnění užití obchodního jména nebo užití neúplného obchodního jména, včetně užití obchodního jména bez příslušného dodatku rozlišující právní formu podnikatele.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 3.

<sup>86</sup> Přepracováno ze zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 45.

<sup>87</sup> Pelc, V. Hospodářská soutěž. Praha: Grada Publishing. 1995, s. 87 – 89.

### **Klamavé označování zboží a služeb**

Jedná se o každé označení, které je schopné vyvolat mylnou domněnku, že jím označené zboží nebo služby pocházejí z určitého státu, oblasti nebo výrobce, anebo že vykazují zvláštní charakteristické znaky či zvláštní jakost<sup>88</sup>.

Nejčastějším klamavým označením zboží je padělání firemních značek významných světových firem od textilních výrobků, parfémů až po spotřební elektroniku. O klamavé označení může jít i v případech užití barevné či grafické kombinace, jež je typická pro jinou významnou firmu, výrobky nebo služby. Též zavádějící označení typu „...na způsob...“, „...stejný jako...“ jsou způsobilá vyvolat klamavou domněnku o povaze zboží či služeb.<sup>89</sup>

### **Vyvolání nebezpečí záměny**

Jde o jednání způsobilá vyvolat nebezpečí záměny<sup>90</sup>:

- a. užitím názvu firmy, názvu osoby nebo zvláštního označení podniku užívaného jiným soutěžitelem,
- b. užitím zvláštního označení podniku, zvláštních označení či úpravy výrobků, výkonů, které u zákazníků platí pro určitý podnik nebo je pro podnik příznačné,
- c. napodobením cizích výrobků, obalů nebo výkonů.

### **Parazitování na pověsti podniku, výrobků či služeb jiného soutěžitele**

Jde o jednání v rozporu s dobrými mravy hospodářské soutěže. Soutěžitel jím zkresluje podmínky hospodářské soutěže, neboť parazitováním využívá pověsti podniku, výrobků nebo služeb jiného soutěžitele s cílem získat v soutěži výhodnější postavení a tím i prospěch, kterého by jinak nedosáhl.<sup>91</sup>

Parazitováním je tzv. výrobkové pirátství, kdy méně kvalitní výrobek vyrobený s podstatně menšími náklady je výrobcem označen jako výrobek známé firmy,<sup>92</sup> krádež nápadů, skrývání se za image zavedeného podniku atd.<sup>93</sup>

---

<sup>88</sup> Přepracováno ze zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 46.

<sup>89</sup> Pelc, V. Hospodářská soutěž. Praha: Grada Publishing. 1995, s. 89 - 90.

<sup>90</sup> Přepracováno ze zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 47.

<sup>91</sup> Přepracováno ze zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 48.

<sup>92</sup> Pelc, V. Hospodářská soutěž. Praha: Grada Publishing. 1995, s. 92.

## **Podplácení**

Podplácením je jednání, jímž<sup>94</sup>:

- a. soutěžitel přímo nebo nepřímo nabídne, slíbí či poskytne osobě, která je členem některého orgánu jiného soutěžitele nebo je v pracovním nebo obdobném poměru k jinému soutěžiteli, jakýkoli prospěch za účelem dosažení přednosti nebo jiné neoprávněné výhody pro sebe nebo jiného soutěžitele,
- b. osoba, která je členem některého orgánu jiného soutěžitele či reprezentantem státní instituce, přímo nebo nepřímo žádá, dá si slíbit nebo přijme za stejným účelem jakýkoli prospěch.

Tímto je stanoveno podplácení tzv. aktivní, jehož se dopustí soutěžitel a podplácení pasivní, které přijme osoba veřejně činná, člen statutárního orgánu jiného soutěžitele nebo osoba se soutěžitelem spojená pracovním či jiným obdobným poměrem, př. členství v družstvu.

Pro podplácení stačí pouhý slib nebo nabídnutí (provedené i mlčky, př. ponecháním úplatku v kanceláři osoby, která má být uplácena), samotné jednání nemusí být dokončeno. Pokud byl pro uplácení využit prostředník, jde o uplácení nepřímé. Za úplatek se považují nejen peníze, ale také věcné dary, poskytnutí výhodné protislužby atd.<sup>95</sup>

## **Zlehčování**

Dopouští se ho soutěžitel, který uvede nebo rozšiřuje nepravdivé údaje o poměrech, výrobcích nebo výkonech jiného soutěžitele a tyto nepravdivé údaje mohou dotčeného soutěžitele poškodit.

Zlehčováním je i rozšiřování pravdivých údajů o poměrech, výrobcích či výkonech jiného soutěžitele, jestliže mohou tomuto soutěžiteli přivodit újmu.<sup>96</sup>

Za zlehčování lze označit přímá srovnání typu „náš výrobek je kvalitnější, lepší a levnější než výrobek firmy XYZ“ a to bez ohledu na pravdivost či nepravdivost tvrzení.

---

<sup>93</sup> [http://www.sagit.cz/pages/lexikonheslatxt.asp?cd=152&typ=r&levelid=ob\\_191.htm](http://www.sagit.cz/pages/lexikonheslatxt.asp?cd=152&typ=r&levelid=ob_191.htm) [cit. 2009-03-19]

<sup>94</sup> Přepracováno ze zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 49.

<sup>95</sup> Pelc, V. Hospodářská soutěž. Praha: Grada Publishing. 1995, s. 93.

<sup>96</sup> Přepracováno ze zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 50.

Formou zlehčování je i skryté srovnání, kdy konkurenční firma není přímo označena obchodním jménem, ale z kontextu srovnání je patrné, o kterou firmu jde.<sup>97</sup>

### **Srovnávací reklama**

Je to jakákoli reklama, která přímo nebo i nepřímo identifikuje jiného soutěžitele nebo zboží či služby nabízené jiným soutěžitelem. Srovnání odkazující na zvláštní nabídku musí jednoznačně uvést datum, ke kterému tato nabídka začíná a končí, popř. že bude ukončena v závislosti na vyčerpání zásob nabízeného zboží nebo služeb.<sup>98</sup>

### **Porušení obchodního tajemství**

Jednající osoba jiné osobě neoprávněně sdělí nebo zpřístupní obchodní tajemství, které může být využito v soutěži. Jednající osobě bylo tajemství svěřeno nebo se stalo jinak přístupným, např. z technických předloh, návodů, výkresů, vzorů atd., na základě jeho pracovního nebo jiného vztahu k soutěžiteli, popř. v rámci výkonu funkce, k níž byl povolán soudem nebo jiným orgánem.<sup>99</sup>

Obchodní tajemství tvoří skutečnosti obchodní, výrobní či technické povahy související s podnikem, mají materiální nebo nemateriální povahu, v obchodních kruzích nejsou běžně dostupné a podle vůle podnikatele mají být utajeny. Chráněny tak jsou např. obchodní plány, vedení a obsah účetních knih, výrobních programů a postupů, receptur, výsledků firemních výzkumů atd.<sup>100</sup>

### **Ohrožování zdraví spotřebitelů a životního prostředí**

Soutěžitel zkresluje podmínky hospodářské soutěže tím, že provozuje výrobu, uvádí na trh výrobky nebo provádí výkony ohrožující zdraví nebo životní prostředí za účelem získání prospěchu pro sebe nebo jiného soutěžitele na úkor jiných soutěžitelů nebo spotřebitelů.<sup>101</sup>

---

<sup>97</sup> Pelc, V. Hospodářská soutěž. Praha: Grada Publishing. 1995, s. 94.

<sup>98</sup> Přepřacováno ze zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 50a.

<sup>99</sup> Přepřacováno ze zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 51.

<sup>100</sup> Pelc, V. Hospodářská soutěž. Praha: Grada Publishing. 1995, s. 94.

<sup>101</sup> Přepřacováno ze zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 52.

Zkreslením podmínek může snížit výrobní náklady, které by si vyžádala ochrana zájmů, takto předstihnout jiné soutěžitele a získat konkurenční výhodu. Příkladem může být prodej zdravotně závadného nádobí, zdravotně závadného alkoholu atd.<sup>102</sup>

Osoby, jejichž práva byla nekalou soutěží porušena nebo ohrožena, mohou po rušiteli žádat, aby se tohoto jednání zdržel a odstranil závadný stav. Také mohou požadovat přiměřené zadostiučinění (např. v penězích), náhradu škody a vydání bezdůvodného obohacení.<sup>103</sup>

### **2.2.2 Zneužití hospodářské soutěže formou nedovoleného omezování**

Za nedovolené narušení hospodářské soutěže je považován útok na samotnou soutěž, jenž se vůči konkrétním subjektům projeví až následně. Předmětem ochrany před nedovoleným omezováním hospodářské soutěže je udržení stávající úrovně soutěže, její další rozvoj a bránění praktikám, které by danou úroveň nebo budoucí vývoj narušily.

Řízení ve věcech nedovoleného narušování hospodářské soutěže nerozhodují soudy na základě žalob od dotčených subjektů, ale soutěžní úřady. Ty prověřují stížnosti a jiná obdobná podání a také samy provádějí monitorování trhu. Soutěžní úřady mohou ukládat sankce, tj. zejména pokuty a nápravná opatření.

Právo ochrany hospodářské soutěže ukládá soutěžitelům, aby své účasti v hospodářské soutěži nezneužívali k uzavírání dohod narušujících soutěž či ke zneužití svého dominantního postavení.<sup>104</sup>

#### **2.2.2.1 Dohody narušující soutěž**

Za dohody narušující soutěž jsou považovány veškeré dohody mezi soutěžiteli, jejichž cílem nebo důsledkem je vyloučení, omezení nebo narušení hospodářské soutěže na společném trhu.<sup>105</sup> Dohody narušující soutěž představují formu koordinace soutěžního

---

<sup>102</sup> Pelc, V. Hospodářská soutěž. Praha: Grada Publishing. 1995, s. 97.

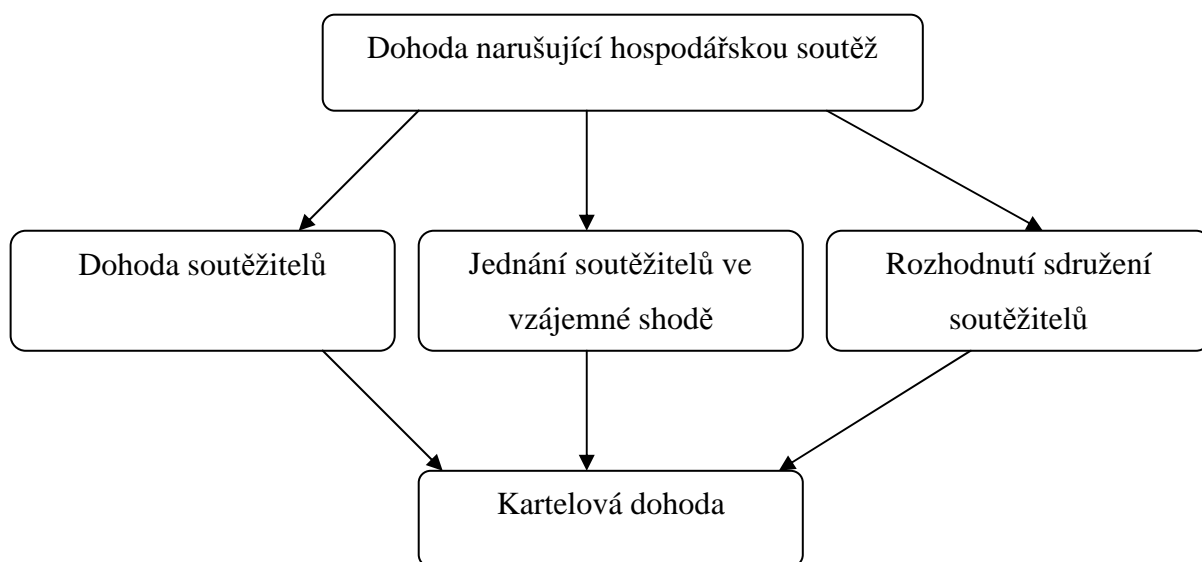
<sup>103</sup> Přepřeváno ze zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 53.

<sup>104</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 4.

<sup>105</sup> <http://www.euroskop.cz/gallery/5/1749-8ca9577b53a4deb6f8c87820d1ea31b7.pdf> [cit. 2009-03-21]

jednání soutěžitelů na trhu, tzn. vzájemné sladování vystupování jednotlivých subjektů na trhu. Právě tato koordinace soutěžního jednání více soutěžitelů je nebezpečným narušením soutěže a je také nejvýznamnějším rozlišovacím znakem mezi dohodami narušujícími soutěž a zneužitím dominantního postavení.<sup>106</sup>

Za zakázanou dohodu může být považována dohoda soutěžitelů, jednání soutěžitelů ve vzájemné shodě a rozhodnutí sdružení soutěžitelů, která může vést k narušení hospodářské soutěže.<sup>107</sup> Tyto tři formy kartelu jsou společně pojmenovány zkratkou „dohoda“, v praxi pak „kartelem“ nebo „kartelovou dohodou“<sup>108</sup> a jsou patrné z Obrázku 5.



Obrázek 5 - Dohoda narušující soutěž<sup>109</sup>

**Dohody soutěžitelů** připomínají uzavření běžné smlouvy, právně vynutitelné, zúčastněnými stranami sankcionovatelné. Obsahem bývá dobře srozumitelný projev vůle v budoucnu se chovat předem stanoveným způsobem.

**Jednání soutěžitelů ve vzájemné shodě** nespočívá v předem vyjádřeném závazku chovat se určitým způsobem, ale v koordinaci či kooperaci postupu v důsledku očekávání chování jiného soutěžitele.

<sup>106</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 21.

<sup>107</sup> <http://www.compet.cz/hospodarska-soutez/zakladni-pojmy/> [cit. 2009-03-21]

<sup>108</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 51.

<sup>109</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 51.

**Rozhodnutí sdružení soutěžitelů** má charakter příkazu či doporučení, jednostranně určeného, stanoveného či alespoň doporučeného pravidla vůči soutěžitelům, kteří jsou účastníky sdružení.

Aby byla dohoda kvalifikována jako protisoutěžní a zakázaná, musí způsobovat faktické nebo potenciální negativní dopady na hospodářskou soutěž. Tyto dopady musí být přesně identifikovatelné. Příkladem může být snížení výběru pro spotřebitele za předpokladu, že se dva dodavatelé dohodnou na stanovení ceny svých výrobků; vytlačení konkurence z trhu; vznik či zvýšení bariér pro vstup nových soutěžitelů atd.<sup>110</sup>

Zakázanou dohodou může být jak dohoda horizontální, tak i vertikální. **Horizontální dohoda** je dohoda soutěžitelů, kteří působí na stejné úrovni trhu zboží, tzn. mezi konkurenty.<sup>111</sup> Dohoda soutěžitelů uzavíraná mezi vzájemně si nekonkurujícími soutěžiteli, tj. mezi odběratelem a dodavatelem, je **dohodou vertikální**.<sup>112</sup>

### *Typy zakázaných dohod narušujících hospodářskou soutěž*

Kartel je forma sdružení, která spočívá na obchodní dohodě dvou nebo více podnikatelských subjektů, zpravidla stejného výrobního odvětví, ve které se jedná o omezení či zákaz konkurenčního boje mezi sebou,<sup>113</sup> přičemž právní a ekonomická samostatnost členů kartelu zůstává zachována.<sup>114</sup>

**Zakázané** jsou zejména dohody, které obsahují ujednání o<sup>115</sup>:

- a. přímém či nepřímém určení cen,
- b. jiných obchodních podmínkách obchodu,
- c. omezení nebo kontrole výroby, odbytu, výzkumu a vývoje nebo investic,
- d. rozdělení trhu nebo nákupních zdrojů,
- e. vázanosti uzavření smlouvy na přijetí dalšího plnění, které s předmětem smlouvy nesouvisí,

---

<sup>110</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 51 – 52.

<sup>111</sup> Prepracováno ze zákona č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, § 5.

<sup>112</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 52.

<sup>113</sup> <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/kartel> [cit. 2009-03-20]

<sup>114</sup> Hindls, R., Holman, R., Hronová, S. a kol. Ekonomický slovník. Praha: C. H. Beck. 2003, s. 131.

<sup>115</sup> Prepracováno ze zákona č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, § 3, odst. 2.

- f. znevýhodnění některých soutěžitelů na základě uplatnění rozdílných podmínek vůči jednotlivým soutěžitelům při srovnatelném plnění,
- g. tom, že účastníci dohody nebudou hospodářsky spolupracovat se soutěžiteli, kteří nejsou účastníky dohody.

ad a. Dohody o určení cen jsou též nazývány **cenové kartely**. Ze soutěžního hlediska jsou považovány za nejnebezpečnější. Mezi dohody o cenách patří dohoda o nepřímém určení ceny, kdy k cenové fixaci zboží může dojít prostřednictvím stejného kalkulačního vzorce pro tvorbu ceny, shodného systému slev, totožného cenového rozpětí, dohodnuté odstupňovanosti cen a slev atd. Příkladem horizontálního cenového kartelu může být dohoda mezi dvěma výrobci hraček, že žádný z nich nebude šlapací autíčko Mercedes KLM prodávat žádnému odběratelskému velkoobchodu za cenu nižší než 1 990 Kč.

ad b. **Kartely o určení jiných obchodních podmínek**. Jedná se o podmínky poskytování zboží či formy zvýhodnění obchodních partnerů. Není důležité, zda jsou tyto obchodní podmínky dohodnuty vůči soutěžitelům na trhu již působícím, k soutěžitelům na trh nově vstupujícím nebo vůči spotřebitelům.

O horizontální kartel o jiných obchodních podmínkách se jedná v případě, že ve smlouvě mezi dvěma soutěžiteli vyrábějícími zahradní nábytek je uvedeno, že „...obě smluvní strany se zavazují vzájemně se informovat o platebních podmínkách sjednaných při prodeji svého zboží odběratelům, neposkytovat odběratelům delší dobu splatnosti faktur...“.<sup>116</sup>

ad c. **Kontrolní kartely** jsou zpravidla uzavírány mezi soutěžiteli konkurenty. Takovými dohodami si navzájem zajišťují zachování určité pozice za situace, kdy dochází k náhlému a pro ně negativnímu vývoji na trhu. Kontrolním kartelem uzavřeným ve vertikálním vztahu lze nazvat dohodu, podle které by dodavatel odběrateli určoval, kolik a jaký druh zboží bude na trh dodávat.<sup>117</sup>

---

<sup>116</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 63.

<sup>117</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 65.



ad d. Rozdělení trhu nebo zdrojů, neboli **segmentační kartely**. Dohoda, v níž se jednotliví soutěžitelé navzájem dohodnou, že nebudou vystaveni konkurenčnímu boji tak, že každý z nich si ponechá určitou část trhu. Tento kartel může být jak vertikální, kdy se každý z účastníků zaměří na jinou cílovou skupinu zákazníků, tak i horizontální – soutěžitelé se dohodnou, že každý z nich si ponechá určitou část trhu, na které bude nadále působit bez konkurence ostatních.<sup>118</sup>

Za horizontální segmentační kartel „při nákupu“ lze považovat dohodu soutěžitelů, kteří jsou významnými opraváři motocyklů jedné značky, kdy jeden z nich bude odebírat náhradní díly pouze od jednoho velkoobchodu a druhý pouze od druhého velkoobchodu, čímž si rozdělí zdroje zásobování.

ad e. **Junktimační kartely**. Podstatou tohoto typu dohody je fakt, že zúčastnění soutěžitelé podmiňují uzavření smlouvy se třetími osobami dodáním dalšího plnění, které věcně ani podle obchodních zvyklostí s předmětem smlouvy nesouvisí. Třetí osoby tak mají minimální možnost uzavírat smlouvy pouze na pro ně potřebný předmět. Příkladem horizontálního junktimačního kartelu je dohoda dvou výrobců cukrovinek, že budou potvrzovat objednávky svých odběratelů na dodání jahodových žvýkaček pouze za podmínky, že odběratelé akceptují i paralelní dodávky určitého množství cukru krystalu, který účastníci dohody získali při likvidaci cukrovaru.

ad f. **Diskriminační kartely** jsou dohody, podle kterých soutěžitelé svým obchodním partnerům při rovnocenném plnění poskytují bezdůvodně nerovnocenná protiplnění. Tímto dochází k umělé regulaci vstupu nových soutěžitelů na trh, kolektivnímu znevýhodňování předem stanovené skupiny dodavatelů, odběratelů či jiných třetích osob. Nerovné podmínky mohou být shledávány v ceně, v množství plnění, dodacích podmínkách, záručních podmínkách atd. Musí zde být splněna podmínka způsobení újmy v soutěži třetí osobě.<sup>119</sup>

ad g. **Bojkotové kartely**. Jedná se o dohodu soutěžitelů, že s třetími osobami, stojícími vně kartelu, nebude vůbec spolupracováno. Dopady na hospodářskou soutěž jsou velmi podobné jako u diskriminačních kartelů. Jestliže se tři významní výrobci hodin

---

<sup>118</sup> [http://publib.upol.cz/~obd/fulltext/Iuridica2/Iuridica2\\_06.pdf](http://publib.upol.cz/~obd/fulltext/Iuridica2/Iuridica2_06.pdf) [cit. 2009-03-21]

<sup>119</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 65 - 67.

a budíků dohodnou, že budou svým odběratelům nabízet takové obchodní podmínky, které je odradí od záměru prodávat konkurenční zboží společnosti XYZ, tj. zboží jiného konkrétního výrobce, uzavřeli mezi sebou horizontální skupinový bojkot.<sup>120</sup>

**Zákaz se nevztahuje** na dohody, které<sup>121</sup>:

- a. přispějí ke zlepšení výroby nebo distribuce zboží, podpoře technického či hospodářského rozvoje a vyhrazení spotřebitelům přiměřený podíl na výhodách z toho plynoucích,
- b. neuloží soutěžitelům omezení, která nejsou nezbytná k dosažení cílů dle písmene a.,
- c. neumožní soutěžitelům vyloučit hospodářskou soutěž na podstatné části trhu zboží, jehož dodávka nebo nákup je předmětem dohody.

### 2.2.2.2 Dominantní postavení a jeho zneužití

Dominantní postavení na trhu má soutěžitel nebo více soutěžitelů, kterým jejich tržní síla umožňuje chovat se ve značné míře nezávisle na jiných soutěžitelích nebo spotřebitelích,<sup>122</sup> přičemž se zpravidla jedná o společnost, která zaujímá tržní podíl na relevantním trhu přesahující 40 %.<sup>123</sup> Soutěžitel tak není vystaven buď žádné nebo jen nepodstatné soutěži.<sup>124</sup>

**Tržní podíl** je nejvýznamnějším kritériem pro posouzení tržní síly subjektu na trhu. Vysoký tržní podíl je v mnoha případech spolehlivým indikátorem existence dominantního postavení na trhu. Pro správný výpočet tržního podílu je třeba řádně vymezit relevantní trh a také jednotky, v nich se tržní podíl vypočítává. Vhodné bývá peněžní vyjádření (např. v korunách, eurech, dolarech) před fyzickými jednotkami produkce (např. kusy automobilů, barely ropy atd.), neboť peněžní způsob jasně vyjadřuje skutečnost, že mezi jednotkami existují velké cenové rozdíly.

---

<sup>120</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 66 – 68.

<sup>121</sup> Přepřacováno ze zákona č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, § 3, odst. 4.

<sup>122</sup> Přepřacováno ze zákona č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, § 10, odst. 1.

<sup>123</sup> <http://www.compet.cz/hospodarska-soutez/zakladni-pojmy/> [cit. 2009-03-21]

<sup>124</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 21.

Nelze však jednoznačně určit horní hranici, od které lze tržní podíl považovat za silný důkaz existence dominance, a dolní hranici, kdy nízký tržní podíl ukazuje absenci dominance. Vodítkem může být rozhodovací praxe soutěžních úřadů a příslušná soudní judikatura.

Z rozhodovací praxe evropských soudů vyplývají přibližné hodnoty:

- při tržním podílu nižším než 30 % není dominantní postavení zpravidla dáno,
- je-li tržní podíl v intervalu 30-40 %, může tato skutečnost představovat dominantní postavení,
- pokud je tržní podíl vyšší než 40 %, je možno uvažovat o existenci dominantního postavení.

Soutěžitel, který má 39 % tržní podíl, může být společně s jiným soutěžitelem s podobným tržním podílem v **kolektivním** dominantním postavení, tedy mohou dosahovat společné dominance.<sup>125</sup>

Dalšími kritérii tržní síly je **hospodářská síla** (např. přístup k lepším distribučním kanálům, vlastnictví práv průmyslového a jiného duševního vlastnictví,<sup>126</sup> rozložení rizika působením na více trzích atd.), **finanční síla** (např. přístup k úvěrům, likvidita), **právní překážky vstupu na trh** (např. autorské právo, patenty, veřejnoprávní povolení aj.), **jiné překážky** (např. nutné investice pro vstup na daný trh, technicky vyspělý trh s potřebou vlastního výzkumu a vývoje), **stupně vertikální integrace soutěžitelů** (vlastní síť distributorů či dodavatelů), **struktura trhu a velikost tržních podílů nejbližších konkurentů** (má-li soutěžitel na trhu silného protihráče, s nímž nejedná v dohodě, soutěž funguje).<sup>127</sup>

Dominantního postavení může být dosaženo několika způsoby, např.<sup>128</sup>:

- interní růst – soustavná vnitřní expanze aktivit,
- náhlé změny podmínek na trhu – např. odchod konkurenta z trhu,

---

<sup>125</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 100 – 102.

<sup>126</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 104.

<sup>127</sup> Švarc, Z. a kol. Základy obchodního práva. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 2005, s. 433.

<sup>128</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 111.

- dočasné obsazení nově vzniklého trhu – rychlá zaplnění volného místa novým výrobkem,
- práva daná státem – legální monopoly, např. pošta,
- přírodní nebo jiné fyzikální podmínky – v podstatě znemožňují existenci konkurence,
- důsledek fúzí a akvizic – postupné nabývání kontroly nad dosavadními konkurenty a tím i získávání jejich tržního podílu.

Dominantní postavení samo o sobě pokutováno není, zakázáno je až jeho zneužití. Zneužitím dominantního postavení je zejména<sup>129</sup>:

- přímé nebo nepřímé vynucování nepřiměřených podmínek ve smlouvách s jinými účastníky trhu, vynucování plnění, jež je v době uzavření smlouvy v nápadném nepoměru k poskytovanému protiplnění,
- vázání souhlasu s uzavřením smlouvy na podmínku, že druhá smluvní strana odebere i další plnění, které s požadovaným předmětem smlouvy nesouvisí,
- uplatňování rozdílných podmínek při shodném nebo srovnatelném plnění vůči jednotlivým účastníkům trhu,
- zastavení nebo omezení výroby, odbytu či výzkumu a vývoje na úkor spotřebitelů,
- dlouhodobé nabízení a prodej zboží za nepřiměřeně nízké ceny, které může mít za následek narušení hospodářské soutěže,
- odmítnutí poskytnout jiným soutěžitelům za přiměřenou úhradu přístup k vlastním přenosovým sítím nebo obdobným rozvodným a jiným infrastrukturním zařízením, které soutěžitel v dominantním postavení vlastní nebo, pokud jiní soutěžitelé z právních nebo jiných důvodů nemohou bez spoluužívání takového zařízení působit na stejném trhu jako dominantní soutěžitelé.

---

<sup>129</sup> Přepřacováno ze zákona č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, § 11.

### 2.2.2.3 Spojování soutěžitelů

Za spojení soutěžitelů se považuje<sup>130</sup>:

- přeměna dvou nebo více na trhu dříve samostatně působících soutěžitelů,
- nabytí podniku jiného soutěžitele nebo jeho podstatné části smlouvou,
- jestliže jedna nebo více osob, které nejsou podnikateli, ale kontrolují alespoň jeden podnik, anebo jestliže jeden nebo více podnikatelů získá možnost přímo nebo nepřímo kontrolovat jiný podnik, zejména nabytím účastnických cenných papírů, obchodních nebo členských podílů, nebo smlouvou nebo jinými způsoby, které jim umožňují určovat nebo ovlivňovat soutěžní chování kontrolovaného soutěžitele,
- vznik společné kontroly nad soutěžitelem, který dlouhodobě plní všechny funkce samostatné hospodářské jednotky.

Řízení o povolení spojení se zahájí na základě návrhu dnem, kdy byl Úřadu doručen návrh na povolení spojení obsahující všechny náležitosti. Nejdříve se posoudí, zda spojení podléhá povolení ÚOHS a v patřičné lhůtě o tom vydá rozhodnutí. Úřad návrh na povolení spojení zamítne, jestliže by spojení mělo za následek podstatné narušení hospodářské soutěže na relevantním trhu (v praxi je zákaz spojení ojedinělý).<sup>131</sup> Jsou však případy, kdy soutěžitelé, kterým spojení nebylo povoleno, požádali o souhlas s fúzí znovu. Pokud mezitím došlo ke změnám na trhu, mají přitom šanci se svým návrhem uspět.

ÚOHS tak například začátkem roku 2006 povolil spojení dvou největších firem na pekárenském trhu v ČR, i když toto spojení v minulosti zakázal. V novém správním řízení byl zohledněn fakt, že spojením vzniklý subjekt již nebude, na rozdíl od svých konkurentů, z pohledu k přístupu k surovinám soběstačný a bude si je muset zajišťovat dodávkami. Jeden z fúzujících subjektů totiž v průběhu roku 2005 odprodal své majetkové podíly na trzích mlýnských výrobků.<sup>132</sup>

Spojení soutěžitelů podléhá povolení ÚOHS, jestliže:

- celkový čistý obrat všech spojujících se soutěžitelů dosažený za poslední účetní období na trhu ČR je vyšší než 1,5 mld. Kč a alespoň dva ze spojujících

---

<sup>130</sup> Přepřacováno ze zákona č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, § 12.

<sup>131</sup> Přepřacováno ze zákona č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, § 15 – 17.

<sup>132</sup> [http://www.compet.cz/fileadmin/user\\_upload/VZ\\_verejnost/Vyrocní\\_zpráva\\_2008.pdf](http://www.compet.cz/fileadmin/user_upload/VZ_verejnost/Vyrocní_zpráva_2008.pdf) [cit. 2009-03-20]

se soutěžitelů dosáhli každý za poslední účetní období na trhu ČR čistého obratu vyššího než 250 mil. Kč,<sup>133</sup> nebo

- celkový celosvětový čistý obrat všech spojovaných soutěžitelů za poslední účetní období je vyšší než 5 mld. Kč.<sup>134</sup>

Poznámka: Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže čistým obratem spojujících se soutěžitelů rozumí čistý obrat dosažený jednotlivými soutěžiteli pouze při činnosti, která je předmětem jejich podnikání. Nejsou-li soutěžitelé podnikateli, rozumí se čistým obratem pouze obrat dosažený při činnosti, k níž byli založeni nebo kterou běžně vykonávají.

Do společného čistého obratu se zahrnují čisté obraty dosažené:

- všemi spojujícími se soutěžiteli,
- osobami, které budou spojující se soutěžitele kontrolovat po uskutečnění daného spojení,
- osobami, které kontroluje osoba, která bude spojující se soutěžitele kontrolovat po uskutečnění daného spojení.

## **2.3 Komunitární a české právo hospodářské soutěže**

### **2.3.1 Evropské soutěžní právo a jeho prameny**

Soutěžní politika není považována v Evropské unii za cíl sám o sobě, ale spíše za nástroj sloužící k dosažení základních cílů Společenství. Těmito cíli jsou trvalý a udržitelný růst, podpora stability, zvyšování životní úrovně a vytvoření jednotného vnitřního trhu. Soutěž nutí podnikatelské subjekty ke zvyšování efektivnosti, ke zkvalitňování vyráběné produkce a snižování cen pro konečné spotřebitele a tím podporuje základní cíle.

Soutěžní pravidla Evropské unie se vztahují na jednání soukromých podnikatelských subjektů, ale i na vládní zásahy samotných členských států. Podnikatelské subjekty mohou omezovat soutěž na trhu dohodami se svými konkurenty nebo

---

<sup>133</sup> Přepřacováno ze zákona č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, § 13.

<sup>134</sup> Tetřevová, L. Vlastnická restrukturalizace a její regulace. Účetnictví v praxi. 2003, č. 4, s. 25.

zneužíváním svého dominantního postavení na trhu. Stejně tak ovšem i vlády jednotlivých členských států mohou svým jednáním narušit hospodářskou soutěž a to udělením tzv. výhradních nebo zvláštních práv podnikům a de facto tak vytvoří monopol. Druhým způsobem omezení hospodářské soutěže ze strany vlád členských zemí jsou státní podpory, které upřednostňují vybrané podnikatelské subjekty, popř. výrobu určitého zboží a služeb.<sup>135</sup>

#### **V EU je hospodářská soutěž zakotvena v předpisech<sup>136</sup>:**

- Smlouva o založení Evropského společenství - pravidla hospodářské soutěže,
- Nařízení Rady (ES) č. 1/2003 o provádění pravidel hospodářské soutěže stanovených v člancích 81 a 82 Smlouvy,
- Nařízení Rady (ES) č. 139/2004 o kontrole spojování podniků, a dalších.

Evropské soutěžní právo představuje hierarchicky uspořádaný systém právních norem. Na vrcholu stojí ustanovení Smlouvy ES, následují Nařízení Rady a Komise, Oznámení, sdělení a vodítka a pomyslnou základnu tvoří rozsudky Evropského soudního dvora, Soudu první instance a Komise.<sup>137</sup>

#### **2.3.1.1 Smlouvy o založení Evropského společenství**

V oblasti ochrany hospodářské soutěže vystupuje do popředí článek 81 Smlouvy o založení ES (dohody omezující soutěž) a článek 82 Smlouvy o zneužití dominantního postavení.

**Článek 81 Smlouvy** zakazuje dohody a jednání ve vzájemné shodě, které omezují hospodářskou soutěž a ovlivňují obchod mezi členskými státy. Taková ujednání zahrnují dohody o stanovení cen, rozdělení trhů nebo omezování výroby. Soudní dvůr ve svém stěžejním rozhodnutí v oblasti soutěžního práva stanovil, že obecný zákaz dohod omezujících soutěž se vztahuje jak na horizontální dohody mezi konkurenty, tak i na

---

<sup>135</sup> <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/hospodarska-soutez/pravni-upravy-eu-v-oblasti-ochrany/1000511/8193/> [cit. 2009-03-21]

<sup>136</sup> <http://www.compet.cz/legislativa/hospodarska-soutez/evropska-unie/> [cit. 2009-03-21]

<sup>137</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 25.

vertikální dohody mezi subjekty, které si vzájemně nekonkurují, např. ve vztazích výrobce-distributor.

**Článek 82 Smlouvy** prohlašuje zneužití dominantního postavení ze strany podniku nebo několika podniků na společném trhu nebo na jeho podstatné části za zakázané, pokud toto zneužití může vést k ovlivnění obchodu mezi členskými státy. Příkladem zneužití dominantního postavení je vynucování nepřiměřených cen, vázané obchody nebo diskriminaci.

Článek 82 Smlouvy se vztahuje pouze na individuální jednání podniků, nikoli na činnost několika podniků jednajících na základě dohody. Dále ustanovení tohoto článku vylučuje poskytnutí výjimky podniku, který zneužívá svého dominantního postavení.<sup>138</sup>

### **2.3.1.2 Nařízení Rady a Komise**

Tyto právní předpisy jsou obecně závazné a přímo aplikovatelné v jednotlivých členských státech. Nařízení je pro svou jednoznačnost a bezprostřední závaznost vhodnější prostředek úpravy jednotného komunitárního soutěžního práva než směrnice, které musí být provedeny členskými státy. Nejvýznamnějším nařízením Rady je Nařízení č. 1/2003, o provádění pravidel hospodářské soutěže stanovených v čl. 81 a 82 Smlouvy a Nařízení č. 139/2004, o kontrole spojování mezi podniky.

### **2.3.1.3 Oznámení, sdělení a vodítka**

Jsou to právně nezávazné obecné instrukce vydávané Komisí, ve kterých tato sděluje účastníkům trhu svůj pohled a přístup k některým problémům a otázkám aplikace komunitárního soutěžního práva. Pravidla touto formou upravená žádným způsobem nezavazují komunitární soudní orgány, které mohou v konkrétní věci rozhodnout opačným způsobem. Takto vydaná oznámení, sdělení a obecné zásady jsou minimálně po faktické stránce závazné pro Komisi, pokud nebyla odvolána.

---

138

<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/hospodarska-soutez/pravni-upravy-eu-v-oblasti-ochrany/1000511/8193/> [cit. 2009-03-21]



### **2.3.1.4 Rozsudky Evropského soudního dvora, Soudu první instance a rozhodnutí Komise**

Tyto soudy na základě odvolání účastníků sporu rozhodují o tom, zda Komise ve svém rozhodování řádným způsobem interpretovala Smlouvu ES, zda byla dodržena pravidla řádného procesu, Soud první instance se navíc zabývá i skutkovými okolnostmi případu jako je řádné zdůvodnění, zřejmé vady ve skutkových zjištěních a v jejich hodnocení. Rozsudky těchto soudů jsou pro Komisi závazné. Rozhodnutí Komise představují jeden z nejspolehlivějších zdrojů informací o aktuálních přístupech při výkladu a aplikaci komunitárního soutěžního práva.<sup>139</sup>

## **2.3.2 Soutěžní právo ČR a jeho prameny**

### **2.3.2.1 Zákony**

Nejdůležitějším zákonem České republiky v oblasti ochrany hospodářské soutěže je zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, ve znění pozdějších předpisů. Definuje pojmy jako soutěžitel, relevantní trh, dohody narušující soutěž, dominantní postavení a jeho zneužití a spojování soutěžitelů. Součástí zákona je též úprava působnosti Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, řízení před Úřadem, pokuty a opatření k nápravě.

V zákoně č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů, je úprava soudního řízení, průběhu řízení, zvláštní způsob doručení usnesení o udělení souhlasu atd. Neméně důležitým je zákon č. 273/2003 Sb., o působnosti Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže.

### **2.3.2.2 Podzákoné právní předpisy**

Podzákoné předpisy se skládají z osmi vyhlášek Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže o blokových výjimkách ze zákazu dohod narušujících soutěž podle § 3 odst.1 zákona. Jedná se o vyhlášky č. 198-205/2001 Sb., které nabyly účinnosti společně se zákonem o ochraně hospodářské soutěže.<sup>140</sup>

---

<sup>139</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 27 – 36.

<sup>140</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 37 – 41.

### 2.3.2.3 Sdělení s neformální závazností

Jde např. o tzv. program shovívavosti (**Leniency program**), oficiálně nazvaný jako Program aplikace mírnějšího režimu při ukládání pokut u zakázaných dohod narušujících soutěž. Tento program má ÚOHS pomoci odhalovat nezákonné kartelové dohody a současně má zajistit účastníkům takových dohod, kteří pomohou Úřadu při odhalování kartelu, mírnější zacházení při rozhodování o sankci za účast na zakázané dohodě. Program byl publikován pouze na internetových stránkách Úřadu ve formě sdělení předsedy Úřadu. Nejedná se tak o obecně závazný právní předpis, ale dokument představuje veřejný příslib Úřadu, že bude postupovat zveřejněným způsobem. Při splnění podmínek Leniency programu nebude pokuta uložena vůbec nebo bude snížena, a to až do výše 50 %.<sup>141</sup>

## 2.4 Pokuty za uzavření zakázané dohody

V České republice na rovný přístup všech soutěžitelů k hospodářské soutěži dohlíží Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS). Pokud tento prokáže uzavření zakázané dohody, je oprávněn uložit soutěžitelům, kteří se protiprávního jednání dopustili, peněžitou sankci.

Přesná výše pokuty není stanovena, ale vychází z principu, že každá pokuta musí mít pro soutěžící dostatečně velký negativní dopad, tzn. má ho odradit od podobného jednání v budoucnu, ale nemá pro něj být likvidační.<sup>142</sup> Pokutu lze uložit až do výše 10 mil. Kč nebo do 10 % čistého obrátu dosaženého za poslední ukončené účetní období.<sup>143</sup>

Při rozhodování o výši konkrétní pokuty ÚOHS přihlíží zejména k závažnosti, případnému opakování a délce trvání porušování zákona. Také bere v potaz skutečnost, zda k porušení zákona došlo úmyslným jednáním soutěžitele či pouze z nedbalosti.<sup>144</sup>

Počet zahájených správních řízení pro zakázané dohody, zneužití dominantního postavení a fúze je patrný z Obrázku 6, Obrázku 7 a Obrázku 8.

---

<sup>141</sup> <http://www.compet.cz/hospodarska-soutez/kartely-a-dominance/novy-leniency-program> [cit. 2009-03-22]

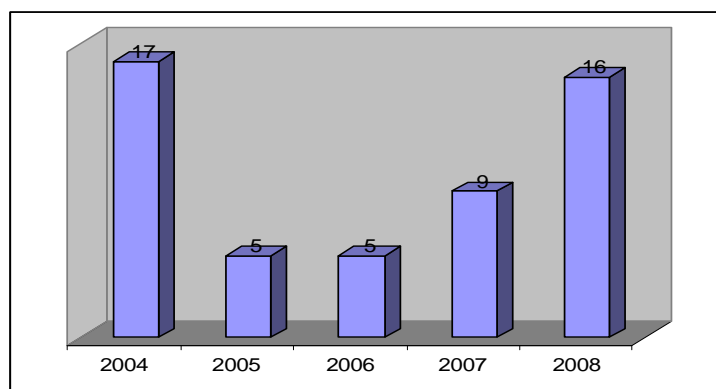
<sup>142</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 89.

<sup>143</sup> Přepřacováno ze zákona č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, § 22.

<sup>144</sup> <http://www.compet.cz/hospodarska-soutez/kartely-a-dominance/zasady-stanovovani-pokut/> [cit. 2009-03-20]

### 2.4.1 Zakázané dohody

Správní řízení se týkalo distribuce posledního dílu českého vydání Harryho Pottera a vertikálních dohod mezi Albatrosem a jeho odběrateli. Albatros uzavíral a plnil zakázané dohody o omezení okruhu osob, jimž je odběratel oprávněn dále dodávat zboží (dodržování dohod bylo společností kontrolováno a při porušení závazku sankcionováno). Nejzávažnějším přečinem pak bylo uzavírání zakázaných dohod ve spojitosti s vydáním knihy Harry Potter a relikvie smrti, jejichž cílem bylo zamezit distribuci této knihy do hypermarketů, a tím zabránit cenové soutěži mezi hypermarkety a specializovanými knihkupci. Hypermarkety poskytují slevy knih pro zákazníky, kdežto tradiční knihkupci většinou dodržují doporučené prodejní ceny. Účastník řízení v průběhu správního řízení s ÚOHS spolupracoval, souhlasil s jeho zjištěními a byl připraven předmětné smlouvy změnit tak, aby odpovídaly soutěžním pravidlům. Albatros tím, že uznal odpovědnost za protisoutěžní jednání a dále s Úřadem spolupracoval, poskytl mu všechny vyžádané informace a započal s nápravou protisoutěžního stavu, splnil podmínky pro dosažení narovnání a snížení výsledné pokuty o téměř 50 procent.



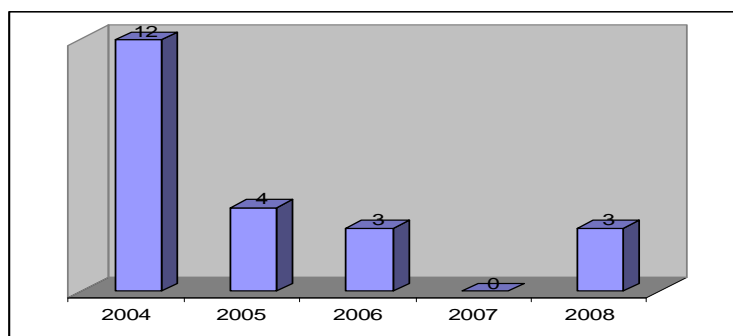
Obrázek 6 - Počet zahájených správních řízení – zakázané dohody<sup>145</sup>

### 2.4.2 Zneužití dominantního postavení

V oblasti zneužívání dominantního postavení zahájil Úřad v roce 2008 celkem 3 správní řízení. Nejvýznamnějším řízením loňského roku bylo dokončení prvního stupně řízení se společností České dráhy, které bylo zahájeno v roce 2006. ČD uplatňovaly bez objektivních důvodů vůči svým odběratelům rozdílné ceny za služby železniční nákladní dopravy; znemožnily jiným soutěžitelům uzavírat smlouvy o zákaznickém tarifu a získat tak slevu z veřejného ceníku; stanovily povinnost skládat 100 % zálohy na jimi

<sup>145</sup> [http://www.compet.cz/fileadmin/user\\_upload/VZ\\_verejnost/Vyrocnizprava\\_2008.pdf](http://www.compet.cz/fileadmin/user_upload/VZ_verejnost/Vyrocnizprava_2008.pdf) [cit. 2009-03-20]

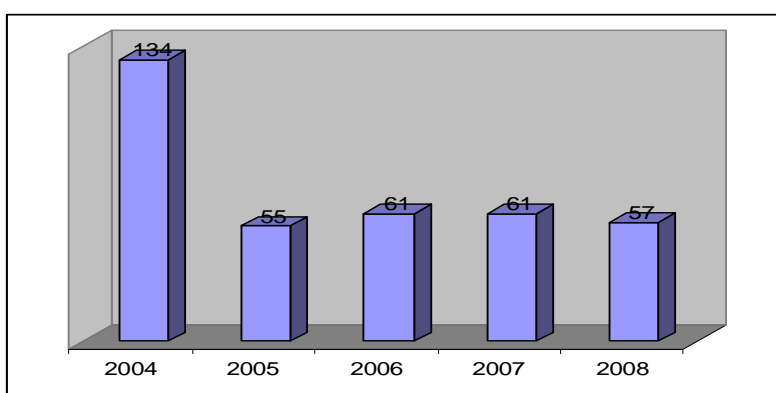
poskytované služby železniční nákladní dopravy. Úřad konstatoval porušení českého i evropského soutěžního práva a Českým drahám uložil pokutu ve výši 270 mil. Kč.



Obrázek 7 - Počet zahájených správních řízení – zneužití dominantního postavení<sup>146</sup>

### 2.4.3 Fúze

Úřad povolil spojení soutěžitelů na trhu piva mezi společnostmi Královský pivovar Krušovice a Drinks Union, pivovary soutěžitele Drinks Union se tak začlenily do skupiny Heineken. Vzhledem k vysokému stupni koncentrace na trhu s pivem posuzoval ÚOHS dopady spojení nejen na celkovém trhu piva v České republice, ale i detailněji na distribučních kanálech. Tržní podíl subjektu vzniklého spojením však nepřesáhl 15% hranici a zůstal tedy hluboko pod 25% úrovní, pod níž se má za to, že fúze nemá mít za následek podstatné narušení hospodářské soutěže. S ohledem na relativně nízký tržní podíl spojujících se soutěžitelů a na existenci významných konkurenčních subjektů na trhu dospěl Úřad k závěru, že posuzované spojení nebude mít za následek podstatné narušení hospodářské soutěže.



Obrázek 8 - Počet zahájených správních řízení – fúze<sup>147</sup>

<sup>146</sup> [http://www.compet.cz/fileadmin/user\\_upload/VZ\\_verejnost/Vyrocní\\_zpráva\\_2008.pdf](http://www.compet.cz/fileadmin/user_upload/VZ_verejnost/Vyrocní_zpráva_2008.pdf) [cit. 2009-03-20]

### 3 Rizika a omezení vlastnické restrukturalizace podniku z pohledu ochrany hospodářské soutěže

Dovršení vnitřního trhu, hospodářské a měnové unie, rozšíření Evropské unie a snížení mezinárodních překážek obchodu a investic nadále povede k významným novým uspořádáním společností, zvláště ve formě spojování podniků. Proto je třeba zajistit, aby proces nového uspořádání společností trvale nenarušil hospodářskou soutěž. Právo Společenství musí obsahovat ustanovení o spojování, které by mohlo zásadně narušit účinnou hospodářskou soutěž na společném trhu nebo na jeho podstatné části.

Ustanovení **Nařízení Rady (ES) č. 139/2004** ze dne 20. ledna 2004 o kontrole spojování podniků se vztahuje na významné strukturální změny, jejichž tržní dopad přesahuje státní hranice každého členského státu. Taková spojení by obecně měla být přezkoumávána na komunitární úrovni, při použití tzv. principu „**one-stop-shop**“, neboli systému jednorázového odbavení. Tento princip znamená, že se daným spojením soutěžitelů zabývá buď Evropská komise (pokud má spojení význam pro celé Společenství) nebo soutěžní úřad členského státu (jde-li o spojení národního charakteru).

Vícenásobná oznámení jedné a téže transakce zvyšují právní nejistotu, úsilí a náklady podniků a mohou vést k protichůdným hodnocením. Proto musí existovat systém, pomocí kterého mohou být spojování postoupena dotčenými členskými státy Komisi. Komise by měla jednat v úzkém a stálém spojení s příslušnými orgány členských států, od nichž získává připomínky a informace.<sup>148</sup>

Za účelem efektivní spolupráce Evropské komise a soutěžních úřadů členských států se vytváří tzv. **Evropská soutěžní síť**. Komise a příslušné orgány členských států využívají v úzké spolupráci svých příslušných pravomocí, poskytují si informace a konzultace, v zájmu toho, aby případ řešil nejvhodnější orgán.

---

<sup>147</sup> [http://www.compet.cz/fileadmin/user\\_upload/VZ\\_verejnost/Vyrocní\\_zprava\\_2008.pdf](http://www.compet.cz/fileadmin/user_upload/VZ_verejnost/Vyrocní_zprava_2008.pdf) [cit. 2009-03-20]

<sup>148</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32004R0139:CS:HTML> [cit. 2009-03-25]

**Evropská soutěžní síť (ECN)** byla založena jako fórum pro diskuzi a spolupráci evropských soutěžních úřadů v případech aplikace Článků 81 a 82 Smlouvy ES. Zajišťuje rozdělení práce, účinnou a pevnou aplikaci soutěžních pravidel ES. Komise EU a soutěžní autority členských států spolupracují v ECN skrze:

- vzájemné informování o nových případech a vykonaných rozhodnutích,
- koordinaci vyšetřování v případě potřeby,
- vzájemnou pomoc při vyšetřování,
- výměnu důkazů a jiných informací,
- diskuzi o různých otázkách společného zájmu.

Cílem ECN je vybudovat účinný právní rámec pro prosazení soutěžního zákona ES proti společnostem, které porušují pravidla hospodářské soutěže a jejichž aktivity jsou v rozporu se zájmy spotřebitele.

V rámci ECN jsou diskutovány soutěžní problémy a prosazován společný přístup skupiny expertů ve specifických sektorech (např. bankovníctví, cenné papíry, energetika, pojišťovnictví, potraviny, farmaceutika, zdravotní péče, životní prostředí, motorová vozidla, média, zneužití dominantního postavení, železnice atd.).<sup>149</sup>

### **3.1 Spojení soutěžitelů**

Spojení vzniká, jestliže dojde ke změně kontroly na trvalém základě v důsledku:

- a) fúze dvou či více původně nezávislých podniků nebo částí podniků,
- b) získání přímé nebo nepřímé kontroly nad jedním či více dalšími podniky jednou či více osobami (již kontrolujícími nejméně jeden podnik) nebo jedním či více podniky.

Poznámka: Spojení soutěžitelů představuje operace přinášející trvalou změnu v kontrole dotčených podniků a tím i ve struktuře trhu. Jedná se tedy o všechny společné podniky vykonávající trvale všechny funkce samostatného hospodářského subjektu. Spojení

---

<sup>149</sup> <http://www.compet.cz/hospodarska-soutez/mezinarodni-spoluprace/european-competition-network/> [cit. 2009-03-26]

s významem pro celé Společenství musí být oznámena Komisi před svým uskutečněním a po uzavření dohody.<sup>150</sup>

Spojení má význam pro celé Společenství jestliže<sup>151</sup>:

- a) celkový celosvětový obrat všech dotčených podniků přesahuje 5 mld EUR,
  - b) celkový obrat každého z nejméně dvou dotčených podniků v rámci celého Společenství přesahuje 250 milionů EUR,
- pokud žádný z dotčených podniků nedosáhne v jednom a též členském státě více než dvou třetin svého celkového obratu v rámci celého Společenství.*

Spojení nedosahující výše uvedených prahových hodnot má komunitární význam jestliže<sup>152</sup>:

- a) celkový celosvětový obrat všech dotčených podniků přesahuje 2,5 mld EUR,
  - b) v každém z nejméně tří členských států celkový obrat všech dotčených podniků přesahuje 100 milionů EUR,
  - c) celkový obrat každého z nejméně dvou dotčených podniků v každém z nejméně tří členských států 25 milionů EUR,
  - d) celkový obrat každého z alespoň dvou dotčených podniků v rámci Společenství přesahuje 100 milionů EUR,
- pokud žádný z dotčených podniků nedosáhne v jednom a též členském státě více než dvou třetin svého celkového komunitárního obratu.*

Poznámka: Celkový obrat se skládá z částek nabytých dotčenými podniky v předchozím finančním roce z prodeje výrobků a poskytování služeb spadajících do rámce běžných činností těchto podniků, po odečtení rabatu a daně z přidané hodnoty a jiných daní přímo spojených s obratem. Obrat v rámci Společenství nebo v rámci členského státu zahrnuje výrobky a služby prodané podnikům nebo spotřebitelům uvnitř Společenství nebo případně v daném členském státu.

---

<sup>150</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32004R0139:CS:HTML> [cit. 2009-03-25]

<sup>151</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32004R0139:CS:HTML> [cit. 2009-03-25]

<sup>152</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32004R0139:CS:HTML> [cit. 2009-03-25]

Při **hodnocení o slučitelnosti** spojení se společným trhem vezme Komise v úvahu:

- a) potřebu zachování a rozvoje účinné hospodářské soutěže na společném trhu,
- b) tržní postavení dotčených podniků a jejich hospodářskou a finanční sílu, stávající alternativy pro dodavatele a uživatele, jejich přístup k dodávkám nebo na trh, právní nebo jiné překážky vstupu na trh, směry vývoje nabídky a poptávky, pokud jde o příslušné zboží a služby atd.

Spojení, které zásadně nenaruší účinnou hospodářskou soutěž na společném trhu nebo na jeho podstatné části, bude prohlášeno za **slučitelné** se společným trhem. Spojení, které zásadně naruší účinnou hospodářskou soutěž na společném trhu nebo na jeho podstatné části, bude prohlášeno za **neslučitelné** se společným trhem.<sup>153</sup>

Výroční zpráva Komise o politice hospodářské soutěže v roce 2006 upozorňuje na změny, které proběhly v pracovních metodách Komise. Co se týče antimonopolních pravidel obsažených v člancích 81 a 82 Smlouvy, byla *přijata nová prahová hodnota pro ochranu před pokutami a snížení pokut v případě kartelů. Při výpočtu výše pokut na základě nových pravidel bude částka rovna podílu ročních tržeb z výrobku (až do výše 30 %) vynásobenému počtem let, během nichž podnik jednal protiprávně (tento podíl může při opakovaném protiprávním jednání dosáhnout až 100 %).*

V rámci opatření týkajících se **kartelů** Komise vydala sedm konečných rozhodnutí, v nichž uložila 41 podnikům pokuty v celkové výši 1 846 milionů EUR, v porovnání s 33 podniky a celkovou výší pokut 683 milionů EUR v roce 2005 (blíže Obrázek 9 a 10).<sup>154</sup> Přehled deseti nejvyšších uložených pokut za kartel podniků je uveden v Tabulce 3.

Peníze vybrané na pokutách jsou do rozpočtu Společenství, financuje se z nich fungování EU a tím šetří peníze daňových poplatníků. Neméně důležitým efektem vysokých pokut je odrazení společností od vytváření či udržování kartelů.<sup>155</sup>

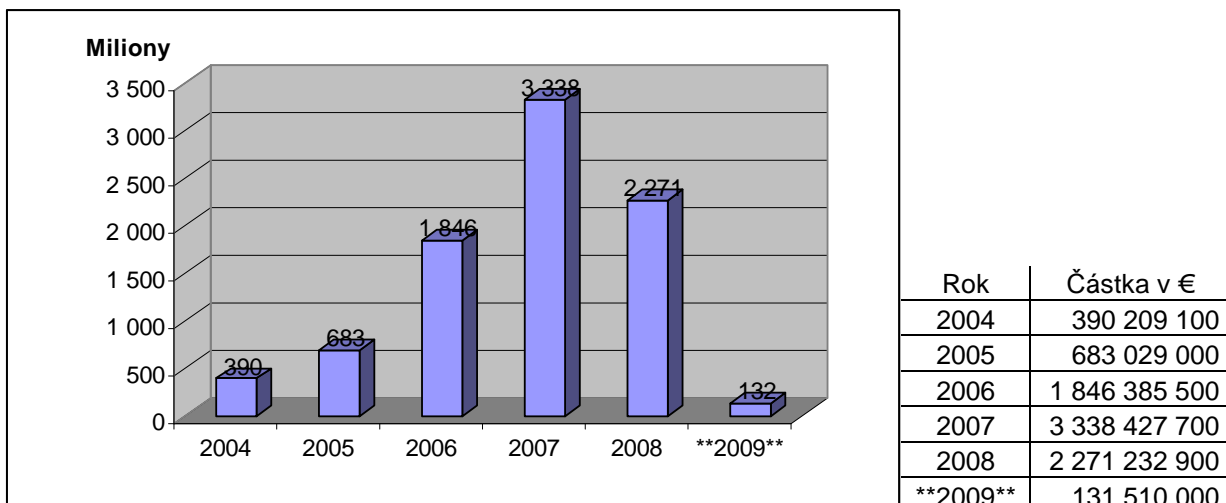
---

<sup>153</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32004R0139:CS:HTML> [cit. 2009-03-25]

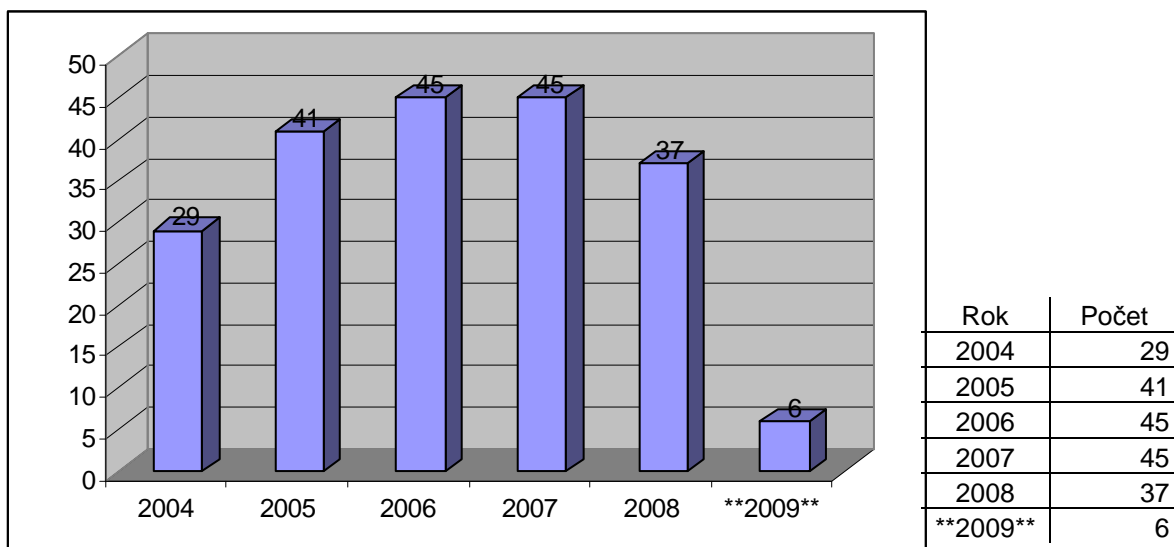
<sup>154</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:162:0035:0039:CS:PDF> [cit. 2009-03-26]

<sup>155</sup> [http://ec.europa.eu/competition/publications/consumer\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/competition/publications/consumer_cs.pdf) [cit. 2009-04-04]





Obrázek 9 - Pokuty uložené kartelům v období 2004–2009 (v mil €; poslední aktualizace 28. ledna 2009)<sup>156</sup>



Obrázek 10 - Počet rozhodnutí Komise v případech kartelů od roku 2004<sup>157</sup>

<sup>156</sup> Přeloženo z: <http://ec.europa.eu/competition/cartels/statistics/statistics.pdf> [cit. 2009-03-27]

<sup>157</sup> Přeloženo z: <http://ec.europa.eu/competition/cartels/statistics/statistics.pdf> [cit. 2009-03-27]

**Tabulka 3 - Deset nejvyšších pokut za kartel podniků<sup>158</sup>**

Rok	Podnik	Případ	Částka v €
2008	Saint Gobain	Autoskla	896 000 000
2007	ThyssenKrupp	Výtahy a eskalátory	479 669 850
2001	F. Hoffmann-La Roche AG	Vitaminy	462 000 000
2007	Siemens AG	Plynem izolované spínačí přístroje	396 562 500
2008	Pilkington	Autoskla	370 000 000
2008	Sasol Ltd	Vosky na svíčky	318 200 000
2006	Eni SpA	Syntetický kaučuk	272 250 000
2002	Lafarge SA	Sádrokarton	249 600 000
2001	BASF AG	Vitaminy	236 845 000
2007	Otis	Výtahy a eskalátory	224 932 950

Aplikace ustanovení zakazující uzavírání dohod narušujících soutěž nevyklučuje použití ustanovení zakazující zneužití dominantního postavení. V praxi se tato skutečnost projevuje tak, že dohoda narušující soutěž, která je vyjmuta ze zákazu na základě zákonné nebo blokové výjimky, může představovat zneužití dominantního postavení postižitelné podle čl. 82 Smlouvy ES, resp § 11 odst. 1 zákona č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže.<sup>159</sup>

## **3.2 Dohody zakázané**

### **3.2.1 Dohody vždy zakázané**

Ze samotné povahy dohody je zřejmé, že již její samotné uzavření naplňuje materiální podmínku narušení hospodářské soutěže. Prokáže-li se její uzavření, pak již tento fakt je sám o sobě důkazem, že jde o dohodu zakázanou. U dohod v této kategorii není třeba provádět dokazování o dopadech na hospodářskou soutěž. Patří sem ty nejzávažnější protisoutěžní delikty, mezi které se řadí<sup>160</sup>:

- dohody o cenách uzavřené v horizontálním vztahu mezi konkurenty,
- dohody o rozdělení trhu uzavřené v horizontální vztahu mezi konkurenty,
- dohody o určení ceny pro další prodej mezi soutěžiteli ve vertikálním vztahu,
- dohody o poskytnutí úplné teritoriální ochrany kupujícímu při dalším prodeji uzavřené mezi soutěžiteli ve vertikálním vztahu.

<sup>158</sup> Přeloženo z: <http://ec.europa.eu/competition/cartels/statistics/statistics.pdf> [cit. 2009-03-27]

<sup>159</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 23.

<sup>160</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 75.

### 3.2.2 Dohody ostatní

U těchto dohod je třeba prokázat jednak fakt, že již byla uzavřena a také skutečnost, jak a do jaké míry soutěž narušila či narušit mohla. Je třeba u nich vždy prokazovat splnění materiální podmínky narušení hospodářské soutěže podle konkrétních okolností každého jednotlivého případu.<sup>161</sup>

### 3.3 Dohody bagatelní

Jsou to zákonné výjimky pro dohody malého významu pro které platí, že společný podíl jejich účastníků na relevantním trhu nepřesahuje určitou hranici. Vyjmutí těchto dohod ze zákazu je postaveno na principu posouzení podílu účastníků dohod na relevantním trhu a obsahu této dohody.<sup>162</sup>

#### Horizontální dohody

Zákaz dohod narušujících hospodářskou soutěž se nevztahuje na horizontální dohodu, pokud společný podíl účastníků dohody na relevantním trhu nepřesahuje 10 %.<sup>163</sup> Pokud soutěžitel samostatně nebo společně s ostatními soutěžiteli tuto hranici překročí, nelze na ně toto vyjmutí použít.<sup>164</sup>

#### Vertikální dohody

Na vertikální dohodu se zákaz dohod narušujících hospodářskou soutěž nevztahuje v případě, kdy podíl žádného z účastníků dohody na relevantním trhu nepřesahuje 15 %.<sup>165</sup> Toto vyjmutí se na vertikální dohody nevztahuje za předpokladu, že jde o dohody, ve kterých si soutěžitelé určují ceny zboží pro další prodej a dohody, jimiž je navazujícímu soutěžiteli poskytována úplná teritoriální ochrana vůči ostatním soutěžitelům na jeho úrovni trhu.<sup>166</sup>

---

<sup>161</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 75.

<sup>162</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 78.

<sup>163</sup> Přepřacováno ze zákona č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, § 6.

<sup>164</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 78.

<sup>165</sup> Přepřacováno ze zákona č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, § 6.

<sup>166</sup> Raus, D., Neruda, R. Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU. Brno: CP Books. 2005, s. 79.

### 3.4 Zneužití dominantního postavení

Článek 82 Smlouvy o zneužití dominantního postavení se vztahuje pouze na individuální jednání podniků, zatímco článek 81 (dohody omezující soutěž) postihuje činnost několika podniků jednajících na základě dohody.<sup>167</sup> Další odlišností mezi oběma články je, že **článek 82 nepřipouští žádné výjimky** na rozdíl od článku 81, který umožňuje velké množství výjimek, které závisí na odvětví a tržních podmínkách (např. výjimka může být udělena v těžké situaci v odvětví, kdy může být na přechodnou dobu udělena podpora vzniku kartelům; udělení výjimek na základě společného postupu při výzkumu a vývoji). Tento článek zakazuje jakékoli jednání, které by vedlo ke zneužití dominantní pozice.<sup>168</sup> Rozhodnutí Komise v oblasti zneužití dominantní pozice v období let 1990-2002 jsou patrná z Tabulky 4.

**Tabulka 4 - OECD klasifikace rozhodnutí Komise v oblasti zneužití dominantní pozice v období let 1990-2002<sup>169</sup>**

Klasifikace OECD	Pozitivní nález	Negativní nález	Výjimka	<b>Celkem</b>
Zemědělství	10	3	2	<b>15</b>
Těžba nerostných surovin	2	0	1	<b>3</b>
Výroba	55	10	30	<b>95</b>
Veřejné služby	5	3	2	<b>10</b>
Obchod a služby	6	6	3	<b>15</b>
Doprava	10	0	5	<b>15</b>
Bankovníctví a pojišťovnictví	4	2	5	<b>11</b>
Komunikace	6	3	6	<b>15</b>
Energetika	1	0	3	<b>4</b>
Stavebnictví	6	3	1	<b>10</b>
<b>Celkem</b>	<b>105</b>	<b>30</b>	<b>58</b>	<b>193</b>

V mnoha zemích existují trhy s tzv. přirozenými monopoly. Jedná se především o síťová odvětví, kdy je nerentabilní, aby existovaly např. dvě paralelní sítě dodávající elektřinu, plyn nebo teplo. Firmy s takto dominantním postavením pak mají na trhu natolik silnou pozici, že jim dovoluje chovat se do značné míry nezávisle na svých konkurentech,

<sup>167</sup>

<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/hospodarska-soutez/pravni-upravy-eu-v-oblasti-ochrany/1000511/8193/> [cit. 2009-04-04]

<sup>168</sup> Bureš, V. Analýza rozhodnutí Evropské Komise v oblasti zneužití dominantní pozice v letech 1990-02. *Ekonomie a management*. 2008, č. 2, s. 19.

<sup>169</sup> Bureš, V. Analýza rozhodnutí Evropské Komise v oblasti zneužití dominantní pozice v letech 1990-02. *Ekonomie a management*. 2008, č. 2, s. 23.

dodavatelích i odběratelích. Situaci na trhu kontroluje a koriguje příslušný odvětvový regulátor a také ÚOHS.<sup>170</sup>

Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže obsahuje i výčet **zvláštních skutkových podstat**, např. vynucování nepřiměřených podmínek ve smlouvách, vynucování vázaných obchodů na obchodních partnerech, diskriminace partnerů na trhu nebo také spekulace s omezováním výroby či prodeje, které následně vede k vyvolání nedostatku určitého druhu zboží na úkor spotřebitelů a k následnému zvýšení jeho ceny.

K nepřiměřeným podmínkám se řadí také dlouhodobé nabízení nebo prodej za nepřiměřeně nízké ceny, tzv. **predátorské ceny**, tedy ceny nižší, než jsou variabilní náklady, které na trhu uplatňuje sám prodávající. Těmito cenami podnik zničí menšího soutěžitele konkurenta, který s tak nízkou cenou nemůže soupeřit. Pro spotřebitele je tato situace krátkodobě výhodná, ale po delší době, kdy dominant zcela ovládne daný trh, dojde k monopolnímu zvýšení ceny, takže v dlouhodobém horizontu je to pro ně nevýhodné. Za predátorské ceny se nepokládá sezónní snížení cen, snížení cen při výprodeji, slevy při reklamních akcích atd.<sup>171</sup>

Dalším typem zvláštní skutkové podstaty je přímé či nepřímé požadování peněžních nebo nepeněžních plnění odběratelem<sup>172</sup>:

- za vstup do jeho evidence,
- za umístění zboží dodavatele v provozovně prodávajícího, zejména jde o umístění na výhodném místě z hlediska obvyklé pozornosti zákazníků,
- za požadování zvláštních slev a zvýhodnění od dodavatele,
- povinnost dodavatele zavézt zboží až na prodejní místo v prodejně,
- odebrat zpět neprodané zboží a vrátit odběrateli jeho plnou cenu – tzv. vratky,
- souhlasit s označením zboží značkou obchodu namísto dodavatele, atd.

---

<sup>170</sup> [http://www.compet.cz/fileadmin/user\\_upload/Publikace/uohs\\_skladacka\\_CZ\\_2008\\_03.pdf](http://www.compet.cz/fileadmin/user_upload/Publikace/uohs_skladacka_CZ_2008_03.pdf) [cit. 2009-04-04]

<sup>171</sup> Švarc, Z. a kol. Základy obchodního práva. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 2005, s. 434 - 435.

<sup>172</sup> Švarc, Z. a kol. Základy obchodního práva. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 2005, s. 435.

Úprava byla zaměřena proti praktikám hypermarketů, které tyto nevýhodné podmínky vyžadují od svých slabších dodavatelů.

### **3.5 Rizika ochrany hospodářské soutěže pro podnik**

V důsledku vstupu České republiky do Evropské unie dne 1. května 2004 již na řádné dodržování hospodářské soutěže nedohlíží pouze Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, ale v komunitárním rámci též Evropská komise.

Důležitým prostředkem pro udržení společnosti na konkurenčním trhu je její růst, přizpůsobení se trhu, novým požadavkům atd. K osvědčeným způsobům patří fúze či akvizice, které také podléhají kontrole ze strany soutěžního úřadu, popř. Komise, stejně jako jsou sledovány dohody soutěžitelů a dominantní postavení společností.

Fúze může spojujícím se společnostem pomoci např. efektivněji vyvinout nové produkty nebo snížit výrobní či distribuční náklady. Díky této vyšší efektivitě je spotřebitelům nabízeno kvalitnější zboží za lepší ceny.

Ovšem některé fúze mohou vytvořit nebo posílit dominantní společnost a tím mohou vést k omezení hospodářské soutěže. Tím se zvýší ceny, omezí nabídka a v důsledku dojde k poškození spotřebitele.

Komise přezkoumává fúze, pokud je celosvětový obrat spojujících se podniků vyšší než 5 mld. EUR a obrat alespoň dvou zúčastněných podniků vyšší než 250 mil. EUR, ledaže podniky dosahují více než dvě třetiny svého komunitárního obratu v témže členském státě<sup>173</sup>. Pokud tuto hranici nepřekračuje, mohou danou fúzi přezkoumat úřady pro hospodářskou soutěž v jednotlivých členských státech. Přezkoumávání se týká všech fúzí bez ohledu na to, kde ve světě mají spojující se společnosti oficiální sídlo, centrálu nebo kde vykonávají svou činnost a to proto, že i fúze mezi společnostmi sídlícími mimo Evropskou unii mohou ovlivnit trhy v EU, pokud tyto společnosti v EU obchodují.

---

173

<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/hospodarska-soutez/pravni-upravy-eu-v-oblasti-ochrany/1000511/8193/> [cit. 2009-04-05]

Pokud se po přezkoumání ukáže, že fúze nebude mít vážný dopad na hospodářskou soutěž v EU, je tato bez výhrad schválena. Ukáže-li se, že fúze může mít dopad na hospodářskou soutěž, musí být tato zakázána, aby byly podniky i spotřebitelé chráněni před vyššími cenami nebo omezenější nabídkou zboží a služeb.

Více než 90 % případů oznámených Komisi je schváleno po počátečním přezkoumávání během 25 pracovních dnů, většina případů podrobených důkladnému šetření v délce 90 pracovních dnů je povolena s výhradami. Od roku 1990 byl absolutní zákaz spojení udělen jen v 19 případech.<sup>174</sup>

Riziko vlastnické restrukturalizace pro podnik z pohledu ochrany hospodářské soutěže tak lze spatřovat v zákazu pokračování v protisoutěžním jednání, nařízením zdržení se této činnosti, uložení pokuty, popř. opatření k nápravě, vyvolané záměrným uzavíráním dohod narušujících hospodářskou soutěž, zneužíváním dominantního postavení a v zakázaném spojování soutěžitelů.

Evropské i české soutěžní právo připouští možnost tzv. **alternativního řešení soutěžních problémů**, což jsou opatření, která společně navrhli účastníci řízení (též nazývané závazky). Jde o možnost ukončení správního řízení vedeného pro podezření ze zneužití dominance nebo z uzavření kartelové dohody za podmínky přijetí závazků. Pro tento typ ukončení správního řízení se vžilo též označení alternativní řešení soutěžních problémů, přeneseně soutěžní advokacie.

Soutěžní Úřad může v řízeních vedených pro podezření z uzavření zakázané dohody narušující soutěž nebo ze zneužití dominantního postavení uložit, aby účastníci splnili opatření, která společně navrhli, jsou-li tato opatření dostatečná pro ochranu hospodářské soutěže a odstraní-li se jejich splněním závadný stav.

Přijímání závazků přináší výhody oběma stranám. Úřadu umožní rychle, jistěji a účinně řešit jím zjištěná méně závažná protisoutěžní jednání a soustředit své zdroje na odhalování a prokazování nejzávažnějších deliktů.<sup>175</sup> Rychlost řešení souvisí

---

<sup>174</sup> [http://ec.europa.eu/competition/publications/consumer\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/competition/publications/consumer_cs.pdf) [cit. 2009-04-05]

<sup>175</sup> [http://www.ipravnik.cz/cz/clanky/art\\_5300/alternativni-reseni-souteznich-problemu.aspx](http://www.ipravnik.cz/cz/clanky/art_5300/alternativni-reseni-souteznich-problemu.aspx) [cit. 2009-04-05]

s neformálností postupu, vyšší jistota pramení z předpokladu, že strany se lépe ztotožní s opatřením, které si přijmou samy, než s pokutou, která je udělována proti vůli adresáta.<sup>176</sup>

V případech, kdy jsou soutěžitelé připraveni ze své vlastní iniciativy svým jednáním napravit protisoutěžní stav, je Úřad připraven nezahajovat správní řízení, případně již zahájené správní řízení zastavit, aniž by rozhodl o tom, že byl daným jednáním spáchán správní delikt.<sup>177</sup>

Za alternativní řešení soutěžních problémů lze pokládat<sup>178</sup>:

- odstranění soutěžního problému před zahájením správního řízení,
- přijetí závazků navržených účastníky řízení v rámci prvostupňového řízení.

Možnost alternativního řešení soutěžních problémů je závislá na závažnosti deliktu, z jehož spáchání Úřad soutěžitele podezírá. Úřad rozlišuje tři kategorie závažnosti deliktů, lišící se svou nebezpečností pro soutěž<sup>179</sup>:

- **velmi závažné delikty** - zejména horizontální dohody o cenách, o rozdělení trhu či omezení výroby, zneužití dominantního postavení soutěžiteli s výrazným dopadem na širší skupinu spotřebitelů,
- **závažné delikty** - zejména jiné horizontální dohody, vertikální dohody o určení cen pro další prodej a o rozdělení trhu, jiná zneužití dominantního postavení
- **méně závažné delikty** - zejména jiné vertikální dohody menšího významu s omezeným vlivem na spotřebitele, které zasahují pouze malou část trhu, a další méně závažná narušení soutěže.

V posledních letech došlo k častému využívání alternativního řešení, zejména ve fázi před zahájením správního řízení. V roce 2005 Úřad takto uzavřel 3 případy, v roce 2006 17 případů, v roce 2007 se jednalo o 13 případů a v loňském roce 7 případů.<sup>180</sup>

---

<sup>176</sup> <http://www.compet.cz/hospodarska-soutez/kartely-a-dominance/pravidla-pro-alternativni-reseni-souteznic-problemu/> [cit. 2009-04-05]

<sup>177</sup> <http://www.compet.cz/hospodarska-soutez/kartely-a-dominance/pravidla-pro-alternativni-reseni-souteznic-problemu/> [cit. 2009-04-05]

<sup>178</sup> <http://www.compet.cz/hospodarska-soutez/kartely-a-dominance/pravidla-pro-alternativni-reseni-souteznic-problemu/> [cit. 2009-04-05]

<sup>179</sup> <http://www.compet.cz/hospodarska-soutez/kartely-a-dominance/pravidla-pro-alternativni-reseni-souteznic-problemu/> [cit. 2009-04-05]



## 4 Závěr

Záměrem diplomové práce na téma **Vlastnická restrukturalizace podniku a ochrana hospodářské soutěže** bylo souhrnně zpracovat problematiku vlastnické restrukturalizace podniku a s ní úzce související ochranu hospodářské soutěže.

Vlastnická restrukturalizace představuje proces celkových změn vlastnické struktury podniku. Diplomová práce se zabývá integrační formou změny vlastnické struktury, ale tyto změny mohou mít také formu výprodeje (celého podniku nebo jeho části) nebo jiných podob vlastnických změn (např. zadlužený výkup). Vlastnická restrukturalizace formou integrace může mít charakter horizontální, vertikální nebo konglomerátní. Integrace samotná je pak realizována ve formě akvizic, fúzí nebo strategických aliancí (typu joint venture nebo holding). Motivy pro změnu vlastnické struktury mohou být např. synergický efekt plynoucí ze spojení, nevyužití daňové štíty, rozložení a snížení rizika atd. Rozhodující může být pouze jeden, ale zpravidla více motivů.

Tržní ekonomika je založena na soutěži mezi firmami. Tato soutěž je motivována snahou rozšířit trhy, získat další zákazníky a udržet se na trhu. Zdravá soutěž podporuje inovaci, omezuje výrobní náklady, zvyšuje výkonnost celého hospodářství a spotřebitelům nabízí výrobky a služby ve vyšší kvalitě za nižší ceny, neboť silná konkurence mu umožňuje výběr ze širšího sortimentu. Efektivní je hospodářská soutěž tehdy, když je trh tvořen na sobě nezávislými firmami, které tak jsou vystaveny konkurenčnímu boji.

Některé společnosti jsou ovšem způsobilé soutěž omezit, proto soutěžní právo na evropské i české úrovni vymezuje zakázané praktiky. Na evropské úrovni se soutěžní politikou zabývá Evropská komise, v České republice to je Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Primárním cílem těchto dohlížitelů je odstranit negativní vliv zakázaných praktik a podporovat zdravou hospodářskou soutěž.

Ke zneužití hospodářské soutěže může dojít formou nekalého soutěžního jednání nebo nedovoleným omezováním. Za nekalé soutěžní jednání lze považovat takové jednání,

---

<sup>180</sup> [http://www.compet.cz/fileadmin/user\\_upload/VZ\\_verejnost/Vyrocní\\_zpráva\\_2008.pdf](http://www.compet.cz/fileadmin/user_upload/VZ_verejnost/Vyrocní_zpráva_2008.pdf) [cit. 2009-04-05]

které je v rozporu s dobrými mravy soutěže, útočí na jiný subjekt a je způsobilé vyvolat u adresátů tohoto útoku škodu či jinou újmu. Příkladem nekalého soutěžního jednání je klamavá reklama, klamavé označování zboží a služeb, vyvolávání nebezpečí záměny, parazitování na pověsti podniku, výrobků či služeb jiného soutěžitele, podplácení, zlehčování, srovnávací reklama, porušování obchodního tajemství, ohrožování zdraví spotřebitelů a životního prostředí.

Za nedovolené narušení hospodářské soutěže je považován útok na samotnou soutěž, jenž se vůči konkrétním subjektům projeví až následně. Předmětem ochrany je udržení stávající úrovně soutěže, její další rozvoj a bránění praktikám, které by danou úroveň nebo budoucí vývoj narušily. Právo ochrany hospodářské soutěže ukládá soutěžitelům, aby své účasti v hospodářské soutěži nezneužívali k uzavírání dohod narušujících soutěž (tzv. kartelovým dohodám), nezneužívali svého dominantního postavení a nedocházelo ke spojování soutěžitelů, jež by bylo způsobilé omezit hospodářskou soutěž.

## Seznam použité literatury

- [1] A&CE Group, s. r. o [online]. Dostupný na www: < <http://www.ace.cz> >.
- [2] Brealey, R. A.; Myers, S. C. *Teorie a praxe firemních financí*. Přel. M. Tůma; Z. Tůma. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 1070 s. Přel. z: Principles of Corporate Finance. ISBN 80-7226-189-4
- [3] Buchta, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 191 s. ISBN 80-7194-726-1
- [4] Bureš, V. Analýza rozhodnutí Evropské Komise v oblasti zneužití dominantní pozice v letech 1990-02. *Ekonomie a Management*. 2008, roč. XI, č. 2, s. 19.  
ISSN 1212-3609
- [5] Business Center [online]. Dostupný na www: < <http://business.center.cz/>>.
- [6] Články 81 a 82 Smlouvy ES
- [7] DePamphilis, D. *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities*. 1st. ed. Los Angeles: Academic Press, 2001. 643 s. ISBN 0-12-210735-7
- [8] Dvořáček, J. a kol. *Společné a nadnárodní podniky*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2006. 200 s. ISBN 80-245-1029-4
- [9] European Commission [online]. Dostupný na www: <<http://ec.europa.eu/>>.
- [10] Gaughan, P. A. *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring*. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, 2002. 612 p. ISBN 0-471-12196-7
- [11] Hindls, R., Holman, R., Hronová, S. a kol. *Ekonomický slovník*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 519 s. ISBN 80-7179-819-3
- [12] Informační portál pro finance [online]. Dostupný na www: < <http://www.finance.cz/>>.
- [13] Informační systém Masarykovy univerzity [online]. Dostupný na www: <<http://is.muni.cz>>
- [14] Jenčková, E. *Vlastnická struktura podniku a její změny*. Bakalářská práce. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007.
- [15] Jindřichovská, I.; Blaha, Z. S. *Podnikové finance*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 320 s. ISBN 80-7261-025-2
- [16] Kampf, L. *Vlastnická restrukturalizace firem jako zdroj pozitivních ekonomických efektů*. Diplomová práce. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005.
- [17] Leader na trhu právních informací [online]. Dostupný na www: <<http://pravniciradce.ihned.cz/>>

- [18] Mařík, M. *Koupě podniku jako součást podnikové strategie*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997. 176 s. ISBN 80-7079-558-1
- [19] Nakladatelství ekonomické a právní literatury Ostrava [online]. Dostupný na [www: <www.sagit.cz>](http://www.sagit.cz).
- [20] Nařízení Rady (ES) č. 139/2004 o kontrole spojování podniků
- [21] Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Dostupný na [www: <http://www.businessinfo.cz/cz/ >](http://www.businessinfo.cz/cz/).
- [22] Pearce, D. W. *Macmillanův slovník moderní ekonomie*. Přel. O. Dědek. 4. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 549 s. Přel. Z: Macmillan Dictionary of Modern Economics. ISBN 80-85605-42-2
- [23] Pelc, V. *Hospodářská soutěž*. 1. vyd. Praha: Graha Publishing, 1995. 168 s. ISBN 80-7169-124-0
- [24] Portál Univerzity Palackého v Olomouci [online]. Dostupný na [www: <http://www.upol.cz/>](http://www.upol.cz/).
- [25] Přehled dění v EU [online]. Dostupný na [www: < http://www.euroskop.cz/>](http://www.euroskop.cz/).
- [26] Přístup k právu Evropské unie [online]. Dostupný na [www: <http://eur-lex.europa.eu/ >](http://eur-lex.europa.eu/).
- [27] Raus, D., Neruda, R. *Hospodářská soutěž po vstupu ČR do EU*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 359 s. ISBN 80-251-0394-3
- [28] Server iPrávník – C. H. Beck [online]. Dostupný na [www: < http://www.ipravnik.cz/>](http://www.ipravnik.cz/).
- [29] Slovník cizích slov [online]. Dostupný na [www: < http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>](http://slovník-cizich-slov.abz.cz/).
- [30] Synek, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X
- [31] Synek, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7
- [32] Švarc, Z. a kol. *Základy obchodního práva*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. 476 s. ISBN 80-86898-51-2
- [33] Tetřevová, L. *Finanční restrukturalizace firmy*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 123 s. ISBN 80-7194-788-1
- [34] Tetřevová, L. Od podnikové přes finanční k vlastnické restrukturalizace firmy. *Finančný manažér*. 2003, roč. IV, č. 1 – 2, s.17 – 20. ISSN 1335-5813

- [35] Tetřevová, L. Vlastnická restrukturalizace a její regulace. *Účetnictví v praxi*. 2003, roč. VII, č. 4, s. 24 – 26. ISSN 1211-7307
- [36] Úřad pro ochranu hospodářské soutěže [online]. Dostupný na [www: <http://www.compet.cz/>](http://www.compet.cz/)
- [37] Valach, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 328 s. ISBN 80-86119-21-1
- [38] Vodáček, L., Vodáčková, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 137 s. ISBN 80-7261-058-9
- [39] Webhosting vše [online]. Dostupný na [www: < https://webhosting.vse.cz/ >](https://webhosting.vse.cz/).
- [40] Wood's, F. *Business accounting* 2. 6th ed. London: Pitman Publishing, 1994. 608 p. ISBN 0-273-03914-8
- [41] Wöhe, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Přel. J. Dvořák. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1995. 748 s. Přel. z: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. ISBN 80-7179-014-1
- [42] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
- [43] Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže.
- [44] Závurka, M., Sedláček, J. *Úvod do obchodního práva*. 1. vyd. Univerzita Pardubice, 2007. 72 s. ISBN 978-80-7194-973-2
- [45] Žák, M. a kol. *Hospodářská politika II*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1999. 261 s. ISBN 80-7079-057-1

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Restrukturalizace VNP a VPP .....	14
Obrázek 2 - Fúze v podobě sloučení .....	23
Obrázek 3 - Fúze v podobě splynutí .....	24
Obrázek 4 - Vznik joint venture .....	31
Obrázek 5 - Dohoda narušující soutěž.....	46
Obrázek 6 - Počet zahájených správních řízení – zakázané dohody .....	59
Obrázek 7 - Počet zahájených správních řízení – zneužití dominantního postavení.....	60
Obrázek 8 - Počet zahájených správních řízení – fúze.....	60
Obrázek 9 - Pokuty uložené kartelům v období 2004–2009 (v mil €; poslední aktualizace 28. ledna 2009) .....	65
Obrázek 10 - Počet rozhodnutí Komise v případech kartelů od roku 2004 .....	65

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Obecné a jednotlivé důvody strategické aliance .....	32
Tabulka 2 - Klady a zápory jednotlivých forem podnikání.....	34
Tabulka 3 - Deset nejvyšších pokut za kartel podniků.....	66
Tabulka 4 - OECD klasifikace rozhodnutí Komise v oblasti zneužití dominantní pozice v období let 1990-2002.....	68

## Seznam zkratek

aj. = a jiné

apod. = a podobně

a. s. = akciová společnost

atd. = a tak dále

ČR = Česká republika

ES = Evropské společenství

EU = Evropská unie

EUR = euro

Kč = Koruna česká

kol. = kolektiv

mil. = milion

mld. = miliarda

např. = například

obr. = obrázek

OECD = Organizace zemí pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

popř. = popřípadě

př. = příklad

s. r. o. = společnost s ručením omezeným

tj. = to jest

tzn. = to znamená

tzv. = tak zvaný

ÚOHS = Úřad pro ochranu hospodářské soutěže