



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

OBCHODNÍ AKTIVITY PODNIKU V ZAHRANIČÍ

FOREIGN BUSINESS ACTIVITIES OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Mgr. VLADIMÍR DOLEŽEL

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JIŘÍ KOLEŇÁK, Ph.D.

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Doležel Vladimír, Mgr.

Podnikové finance a obchod

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Obchodní aktivity podniku v zahraničí

v anglickém jazyce:

Foreign Business Activities of Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Zdůvodnění výběru tématu
Cíl práce
Analýza současného stavu
Teoretické východisko řešení problému
Návrh řešení
Zhodnocení návrhu
Závěr
Použitá literatura



Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

ROZEHNALOVÁ, N. Právo mezinárodního obchodu. 1. vyd. Brno : MU v Brně, 2002. ISBN 80-210-2612-X.

ROZEHNALOVÁ, N. Mezinárodní právo obchodní. II. část – řešení sporů. 2. vyd. Brno: MU Brno, 2000. ISBN 80-210-2041-5.

KUČERA, Z. Mezinárodní právo soukromé. 4. vyd. Brno: Doplněk, 1999. ISBN 1081-149-1999.

ROZEHNALOVÁ, N., TÝČ, V., NOVOTNÁ, M. Evropské mezinárodní právo soukromé. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1998. 346 s. Acta Universitatis Brunensis Iuridica ; No 206. ISBN 80-210-1867-4

UNIDO. Manual on technology transfer negotiation. 1st ed. Vienna: UNIDO, 1996. ISBN 92-1-106302-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Koleňák, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



Kocmanová

doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Ředitel ústavu

Koch

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

ABSTRAKT

Práce je zpracována na platformě reálného úkolu, kdy se společnost rozhodla zajistit svou trvalou přítomnost na rakouském trhu. Po analýze současného stavu, která prokázala racionalitu tohoto rozhodnutí, je zpracován teoretický fundament práce, který tvoří základ pro návrh konkrétního řešení pro dosažení cíle vytyčeného společností.

Teoretická část práce se zabývá podstatou mezinárodního obchodu a jeho stručnou historií. Dále se práce již zaměřuje na oblasti, které budou rozhodující pro řešení nastíněného úkolu, spočívající zejména v rovině právního režimu mezinárodního obchodu, norem, které mezinárodní obchod a mezinárodní vztahy upravují, rizik mezinárodního obchodu a formách průniku podniku na zahraniční trhy.

Na základě poznatků získaných v teoretické části jsem při jejich praktické aplikaci dospěl k názoru, že pro společnost bude nejvýhodnější uskutečnit vertikální integraci formou zřízení organizační složky v Rakouské republice. Dále navrhuji konkrétní postup zřízení organizační složky s vyčíslením nákladů na založení a provoz organizační složky v prvním roce. Rovněž navrhuji strategii pro právní vztahy uzavírané organizační složkou a marketingovou strategii organizační složky pro první rok.

Klíčová slova

mezinárodní obchod, organizační složka, vertikální integrace, právní režim, právo rozhodné, komparativní výhoda, formy průniku na zahraniční trhy

ABSTRACT

This Master's thesis has been elaborated on the basis of a real issue, which a company, that decided to procure its full time presence in the Austria's market, is facing. The analysis of the present state, which proved the rationality of the decision, is followed by a theoretical fundament of this thesis, that lays the foundations of the specific proposal leading to reach the aim given by the company.

The theoretical part of the thesis deals with the core of the international trade and its brief history. The thesis is further focused on the areas of the international trade important for solving the given issue. The main areas are as follows: international trade legal regime, law of international trade, risks in the international trade, ways of penetration into a foreign market.

Based on the knowledge attained in the theoretical part of this thesis, while applying them, I have come to the conclusion, that it would be best for the company to establish a branch office in the Austria. The conclusion is followed by a factual proposal of progress supplemented by a calculation of costs of establishing the branch office and calculation of operating costs for the first year. I am also proposing a strategy for legal relationships being concluded by a branch office and marketing strategy for the first year.

Key words

international trade, branch office, vertical integration, legal regime, applicable law, comparative advantage, ways of penetration into a foreign market

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

DOLEŽEL, V. *Obchodní aktivity podniku v zahraničí*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 80 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Zahraniční obchodní aktivity podniku* vypracoval samostatně s použitím odborné literatury a pramenů uvedených v seznamu, který tvoří přílohu této práce.

V Brně dne 29.4.2008



.....
Mgr. Vladimír Doležel

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěl vyjádřit upřímné poděkování Ing. Jiřímu Koleňákovi, Ph.D., prof. JUDr. Naděždě Rozehnalové, CSc. a Dr. Johanu Erauw za laskavou pomoc při získávání relevantní literatury a cenné rady a doporučení při zpracovávání této práce.

Obsah

Zadání	2
Abstrakt	4
Klíčová slova	4
Abstract	5
Key words	5
Bibliografická citace	6
Prohlášení autora	6
Poděkování	7
I. Úvod	10
II. Zdůvodnění výběru tématu	11
III. Cíl práce	13
IV. Analýza současného stavu	14
V. Teoretické východisko řešení problému	19
V.1 Podstata (teorie) zahraničního obchodu	19
V.2 Historie zahraničního obchodu - stručně	23
V.3 Právní režim zahraničního obchodu	24
<i>Evropské normy</i>	32
<i>Vnitrostátní normy</i>	34
<i>Lex mercatoria</i>	35
V.4 Činnost organizací v zahraničním obchodě	36
Organizace podporující mezinárodní obchod na úrovni soukromoprávních subjektů	37
Organizace podporující mezinárodní obchod na úrovni mezistátní	38
V.5 Formy průniku na zahraniční trhy	40
1. <i>Vertikální integrace</i>	41
2. <i>Prezentační místa</i>	42
3. <i>Marketingoví konzultanti</i>	42
4. <i>Distribuční franšíza</i>	43
5. <i>Výrobní franšíza</i>	44
6. <i>Licence</i>	44
7. <i>Obchodní zastoupení</i>	45
8. <i>Distributoři</i>	46
<i>Srovnání mezi obchodním zastoupením a distributorem</i>	46
V.6 Rizika spojená s mezinárodním obchodem	48
6.1 Rizika právní	49
6.1.1 Prevence sporů	49
6.1.2 Soudní řízení	50
6.1.3 Rozhodčí řízení	52
6.1.4 Alternativní způsoby řešení mezinárodních sporů	54
6.2 Riziko inflační	54
6.3 Riziko kurzové	55
6.4 Riziko politické a živelné	56

VI. Návrh řešení	58
VI.1 Forma přítomnosti EB s.r.o. na rakouském trhu	58
<i>Dceřiná společnost vs. organizační složka</i>	61
VI.2 Návrh postupu při otevření organizační složky v Rakouské republice	66
VI.3 Předpoklad nákladů na založení a provoz 1. roku organizační složky v Rakousku	69
VI.4 Marketingová strategie organizační složky	71
VI.5 Strategie smluvních vztahů	72
VII. Zhodnocení návrhu	76
VIII. Závěr	77
IX. Použitá literatura	78
X. Seznam použitých zkratk	80

I. Úvod

Problematika obchodních aktivit podniku v zahraničí představuje oblast mezinárodního obchodu, a tedy i velice aktuální otázku pro české podnikatele. Tato práce bude zpracována na platformě konkrétní řešené situace konkrétní společnosti, která se rozhodla po 3 letech příležitostného působení společnosti v Rakouské republice zajistit si tam svou trvalou přítomnost a zlepšit tak své služby rakouským klientům. Praktická část práce je proto určena hledání řešení a návrhu řešení tohoto úkolu.

Aby mohla být praktická část zpracována, vytvořím si nejprve znalostní fundament v teoretické části práce. Po teoretických východiscích mezinárodního obchodu a jeho stručné historii se budu věnovat zejména právním otázkám zahraničního obchodu, neboť ty jsou klíčové pro řešení úkolu, před kterým společnost stojí.

II. Zdůvodnění výběru tématu

Mezinárodní obchod se řadí mezi nejstarší oblasti podnikání. V současné době patří mezinárodní obchodní transakce k těm nejdůležitějším, největším, pozorně sledovaným, a to jak odbornou veřejností z hlediska jejich ekonomického dopadu, tak odborníky z oblasti sociálních věd a teology, kteří se zaměřují na jeden z dopadů mezinárodních obchodních transakcí - globalizaci. Mezinárodní obchod, zažívá od svého boomu v 70. letech v současné době novou pozitivní periodu, která byla zahájena uvedením nových komunikačních technologií, zejména mobilních a satelitních telefonů a internetu, do praxe.

V předlistopadové éře byl mezinárodní obchod v České republice praktikován tzv. podniky zahraničního obchodu. To vedlo k tomu, že pouze malá skupinka vyvolených měla možnost se seznámit s praktickým fungováním mezinárodního obchodu. Po roce 1990 se otevřely možnosti uzavírání mezinárodních obchodních transakcí, avšak absence praktických zkušeností s mezinárodním obchodem se stala limitujícím faktorem. Vzhledem k tomu, že jsem měl možnost seznámit se s oblastí mezinárodního obchodu v Belgii, kterážto je zemí s dlouhodobými mezinárodně obchodními zkušenostmi a její ekonomika je na zahraničním obchodu postavena, odvážím se tvrdit, že absence dlouhodobějších praktických zkušeností s mezinárodním obchodem je v České republice stále patrná. Přelomový rok 2004, rok vstupu České republiky do Evropské unie znamenal citelné posílení mezinárodních - intrakomunitárních obchodních aktivit českých podniků a podnikatelů, kteří se však stále "učí mezinárodnímu obchodu za pochodu". Z tohoto důvodu jsem se rozhodl, zaměřit se na oblast mezinárodního obchodu, jako na stále perspektivní oblast, ve které lze očekávat dobré uplatnění.

Téma zahraniční obchodní aktivity podniku jsem si vybral ze dvou hlavních důvodů. Toto téma pro mne představuje výzvu. Jedná se o velmi široké téma a komplexní úlohu, vyžadující strukturované a analytické myšlení. Pouhé nastudování příslušných teoretických znalostí nepovede k žádnému závěru, pokud nebudou správně aplikovány do určitého strategického rámce. V tématu se tak střetávají obecné determinanty

s nutností aplikace konkrétních dílčích znalostí nutných pro dosažení hodnotného závěru.

Druhý důvod leží v pragmatické rovině, kdy spolupracuji se společnostmi fungující v rámci globálně propojené sítě společností a s otázkou přeshraničních aktivit jednotlivých podniků a jejich strategií přicházím v dílčích segmentech do styku. Od této práce si slibuji, nastudovat problematiku z širšího pohledu, ale i hlouběji a pozdější uplatnění těchto znalostí v praxi.

III. Cíl práce

Kromě ověření studiemi získaných vědomostí a poznatků si tato práce klade za cíl zvolit a navrhnout vhodný způsob působení české obchodní společnosti EB s.r.o. na rakouském trhu. Vzhledem ke skutečnosti, že rakouský trh již byl vybrán a cílem práce je tento celkový cíl splnit, nepovažuji za nutné provádět analýzu ostatních trhů, ani analyzovat rakouský trh vzhledem k možnosti uplatnění společnosti.

Společnost EB s.r.o. začala na rakouském trhu působit již v roce 2004, avšak do konce roku 2007 brala rakouský trh jako vedlejší a působila na něm z České republiky. Rozbory a analýzy však ukázaly, že rakouský trh je minimálně stejně přínosný jako trh český a společnost se proto rozhodla zajistit svou stálou přítomnost na rakouském trhu. Kromě otevření potenciálu pro další růst na rakouském trhu je důvodem tohoto rozhodnutí i zlepšení péče o stávající klienty. Zpracování tohoto úkolu je hlavním praktickým úkolem práce.

Díličí cíle práce si kladou za cíl, určit možné formy přítomnosti a působení společnosti EB s.r.o. na rakouském trhu, provést rozbor a vybrat nejvhodnější formu pro rakouský trh. Dále bude popsán proces realizace vybrané formy existence společnosti v Rakousku. Na závěr pak je díličím cílem této práce navrhnout v hrubých rysech systém smluv, jež bude společnost uzavírat se svými rakouskými obchodními partnery a jejichž prostřednictvím bude společnost v Rakousku vykonávat její činnost.

IV. Analýza současného stavu

Obchodní společnost EB, s.r.o. se zabývá ekonomickým, organizačním a finančním poradenstvím. Její jediný společník je zároveň jediným jednatelem. Kromě něj pracují ve společnosti další 4 zaměstnanci. S dalšími spolupracovníky společnost operuje na smluvním základu. V rámci své činnosti je společnost zapojena do celosvětové struktury, se kterou úzce kooperuje, sdílí know-how a klientelu.

V posledních třech letech se činnost společnosti výrazně zvyšovala jak po stránce objemu provedených výkonů, tak po stránce přírůstku klientely. Souhrnná čísla činnosti společnost jsou uvedeny v následující tabulce.

	2005	2006	2007
objem v USD	320 650	414 256	570 022
změna oproti min. roku v %	21,16%	29,19%	37,60%
přírůstek klientů	5	8	13

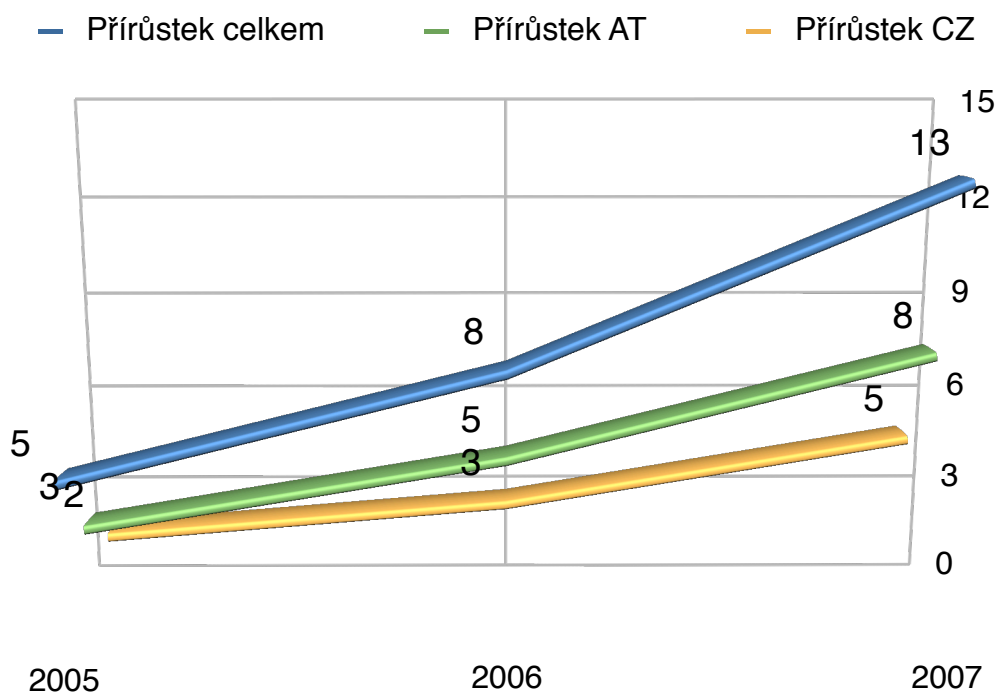
Tab. č.1 Souhrnná čísla objemu výkonů a přírůstku klientely ve srovnání s předchozím rokem

Od přistoupení České republiky do ES začala společnost vyvíjet aktivity i na území Rakouské republiky. Prvního klienta získala již na sklonku roku 2004. Další vývoj klientely za poslední tři roky je uveden v tabulce níže:

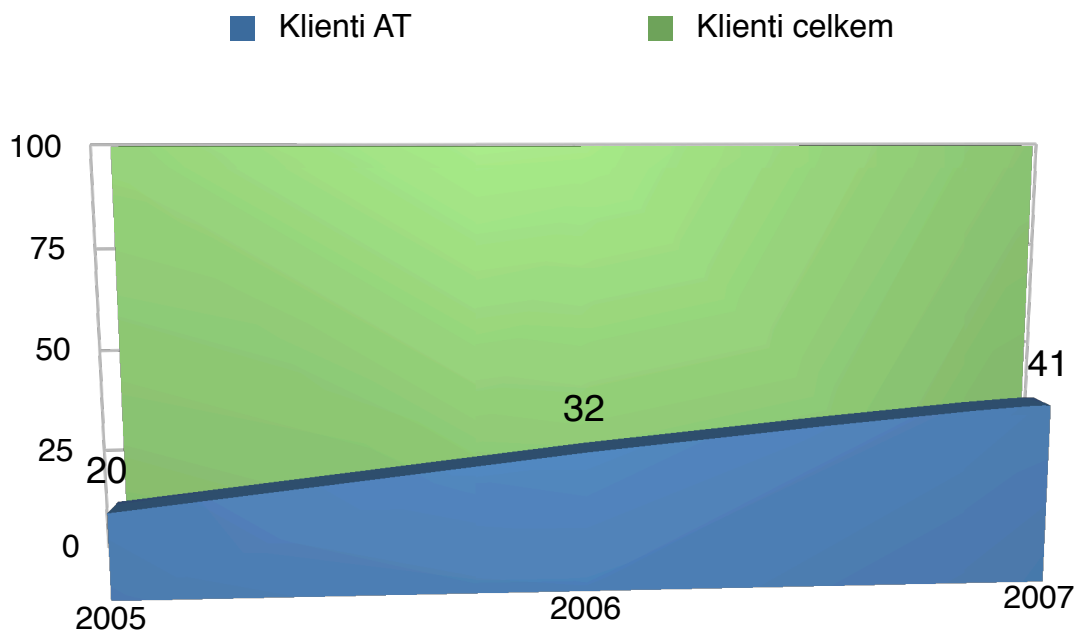
	2005	2006	2007
klientela celkem	20	28	41
přírůstek klientů celkem	5	8	13
změna oproti min. roku v %	33,33%	40,00%	46,43%
přírůstek klientů CZ	2	3	5
počet klientů v AT	4	9	17

	2005	2006	2007
přírůstek klientů v AT	3	5	8
změna oproti min. roku v %	300,00%	125,00%	88,89%
podíl přírůstku AT klientů na celkovém přírůstku	60,00%	62,50%	61,54%
podíl AT klientů na všech klientech	20,00%	32,14%	41,46%

Tab. č.2 Meziroční vývoj klientely



Graf č.1 Vývoj meziročního přírůstku klientely



Graf č. 2 Vývoj klientů z AT na klientech celkem

Z uvedených tabulek i grafů vyplývá, že společnost zažívá v Rakouské republice stav blížící se tzv. neočekávanému úspěchu. Klienti z Rakouské republiky se podílejí na růstu klientely stabilně okolo 60% celkového přírůstku. Ohromující čísla meziročního přírůstku klientů v Rakouské republice byly dány zejména nízkou počáteční základní hodnotou pro výpočet. I přesto však platí, že dynamika přírůstku Rakouské klientely je vyšší než přírůstek klientely české. Rakouský trh se tak zdá pro společnost velmi zajímavým. Nelze však zapomínat na skutečnost, že se jedná o data z období pouze tří let, proto je příliš brzy na jednoznačný závěr o celkovém trendu.

I přes právě uvedenou dynamiku vývoje v Rakousku byli i v roce 2007 rakouští zákazníci vnímání jako vysoce prioritní, avšak doplňkoví (z vedlejšího trhu). Smlouvy s rakouskými klienty byly uzavírány ad hoc, dle okamžité potřeby a bez optimalizace vztahů a režimu smluv. Co se obchodního styku se rakouskými zákazníky a marketingu týče, byl uplatňován český režim bez výraznějšího začlenění národních odchylek.

Na základu sběru dat po roce 2007 však již bylo zřejmé, že společnost musí provést revizi své strategie směrem ke svému působení v Rakouské republice. Hlavním cílem revize je určení strategie pro jednotlivé trhy, tedy zda rakouský trh bude i nadále

považován za vedlejší, nebo se naopak stane hlavním, případně jak český, tak rakouský trh budou vnímány na stejné úrovni.

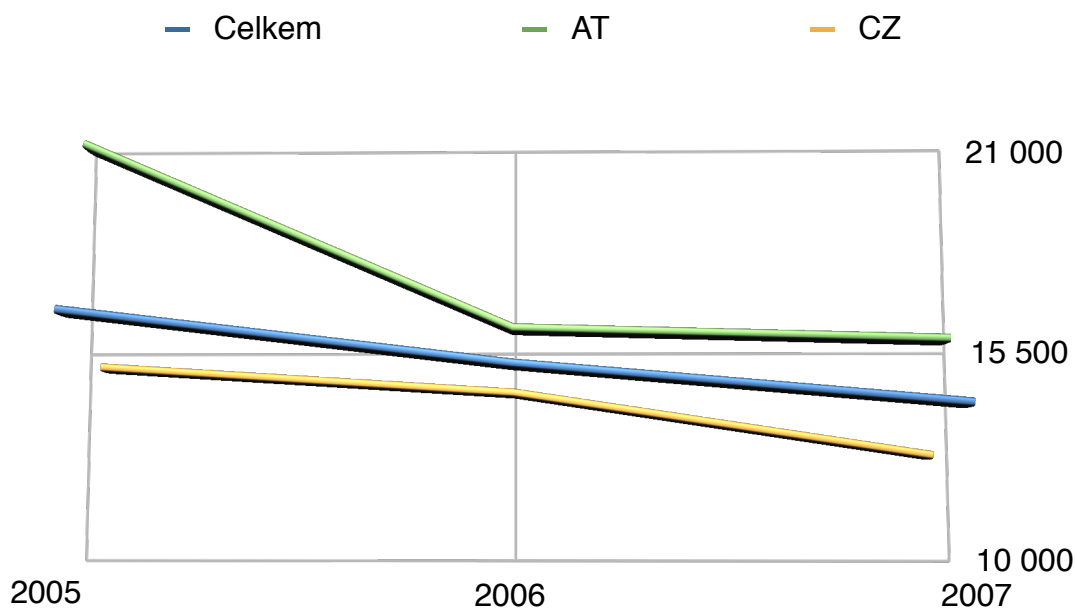
Samotné informace o vývoji počtu klientů k rozhodnutí o strategii nejsou dostatečné. Pro společnost je podstatný zisk, který jednotlivé trhy generují. Vzhledem k tomu, že poradenské společnosti mají v zásadě minimální náklady (které se navíc v České republice a Rakousku liší pouze minimálně), zvolila společnost porovnání na úrovni objemu výkonů.

	2005	2006	2007
objem v USD	320 650	414 256	570 022
počet klientů celkem	20	28	41
objem na klienta	16 032,50	14 794,86	13 902,98
objem CZ v USD	239 558	272 210	306 290
počet CZ klientů	16	19	24
objem z CZ klienta	14 972,38	14 326,84	12 762,08
objem AT v USD	81 092	142 046	263 732
počet AT klientů	4	9	17
objem z AT klienta	20 273,00	15 782,89	15 513,65

Tab. č. 4 Porovnání klientů dle regionů

Z těchto údajů, i z níže uvedeného grafu vyplývá, že objem výkonů na jednoho klienta se s rostoucím množstvím klientů snižuje. Je to dáno časovými limity, kdy stejný časový fond je rozdělován mezi více klientů, a proto na jednoho klienta připadá menší objem. Tlak více klientů nepochybně také způsobuje vyšší produktivitu práce. Pokles objemu výkonů na klienta se týká jak klientů v Rakousku, tak v České republice. Objem fakturovaných výkonů na jednoho klienta v Rakousku je větší než v České republice. Rakouští klienti jsou proto pro společnost výhodnější (množství práce je u obou skupin klientů v přepočtu na jednoho klienta shodné, proto nebylo zahrnuto do výpočtu). Je však pravděpodobné, že rozdíl je způsoben menším množstvím klientů v Rakousku a

vývoj naznačuje, že při podobném počtu bude fakturována zřejmě v průměru podobná částka.



Graf č. 3 Porovnání vývoje objemu výkonů na 1 klienta

Ze zpracovaných dat vyplynulo, že rakouský trh se jeví jako potenciálně příznivější co do počtu klientů, zároveň však s českým srovnatelný co do fakturovaného objemu na jednoho klienta. Ve světle těchto závěrů se společnost rozhodla postavit rakouský trh na roveň českému a zajistit svou trvalou přítomnost na rakouském trhu. Další významný důvod pro rozhodnutí o trvalé přítomnosti společnosti na rakouském trhu spočívá ve snaze o zlepšení služeb poskytovaných rakouským klientům. Volba vhodné formy přítomnosti, její zrealizování a standardizace vztahů s rakouskými klienty včetně zapracování národnostních odchylek je úkolem pro rok 2008 a předmětem této práce.

V. Teoretické východisko řešení problému

V.1 Podstata (teorie) zahraničního obchodu

Nejrozšířenější teorií zahraničního obchodu je klasický model komparativní výhody vytvořený T. Torrensem a D. Ricardem v 19. století. Dle tohoto modelu mohou země obchodovat ze tří hlavních ekonomických důvodů, kterými jsou: a) různá ekonomická efektivnost, b) různá vybavenost výrobními zdroji a c) rozšíření trhu a tím využití úspor z rozsahu. Uvedené lze velmi úspěšně vztáhnout i na podniky. Ostatně v realitě dnešního světa již mnohé nadnárodní korporace jsou bohatší a ekonomicky silnější než některé státy. Podstatou modelu komparativní výhody je závěr, podle kterého pokud subjekt (společnost nebo země) může určitý druh zboží vyrábět s nižšími náklady než jiné subjekty, má vůči ostatním absolutní výhodu. Dokáže vyrobit více zboží ze stejného množství výrobních zdrojů, proto je pro něj výhodnější specializovat se na tento druh zboží a přebytky vyměnit za ty druhy zboží, u kterých má absolutní výhodu někdo jiný, než produkovat všechny tyto výrobky sám. Teorie komparativní výhody ale dokazuje, že směna může být prospěšná i v případě, kdy subjekt má absolutní výhodu u veškerého zboží. Ke specializaci pak musí dojít na základě komparativní výhody. Komparativní výhoda při výrobě určitého zboží znamená, že subjekt při výrobě tohoto zboží musí obětovat méně jiného zboží než druhý subjekt.

Je nutné uvést z jakých předpokladů tato teorie vycházela¹:

- ▶ Všechny ekonomické subjekty se chovají ekonomicky racionálně a rozhodují se jen na základě reálných relativních cen
- ▶ Existují jen dvě pomyslné země a dvě uvažované komodity
- ▶ Výrobní faktory jsou ve svém počtu omezeny, nicméně existuje jejich perfektní mobilita mezi odvětvími, zatímco jejich volný pohyb mezi zeměmi není dovolen
- ▶ Neměnné technologie výroby vykazují konstantní výnosy z rozsahu
- ▶ Preference všech spotřebitelů jsou homogenní a indifferenční křivky jejich spotřebitelského užítku jsou identické.

¹ KUBIŠTA, V. a kol. *Mezinárodní ekonomické vztahy*. 1.vyd. Praha: HZ Editio spol. s r.o., 1999. ISBN 8086009-29-7. s.16

- ▶ Ekonomicky jsou pod tlakem perfektní konkurence, informace jsou okamžitě a volně dostupné a při výrobě nedochází k externalitám.
- ▶ Bariéry obchodu neexistují a transakční náklady obchodu jsou nulové
- ▶ Saldo obchodní bilance je nulové
- ▶ Pracovní síla je jediným výrobním faktorem, který určuje náklady a (fyzickou) produktivitu

Zejména předpoklady, ze kterých komparativní teorie výhod vycházela se staly předmětem kritiky²:

- Značné zjednodušení světové ekonomiky (2 země, 2 výrobky).
- Dokonalá konkurence, která ve skutečnosti neexistuje; jsou zde obchodní bariéry, monopoly a politické faktory, které narušují konkurenci.
- V realitě není jednoduché rozeznat svou komparativní výhodu a mobilizovat zdroje v dané oblasti. Země nemusejí vědět, co je jejich komparativní výhodou a i když to vědí, může trvat léta, než tomu uzpůsobí svou ekonomiku. Tyto změny jsou spojené s ohromnými náklady, nejen technologickými a finančními, ale také sociálními, které se nezohledňují. Přejít od jednoho odvětví k jinému může mít ničivé sociální náklady, když dojde ke ztrátě pracovních míst a rozvrácení společnosti.
- Teorie předpokládá konstantní výnosy z rozsahu. Jinými slovy, že při růstu výroby jsou zisky na jednotku neměnné. Avšak některé výrobky jsou typické rostoucími výnosy z rozsahu a jiné klesajícími výnosy z rozsahu. Tedy některé výrobky jsou s růstem objemu výroby stále více ziskové a jiné naopak stále méně ziskové.
- Teorie předpokládá, že nadměrná zásoba peněz vede k vyšším cenám, ale v některých případech při tom dochází k ukládání peněz ve formě bankovních rezerv. Nadměrné bankovní rezervy vedou ke snížení úrokových sazeb, protože se banky snaží o přeměnu rezerv v investice (zatímco podle Ricardovy teorie vede nadbytek peněz k růstu cen). Ceny tak zůstávají stejné, ale klesají úrokové

² PECHLÁT, J. *Spotřebitelé a mezinárodní obchod (1): Základy obchodu*. [online]. ©2007, poslední revize 3.7.2007. [cit. 2008-03-25] Dostupné z: <<http://www.spotrebitele.info/clanek.shtml?x=199762>>

sazby. Příklad by tak skončil tím, že Portugalsko má velký obchodní deficit a musí devalvovat svou měnu.

I přes tyto zásadní kritické připomínky je dnes klasická teorie komparativních výhod vůdčí teorií zahraničního obchodu. Jako taková byla dále rozpracována a doplňována mnohými významnými autory, mezi které patřili např. J.S. Mill, A. Marshall. Dílčí rozšíření většinou vycházely z aplikace teorie komparativních výhod na každý ze tří výše uvedených ekonomických důvodů pro mezinárodní obchod.

Významným posunem byla tvorba G. Haberlera, který transformoval Ricardův model do peněžní podoby pomocí nákladů ušlých příležitostí na perfektních trzích.

Při rozpracovávání Ricardovy teorie byly vytvořeny např. tyto dílčí rozšiřující závěry³:

- Tlak na zvyšování konkurence a tržní kontrola efektivního vynakládání zdrojů jsou dalším celospolečenským efektem mezinárodního obchodu.
- Přínos aplikace teorie komparativních výhod náleží jednak v lepší využívání celosvětových zdrojů (produkční efekt) a jednak spotřebitelé mají lepší a levnější výběr (spotřební efekt).
- Heckscherův-Ohlinův teorém ze svých předpokladů (a ze teorie komparativních výhod) vyvozuje, že země se ve výrobě a vývozu přiklání na komodity, jejichž výroba je náročná na ten faktor, jímž jsou tyto země lépe vybaveny. U dovozu je specializace zaměřena na komodity, jejichž výroba je náročná na relativně nedostatkový faktor⁴.
- Stolperův-Samuelsonův teorém říká, že zvýšení světové ceny určité komodity vede ke zvýšení ceny toho faktoru, na který je jeho výroba relativně náročnější a snižuje se cena faktoru na který je tato výroba méně náročná. Dochází tak k vyrovnávání cen faktorů mezi obchodujícími zeměmi.

³ KUBIŠTA, V. a kol. *Mezinárodní ekonomické vztahy*. 1.vyd. Praha: HZ Editio spol. s r.o., 1999. ISBN 8086009-29-7. s.16-45

⁴ Heckscherův-Ohlinův teorém se soustřeďuje na komparativní výhodu v určitém faktoru na základě jeho větší vybavenosti, zatímco Ricardův model se zabývá komparativní výhodou v určité komoditě na základě její vyšší produktivity práce. Někdy díky tomu bývá řazen mezi alternativní teorie mezinárodního obchodu.

- Existence mezinárodního obchodu vede ke zmenšování rozdílů v cenách faktorů mezi zeměmi s rozdílnými vybavenostmi těmito faktory.

Alternativní teorie mezinárodního obchodu

Alternativní teorie zahraničního obchodu nejsou co do komplexnosti a ucelenosti závěrů srovnatelné s klasickou teorií komparativních výhod. Obvykle nejsou alternativní teorie ani uváděny, což svědčí o v podstatě universálním přijetí teorie komparativních výhod.

Alternativní teorie jsou obvykle postaveny na opaku předpokladu Ricardovy teorie, podle které jen hrstka zemí je schopna alokovat svou výrobu na “technicky nejpokročilejší jednotkové fyzické izokvantě z množiny alternativních technologií”⁵ a na rozdílech na poptávkové straně⁶.

Podle teorie komparativních výhod nemůže specializace a mezinárodní obchod vzniknout, když jsou země podobně vybaveny zdroji nebo když mají stejné technické schopnosti. Empirické údaje však ukazují, že největší objemy se realizují mezi zeměmi, které mají obdobné ekonomické podmínky na straně nabídky. Větší část tohoto obchodu má potom vnitrooborový charakter. Konkurenční výroba téže komodity ve dvou zemích při stejné vybavenosti zdroji, při identických technologiích a při stejném ocenění faktorů nevylučuje existenci jejich vnitrooborového obchodu. To je zdánlivě v rozporu se standardní teorií komparativní výhody, podle které by specializace a obchod v tomto případě neměl opodstatnění. Alternativní teorie tak postulují závěr, podle kterého jsou rostoucí výnosy z rozsahu (úspory z rozsahu) nejvýznamnějším faktorem k rozvinutí vnitrooborového obchodu.

Další alternativní teorie staví do středu své pozornosti např. protekcionismus a obchodní politiku, nebo naopak integraci a celní unii. Vždy však jde o polemiku s Ricardovou

⁵ KUBIŠTA, V. a kol. *Mezinárodní ekonomické vztahy*. 1.vyd. Praha: HZ Editio spol. s r.o., 1999. ISBN 8086009-29-7. s.47

⁶ Opět se jedná o protiklad k Ricardovu modelu.

teorií, kterou v dílčích bodech vyvrací či upravují, jako celek ji však nevyvrací. Za všechny lze uvést Teorii nového obchodu nebo Model gravitační⁷.

Ricardova klasická teorie komparativních výhod tak zůstává základní a vedoucí teorií zahraničního obchodu.

V.2 Historie zahraničního obchodu - stručně

Již v dobách, kdy se lidstvo nacházelo v kmenovém uspořádání docházelo k obchodování mezi jednotlivými kmeny. Nejednalo se o obchod v dnešní podobě směny zboží za peníze, ale o výměnný/směnný obchod⁸. To však nic nemění na faktu, že se jednalo o základ pozdějšího mezinárodního obchodu. V pravém smyslu mezinárodní obchod vznikl současně se vznikem prvních států, nebo v té době lépe řečeno říší, tedy již ve starověku. Některé říše byly svými obchodními aktivitami pověstné například říše Byzantská.

Ve středověku došlo vlivem objevů nových území a křižáckým výpravám k dalšímu rozvoji mezinárodního obchodu. Vznikala centra mezinárodního obchodu, jako např. hanzovní města v Německu a britské, francouzské, italské a španělské přístavy. Za významné období lze označit období 11. a 12. století, kdy mezinárodní obchod dosáhl takové síly a specializace, že došlo k formování základů autonomního právního systému obchodníků působících v mezinárodním obchodě - *lex mercatoria*⁹.

V novodobé historii, lze vysledovat stagnaci mezinárodního obchodu v meziválečném období a prudký nárůst mezinárodního obchodu po druhé světové válce¹⁰. Za významné lze označit 60. léta 20. století, kdy došlo k novému rozvoji teorie *lex*

⁷ WIKIPEDIA. *International trade*. [online]. ©2007, poslední revize 1.5.2008. [cit. 2008-03-25]
Dostupné z: <http://en.wikipedia.org/wiki/International_trade#New_Trade_Theory>

⁸ V dnešní terminologii je směnný obchod označován jako obchod barterový.

⁹ *Lex mercatoria* je předmětem kapitoly V.3

¹⁰ KUBIŠTA, V. a kol. *Mezinárodní ekonomické vztahy*. 1.vyd. Praha: HZ Editio spol. s r.o., 1999. ISBN 8086009-29-7. s.99

mercatoria¹¹. Pro 70. léta je charakteristický nebývalý růst mezinárodního obchodu v běžných cenách na jedné straně a zpomalení jeho dynamiky ve fyzického objemu na straně druhé. Příčina růstu mezinárodního obchodu v běžných cenách spočívala v rozsáhlém vzestupu exportních cen, a to především ropy a následně i dalších surovin a průmyslových výrobků¹². Růst cen ropy v tomto období lze považovat za v příčinné souvislosti s 1. ropnou krizí v roce 1973.

Devadesátá léta 20. století v Evropě jsou poznamenány pádem totalitních režimů, což vedlo k posílení mezinárodního obchodu v oblasti. Na území Evropy je v roce 1993 mezi státy Evropské unie vytvořen jednotný vnitřní trh, představující prostor bez bariér a omezení, maximálně podporující mezinárodní obchod mezi zúčastněnými státy. Ve stejné době se Spojené státy americké, jako vůdce světové ekonomiky, nacházejí v pokračující konjunktře, která ovlivňuje celosvětově pozitivní růst ekonomik. Současně se ve velkém začínají užívat nové komunikační technologie, zejména internet, mobilní telefony a satelitní telefony. To vše ve svém souhrnu vede nejen ke zintenzivnění nejednoznačně přijímané globalizace, ale k bezprecedentnímu růstu mezinárodního obchodu na přelomu 20. a 21. století.

Posledním významným impulsem k dalšímu růstu mezinárodního obchodu je uvolnění restrikcí v Číně s jejím obrovským, nenasyceným trhem a levnou pracovní silou.

V.3 Právní režim zahraničního obchodu

Právní teorie rozlišuje tři základní úrovně mezinárodních obchodních vztahů. Jedná se o právní vztahy mezi :

- k) státy či mezinárodními organizacemi
- l) státy a obchodníky působícími v mezinárodním obchodě
- m) obchodníky navzájem v rámci vztahů s mezinárodním prvkem

¹¹ ROZEHNALOVÁ, N. *Právo mezinárodního obchodu*. 1. vyd. Brno : MU v Brně, 2002. ISBN 80-210-2612-X s.131.

¹² KUBIŠTA, V. a kol. *Mezinárodní ekonomické vztahy*. 1.vyd. Praha: HZ Editio spol. s r.o., 1999. ISBN 8086009-29-7. s.101-102

Z tohoto členění vyplývá složitost právní úpravy mezinárodního obchodu. Norem, které mohou mezinárodní obchodní vztahy upravovat je daleko více než ve vnitrostátních právních vztazích a podnik, který chce vyvíjet své aktivity na úrovni mezinárodního obchodu si musí být těchto norem vědom. Normy mohou mezinárodní obchodní vztahy stimulovat pozitivně (např. odstraňováním překážek obchodu, uvolněním režimu přesídlování), ale také negativně (např. uvalením embarga).

Z pohledu aktivit soukromého podniku odpovídají každému mezinárodně-právnímu vztahu, jehož je podnik účastníkem, právní vztahy odpovídající ve výše uvedeném rozčlenění písmenům b) a c). Důvodem je omezenost dosahu působnosti práva daného státu. Základními¹³ přístupy k dosahu působnosti práva jsou:

- *teritoriální přístup* - podle kterého stát upravuje veškeré právní vztahy na jeho území. Tento přístup odpovídá povaze státu, jako svrchovaného suveréna na jeho území.
- *personální přístup* - podle tohoto přístupu má stát absolutní pravomoc nad svými občany, bez ohledu na to, kde se nacházejí.

Personální přístup má důsledky zejména v rovině vztahu mezi státem a obchodníky (písm. b) v členění). Státy, mezinárodní organizace a jiné subjekty mezinárodního práva veřejného (vztahy a) dle členění) vytvářejí svou činností právní rámec mezinárodního obchodu, který poté má důsledky i v privátní sféře prostřednictvím vztahu mezi státem a obchodníkem (vztah b) dle členění). V konkrétní rovině se jedná například o embarga, ale i doložky nejvyšších výhod. Tyto normy se budou na subjekty ze státu původu (nebo přijetí) normy vztahovat vždy bez ohledu na to, zda se právě nacházejí na území svého státu nebo na území státu jiného.

Naopak teritoriální přístup je patrný spíše ve vztazích mezi obchodníky navzájem (vztahy c) dle členění). Jedná se většinou o soukromoprávní vztahy. Vzhledem k tomu, že se pohybujeme na úrovni mezinárodního obchodu, bude každý takový právní vztah zasahovat na území nejméně dvou států. Je však zcela nepřijatelné, aby na jeden právní vztah dopadaly dvě právní normy. Vždy musí být rozhodnuto, ke kterému státu bude právní vztah mezi obchodníky náležet.

¹³ Dalšími přístupy jsou princip ochrany a princip univerzality.

Obchodník působící v mezinárodním obchodě si musí být vědom obou těchto rovin, které na něj působí současně. S mezinárodním právem ekonomickým (vztahy b) dle členění) se obchodníci působící v mezinárodním obchodě budou setkávat pravidelně v těchto oblastech: regulace obchodní soutěže, oblast bankovníctví, cenné papíry a devizové trhy, obchodní pořádek a exportní kontrola. Vzhledem k tomu, že obchodníci v této oblasti nemohou odchylovat, bývají tyto předpisy brány jako fakt, obchodníci se podle nich chovají a nebývají proto předmětem diskuze.

Naopak soukromoprávní rovina mezinárodních obchodních vztahů (vztahy c) dle členění) je tradiční oblastí vyjednávání podmínek a režimu v mezinárodním obchodu. Jak jsem uvedl jde v této oblasti o lokalizaci sporu. Každý stát svými předpisy určuje, které spory budou spadat do jeho působnosti. Oblast práva zabývající se řešením soukromoprávních aspektů mezinárodních vztahů se nazývá *mezinárodní právo soukromé*. Z hlediska právní teorie se jedná o samostatné odvětví práva. Nezbytným prvkem této oblasti je, aby daný právní vztah vykazoval mezinárodní prvek. Právě mezinárodní prvek způsobuje že existují minimálně dva právní řády schopné právní vztah upravovat a mezi nimi se musí rozhodnout, což je účelem mezinárodního práva soukromého. Mezinárodní prvek může spočívat v¹⁴ :

- subjektu právního vztahu - typicky každý z účastníků smlouvy je z jiného státu
- skutečnosti právně významné pro vznik a existenci právního vztahu - škoda nastala v zahraničí
- předmětu právního vztahu - např. předmět koupě je v zahraničí
- právním vztahu, který je právně závislý nebo související s hlavním právním vztahem, který se řídí cizím právem.

Je důležité, aby tento mezinárodní prvek by dostatečně významný a ne zjevně zanedbatelný. Dle publikovaného názoru autora této práce není možné mezinárodní prvek vytvořit uměle, ale musí být imanentní a danou součástí právního vztahu pocházející z podstaty právního vztahu nebo účastníků¹⁵.

¹⁴ KUČERA, Z. *Mezinárodní právo soukromé*. 4. vyd. Brno: Doplněk, 1999. ISBN 1081-149-1999. s.18

¹⁵DOLEŽEL, V. *Je možné uměle přenést vnitrostátní právní vztah do zahraničí?* článek v publikaci, plánováno 3Q/2008. Vydavatelství Economica. Existuje však i opačný názor vycházející vzorového zákona UNCITRAL. Tento vzorový zákon spadá do kategorie "lex mercatoria" (viz níže) a jeho závaznost se liší stát od státu, obecně je považován spíše za výkladovou pomůcku než za přímo normu.

V evropském pojetí existují dva možné přístupy k určení do kterého právního řádu daný vztah spadá. Prvním přístupem je metoda přímá. **Metoda přímá** upravuje právní vztahy prostřednictvím mezinárodní smlouvy uzavřené na úrovni států, která upravuje zkoumanou otázku. Typickým příkladem je UN úmluva o mezinárodní koupi a prodeji zboží, která přímo určuje práva a povinnosti smluvních stran plynoucí mezinárodní kupní smlouvy. Taková úmluva má pak přednost před národními normami, a proto se ustanovení o kupní obsažené v obchodním zákoníku¹⁶ v případě, že se jedná o mezinárodní kupní smlouvu uzavřenou mezi stranami za splnění podmínek daných v úmluvě nepoužije.

Tato metoda úpravy vede k unifikaci, neboť stejná úprava je pak platná ve všech signatářských státech. Podstatou této metody tedy je, že na základě dohody smluvních států, tyto prostřednictvím ratifikované mezinárodní smlouvy upravují přímo práva a povinnosti stran pro vztahy ve smlouvě vymezené úplně stejným způsobem jako zákony upravují národní právní vztahy. Při použití této metody tedy nedochází k výběru mezi právními řády. Takové přímé normy mezinárodního práva soukromého lze nalézt pouze v mezinárodních úmluvách. Nemohou mít charakter normy stanovené jedním státem.

Samozřejmě je obtížné upravit plně veškeré souvislosti právního vztahu v jedné mezinárodní úmluvě. Proto je rozlišováno mezi mezinárodními smlouvami uzavřenými, polootevřenými a uzavřenými. Mezinárodní smlouva uzavřená nepřipouští použití kolizní metody v otázkách smlouvou neupravených a neupravené otázky je nutno řešit v “duchu” úmluvy. U smluv polootevřených se některé neupravené otázky řeší výkladem v duchu úmluvy a pro některé se připouští použití kolizní metody. Polootevřené úmluvy samy určují, kdy je možné použít kolizní metodu. U smluv otevřených se kolizní metoda použije na všechny smlouvou neupravené otázky.

Za dobu existence mezinárodního obchodu došlo k uzavření a ratifikování velkého množství mezinárodních smluv. Liší se však jejich předmětem a smluvními stranami. Proto poměrně často dochází ke konfliktu mezi mezinárodními smlouvami. Právý

¹⁶ UN úmluva je omezena na kupní smlouvy uzavírané mezi podnikateli.

konflikt nastává pouze v případě, že všechny dotčené státy jsou smluvními stranami předmětných smluv. Pak se uplatňují pravidla, dle kterého smlouva speciálnější (s užším předmětem) deroguje smlouvu obecnější a smlouva novější deroguje smlouvu pozdější. Některé kolize jsou řešeny výslovnými ujednáními ve smlouvách, kdy například dvoustranné úmluvy mají přednost před úmluvou mnohostrannou. Někdy však ani tato pravidla nedávají jednoznačné řešení. Potom se přistupuje k analýze konfliktu. Pakliže dotyčné smlouvy představují stejné řešení pro zkoumanou otázku, prostě se takové řešení použije. V opačném případě se použije řešení, které vede nejnázve k cíli.

Pokud neexistuje mezinárodní smlouva dopadající na zkoumaný právní vztah, přichází ke slovu *kolizní metoda*. Její podstatou je střet právních řádů. Mezi právními řády je vybírán ten, kterým se bude zkoumaný právní vztah (v našem případě pojistná nebo zajišťovací smlouva) řídit. Výsledkem použití kolizní metody je určení právního řádu, ve kterém jsou vyhledávány aplikovatelné národní normy¹⁷. Nalezený právní řád je označován za právo rozhodné, nebo v případě závazkových právních vztahů, také jako obligační statut¹⁸. Nejsou tak přímo určovány práva a povinnosti stran. Právo rozhodné je určováno prostřednictvím kolizních norem fóra, tedy zjednodušeně řečeno místa, kde by byl případný spor rozhodován¹⁹.

Všechny doposud jmenované normy upravovaly mezinárodně-právní vztahy z pohledu hmotného práva. Otázka řešení sporů z mezinárodního obchodu spadá pod **normy**

¹⁷ Může se jednat o běžné vnitrostátní hmotné normy nebo tzv. věcné normy mezinárodního práva soukromého. Věcné normy mezinárodního práva soukromého normy určující přímo práva a povinnosti, ovšem s působností omezenou pouze na vztahy s mezinárodním prvkem. V českém právním řádu se jedná o §729-755 Obch.Z.

¹⁸ Obligační statut neupravuje zkoumaný právní vztah v celé její šíři. Existují tzv. meze obligačního statutu, tedy otázky nespádající pod rozsah obligačního statutu. Takovou otázkou je např. způsobilost stran k uzavření pojistné/zajišťovací smlouvy, která se bude vždy řídit personálním statutem subjektů. Stejně tak pojem "sídlo" (dále vyplyne jeho důležitost) se bude určovat dle personálního statutu právnických osob - typicky podle inkorporační teorie (práva dle kterého byla společnost založena) nebo podle práva místa faktického sídla společnosti.

¹⁹ Problematika fóra je velmi složitá a přesahovala by rozsah této práce.

mezinárodního práva procesního. I tyto normy mohou být jak vnitrostátního, tak mezinárodního původu a jejich účelem je řešení sporů. Předmětem těchto norem je určení mezinárodní pravomoci soudů. Výchozím bodem norem mezinárodního práva procesního je fórum jako místo řešení sporu.

Do mezinárodně-právních vztahů a tedy do zahraničních aktivit podniků zasahují velmi výrazně tzv. **mezinárodně kogentní normy.** Tyto normy představují ochranu základních hodnot daného státu. Na první pohled jsou tyto normy zaměnitelné s normami mezinárodního ekonomického práva. Jedná se o normy typu b) výše uvedeného rozdělení, tedy normy mezi státem a obchodníky. Zatímco normy mezinárodního ekonomického práva představují ochranu zahraničně-politických zájmů státu, mezinárodně kogentní normy představují ochranu vnitřních hodnot a principů státu. Obvykle spadají do oblastí správního, měnového, devizového práva. Z hlediska jejich povahy je důležité, že se nejedná o speciální normy pro mezinárodní obchod, naopak jde o normy čistě vnitrostátního pohledu s takovým významem, že na jejich dodržování stát trvá ve všech případech bez ohledu na existenci mezinárodního prvku.

Všechny tyto normy společně vytvářejí základní právní rámec mezinárodních obchodních aktivit podniku. Při přípravě mezinárodních obchodních aktivit je nutné zvažovat všechny normy jako celek. Následující výběrový přehled uvede základní předpisy, které je nutné prozkoumat a brát v úvahu při přípravě zahraničního obchodu a to v členění dle jejich původu:

Normy mezinárodního původu

1. Smlouvy o právní pomoci

Tyto smlouvy jsou významné z pohledu formálních požadavků na listiny předkládané státním orgánům jiného státu, pokud k takovému styku dochází. Tyto požadavky mají mnohdy velmi negativní důsledky na průběh mezinárodní obchodní transakce, neboť ji značně prodražují a časově protahují. Může se jednat o smlouvy multilaterální nebo bilaterální. Není-li mezi státy žádná taková smlouva, musí listiny procházet procesem

superlegalizace, který znamená, že úřední listina jednoho státu je předložena příslušnému úřadu (nejčastěji ministerstvu zahraničí) k potvrzení pravosti, a než je listina použita v druhém státě, je potvrzena pravost příslušným orgánem druhého státu (nejčastěji opět ministerstvem zahraničí).

Podstatně jednodušší procedura je apostilace. Tento režim vychází z Úmluvy o zrušení požadavku ověřování cizích veřejných listin, přijaté v Haagu dne 5.10.1961. Jedná se o multilaterální úmluvu, pod kterou je výše uvedený složitý režim tzv. superlegalizace nahrazen “pečetí” vydanou příslušným orgánem státu původu dokumentu. Dokument s touto “pečetí” je pak považován za pravý ve všech signatářských státech. Orgány vydávající apostilu se liší stát od státu. Nejčastěji se jedná o ministerstva spravedlnosti a zahraničních věcí. V některých státech však apostillu vydávají i notáři či advokáti.

Zdaleka nejjednodušší režim užívání cizích veřejných listin obsahují některé bilaterální úmluvy o právní pomoci, které zakotvují osvobození požadavku na ověřování pravosti cizích veřejných listin. V tomto režimu jsou veřejné listiny jednoho státu použitelné v druhém státě bez dalšího²⁰.

2.Smlouvy o zamezení dvojího zdanění

Při rozvoji zahraničních aktivit podniku je nutné zjistit si daňové předpisy v dané zemi. Státy mezi sebou mají většinou uzavřenu bilaterální smlouvu o zamezení dvojího zdanění, která nahrazuje v určitých oblastech vnitrostátní daňový režim. Smlouvy o zamezení dvojího zdanění však nejsou uzavřeny se všemi státy světa²¹. Nebývají uzavřeny se zeměmi tvořícími tzv. daňové ráje. Význam těchto smluv závisí do značné míry na typu obchodních aktivit podniku.

3.Mezinárodní smlouvy o právní režimu

Do této oblasti spadají nejrůznější bilaterální i multilaterální smlouvy o právním režimu vztahů tvořících předmět zahraničního obchodu podniku.

²⁰Seznam takových smluv pro ČR lze nalézt zde:
<http://portal.justice.cz/ms/ms.aspx?j=33&o=23&k=387&d=9064>

²¹ Přehled smluv o zamezení dvojího zdanění, které má ČR uzavřeny lze nalézt zde
http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/prehled_smluv.html

Pakliže je předmětem obchodu koupě a prodej zboží, bude jistě součástí vyjednávání o podmínkách obchodu i použití Vídeňské úmluvy o smlouvě koupi a prodeji zboží (Viedeň, 1980). Tato úmluva je nejznámější úmluvou v oblasti mezinárodního obchodu. Jedná se o polootevřenou úmluvu, která se aplikuje na kupní smlouvy v rámci předmětu podnikání smluvních stran (s vyloučením některých speciálních komodit), pakliže alespoň jedna ze stran je ze signatářské země a úmluva nebyla vyloučena nebo pokud strany z nesignatářských zemí naopak úmluvu zvolili.

Dalšími často užívanými úmluvami jsou :

- Úmluva o promlčení při mezinárodní koupi zboží (New York, 1974) a Dodatkový protokol k ní (Viedeň, 1980).
 - Úmluva o mezinárodní železniční dopravě (Bern, 1980)
 - Úmluva o sjednocení některých pravidel o mezinárodní letecké dopravě (Varšava, 1929)
 - Pařížská úmluva na ochranu průmyslového vlastnictví ve znění sjednaném ve Stockholmu (1967)
 - Haagská konvence o právu rozhodném pro smlouvy o zprostředkování (1978)
- a mnoho dalších.

Patří sem i smlouvy vytvářející NAFTA, ASEAN a podobná ekonomická integrační seskupení států, neboť tyto smlouvy určují režim pohybu zboží.

4. Mezinárodní procesní předpisy

Ač žádný z obchodních partnerů nechce dojít do stádia sporu, občas se to přesto stane. Podnik vstupující na zahraniční trh by měl brát v úvahu, kde se případný spor bude konat a zda případné rozhodnutí bude vykonatelné. Pokud zvolí rozhodčí řízení, mělo by toto být lokalizováno tak, aby nález byl vykonatelný podle New Yorkské úmluvy o uznání a výkonu cizích rozhodčích nálezů (1958), případně některé z dalších úmluv o uznávání rozhodčích nálezů.

U soudních řízení je situace složitější, neboť neexistuje obdobná univerzální úmluva. Situace v rámci EU je popsána níže. Pro státy mimo EU platí princip, kdy jsou

uznávány rozhodnutí cizího státu, pokud mezi dotčenými státy panuje vzájemnost v uznávání²².

Evropské normy

Do provádění obchodních transakcí na území EU výrazně zasahují už primární prameny Evropského práva, které tvoří smlouvy zakládající Společenství. Jedná se o vliv převážně nepřímý, kdy tyto smlouvy vytváří rámec obchodování na území Společenství a vymezují limity se zacházení s obchodníky z jiných členských států.

Výrazněji zasahují na území Evropské unie do obchodních aktivit sekundární předpisy společenství, vydané na základě primárních pramenů. Základními druhy sekundárních pramenů jsou Směrnice a Nařízení. Tyto normy jsou vydávány v rámci pravomoci Evropských Společenství, jako komunitárního pilíře Evropské unie, zahrnujícího oblast vnitřního trhu. Do tohoto pilíře je pod záštitou ovlivňování vnitřního trhu převáděno stále více pravomocí i z ostatních dvou pilířů - vnitro a justice a zahraniční politika a bezpečnost.

Směrnice je právní pramen ES vydávaný za účelem harmonizace právních předpisů na území členských států. Směrnice není přímo závazná. K její přímé aplikovatelnosti je nutná její transpozice do národních právních řádů. Pokud předpisy členského státu jsou v souladu se směrnicí, nemusí stát nic navíc činit. Pakliže stát nedodrží povinnost přijmout obsah směrnice, může kterýkoliv občan státu žalovat svůj stát za škodu způsobenou mu nepřijetím směrnice. Z hlediska mezinárodního obchodu je významné, že pomocí směrnic bývají řešeny otázky např. označování látek a zboží a povinností při nakládání s nimi.

Druhým významným právním pramenem je Nařízení. Nařízení je nástrojem k unifikaci norem na území Společenství. Je přímo závazné a aplikovatelné, obvykle se neprovádí zvláštním zákonem. Shodné znění normy tak začne platit v jeden okamžik na celém území ES.

Významnými předpisy ES pro obchodní aktivity podniku tak jsou:

²² Rozlišuje se mezi vzájemností materiální a formální. Pro ČR je důležitá materiální, tedy faktická vzájemnost.

Nařízení (ES) 44/2001 o mezinárodní pravomoci soudů a výkonu rozhodnutí ve věcech občanských a obchodních. Toto nařízení komplexně řeší problematiku mezinárodní pravomoci soudů a uznávání vydaných soudních rozhodnutí. Jedná se o ústřední a klíčový dokument pro řešení procesních otázek případného sporu²³.

Nařízení (ES) č. 805/2004, kterým se zavádí evropský exekuční titul pro nesporné nároky je dalším předpisem ES, který zjednodušuje věřiteli domáhání se jeho práv. Pokud věřitel postupuje podle tohoto nařízení a dlužník nepopírá svůj dluh a jsou splněny veškeré kladené nároky, je soudem vydané rozhodnutí přímo exekučním titulem. Věřitel tak přímo může začít svou pohledávku vymáhat.

Evropský platební rozkaz²⁴ je obsažen v Nařízení (ES) 1896/2006. Svou povahou si jsou Evropský platební rozkaz a evropský exekuční titul velmi blízcí. I výsledkem řízení o evropském platebním rozkazu je přímo vykonatelné rozhodnutí. Zásadní odlišností je, že evropský exekuční titul je vydáván na základě proběhlého řízení, kterého se druhá strana měla možnost zúčastnit. Evropský platební rozkaz, stejně jako národní platební rozkaz se vydává bez nařízení jednání.

Římská úmluva o právu rozhodném pro smluvní vztahy představuje základní pilíř kolizního řešení právního režimu mezinárodně-právních závazkových vztahů na území ES. Vzhledem k tomu, že se jedná o mezinárodní smlouvu, měla být zařazena již v oddíle “normy mezinárodního původu”. Tato úmluva, ač s působením erga omnes, je natolik úzce spjata se zeměmi ES a předmětem neustálé snahy o její transpozici do formy některého z předpisů ES, že ji uvádím na tomto místě. Dalším důvodem je, že protokoly k Římské úmluvě je výklad této úmluvy svěřen do rukou Evropského soudního dvora, instituce ES. Jak již bylo uvedeno, Římská úmluva svými kolizními normami řeší právní režim závazkových vztahů s mezinárodním prvkem na území

²³ Nařízení (ES) 44/2001 vzniklo transformací Bruselské úmluvy, kterážto by spadala pod mezinárodní procesní předpisy. Podvolením se Dánska Nařízení (ES)44/2001 však význam Bruselskou úmluvou zcela zanikl. Stále v platnosti je Luganská úmluva, která byla paralelní úmluvou k úmluvě Bruselské. Na rozdíl od Bruselské úmluvy, která zahrnovala pouze státy ES, Luganská úmluva zahrnuje všechny státy EEA (tedy i Švýcarsko, Norsko).

²⁴ Terminologicky správněji Řízení o evropském platebním rozkazu

signatářských států²⁵. Rozsah v jakém Římská úmluva problematiku práva rozhodného v rámci jí stanoveného rozsahu řeší je natolik komplexní, že národní kolizní normy se v tomto rozsahu stávají obsolentními. Římská úmluva jako prvotní pravidlo uvádí vůli stran. Smlouvy se tak budou řídit právem zvoleným stranami. Pokud strany žádné právo rozhodné nezvolily, bude se smlouva řídit právem státu, který vykazuje se smlouvě nejužší spojení, což je obvykle právo státu sídla strany poskytující ve smlouvě charakteristické plnění. Úmluva ve svém textu pro určité typy smluv určuje, které plnění je charakteristické²⁶. Pro smlouvy spadající do oblasti smluv spotřebitelských nebo pracovních Římská úmluva, stejně jako národní právní řády, modifikuje pravidla ve prospěch slabší smluvní strany, aby nedocházelo ke zneužívání postavení silnější strany.

Vnitrostátní normy

Každý obchodník působící v mezinárodním obchodě by se měl alespoň rámcově seznámit i s vnitrostátními právními normami svého partnera, bez toho nebude možné správně odhadnout případná rizika transakce. Půjde zejména o :

- normy mezinárodního práva soukromého - pokud by se případný spor odehrával na území na území smluvního partnera, pak by to byly právě tyto normy, které by rozhodovaly o právním režimu
- normy hmotněprávně upravující právní režim závazkových vztahů
- daňové normy - případné odchylky proti normám v domácím státě mohou znamenat ztrátu ekonomické výhodnosti transakce
- příslušné normy správního práva - jde zejména o normy veřejného pořádku a mezinárodně kogentní normy. Nejčastějšími rizikovými oblastmi bývají:
 - měnové předpisy - mohou upravovat volnou směnitelnost měn

²⁵ V ČR je Římská úmluva účinná od 13.7.2006.

²⁶ S výjimkou smlouvy o úvěru a podobných finančních transakcí je charakteristickým plněním obvykle plnění nepeněžní.

- předpisy upravující dovoz a vývoz zboží - může se jednat o předpisy omezující, zakazující nebo podrobuující přísnějšímu režimu vývoz či dovoz některých, zvláště pak citlivých, komodit
- předpisy na ochranu veřejného zdraví
- předpisy upravující nakládání se zbožím a jeho značení, uvádění do běhu

Všechny tyto oblasti právních předpisů, ale i další, mohou na vývozce eventuálně dovozce klást poměrně značné nároky a požadavky jak na administrativní činnost, tak ekonomickou bilanci. Jejich nedodržení však většinou ústí ve značné ekonomické sankce či zamezení pokračování obchodu.

Lex mercatoria

Lex mercatoria neboli mezinárodní obchodní právo, právo obchodníků působících v mezinárodním obchodě, právo mezinárodního obchodu představuje nestátní prostředek regulace právních vztahů z mezinárodního obchodu. V současné době je lex mercatoria jako celek, právě díky své nestátní povaze, předmětem diskuze o jeho existenci jako celku. To však nijak nesnižuje skutečnost, že dílčí projevy lex mercatoria jsou obecně přijímány a uznávány.

Původ lex mercatoria spadá do středověku, kdy si obchodníci mezi sebou vytvořili zvyklosti, které při jejich činnosti dodržovali. Původ lex mercatoria je tak zvykový, obyčejový. Většího rozmachu se koncepce lex mercatoria dožila v 60. letech 20. století. Výchozími body se staly - mezinárodní obchodní arbitráž, autonomie vůle stran a zásada pacta sunt servanda. Podstatné je, že ani v současné době nelze lex mercatoria aplikovat samo o sobě, ale pouze jestliže to právní řád dovoluje. Lex mercatoria tak může být aplikováno:

- a) subsidiárně - v mezích daných kogentními normami práva rozhodného
- b) rovnocenně s aplikací národního práva některého státu - tento přístup je velmi progresivní a v současné době jej využívá pouze několik málo států jako je Francie, Švýcarsko, Nizozemí, Itálie a Německo.

Za součást lex mercatoria jsou považovány :

- a) mezinárodní obchodní zvyklosti

- b) obecně uznané právní principy a zásady
- c) institucionalizované vzorové smlouvy a podmínky

Zřejmě nejvýznamnějším projevem lex mercatoria jsou INCOTERMS, vydávané a v 10ti letých periodách aktualizované Mezinárodní obchodní komorou v Paříži. INCOTERMS představují mezinárodní obchodní podmínky týkající se přepravy zboží. Jejich E,F,C,D doložky jsou seřazeny se vzrůstající mírou povinností prodávajícího. Některé doložky jsou použitelné univerzálně (EXW), jiné jsou vztaženy k multimodální dopravě a některé (FAS) jsou spojeny s námořní dopravou zboží.

INCOTERMS mohou být do smlouvy implementovány výslovným odkazem nebo právě jako zřetelný projev lex mercatoria se součástí smlouvy mohou stát jako zvyklost známá a udržovaná mezi obchodníky s danou komoditou. Příkladem může být čl. 9 shora rozebírané Vídeňské úmluvy o mezinárodní koupi zboží: “

(1) Strany jsou vázány jakoukoli zvyklostí, na které se dohodly, a praxí, kterou mezi sebou zavedly.

(2) Pokud není dohodnuto jinak, má se za to, že strany se nepřímou dohodou, že na smlouvu nebo na její uzavírání má být použita zvyklost, kterou obě strany znaly nebo měly znát, a která je v mezinárodním obchodu v široké míře známa stranám smlouvy téhož druhu v příslušném obchodním odvětví a zpravidla jimi dodržována.”

V.4 Činnost organizací v zahraničním obchodě

Organizace působící v zahraničním obchodě lze rozdělovat do dvou základních skupin, jimž je společná jejich snaha podporovat, rozvíjet a ulehčovat mezinárodní transakce:

- a) organizace podporující mezinárodní obchod na úrovni soukromoprávních subjektů
- b) organizace podporující mezinárodní obchod na úrovni mezistátní

Přesné hranice mezi oběma skupinami neexistují. Zejména organizace pracující na soukromoprávní úrovni často oslovují státy s jejich návrhy a podněty.

Dalším možným členěním je na organizace vnitrostátní a mezinárodní, a to v obou výše uvedených skupinách. Domnívám se však, že takové členění nemá faktické opodstatnění, neboť pro podporu mezinárodního obchodu je nutno vždy jednat v mezinárodním rozměru.

Organizace podporující mezinárodní obchod na úrovni soukromoprávních subjektů

Předmětem činnosti těchto organizací je přímé napomáhání provádění mezinárodního obchodu soukromými podniky. Za základní organizace působící v této oblasti označit např. oborové obchodní komory, které vytváří jednotné obchodní podmínky a standardizované formuláře, které jejich členové využívají při mezinárodních obchodních transakcích²⁷. Za všechny lze jmenovat FIDIC²⁸, BIAC²⁹ nebo ICC³⁰

Samy státy vytvářejí obchodní a marketingové agentury, jejichž úkolem je poskytovat zájemcům potřebné informace o právním prostředí a ekonomických a sociálních podmínkách ve svém státu a pro zájemce ze svého státu poskytují informace o prostředí v cizím státě. Příkladem může být např. Česká agentura na podporu obchodu, České domy v zahraničí, Austrian marketing agency, Austrian business agency.

Posledním typem jsou speciální banky a jim podobné organizace, jejichž cílem je ekonomicky podporovat mezinárodní obchod prostřednictvím krátko a střednědobých úvěrů nebo pojištění, mezinárodní obchodní transakce. V České republice tyto služby poskytují o Exportní garanční a pojišťovací společnost a Česká exportní banka.

Společným znakem činnosti všech uvedených subjektů je, že svou aktivitou působí pozitivně na uzavírání konkrétní zahraničně-obchodního vztahu, nebo na skupinu druhově určených zahraničně-obchodních vztahů.

²⁷Činnost odborových organizací se nespecializuje pouze na mezinárodní obchod. Plní povinnosti směrem k zastupování zájmů svých členů ve vnitrostátním prostředí, zejména ve vztahu k vládě.

²⁸ International Federation of Consulting Engineers - viz <http://www.fidic.org/>

²⁹ The Business and Industry Advisory Committee to the OECD - viz <http://www.biac.org/>

³⁰ International Chamber of Commerce - viz <http://www.iccwbo.org/>

Organizace podporující mezinárodní obchod na úrovni mezistátní

Tyto organizace nepůsobí na konkrétní vztah či druhově určené právní vztahy, nýbrž usilují o to, aby státy zahraniční investice přijímaly a podporovaly mezinárodní obchod. Centrem pozornosti organizací na této úrovni je odstraňování bariér obchodu. Kromě zákazu diskriminace k tomu slouží tyto dva základní nástroje

- 1) národní režim - poskytuje investicím ze zahraničí zásadně stejné postavení jako domácím investicím
- 2) režim nejvyšších výhod - investice ze státu s režimem nejvyšších výhod musí požívat postavení ne méně příznivé než investice s třetími státy

Tyto režimy jsou dohadovány na bilaterální nebo multilaterální úrovni.

Nejvýznamnější organizací je Světová obchodní organizace (WTO). WTO je mezinárodní organizací spravující celý systém vzájemných vztahů mezi členy této organizace, tvořený jak mnohostrannými, tak vícestrannými dohodami³¹.

WTO vznikla v roce 1995 jako důsledek tzv. Uruguayského kola a lze ji považovat za naplnění přijaté, avšak nerealizované myšlenky vytvoření Mezinárodní obchodní organizace (ITO) v souvislosti s GATT 1947.

Základy WTO jsou tvořeny těmito dohodami:

GATT 1994³² - neboli Všeobecná dohoda o obchodu a clech - se zabývá liberalizací mezinárodního obchodu a unifikací cel a dalších překážek obchodu. Jejím obsahem je závazek států nezvyšovat cla a nezavádět nové celní preference, dále se státy dohodly na odstranění kvantitativních restrikcí, zákazu diskriminace, svobodě průvozu, regulaci dumpingu a subvencí.

³¹ Rozdělení na mnohostranné a vícestranné dohody má v praxi veliký význam. Mnohostranné dohody jsou jádrem WTO a musí být přijaty všemi členskými státy. Vícestranné dohody jsou sice WTO spravovány, leč jinak jsou na WTO nezávislé a nemusí být přijaty všemi členskými státy. Závazné jsou pouze pro členské státy, které k nim přistoupily.

³² GATT 1994 představuje modifikovaný text původní dohody GATT 1947 s dodatky vzniklými v rámci Uruguayského kola.

GATS - neboli Všeobecná dohoda o obchodu se službami - byla taktéž sjednána v rámci Uruguayského kola. Byla uzavřena s cílem liberalizovat mezinárodní obchod se službami. I tato smlouva používá nástroje režimu nejvyšších výhod, doplněného o národní režim.

TRIPS - neboli Dohoda o obchodních aspektech práv k duševnímu vlastnictví, opět využívá režimu nejvyšších výhod a národního režimu k tomu, aby aplikovala základní principy mezinárodního obchodního systému a dohody chránící práva k duševnímu vlastnictví a zajišťovala adekvátní ochranu právům k duševnímu vlastnictví.

Dohody na řešení sporů - jakýkoliv systém je neúčinný, neefektivní, pokud není vynutitelný. Vytvoření systému řešení sporů bylo proto životně důležitou otázkou pro význam WTO. Řešení sporů v rámci WTO je silně formalizované a prochází několika fázemi v daném pořadí. Při neúspěchu jedné fáze se pokračuje k další. Prvním krokem jsou povinné 60denní konzultace, které směřují ke smírnému vyřešení. Pokud při konzultacích nedojde ke smíru, je spor předán Orgánu pro řešení sporů. Nejprve probíhá sestavení skupiny odborníků. Skupina vydává závěr, který, pokud se s ním strany smíří, je konečný. V opačném případě se mohou odvolat ke stálému orgánu pro řešení sporů, který by rozhodl definitivně. Kromě uvedeného je stranám dána ještě možnost podrobit se rozhodčímu řízení.

Základním úkolem WTO je liberalizace mezinárodního obchodu prostřednictvím odbourávání obchodních bariér.

Dalšími úkoly jsou:

- sledovat dodržování pravidel mezinárodního obchodu
- organizovat obchodní jednání
- sledovat národní obchodní politiky
- urovnávat spory mezi vládami
- omezení protekcionismu
- spolupráce s ostatními mezinárodními organizacemi

Principy se kterými WTO pracuje:

- odstraňování diskriminace (doložka nejvyšších výhod)
- svobodnější obchod díky stále menším obchodním bariérám
- předvídatelný obchodní systém bez svévolně vytvářených obchodních bariér
- podpora konkurence
- zvláštních ujednání ve vztahu k méně rozvinutým zemím

Ačkoliv WTO představuje na dané podmínky velmi efektivní a komplexní organizaci není jedinou, která v této oblasti působí. Z dalších významných institucí lze jmenovat skupinu Světové banky, Mezinárodní měnový fond (IMF) nebo Organizaci pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD)

V.5 Formy průniku na zahraniční trhy

Průnik na zahraniční trhy je co do možných forem shodný s národní distribucí produktu a často bude také vnitrostátním uspořádáním ovlivněn. Rozhodnutí o formě působení na zahraničních trzích přísluší nejvyššímu managementu společnosti. Zejména u prvního průniku na zahraniční trhy se jedná o strategické rozhodnutí nejvyššího stupně. R. Christou rozlišuje následující typy průniku:

1. vertikální integrace
2. prezentační místa
3. marketingoví konzultanti
4. distribuční franšíza
5. výrobní franšíza
6. licence
7. obchodní zastoupení
8. distributoři

Ne všechny z uvedených typů průniku jsou použitelné na všechny typy podnikání.

1. Vertikální integrace

Vertikální integrace představuje založení pobočky nebo dceřiné společnosti v zahraničí. V případě založení dceřiné společnosti tak dojde ke vzniku koncernu. Z obchodního hlediska představuje takové uspořádání absolutní kontrolu nad produktem, ať se jedná o produkt nebo službu, jak co do ceny, tak pokud se týká šíření produktu/služby.

Tento systém však má i svá negativa. Podnik nese celé riziko neúspěchu, o které se s nikým nedělí jako u nezávislého smluvního prodejce. To má také vliv na z pohledu motivace k úspěchu, kdy nezávislý smluvní prodejce je jistě více motivován k úspěchu produktu a tím i jeho úspěchu než zaměstnanec³³. Další nevýhodou jsou vyšší vstupní náklady. Založení společnosti je ve většině zemí spojeno s náklady na základní kapitál a další náklady spojené s registrací společnosti nebo pobočky, které se u jiných forem průniku nevyskytují. Kromě rizika neúspěchu společnost uplatňující vertikální integraci nese i veškeré náklady spojené s marketingovým průzkumem cílového trhu, vyhledáním odpovídajících pracovníků, oslovením klientů apod. Často bývá mylná představa, že pro podnik představuje vertikální integrace díky absolutní kontrole nad náklady (i v zahraničí) nejlevnější cestou průniku. Úspory v nákladech při vertikální integraci však většinou bývají menší než dodatečné náklady spojené s řízením zahraniční struktury.

Z právního pohledu je výhodou vertikální integrace, že pokud nedochází ke zneužití monopolního postavení nebývají vertikálně integrované struktury předmětem zájmu orgánů zabývajících se ochranou hospodářské soutěže. Nevýhody vertikální integrace spočívají v rovině daňového práva. U dceřiných společností tyto budou danit svůj zisk ve svém domovském státě. V rámci koncernu tak nastane situace dvojího zdanění, které zásadně není řešeno smlouvami o zamezení dvojího zdanění. V některých případech může docházet ke dvojímu zdanění mateřské společnosti, jak ve svém domovském státě, tak ve státě dceřiné společnosti. Při koncernovém uspořádání dochází k častým kontrolám cen, za které mateřská společnost poskytuje produkt své dceřiné společnosti. Státy se tak brání, aby nedocházelo k odlivu zisku, a tedy i daně, do daňově

³³ Vhodné motivační faktory mohou tento rozdíl zmenšit, ale nelze odstranit zcela.

příznivějšího státu. Ze stejného důvodu bývají kontrolovány a často i omezovány i půjčky mezi mateřskou a dceřinou společností. Vztahy mezi mateřskou a dceřinou společností jsou předmětem tzv. koncernového práva, které obvykle dovoluje za určitých podmínek přelivy kapitálu mezi mateřskou a dceřinou společností. Koncernové právo však funguje na národní úrovni, ale na úrovni mezinárodní je velmi mlhavé a i jen na území EU se potýká z mnoha potížemi, které brzdí jeho vývoj, ačkoliv je zřejmý zájem na jeho zakotvení.

2. Prezentační místa

Tato forma průniku může existovat samostatně pouze v počáteční fázi průniku podniku na zahraniční trhy. V pozdějších fázích musí být doplněna jiným typem průniku.

Průnik formou prezentačních míst znamená, že podnik v zahraničí provádí marketingové činnosti, díky kterým jeho produkt nebo služba vejde ve známost. Samotný prodej či poskytování služeb však probíhá buď přímým prodejem ze zahraničí nebo prostřednictvím třetích osob.

Podniky na sebe berou povinnost marketingového působení na zahraničních trzích při uzavírání smluv s dodavateli, prostředníky či zprostředkovateli. Jedná se o rozložení rizika a nákladů na průnik.

V praxi je tento přístup využíván spíše nárazově než stabilně, a to zejména při vstupu na nový trh, uvedení nového významného výrobku či služby a v rámci výstav, kde se prezentuje sám výrobce.

3. Marketingoví konzultanti

Průnik prostřednictvím marketingových konzultantů se svou povahou blíží shora uvedenému způsobu prostřednictvím prezenčních míst. Společnost zahájí v zahraničí spolupráci s tamními marketingovými konzultanty, kteří na počátku průniku mají za úkol informovat potencionální cílovou skupinu o existenci podniku a jeho produktu/službě a případně je s podnikem kontaktovat za účelem přímého uzavření smlouvy. Marketingoví specialisté však nepůsobí jako zprostředkovatelé a sami prodej a nákup neuskutečňují, nevyjednávají smlouvy a podmínky. V pozdější fázi, pokud si

podnik v zahraničí vybuduje systém prodeje, marketingoví konzultanti pomáhají podniku v řízení prodejního systému v zemi, dohlížejí na jeho činnost.

Je nepochybné, že využití marketingových konzultantů přináší další výdaje, které přispívají k prodeji pouze nepřímo a často tak jejich využití není rentabilní. Naopak doporučeníhodný je systém marketingových konzultantů u velkých kapitálových projektů. Marketingoví konzultanti jsou pak často označováni jako lobbisté. Dalším případem častého využití marketingových konzultantů představuje průnik na vzdálenější zahraniční trhy se zcela odlišnou kulturou a zvyky, kdy marketingoví konzultanti působí jako spojka mezi podnik a domácími distributory, aby nedocházelo ke vzniku animozit a zbytečných nedorozumění.

4. Distribuční franšíza

Distribuční franšíza je užívána většinou pro distribuci spotřebitelského zboží. Držitel franšízy získává od poskytovatele franšízy určité (omezené) území nebo pouze prodejní místo, na kterém pod podmínkami franšízy poskytuje zboží nebo službu. Většinou distribuční franšíza není považována primárně za distribuční kanál pro prodej zboží. Podstatou franšízy je poskytnutí užívání určité značky, často ochranné známky a know-how, jak značku prodejně využívat, což má jako celek držitelé franšízy zajistit příjem. Franšíza je proto použitelná pouze v případech, kdy je poskytována značka velmi silná, známá, tržně atraktivní. Pokud poskytovatel franšízy dodává držitelé franšízy nějaké zboží, jde hlavně o dodržení kvality standardů v rámci franšízy. Ekonomickou podstatu franšízy tvoří hlavně platby za franšízu a jiné poplatky poskytované poskytovateli franšízy. Z právního pohledu se jedná o převod práva k užívání značky, který je omezen smluvenými podmínkami, směřujícími k zachování image značky.

Z pohledu poskytovatele franšízy jsou vstupní náklady na takový způsob distribuce malé, avšak udržovací náklady jsou vysoké. Poskytovatel franšízy musí vzdělávat své držitele franšízy, nést náklady na reklamu a udržovat poskytovanou značku a její image atraktivní. Dále musí držitele své franšízy pravidelně kontrolovat, aby nedocházelo k oslabování značky vlivem špatného působení jednoho z držitelů franšízy.

5. Výrobní franšíza

Podstatou výrobní franšízy je čerpání tržního potenciálu určité značky. Výrobní franšízou poskytovatel umožní výrobcí v jiné zemi, aby vyráběl produkt, využíval procesy a výrobní know-how poskytnuté poskytovatelem franšízy a výrobky dále distribuoval pod jménem či značkou poskytnutou poskytovatelem franšízy. Produkované zboží musí splňovat definované znaky, které se obvykle týkají kvality definované poskytovatelem franšízy.

Poskytovatel franšízy je opět povinen zachovávat silnou pozici jména či značky, školit držitele franšízy, poskytovat mu podporu a kontrolovat dodržování franšízy. Náklady na výrobní franšízu jsou z pohledu příjemce/držitele franšízy podstatně větší než u distribuční franšízy, proto je nutné, aby značka, která je předmětem franšízy byla opravdu silná a zajišťovala jistotu návratu investice.

6. Licence

Svou povahou jsou licence velmi podobné franšízám. Ostatně licenční ujednání bývají obvykle součástí franšízingové smlouvy. Z obchodního hlediska však u franšízingových smluv jde zejména o silnou značku, u licencí jde o atraktivní technologii, či know-how, které však nemá vybudovanou silnou značku, která by ji dokázala uplatnit na trhu. Ačkoliv přímým předmětem licencí není distribuce, v reálu systém licencí často tvoří alternativu k distribučním kanálům založených na zprostředkovatelích nebo distributorech. Licence, na rozdíl od vertikální integrace, poskytují pouze malou možnost kontroly ze strany poskytovatele licence, který obvykle má právo kontrolovat pouze využívání licence a kvalitu pod licencí vyráběných produktů.

Pokud podnik zvolí licenci jako formu průniku na zahraniční trh, dochází k přenosu rizika a nákladů na příjemce licence, který nese náklady na vybudování podniku, reklamu a povinnost odvádět poskytovateli licence poplatky. Na druhou stranu poskytovatel licence přichází o většinu zisku z produkce zboží/služby, když poplatky za licenci se pohybují obvykle v rozmezí 5-10% ze zisku plynoucího z využívání licence. Tato nevýhoda bývá snižována udělováním exkluzivní licence, kde jsou jednak

vyšší poplatky za licenci, neboť příjemce licence nebude mít na vymezeném teritoriu konkurenci, ale poskytovatel licence často žádá i pravidelné platby bez ohledu na zisk, příjemce licence.

Licence jsou obvykle poskytovány podniky, které samy nemají na průnik na zahraniční trhy dostatečný kapitál, aby si tam mohly zřídit výrobní či distribuční centrum. Dále bývají licence využívány tam, kde výrobek je již zastaralý na domácím trhu, a proto se přestal vyrábět, ale ještě je možné jeho úspěšné tržní využití na zahraničním, méně náročném trhu.

7. Obchodní zastoupení

Obchodní zástupci jsou často využívanou formou průniku na zahraniční trhy. Po vertikální integraci se jedná o systém s nejvyšší mírou kontroly ze strany podniku. Obchodní zástupci jsou třetími osobami, se kterými podnik uzavírá smlouvy o svém zastupování na daném teritoriu. V rámci těchto smluv si podnik vyhrazuje kontrolu a možnost ovlivňování činnosti obchodního zástupce. Podniku také náleží většina zisku z prodeje. Obchodní zástupce je systémem odměňování, vycházejícím z odměn za provedené transakce silně motivován k co nejlepšímu výkonu činnosti (na rozdíl od systému vertikální integrace), na druhou stran je však na něj převáděna i část rizik. Zřízení obchodního zastoupení obvykle nevyvolává daňové problémy, protože z právního hlediska podnik nevyvíjí činnost v zahraničí. Obvykle také nedochází ke konfliktu s předpisy o ochraně hospodářské soutěže. Na území mnoha států EU bude však smlouva o obchodním zastoupení podrobena důsledkům mezinárodní konvence o obchodním zastoupení v mezinárodním prodeji zboží (Ženeva, 1983)³⁴, která chrání obchodní zástupce před zneužitím silnějšího postavení ze strany podniku a nutí podniky zaplatit odškodnění v případech ukončení spolupráce z jiných důvodů než porušení smlouvy ze strany obchodního zástupce.

³⁴ Dostupné z <http://www.unidroit.org/english/conventions/1983agency/1983agency-e.htm>

8. Distributoři

Zapojení distributorů představuje další velmi často užívanou alternativu průniku na zahraniční trhy. Z pohledu kontroly ze strany podniku představují distributoři střed mezi vertikální integrací, kde podnik má plnou kontrolu, a licencemi, kde podnik nemá kontrolu. U distributorů podnik převádí na distributory část kontroly a zisku za přebrání velké části kapitálových výdajů s expanzí na daný trh a s tím spojených rizik. To zároveň motivuje distributora k co největším prodejům.

Z pohledu práva se jedná opět o vztah s třetí osobou, který ovšem není pod ochranou směrnice zmiňované u obchodního zastoupení. Nevznikají ani daňové problémy. Na druhou stranu je ovšem vztah mezi podnikem a distributorem pod dohledem úřadů pro ochranu hospodářské soutěže a proto má podnik pouze malou šanci ovlivňovat činnost distributora.

Srovnání mezi obchodním zastoupením a distributorem

Vzhledem k tomu, že obchodní zastoupení a distributorství tvoří nejčastější formy expanze, rozeberu je ve vzájemném srovnání blíže.

Pokud si chce podnik zachovat kontrolu nad zbožím, měl by zvolit obchodní zastoupení. Obchodní zastoupení nepřebírá titul ke zboží, nepřebírá zboží do držby. Obchodní zastoupení tedy nemůže zboží nijak měnit, nemůže si ani vybudovat neprodejné zásoby. To samozřejmě může být nevýhoda pro prodej do zemí se specifickými potřebami, neboť výrobek musí být připraven již ve výrobě a nemůže dojít k jeho modifikaci až na území daného státu pouze pro kusy, které budou v této zemi prodány. Naopak distributor přebírá titul ke zboží, přebírá držbu, má možnost zboží upravit podle potřeb lokálního trhu. Rovněž však může dojít k tomu zboží může být poničeno při přepravě či skladování, mohou být vybudovány neprodejné zásoby a nadzásoby, které se obvykle stanou předmětem sporu při ukončení spolupráce.

I z pohledu kontroly nad cílovými zákazníky je výhodnější obchodní zastoupení, které kontaktuje zákazníky s podnikem a tento uzavírá smlouvu, zatímco distributor uzavírá smlouvu přímo s klientem a zákazník tak je jeho zákazníkem a nikoliv zákazníkem podniku. V literatuře se hovoří o tom, že obchodní zastoupení buduje goodwill podniku

na území, zatímco distributor si buduje vlastní goodwill³⁵. To je také důvodem, proč obchodní zástupci požívají větší právní ochrany než distributoři.

I z pohledu kontroly ceny a obchodních podmínek zajišťuje obchodní zastoupení větší rozsah kontroly podniku. Obchodní zastoupení nakládá s ceníky a obchodními podmínkami dodanými podnikem, bez možnosti je měnit a upravovat. Pokud má obchodní zastoupení možnost vyjednávat cenu či podmínky, pak jsou mu podnikem dány jasné limity. Distributor naopak kupuje produkt za diskontní cenu a je pak na něm, za kolik a za jakých podmínek bude zboží prodávat. Jedná se o jeho riziko, ale i možnost zisku.

Z pohledu monitorování činnosti je monitoring obchodního zastoupení výrazně jednodušší než distributora. Činnost obchodního zastoupení se kontroluje podle počtu získaných objednávek. Kontrola distributora je výrazně složitější a nákladnější. Distributor může brát zboží na sklad, proto čistě kontrola jím objednaného zboží není dostatečná. Zároveň se jedná o soukromý třetí subjekt s menší podřízeností podniku, proto, pokud chce podnik zjistit reálné poměry na trhu v dané zemi a tedy působení distributora, musí se spolehnout na výsledky získané dalšími subjekty, které si obvykle musí objednat, což zvyšuje cenu.

Činnost distributora je přitom nutné kontrolovat. Literatura uvádí, že mnoho výrobců zaniká z důvodů špatné úvěrové kontroly nad distributory³⁶. Distributoři mají snahu vyžadovat a plně využívat od podniku podnikatelské úvěry s delší dobou splatnosti než je splatnost za kterou prodávají koncovým zákazníkům. Dochází tak k tomu, že podnik financuje i činnost distributora. Tím podnik přebírá úvěrové riziko za zákazníky distributora. U obchodního zastoupení k takové situaci dojít nemůže neboť podnik vchází v kontakt přímo se zákazníkem a vyjednává podmínky osobně, má tedy plnou kontrolu nad každou smlouvou a financemi celkově.

Ačkoliv se z předchozích odstavců zdá, že obchodní zastoupení se jeví vždy výhodnější než užití distributorů, nelze tuto otázku zodpovědět jednoznačně. Velmi záleží na typu

³⁵ CHRISTOU, R. *International Agency, Distribution and Licenship Agreements*. 3rd ed. London : FT Law & Tax, 1996. ISBN 978-0851216683. s. 573.

³⁶ CHRISTOU, R. *International Agency, Distribution and Licenship Agreements*. 3rd ed. London : FT Law & Tax, 1996. ISBN 978-0851216683. s. 573.

zboží/služby které jsou poskytovány. Pokud se jedná o produkt, který vyžaduje bezprostřední interakci se zákazníkem, např. formou poprodejšího servisu, technické podpory, pak není vhodné zvolit obchodní zastoupení, neboť to nemá k takovým činnostem dostatečná práva a podnik by musel na území zřizovat centrum technické podpory. V těchto případech se jeví jako výhodnější distributoři, kteří vezmou tyto závazky na sebe. Jako alternativa pak slouží vertikální integrace. Obchodní zastoupení je doporučováno zejména v případech, kdy se jedná o prodej zboží s vysokou hodnotou, kde poskytování podpory a služeb ze zahraničí vzhledem k ceně produktu je ospravedlnitelné. Dalším z faktorů, které je třeba brát v úvahu, je vzdálenost trhu, na který podnik proniká. U vzdálenějších trhů bude výhodnější spíše distributor, který si bude vytvářet zásoby, zatímco u obchodního zastoupení by se vzhledem k času dopravy do místa jednalo o problematičtější a méně výhodnou alternativu.

Jedná se o členění dle jednoho autora. Existují samozřejmě i jiná členění, např. akcentující právní pohled na věc, tudíž podle uzavíraných smluv - smlouva o obchodním zastoupení, mandátní, komisionářská atd. Členění podle R.Christou však považují za komplexní, co do podstaty, funkční pro strategii průniku, a tedy vhodné pro tuto práci. Zmíněné členění dle právních hledisek naráží v praxi na časté modifikace jednotlivých smluv, vedoucí k tomu, že hranice jsou stírány a tedy takové členění pozbývá smyslu. Zároveň však musím uvést, že členění dle R.Christou nepostihuje zcela všechny možnosti. Opomíjeny jsou transakce přeshraniční obchodní spolupráce typu zušlechťovací operace, smlouvy o řízení, o dílo a pod. V tomto směru nemůže být žádný výčet konečný, neboť v podstatě každá činnost může být internacionalizována.

V.6 Rizika spojená s mezinárodním obchodem

Kromě obvyklých, s každým obchodem spojenými riziky existují při provádění mezinárodního obchodu specifická rizika, která obvykle plynou z účasti různých kultur, náboženství, jiných zvyků a předpokladů. Tím, že účastníci smlouvy pocházejí

z různých zemí, nemohou počítat se stejným vývojem ekonomiky a dochází tak k tomu, že reálný výsledek transakce může být pro jednu stranu kladnější než původně předpokládala a naopak zisk druhé strany se reálně zmenší.

6.1 Rizika právní

6.1.1 Prevence sporů

Základním kamenem dlouhodobě fungujícího obchodního vztahu je vyhovující smlouva. V mezinárodním obchodě více než kde jinde platí, že jednotlivé termíny a pojmy jsou vnímány stranami smlouvy odlišně. Tato přirozená nedorozumění by měla překlenout smlouva. Také proces uzavírání smlouvy se značně odlišuje od vnitrostátního obchodního vztahu. Přibývá základní a veledůležitá otázka právního režimu smlouvy. Pravidla pro určování právního režimu smlouvy jsou uvedeny výše³⁷. Nelze napsat jednoznačný návod, neboť každý typ smlouvy a smlouva musí být posuzovány individuálně. Je však třeba počítat s detailnějším rozpracováním smlouvy, aby se vyhnulo co největšímu počtu nedorozumění.

Nejdeálnější případ nastává, pokud se strany shodnou na právu rozhodném. Nemusí se jednat vždy o právo státu jedné ze stran. Může jít i o právo třetího státu, ale vždy by mělo mít nějaký vztah k transakci. Je nejvýše vhodné, aby se právo rozhodné krylo se státem fóra případného sporu (viz níže).

Pakliže se strany nejsou schopny dohodnout na právu rozhodném doporučuje se podstavit smlouvu na některém z nestátních pravidel pro kontrakty, které budou do smlouvy inkorporovány odkazem. Nejvýznamnějšími pravidly pro kontrakty jsou PECL³⁸ a UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts³⁹. Tyto nestátní systémy pravidel jsou natolik komplexní, že postihují obecná kontraktační pravidla. Samotné detaily kontaktu bude nutné detailně rozpracovat.

³⁷ viz V.3

³⁸Principles of European Contract Law. Dostupné z <http://webh01.ua.ac.be/storme/PECL2en.html>

³⁹ UNIDROIT principy existují ji ve dvou verzích - 1994 a 2004. Při odkazu na ně je vhodné uvést, z kterého znění strany vycházení. Verze 2004 je dostupná z <http://www.jus.uio.no/lm/unidroit.international.commercial.contracts.principles.2004/portrait>

Pokud se strany nedohodnou ani na nestátních pravidlech, je nejlepší právo rozhodné nevolit. Právo rozhodné bude určeno v případném sporu, což znamená nejistotu ohledně právního režimu. Je to nutná daň za neshodu v této oblasti. Nebylo by totiž moudré blokovat uzavření jinak vyhovující smlouvy pro jistotu právního režimu, který bude v každém případě nalezen. Navíc tuto nejistotu nesou obě strany stejnou měrou. Omezit nejistotu výrazně volbou fóra.

Aktuálním problémem je užívání obchodních podmínek oběma stranami. To, že sama smlouva obsahuje minimum informací a všechny obecná ujednání jsou součástí obchodních podmínek je věc běžná a všeobecně užívaná. Ve fázi vyjednávání o smlouvě obvykle dochází ke vzájemnému předání obchodních podmínek stranami a snaze prosadit si vlastní obchodní podmínky. Mnohdy je smlouva uzavřena, ale není jisté, které obchodní podmínky ji doplňují. Tato situace je označována jako “battle of forms”. Nastává často v situaci, kdy oferta je na papíře, kde jsou na zadní straně obchodní podmínky oferenta a akceptace je učiněna formou připsu s vlastními obchodními podmínkami akceptanta. Neexistuje jednotné řešení tohoto problému. Některé státy prosazují přístup “first in, last out”, kdy platí prvně dodané obchodní podmínky. Jiné státy jsou zastánci “last in, first out” přístupu, kdy platí poslední předložené obchodní podmínky. Posledním přístupem je tzv. “kick off approach”, kdy ani jedny obchodní podmínky nejsou považovány za sjednané a platí příslušná zákonná ustanovení. Všechny přístupy mají svou logiku a jsou odrazem reálného průběhu kontraktační fáze. Strana působící v mezinárodním obchodě by si měla být této skutečnosti vědoma, měla by vědět, který přístup je přijímán ve státě obchodního partnera a podle toho se při uzavírání smlouvy chovat.

6.1.2 Soudní řízení

Řešení v soudním řízení (či před jiným orgánem) představuje nejzazší možnost urovnání sporů mezi stranami. Zároveň jde o centrální bod ochrany proti rizikům z mezinárodního obchodu. Ústředním termínem je *fórum*. Fórum je právní esencí každého mezinárodně-právního vztahu. Fórum kromě svého geografického významu představuje specifickou vazbu, která vzniká mezi stranami a jimi uzavřenou smlouvou

na straně jedné a státem na straně druhé. Význam fóra spočívá ve skutečnosti, že je centrálním bodem od kterého se začíná rozplétat “gordický uzel” právních režimů mezinárodněprávního vztahu. Ve finále je důležité, jak bude na věc pohlížet orgán oprávněný případný spor rozhodovat. Pokud se soudů týče, náleží každý soud ke svému fóru (státu). Určením mezinárodní pravomoci soudu tak dojde i určení fóra sporu. Soud pak bude dle zvyklostí jeho fóra předmětné právní otázky právně kvalifikovat a subsumovat je pod příslušné právní normy, užívat kogentních norem fóra atd. Fórum proto ovlivňuje i hmotněprávní pohled na právní vztah z mezinárodního obchodu.

Z uvedeného vyplývá, že určení fóra případného sporu je nejdůležitější činností pro právní ochranu a stabilizaci mezinárodního obchodu. Pokud si strany zvolí fórum sporu, nemusí volit právo rozhodné, z předpisů fóra snadno režim dohledají.

Volba soudu, který se bude případným sporem zabývat (tedy fóra), se nazývá prorogace a jejím smyslem je založení mezinárodní pravomoci soudu některého státu. Obvyklým požadavkem je, aby prorogace byla učiněna v písemné formě. Nejčastější prorogační doložka zní: *“Veškeré spory z této smlouvy budou řešeny Krajským soudem v Brně.”* Taková doložka však dle mého názoru není vhodná, neboť eventuální spor by mohl patřit do věcné příslušnosti Městského soudu nebo naopak vrchního soudu a doložka by se pak stala částečně neplatnou nebo dokonce zcela neplatnou⁴⁰.

První možná verze prorogační doložky zní: *„Veškeré spory vzniklé z této smlouvy budou řešeny příslušným soudem v České republice.“* Tato doložka upravuje čistě mezinárodní pravomoc. Příslušnost (vnitrostátní) bude určována dle o.s.ř., což lze považovat za pozitivum nebo negativum, dle konkrétních okolností sporu. Tato doložka bude obvykle problematická v případech, kdy Česká republika bude zvolena neutrálním fórem pro řešení sporu. Pak bude těžké určit místně příslušný soud v České republice a buď strany před podáním žaloby nebo soud věc předloží Nejvyššímu soudu České republiky k určení místně příslušného soudu. To samozřejmě znamená prodloužený časový horizont sporu.

Další možná (a také používaná) doložka zní *„Veškeré spory vzniklé z této smlouvy budou řešeny Městským soudem v Brně nebo Krajským soudem v Brně či Vrchním*

⁴⁰ K tomu blíže DOLEŽEL, V. Formulace prorogační doložky. *Právní rádce*, prosinec 2007, roč. XV, č. 12, s. 67-71. ISSN 1210-4817.

soudem v Olomouci, dle jejich příslušnosti.“ Problém této doložky spočívá v její možné neurčitosti. Některé soudy tuto doložku přijímají. Na druhou stranu, české soudy pro neurčitost odmítají doložky typu „Veškeré spory vzniklé z této smlouvy budou řešeny soudem státu žalovaného, určeným dle sídla strany žalované.“ Nelze proto vyloučit, že některý soud by mohl probíranou doložku označit za neplatnou.

Poslední doložku považuji za nejvhodnější a nejúčinnější (v demonstrativním znění): „*Veškeré spory vzniklé z této smlouvy budou řešeny soudem České republiky, jehož příslušnost bude určena dle adresy Jihlava, Novákova 10.*“ Touto doložkou je provedena volba mezinárodní pravomoci a místní příslušnosti, bez toho, aby byla dotčena otázka věcné příslušnosti. Konkrétní adresa může samozřejmě být nahrazena dostatečně určitým odkazem, na základě kterého bude moci být adresa zjištěna, např. sídlem věřitele. Pokud je použit odkaz, je vhodné tento časově stabilizovat. Sídlo věřitele se během doby trvání právního vztahu může i výrazně měnit. Může dojít k přenesení sídla do zahraničí a potencionální kolizí s volbou pravomoci českých soudů. Perfektní doložka využívající odkaz ke zjištění příslušnosti soudu, by mohla znít: „*Veškeré spory vzniklé z této smlouvy budou řešeny soudem, jehož příslušnost bude určena dle adresy sídla prodávajícího v době podání žaloby.*“ Doložka je bez problémů použitelná i ve sporech, kde je Česká republika zvolena za neutrální fórum. Tato doložka je použitelná i pro prorogaci většiny zahraničních soudů. Za pozitivum této doložky lze uvést i skutečnost, že je imunní vůči změnám v organizaci soudů, ať již vertikální nebo horizontální.

Při uzavírání prorogační doložky/smlouvy by strany měly vzít do úvahy možnost uznání a výkonu případného rozhodnutí.

6.1.3 Rozhodčí řízení

Rozhodčí řízení představuje alternativu soudního řízení. Na rozdíl od soudního řízení, nemůže být rozhodčí řízení zahájeno vždy a ve všech věcech. Rozhodčí řízení se může konat pouze na základě souhlasu obou stran, vyjádřeného obvykle ve formě rozhodčí smlouvy/smlouvy o rozhodci/rozhodčí doložky. Obvykle je vyžadována písemná forma, a to z důvodu, že se jedná o přenos pravomoci rozhodovat spor ze státu

na soukromoprávní subjekt. Rozhodčí řízení nemůže být vedeno o všech potencionálních sporech, ale pouze o otázkách tzv. arbitrabilních, tedy ty, které zákony země, kde se koná rozhodčí řízení umožňují podrobit rozhodčímu řízení.

Odborná veřejnost stále vede spory o otázce, zda i rozhodčí řízení má své fórum. Podstata nejasnosti spočívá v původu rozhodčího řízení, který není v rukou státu, ale je smluvní a v míře akceptace tohoto faktu. Až na státy, klonící se ve větší míře ke smluvní a autonomní koncepci rozhodčího řízení⁴¹, kterými jsou v Evropě - Švýcarsko, Francie, Belgie, Nizozemí, se ostatní státy Evropy kloní ke koncepcím jurisdikční a smíšené⁴² a obecně tedy zatím převládá názor, že rozhodčí řízení má své fórum. Rozhodci mají sice o něco volnější ruce než soudci, přesto i u rozhodčího řízení nepostrádá fórum svůj význam.

Rozhodčí řízení může být konáno ve formě rozhodčího řízení ad hoc nebo u stálých rozhodčích soudů⁴³. Počet rozhodců je obvykle lichý a závisí na dohodě stran a jejich finančních možnostech. Ad hoc rozhodčí řízení není vhodné pro začátečníky v arbitráži, neboť klade zvýšené nároky na rozhodce i strany co se vedení řízení týče a chyba může vyústit v nevykonatelné rozhodnutí. Začátečníci by měli volit dražší, leč snazší a jistější cestu skrze stálé rozhodčí soudy. Stálé rozhodčí soudy organizačně zajišťují vedení arbitráže a kontrolují, aby rozhodnutí bylo formálně a procesně v pořádku.

Nevýhody rozhodčího řízení spočívají ve vyšší finanční náročnosti, riziku špatné volby rozhodce a omezené možnosti donutit stranu spolupracovat.

Naopak výhody rozhodčího řízení, pro které by někteří podnikatelé měli volit rozhodčí řízení jsou - časová úspora, širší autonomie stran, jednodušší proces, neveřejnost jednání vyšší stupeň jistoty uznání a výkonu cizích rozhodčích nálezů díky New Yorkské úmluvě o uznání a výkonu cizích rozhodčích nálezů.

⁴¹ viz ROZEHNALOVÁ, N. *Mezinárodní právo obchodní. II. část – řešení sporů*. 2. vyd. Brno: MU Brno, 2000. ISBN 80-210-2041-5. s. 28-29

⁴² dtto.

⁴³ Nemá smysl uvádět vzorové doložky, neboť u ad hoc arbitráží tyto jsou individuální a stálé rozhodčí soudy publikují své vzorové doložky, které by měly stany využívat.

6.1.4 Alternativní způsoby řešení mezinárodních sporů

Další alternativní způsoby řešení sporů jsou doporučovány pro řešení sporů v rámci dlouhodobých právních vztahů (long-term contract). Jejich společnými znaky je, že se jedná o soukromoprávní iniciativy, často bez možnosti vykonatelnosti rozhodnutí, založené na smluvním základě, kterým se strany dobrovolně takovému řízení podvolí. Tyto způsoby řešení sporů často neřeší právo té, či oné strany, ale snaží se najít východisko z dané situace, což má za následek, udržení vzájemné důvěry stran a pokračování spolupráce. Za všechny mohu jmenovat : konciliace/mediace, mini-trial, med-arb, nezávislý expert. Často jsou nositeli těchto aktivit obchodní komory a poskytují tyto služby pro své členy.

6.2 Riziko inflační

U velkých a dlouhodobých kontraktů představuje inflace nezanedbatelné riziko, které je ovšem velmi těžko dopředu řiditelné. Toto riziko nese převážně výrobce, dodavatel, u kterého hrozí, že dojde ke zvýšení vstupních cen, které vedou ke změně ekonomické výhodnosti obchodu.

V rámci udržitelnosti dlouhodobých kontraktů pak strany u velkých transakcí uzavírají inflační doložku, která v její základní podobě může znít následovně: *“Jestliže se změní cena rozhodujících komponentů v průměru o více než 3 % oproti cenám ke dni uzavření smlouvy uvedeným v, sejdou se strany k dalšímu jednání. Rozhodující komponenty jsou.....V případě že nedojde k dohodě do 1 měsíce, rozhodne rozhodčí soud.”* Vazba na rozhodce bývá v těchto případech obvyklá, může však být nahrazena i mediátorem, nezávislým expertem apod. Naopak se nedoporučuje věc předkládat státním soudům, jejichž fungování je podstatně pomalejší. Při přípravě inflační doložky je nutné věnovat zvláštní pozornost vymezení rozhodujících komponentů a časové a věcné stabilizaci cen, které budou sloužit jako základ pro srovnávání cenového posunu.

Ačkoliv v nejčastější podobě inflační doložka svolává strany ke společnému jednání, v rámci uplatňování principu autonomie vůle stran není vyloučen ani automatický postup úpravy ceny. V takovém případě je nezbytné uvést přesný vzorec kalkulace ceny. Například *“Jestliže se změní cena rozhodujících komponentů v průměru o více než 3 %*

oproti cenám ke dni uzavření smlouvy uvedeným v (základ), mění se cena díla o 1% s každým započatým procentem o které je překročen limit změny 3% vůči základu, a to stejným směrem jakým došlo ke změně cen.” V současné době již jsou široce akceptovány i vzorce výpočtu uvedené přímo ve smlouvě.

Inflační doložka představuje vysoce sofistikovaný nástroj regulace rizik z mezinárodního obchodu. Její nepřesná formulace bude v mnoha případech znamenat další spory. Méně zkušené strany by si měly dobře zvážit její užití a vzít do úvahy i nepravní, ale tržní zajištění inflačního rizika, jako například pojištění, nebo využití finančních derivátů a jiných prostředků finančního trhu k zajištění případných výkyvů a změn trhu, pokud to povaha transakce dovoluje.

6.3 Riziko kurzové

Kurzové riziko existuje u všech mezinárodně-obchodních transakcí, ve kterých jsou zapojeny různé měny. Drobné výkyvy kurzů jsou zcela běžné a u spotových transakcí jsou imanentním rizikem obou stran. U dlouhodobých transakcí však představují zásadní ohrožení ekonomické výhodnosti transakce. Současný vývoj kurzu CZK-USD je toho důkazem. Stejně jako u inflačního rizika existují dva způsoby ochrany před kurzovým rizikem- právní a tržní.

Právní ochrana před kurzovým rizikem je poskytována měnovou doložkou. Struktura měnové doložky je shodná s doložkou inflační. Jestliže se kurz mezi měnami změní nad určitou hranici, dojde k úpravě ceny, opět buď automaticky, nebo dohodou stran. Příklady měnových doložek: “

- *kupní cena se váže ke kursu 24 Kč za 1 CHF. Změní-li se tento kurs více než o 3 %, změní se v tomto poměru i kupní cena*
- *kupní cena se váže ke kursu 24 Kč za 1 CHF. Změní-li se tento kurs více než o 3 % sejdou se strany k dalšímu jednání o kupní ceně nejpozději do jednoho měsíce. V případě , že nedojde k dohodě, určí tuto kupní cenu RS při HK a AK ČR v Praze.”*

Pro vyhnutí se případných neshod je vždy dobré určit společný zdroj, ze kterého se budou kursy zjišťovat. Může tím být např. odkaz na kursovní lístek ČNB, kurs střed,

nebo odkaz na internetovou stránku, např. <http://www.bloomberg.com/markets/currencies/fxc.html>

Tržní ochrana podnikatele před kurzovým rizikem představuje užití nástrojů finančního trhu, zejména pak swapy, opce, ale i kombinace měnových futures či forwards.

6.4 Riziko politické a živelné

Zejména při obchodování se státy patřící mezi země tzv. třetího světa mohou nastat u velkých kontraktů závažné problémy díky politickým poměrům v zemi. Jsou dokumentovány případy, kdy státy změnilly legislativu nebo přímo uvalily embargo na obchodování s cizí zemí, jen aby státní podnik, který byl účastníkem transakce nemusel odvést plnění do zahraničí⁴⁴. Nestabilní politická situace může také vyústit v revoluci či ozbrojený převrat, který znemožní straně řádně splnit svůj závazek. Podobný dopad mají i války nebo živelní katastrofy.

Ochranu proti změně v legislativě poskytují tzv. stabilizační doložky. Stabilizační doložka má za úkol dosáhnout aplikace práva platného v době uzavírání smlouvy⁴⁵. Veškeré další novely právních předpisů pak již nejsou dány v potaz. Příkladem stabilizační doložky je: “ *Smlouvy kterou strany mezi sebou uzavírají se posuzuje podle kamerunským právních norem, které jsou platné k datu podpisu této smlouvy.*”

Otázku politického a živelného rizika pokrývají *doložky vyšší moci a hardship doložka*. Za vyšší moc (force majeure) jsou pravidelně považovány stávky, války, přírodní pohromy, epidemie. Nejednoznačně přijímané pak jsou i embargo a jiné státní zásahy. Doložky vyšší moci způsobuje, že strana, která je díky vyšší moci (která znemožňuje řádné plnění) v prodlení s plněním svého závazku nenese odpovědnost za porušení smlouvy. Obyčejně dochází také k pozastavení či odložení plnění závazku. Často bývají doložky vyšší moci koncipovány jako dvoustupňové, kdy napřed po nějakou dobu strana neodpovídá za škodu a pokud vyšší moc trvá déle než stanovenou dobu, pak má strana možnost od smlouvy odstoupit. Vzorová doložky může znít: “ *Okolnostmi*

⁴⁴ROZEHNALOVÁ N. *Právo mezinárodního obchodu*. 1. vyd. Brno : MU v Brně, 2002. ISBN 80-210-2612-X. s. 351

⁴⁵ dtto

vylučujícími odpovědnost strany rozumějí zejména: živelné pohromy společenské či politické události nebo změnu v právních aktech, které strana nemohla předvídat. V případě trvání těchto okolností po dobu delší než 2 měsíce mají strany právo od smlouvy odstoupit.

Strana musí oznámit do 1 týdne od doby, kdy se dozvěděla o existenci okolností vylučujících odpovědnost.”

Doložka hardship je svou podstatou podobná doložce vyšší moci. Také reaguje na základní ekonomické, politické či přírodní změny, které nastaly po uzavření smlouvy. Rozdíl je ovšem v tom, že tyto změny dle hardship doložky nezpůsobují nemožnost plnění (na rozdíl od force majeure), pouze nepřiměřenou obtížnost plnění (i ekonomickou). Strany se hardship doložkou dohodnou, že se sejdou a domluví se na nových podmínkách kontraktu tak, aby podmínky byly opět rovné pro obě strany. Vzorová hardship doložka pak může znít: *“Nastanou li změny okolnosti, za nichž byla tato smlouva uzavřena / zejména změny politické, ekonomické či přírodní /, které mají vliv na tuto smlouvu, zavazují se strany k opětovnému projednání této smlouvy, aby její smysl mohl být i za změněných okolností naplněn a to do 1 měsíce od nastanuvších okolností.*

V případě nedodržení tohoto závazku jednou ze strany je dána pravomoc pro projednání rozhodčímu soudu”.

Oproti neoprávněným zásahům ze strany cizích států se lze preventivně bránit zejména tím, že investice bude vložena do státu, kterým je uzavřena využitelná dohoda o ochraně a podpoře investic s možností předložení případného sporu Mezinárodnímu středisku pro řešení sporů z investic, eventuálně rozhodčímu řízení dle pravidel UNCITRAL.

VI. Návrh řešení

VI.1 Forma přítomnosti EB s.r.o. na rakouském trhu

Na základě analýzy dat z předcházejících let a v zájmu současných klientů z Rakouska se společnost EB, s.r.o. rozhodla pohlížet na rakouský trh jako na stejně významný jako její dosud “domácí” trh v České republice. Rozhodnutí dlouhodobě a stabilně vstoupit na zahraniční trh je strategickým rozhodnutím, které bylo učiněno samotným jednatelem a společníkem. Neoddělitelně spojeným rozhodnutím však je i otázka formy přítomnosti společnosti EB s.r.o. Tím, že společnost rozhodla, že chce být trvale přítomna na rakouském trhu, nepřipadá v úvahu pokračování dosavadního systému, kdy se celá společnost nacházela v České republice a do Rakouské republiky jezdili pracovníci ad hoc, dle aktuálních potřeb.

V oddíle V.5 této práce byly uvedeny následující formy expanze činnosti společností na zahraniční trhy⁴⁶:

1. vertikální integrace
2. prezentační místa
3. marketingoví konzultanti
4. distribuční franšíza
5. výrobní franšíza
6. licence
7. obchodní zastoupení
8. distributoři

Jak již bylo zmíněno v předmětném oddíle, ne všechny formy expanze jsou vhodné pro všechny činnosti podnikání. Z pohledu společnosti EB s.r.o. je podstatné, že se jedná o společnost operující na trhu služeb. Významnou roli hraje také skutečnost, že společnost EB s.r.o. kooperuje v rámci globální sítě společností, se kterými sdílí know-how a klienty. Tato kooperace je pro společnost klíčová a nesmí být narušena.

⁴⁶ Jedná se o jeden z teoretických přístupů. Jiní autoři používají jiná možná členění.

Nad to je společnost samozřejmě smluvně zavázána k udržování know-how. Tyto skutečnosti lze označit za limitující faktory rozhodnutí o formě expanze na zahraniční trhy.

Rozbor jednotlivých typů expanze vzhledem k jejich přípustnosti směrem k uvedeným limitujícím skutečnostem pak vypadá následovně:

1. vertikální integrace

Vertikální integrace by představovala založení pobočky či dceřiné společnosti v Rakouské republice. Byla by tak zajištěna stálá přítomnost společnosti a při personálním propojení i zajištění 100% kontinuity vzhledem ke stávajícím klientům. V zásadě je tato varianta přijatelná.

2. prezentační místa

Prezentační místa sama o sobě nemohou poskytovat služby. Slouží pouze k marketingovým účelům. Tato forma by nezajistila požadovanou trvalou přítomnost na trhu, co se poskytování služeb týče. Varianta prezentačních míst není přijatelná.

3. marketingoví konzultanti

Ani využití marketingových konzultantů nenaplnuje záměr společnosti na stálou přítomnost na trhu. Společnost nepůsobí v retail sektoru, ale na úrovni několika málo individuálních klientů. Varianta marketingových konzultantů není vhodná.

4. distribuční franšíza

Distribuční franšíza na službu je v zásadě přípustné řešení. Určitě by došlo k zajištění trvalé přítomnosti na trhu. Problém však nastává vzhledem ke vztahu ke globální skupině a jejímu know-how. Společnost by musela příjemce franšízy včlenit do skupiny. Nepochybně by došlo k narušení důvěry ve skupině směrem ke společnosti. Rovněž podstata, kdy by stávající klienti v Rakousku a případní noví byli obsluhováni příjemcem franšízy, který je pod dohledem společnosti není vzhledem k typu

poskytovaných služeb příliš přijatelná. Na situaci lze pohlédnout i optikou, kdy sama společnost je příjemcem franšizy globální skupiny a měla by dále poskytovat franšizu. Ačkoliv lze teoreticky takové řešení připustit. Z praktického hlediska bych i tuto variantu vyřadil.

5. výrobní franšiza

Výrobní franšiza je obtížně představitelná vzhledem k tomu, že společnost nevyrábí zboží, ale poskytuje služby. Tato forma expanze na zahraniční trhy není pro společnost EB s.r.o. vhodná.

6. licence

Licence neumožňují dostatečnou kontrolu nad chováním držitele licence, což je u poskytování služeb klíčová otázka. Z povahy věci však licence nejsou přijatelným řešením zkoumané problematiky, neboť ani společnost, ani celá skupina nedisponuje žádným právem chráněným know-how nebo technologií, které by se mohlo stát předmětem licence.

7. obchodní zastoupení

Společnost poskytuje služby. U tohoto typu podnikání je obchodní zastoupení těžce představitelné. U poskytování služeb typu ekonomického, právního a finančního poradenství je přímý vztah klient - poskytovatel služeb klíčový. Vkládat meziprvěk znamená narušení důvěry. Navíc se jedná o situaci podobnou jako u distribuční franšizy, kdy by nebyl naplněn přímého výskytu na území Rakouska a vztah ke skupině by byl taktéž problematický. Obchodní zastoupení je proto nutné taktéž zamítnout.

8. distributoři

Ani forma prostřednictvím distributorů není přijatelná. Distribuci služeb spočívajících v aktivní spolupráci s klientem si lze představit pouze obtížně. Domnívám se, že distribuovat lze pouze služby poskytované druhově, nikoliv individuálně přímo u klienta. Distributor by vytvářel zbytečný mezičlánek.

Z právě uvedeného plyne, že jedinou pro společnost EB s.r.o. přijatelnou formu expanze na rakouský trh představuje **vertikální integrace**. Vzhledem k tomu, že vertikální integrace může proběhnout variantou vytvoření dceřiné společnosti nebo organizační složky (pobočky), představuje rozhodnutí mezi těmito variantami další strategické rozhodnutí, které společnost bude muset učinit.

Dceřiná společnost vs. organizační složka

Dceřiná společnost

Dceřiná společnost znamená založení zcela nové, z pohledu práva samostatné právnické osoby, která jedná svým jménem za sebe, v Rakouské republice, dle rakouského práva. Vzhledem k personálnímu propojení by rakouská a česká společnost mohly vytvořit holding. Kromě personálního propojení připadá do úvahy i propojení majetkové, kdy by EB s.r.o. byla jediným nebo většinovým společníkem dceřiné společnosti v Rakousku.

Ve své podstatě takové řešení znamená rozdělení trhů, kdy by EB s.r.o. obstarávala pouze klienty v České republice a dceřiná společnost pouze klienty v Rakouské republice. Pozitivním efektem by bylo dokonalé oddělení nákladů a příjmů z jednotlivých trhů. Z pohledu nákladů představuje vytvoření dceřiné společnosti zdvojení některých fixních nákladů (např. platby za software apod.)

Lze předpokládat, že mezi oběma společnostmi by byly uzavřeny smlouvy o kooperaci, které by umožnily určitý stupeň řízení hospodářských výsledků. Do budoucna lze předpokládat, že díky přijetí právní úpravy týkající se koncernu dojde k daňovému zvýhodnění koncernového uspořádání. Do té doby však bude každá společnost zdaňována zvlášť a individuálně.

Z pohledu praktického provedení, v případě, že by se společnost rozhodla pro vytvoření dceřiné společnosti v Rakousku, vyvstává otázka, jakou právní formu by Rakouská společnost měla mít? Ze všech možností, které přicházejí v úvahu:

- organizační složka - Niederlassung
- společnost s ručením omezeným – Gesellschaft mit beschränkter Haftung, GmbH
- akciová společnost – Aktiengesellschaft, AG
- veřejná obchodní společnost – Offene Handelsgesellschaft, OHG
- komanditní společnost – Kommanditgesellschaft, KG
- tichá společnost – Stille Gesellschaft, stGes
- registrovaná výdělečná společnost – Eingetragene Erwerbsgesellschaft, EEG
- sdružení – Gesellschaft nach bürgerlichem Recht, GesbR
- družstvo (společenství) - Genossenschaft

se jeví jako nejpříjemnější tyto možné právní formy: s.r.o. (GmbH), eventuálně akciová společnost (AG) či evropská společnost (SA). Výběr vhodné právní formy by byl otázkou dalšího strategického rozhodnutí v případě, že se společnost rozhodne vydat cestou dceřiné společnosti.

Problémem při volbě dceřiné společnosti by bylo její začlenění do struktury globální spolupráce a využívání know-how. Vzhledem k tomu, že dceřiná společnost je z pohledu práva samostatnou entitou, bylo by nutné uzavírat nové, samostatné smlouvy o spolupráci se skupinou. Nelze použít a nijak převést stávající smlouvy uzavřené EB s.r.o.

Dalším negativním faktorem je převod stávajících smluv s klienty. Při rozdělení trhů by současné smlouvy musely být úplatně postoupeny na dceřinou společnost nebo ukončeny smlouvy s EB s.r.o. a uzavřeny nové smlouvy s dceřinou společností.

S tím úzce souvisí i otázka právních poměrů zaměstnanců. Jak jsem již uvedl výše, oblast, ve které společnost EB s.r.o. působí je silně determinována osobními vztahy a zejména pak osobní důvěrou. Z pohledu zaměstnanců by pak tito museli být minimálně po nějakou dobu zaměstnáni jak v EB s.r.o., tak v rakouské dceřiné společnosti. Dlouhodobě však tento stav nelze považovat za příliš uspokojivý, neboť přeci jen jde o dvě samostatné společnosti, byť v rámci jednoho koncernu, a proto lze časem očekávat i sporné momenty, což vzhledem k tomu, že přímé řízení není zcela optimální

by znamenalo, že všechny tlak by se přesunul na zaměstnance. Do budoucna by bylo nutné v Rakousku vybudovat samostatný tým.

Z pohledu řízení je sice dceřiná společnost součástí koncernu a může v reálu podléhat jednotnému řízení, avšak její řízení není na operativní úrovni dokonalé. Tuto připomínku lze brát do úvahy pouze v rozsahu zamýšlené velikosti společnosti. Oddělené samostatné řízení se naopak stává výhodou při hromadném poskytování služeb.

SWOT analýza

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> ✓ dokonalé oddělení trhů ✓ dokonalá individualizace nabídek pro jednotlivé trhy ✓ požívá výhod domácí národní společnosti (devizové předpisy a jiná omezení pro cizince) 	<ul style="list-style-type: none"> - náklady na základní kapitál - vyšší náklady na správu - zaměstnanci s 2 pracovními poměry - horší operativní řízení - horší řízení celkového hospodářského výsledku
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> ✓ možnost vytvoření zcela individuální strategie pro Rakousko ✓ lepší struktura pro růst společnosti ✓ možnost vytvoření soutěžního prostředí mezi společnostmi 	<ul style="list-style-type: none"> - možné neshody směrem k zaměstnancům - nutné nové napojení na globální strukturu - ztráta klientů při převodu/nedůvěra v novou společnost

Organizační složka

Organizační složka neznamena založení nové společnosti. Organizační složka sama o sobě nemá právní subjektivitu (ačkoliv je zapsána v obchodních rejstřících) a jedná vždy jménem společnosti, která disponuje právní subjektivitou jako celek i pro organizační složku. Ze skutečnosti, že organizační složka nemá vlastní právní subjektivitu vyplývají všechny ostatní faktory.

Organizační složka je řízená vedoucím organizační složky, který je ovšem přímo podřízen a operativně řízen jednatelem společnosti nebo managerem společnosti. Je tak zajištěna dostatečná úroveň operativního řízení a kontroly. Organizační složka působí jako prostředník komunikace se zahraničními partnery, kdy může sama disponovat odborníky přímo řešícími dané otázky, nebo je může pouze komunikovat do České republiky a vyžádávat si z “centrály” v České republice reakce a řešení, popřípadě přítomnost odpovědných pracovníků.

Všichni zaměstnanci jsou zaměstnanci společnosti, pouze někteří mají za místo výkonu práce určenu organizační složku. Pokud by měl zaměstnanec vykonávat činnost v dosahu působnosti organizační složky, jedná se o prosté vyslání na pracovní cestu.

Dosavadní i noví klienti uzavírají smlouvu přímo se společností, organizační složka působí pouze jako “organizační zprostředkovatel” a jejím úkolem je ulehčovat uzavření smlouvy, eventuálně výkon služby. V tom však spočívá i negativum organizační složky, kdy smlouvy české společnosti s rakouskými klienty si zachovávají jejich mezinárodní charakter.

Zachován však zůstává i již navázaný vztah mezi společností a jejími klienty v Rakousku, kdy do vztahu nevstupuje žádná nová entita.

Organizační složka je značně přijatelnější z pohledu globální skupiny, neboť do systému nevstupuje žádný nový subjekt. Smlouvy podepsané se samotnou společností zahrnují i organizační složky.

Z pohledu daňového je vedeno zvlášť účetnictví pro společnost a zvlášť pro organizační složku. Společnost se prostřednictvím organizační složky stane plátcem daní i v Rakousku. Zaplacené daně v Rakousku jsou však zohledněny při výměru daní v České republice. Náklady, výdaje a příjmy jsou tak sledovány odděleně, avšak s celkovým dopadem. Nedochozí k duplikaci žádných nákladů.

SWOT analýza organizační složky

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none">✓ silné operativní řízení✓ jednotné řízení společnosti✓ přímá řídicí struktura✓ zachování stávajících smluv a jejich režimu✓ nižší náklady na založení a správu✓ žádné problémy s novými smlouvami se skupinou	<ul style="list-style-type: none">- zachování mezinárodního charakteru smluv - složitější právní režim- složitější daňový režim
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none">✓ pokračování a navázání na současné vztahy s klienty bez přerušení	<ul style="list-style-type: none">- méně flexibilnější, více centralizované uspořádání- díky centralizovanému řízení horší možnost vybudování konkurenčního prostředí

Jak vyplývá ze shora uvedených rozborů i SWOT analýz, dceřiná společnost představuje řešení flexibilnější a s více příležitostmi. Organizační složka naproti tomu poskytuje velmi mnoho výhod bez výraznějších záporů. Z pohledu společnosti je podstatné, aby byl zajištěn cíl expanze, tedy zajištění stálé přítomnosti na rakouském trhu. Tento cíl bude splněn v obou variantách. Rozdíl, zda bude několik lidí pracovat v Rakouské republice pod hlavičkou samostatné společnosti nebo organizační složky spočívá spíše v možném rozšiřování aktivit do budoucna.

Pokud společnost předpokládá silný růst do budoucna a poskytování v podstatě unifikovaných služeb, bude dceřiná společnost vhodnější volbou. Naopak pokud společnost předpokládá i nadále poskytování vysoce individualizovaných služeb, menší počet větších zákazníků a využívání jediného “centra vědomostí” společnosti, pak udělá lépe zvolí-li organizační složku.

Značně limitujícím je napojení společnosti na globální strukturu, kde organizační složka představuje podstatně méně komplikované řešení než dceřiná společnost. K podobnému závěru je třeba dojít i vzhledem k limitujícímu faktoru osobních vazeb s klienty.

Organizační složka představuje celkově pro společnost jednodušší řešení při stejné míře funkčnosti. Tento závěr je však citelně determinován druhem poskytovaných služeb a omezeními danými nutností spolupráce s mezinárodní skupinou.

VI.2 Návrh postupu při otevření organizační složky v Rakouské republice

V první řadě by společnost měla zjistit podmínky pro založení organizační složky v Rakousku (v originále “Niederlassung”), k tomu je nejlépe se obrátit na advokáta, ať již českého, který je schopen podmínky v Rakousku zjistit nebo přímo na advokáta v Rakousku. Užitečné informace poskytuje bezplatně Austrian business agency⁴⁷, což je vládní organizace na podporu podnikání v Rakousku. V Rakousku platí stejně jako v České republice, že organizační složka nemá právní subjektivitu, ale zapisuje se do obchodního rejstříku. V Rakousku není pro založení organizační složky vyžadován základní kapitál. Celý postup založení organizační složky v zahraničí má poměrně složitý právní režim, ve kterém na sebe navazují a doplňují se právní předpisy jednotlivých zemí.

Společnost by si dále měla zajistit prostory, kde bude organizační složka sídlit a měla by si rozmyslet předměty podnikání, které bude organizační složka v Rakousku vykonávat a požadavky na ně kladené. V případě společnosti EB s.r.o se jedná o předměty podnikání odpovídající činnosti organizačních a ekonomických poradců. Dle rakouských právních předpisů se jedná o “Tätigkeit als Wirtschafts- und Organisationsberater”.

Dalším krokem pro založení organizační složky je učinění **rozhodnutí o založení organizační složky**. Otázky právního statusu právnických osob neřeší žádná

⁴⁷ Bližší informace o činnosti agentury jsou dostupné z <http://aba.gv.at/en/pages/>

z mezinárodních smluv a sledovanou otázku dle kterého práva má být učiněno rozhodnutí o založení organizační složky neřeší ani žádný sekundární předpis ES. Otázka rozhodnutí o založení organizační složky patří mezi vnitřní otázky řízení společnosti a spadá pod rozsah práva státu, podle kterého byla společnost založena. V případě společnosti EB s.r.o. se jedná o české právo. Dle příslušných ustanovení Obchodního zákoníku náleží rozhodnutí o založení organizační složky mezi rozhodnutí o obchodním vedení podniku a jako takové náleží do působnosti statutárního orgánu společnosti, v případě s.r.o. tedy jednatele. Společenská smlouva však může vyhradit toto rozhodnutí do působnosti valné hromady⁴⁸.

V rozhodnutí musí být výslovně uvedeno, že jednatel zřizuje organizační složku v Rakouské republice. Z důvodu zápisu organizační složky do rakouského obchodního rejstříku by mělo v rozhodnutí být uvedeno, ke kterému dni se organizační složka zřizuje, název organizační složky, předmět podnikání organizační složky a kdo za organizační složku v Rakousku bude odpovědný. Rozhodnutí by rovněž mělo obsahovat soupis společníků EB s.r.o. Je doporučeníhodné, aby toto rozhodnutí bylo sepsáno formou notářského zápisu, neboť v důsledku dvoustranné smlouvy o právní pomoci uzavřené mezi Rakouskou republikou a Českou republikou jsou veřejné listiny vydané v jednom státě v druhém státě uznávány bez dalšího (postačí pouze překlad) a není třeba apostilace natož superlegalizace.

Dále by měly být připraveny tyto dokumenty:

- ▶ úředně ověřená kopie posledního znění společenské smlouvy a její překlad do Němčiny
- ▶ aktuální výpis z obchodního rejstříku s překladem do Němčiny
- ▶ souhlas jednatelů a odpovědné osoby se zápisem do rakouského obchodního rejstříku, přičemž podpis na dokumentu bude úředně ověřen a bude sloužit jako podpisový vzor (vše s překladem do Němčiny)
- ▶ výpisy z rejstříku trestů jednatelů a odpovědné osoby s překladem

⁴⁸K tomu shodně ELIÁŠ, K. Odštěpné závody. *ASPI* [elektronická databáze] Praha: ASPI publishing, 2007. Interní č. 6696 (LIT) [cit. 2008-03-25]

Posléze by společnost měla uzavřít nájemní smlouvu na prostory ve kterých bude organizační složka působit.

Dalším formálním krokem je získání živnostenských listů pro podnikání v Rakousku. Tento proces se děje prostřednictvím formuláře a zcela podle rakouského práva. Je při něm vyžadováno rozhodnutí o založení organizační složky, sídlo organizační složky, výpis z obchodního rejstříku a společenská smlouva a osoba odpovědná za podnikání musí doložit výpis z rejstříku trestů a potvrzení o odborné způsobilosti (dosaženém vzdělání v oboru).

Poté, co společnost získá rakouské živnostenské listy, bude sepsán (obvykle advokátem) návrh na zapsání organizační složky společnosti do rakouského obchodního rejstříku.

Doloženy budou tyto dokumenty:

- rozhodnutí o založení organizační složky
- živnostenské listy
- nájemní smlouva
- úředně ověřená kopie posledního znění společenské smlouvy
- aktuální výpis EB s.r.o. z obchodního rejstříku České republiky
- souhlas jednatelů a odpovědné osoby se zápisem do rakouského obchodního rejstříku, přičemž podpis na dokumentu bude úředně ověřen a bude sloužit jako podpisový vzor
- výpisy z rejstříku trestů jednatelů a odpovědné osoby s překladem (vše v překladu do Němčiny)

Poté, co bude organizační složka EB s.r.o. zapsána do obchodního rejstříku Rakouské republiky a EB s.r.o. obdrží rozhodnutí o zápisu měla by si nechat toto úředně přeložit do Českého jazyka a spolu s rozhodnutím o založení organizační složky a souhlasem vedoucího organizační složky se zápisem do obchodního rejstříku České republiky s úředně ověřeným podpisem, které bude zároveň obsahovat příslušná zákonem vyžadovaná prohlášení, podat návrh na zápis organizační složky do obchodního

rejstříku České republiky. Tím bude formální proces založení organizační složky dokončen.

Praktické otázky zprovoznění organizační složky lze řešit ještě před dokončením formálního procesu. Společnost bude muset nasmlouvat internetové a telefonní připojení, otevřít si bankovní účet v Rakousku a pobočku vybavit po materiální stránce. Rovněž bude muset být nasmlouván účetní a případně i daňový poradce, který bude dle rakouských daňových a účetních předpisů zpracovávat účetnictví organizační složky.

Celý proces otevření organizační složky v Rakousku zabere cca. 3 měsíce.

Vzhledem k tomu, že cílem společnosti je trvalá přítomnost na území Rakouska, a zároveň s ohledem na několikrát zmíněnou personální vázanost bude nejméně jeden zaměstnanec (pravděpodobně vedoucí organizační složky) přemístěn do Rakouska a stane se tak zaměstnancem rakouské organizační složky. Měl by se tedy podílet na rakouském sociálním a zdravotním pojištění. K tomu je zatím stále nutné získat pracovní povolení. Opět se jedná o proces zcela v režimu rakouského práva a základním dokumentem je pracovní smlouva s místem výkonu práce v Rakousku a povolení k pobytu. Další dokumenty, které bude nutné dokládat pro získání pracovního povolení se liší dle toho, zda je zaměstnanec ženatý, případně má děti apod. Předpokládám, že společnost bude svému zaměstnanci v tomto maximálně nápomocná a poskytne mu minimálně přístup k právnímu poradenství společnosti.

VI.3 Předpoklad nákladů na založení a provoz 1. roku organizační složky v Rakousku

Níže uvádím tabulky s plánem nákladů, které by společnost vynaložila jednak na samotné založení organizační složky, dále jako jednorázový výdaj na reálné spuštění fungování organizační složky a provozní náklady organizační složky v prvním roce.

Společnost předpokládá, že v prvním roce bude organizační složka zaměstnávat dva zaměstnance. Sídlem organizační složky v Rakousku by se mělo stát některé z menších office center s dobrou dostupností a možností parkování pro klienty i zaměstnance. Společnost si hodlá pronajmout dvě místnosti - jednu pracovní a druhou pro jednání. Počítače budou převedeny z České republiky, nakoupit však bude nutné ostatní kancelářskou techniku a nábytkové vybavení. Nábytek i celé vyznění prostor by se mělo shodovat s designem v centrále v České republice.

Plánovaný rozpočet na založení organizační složky v Rakousku

Položka	Kč
notářské zápisy	10 000
překlady	5 000
právní zastoupení	15 000
poplatky	5 000
cestovní náklady	15 000
celkem	50 000

Plánované jednorázové náklady na spuštění reálné činnosti organizační složky

Položka	Kč
stěhování	30 000
nákup vybavení	350 000
úprava prostor pobočky	50 000
rezervy (na depozity apod)	50 000
jednorázová odměna za spuštění, cestovné	120 000
celkem	600 000

Plánovaný rozpočet na provoz organizační složky na 1. rok

Položka	měsíc (EUR)	rok (EUR)	rok (CZK)
platy zaměstnanců	6 500	78 000	1 975 740
služby spojené s nájmem	120	1 440	36 475
spotřební materiál			20 000
nájemné	450	5 400	136 782
účetní	320	3 840	97 267
právník		2 000	50 660
pohonné hmoty	230	2 760	69 911
telefony	180	2 160	54 713
internet	15	180	4 559
nákup vybavení			50 000
daňový poradce		2 000	50 660
rezerva			50 000
celkem			2 596 767

Plánované náklady na 1 rok činnosti organizační složky včetně nákladů na její založení činí celkem 3.246.767,-Kč. Vzhledem k tomu, že organizační složka má v podstatě jistý příjem v prvním roce téměř 4.500.000,- Kč jsou takové náklady ospravedlnitelné.

VI.4 Marketingová strategie organizační složky

Na samém počátku bude organizační složka pokračovat v marketingové strategii celé společnosti. Vytvoření marketingové strategie aktualizované pro podmínky trhu v Rakouské republice bude jedním z hlavních úkolů prvního roku existence organizační složky.

Současná marketingová strategie společnosti i celé skupiny je založena na vysoké individualizaci a customizaci nabízených služeb, podpořené maximálně příznivým renomé celé skupiny, která neposkytuje své služby všem, ale pouze pečlivě vybrané

klieutele, se kterou navazuje dlouhodobou, perspektivní a oboustranně výhodnou spoluprací. Potencionální klienti jsou oslovováni individuálně, obvykle na základě oboustranné reference některého ze současných klientů. Společnost se zásadně vyhýbá retail trhu a proto si také nevytváří mediální obraz, který by pronikal na širokou veřejnost.

Cílovou skupinu tvoří úspěšné podniky zhruba střední velikosti a bohaté rodiny. Hlavním argumentem společnosti i skupiny je maximální individualizace služeb a flexibilita přístupu.

VI.5 Strategie smluvních vztahů

Organizační složka sama o sobě nemá právní subjektivitu. Vedoucí organizační složky je však ze zákona oprávněn činit za organizační složku právní úkony, které se jí týkají. Co se vztahů s klienty týká, nejvýhodnějším řešením by bylo udělit vedoucímu organizační složky pověření k podpisu smluv. Stále však zůstane zachován mezinárodní charakter smlouvy. Mezinárodní prvek bude spočívat v tom, že jeden subjekt smlouvy je z České republiky, zatímco druhý z Rakouska.

Vzhledem k tomu, že společnost poskytuje vysoce individualizované smlouvy, nelze na tomto místě rozebrat režim uzavíraných smluv do detailů. Nejčastěji uzavíranými typy smluv budou smlouvy zprostředkovatelské, o dílo a smlouvy inominátní vytvořené na základě předešlých dvou typů smluv. Smlouvy nebudou uzavírány v režimu spotřebních smluv. Co do režimu hmotněprávního jsou obě země členskými státy ES a ratifikovaly Římskou úmluvu o právu rozhodném pro závazkové vztahy, kterážto bude právním předpisem, který bude režim smlouvy rozhodovat. Římská úmluva nemá pro žádný ze zmíněných typů smluv speciální ustanovení, proto se bude smlouvy při absenci volby práva řídit právem nejužšího spojení, což je právo sídla strany vykonávající charakteristické plnění, což bude téměř vždy EB s.r.o. Typicky by se pak smlouva řídila českým právem, avšak v případě, že by byla plně vykonávána prostřednictvím organizační složky zřejmě by nejužší spojení bylo shledáno

s Rakouskem. Nepovažuji za nutné za této situace trvat na volbě českého, ale ani rakouského práva. Tyto případy však budou celkově méně časté. Ve většině případů bude činnost společnosti spojena se spoluprací v rámci skupiny a využíváním jejího know-how a zvoleno za právo rozhodné právo Spolkové republiky Německo. To obvykle rakouským klientům nepřináší výraznější potíže s akceptací.

Z hlediska procesního bude pod vlivem podmínek skupiny většina sporů řešena rozhodčím řízením konaným ve Frankfurtu nad Mohanem (v anglickém jazyce). Ve sporech z právních vztahů ve kterých nebude skupina zapojena pak bude aplikováno Nařízení (ES) č. 44/2001 o pravomoci soudů a výkonu rozhodnutí ve věcech občanských a obchodních, které je přímo použitelné jak v České republice, tak v Rakousku. Toto nařízení je velmi kompletní a nepovažuji za nutné komplikovat vyjednávání o smlouvě vyjednáváním rozhodčího řízení nebo prorogace soudu některého státu. Za vhodné bych však považoval vtělit do smluv následující doložku: *“V případě mezi stranami vznikne spor, který strany nebudou schopny samy vyřešit, je kterákoliv strana oprávněna přednést spor před, který bude působit jako mediátor a bude se snažit strany usmířit. Nepodaří-li se spor vyřešit ani 30 dnů poté, co bude přednesen mediátorovi, je kterákoliv strana oprávněna zahájit soudní řízení. Strany se zavazují nezahajovat soudní řízení bez předchozí neúspěšné mediace.”* Smyslem této doložky je udržení vzájemné důvěry mezi stranami. Zkušenosti ukazují, že smírné vyřešení dohodou umožňuje důvěru, tak zásadní v oblasti kde společnost působí, zachovat. Sekundárním efektem je i určitá “doba na uklidnění”, než se některá ze stran uchýlí k soudnímu, definitivnímu řešení.

Ústup od “domácího” soudu ve prospěch soudu žalovaného v sobě nese ještě jeden efekt. Jakkoliv je proces uznávání a výkonu cizích rozhodnutí jak soudním, tak rozhodčích nálezů, již relativně dobře, účelně a efektivně upraven, vždy existuje riziko, že soud udělá procesní chybu a uznání a výkon budou odmítnuty. Přesun sporu do státu sídla žalovaného představuje výrazné omezení zmíněného rizika pro společnost a navíc otevření nových možností, kterými se společnost bude moci chránit před případnou újmu. Konkrétně se jedná o možnost zjišťování majetku dlužníka, kterou má soud jeho

státu podstatně širší a je v oblasti zkušenější. Dále u soudů státu dlužníka hrozí podstatně menší riziko neuznání, resp. nevykonání rozhodnutí. Velmi významný faktor omezující riziko společnosti na minimum, je možnost rakouského soudu vydávat rozhodnutí označovaných v českém právním řádu za předběžné opatření, kterými znemožní dlužníku kráti jeho majetek v neprospěch společnosti.

Naopak bych považoval za velmi profesionální vtělit do smlouvy kurzovou doložku, tak jak bylo popsána v oddíle V.6.3 této práce. Do doby než vstoupí Česká republika do Eurozóny to umožní výrazně stabilizovat příjmy se smluv. Doporučoval bych následující znění doložky s automatickou úpravou ceny:” *Sjednaná cena za poskytované služby se váže ke kursu 25,16 Kč za 1EUR. Změní-li se tento kurs více než o 3 %, změní se v tomto poměru i cena. Kurs se zjišťuje vždy k datu splatnosti. Smluvní strany se dohodly, že za rozhodný budou považovat kurs zveřejněný na adrese <http://www.bloomberg.com/markets/currencies/eurafrcurrencies.html> a v případě nefunkčnosti adresy pak kurs vyhlášený Českou národní bankou.*“ Pokud by klient nechtěl kurzovou doložku, nabízí se alternativní zajištění případného rizika prostřednictvím finančních derivátů. Společnost na základě uzavřené smlouvy bude mít představu v jakém horizontu bude částku nárokovat. Jako vhodný nástroj se tak jeví měnová put opce amerického typu. Jedná se flexibilní nástroj, prostřednictvím kterého bude společnost na domácím trhu schopná získat prostředky v předem zafixovaném kurzu.

Naopak inflační doložka by byla zcela nevhodná. Jejím účelem je stabilizovat cenu vzhledem k cenám vstupů. Vzhledem k nevýrobnímu charakteru plnění poskytovaného společností, by tak inflační doložka postrádala smysl.

Jak Česká republika, tak Rakousko jsou politicky stabilní země. Není potřeba sjednávat stabilizační doložku, stejně tak se domnívám, že i hardship doložka a doložka force majeure by představovaly pouze zbytečnou komplikaci smlouvy bez větší možnosti, že by mohly být některou ze stran reálně využity.

Z pohledu jazyka ve kterém budou smlouvy uzavírány, mělo by jít převážně o angličtinu a případně němčinu. Nemá význam, komplikovat situaci Českým jazykem, když případně spory budou většinou řešeny před Rakouským soudem, eventuálně rozhodčím řízením konaným v Německu. Jedná se také omezení rizika neurčitosti smlouvy při případném sporu. Pokud jsem výše dospěl k závěru, že právem rozhodným bude většinou právo rakouské nebo německé, pak zejména němčina omezí riziko špatného překladu, ale i angličtina je výrazně rozšířenějším jazykem, kde bude snazší komunikace a menší možnost nedorozumění v detailech. Samozřejmě to klade zvýšené požadavky na zaměstnance společnosti.

Zkušenosti z České republiky směrem k uzavírání neplatných smluv z důvodu překročení pravomoci zaměstnance velí, aby společnost vydala vnitřní pokyn k uzavírání smluv. Na základě tohoto pokynu by před uzavřením každé smlouvy měl být zjištěn statutární orgán společnosti a pokud by smlouvu nepodepisoval statutární orgán ale pověřený zaměstnanec, pak by společnost měla trvat na tom, aby kopie jeho pověření byla přílohou smlouvy.

Z pohledu právní kultury a vůbec kultury vedení jednání, tato otázka nepředstavuje riziko. České a rakouské právo jsou si velmi blízké a mají celou řadu společných institutů. Ostatně rakouský AGBG byl jednou z předloh při tvorbě českého občanského zákoníku. Právní prostředí je navíc unifikováno působením předpisů ES. Rakouská mentalita celkově nepředstavuje problém a je plně kompatibilní s českou.

VII. Zhodnocení návrhu

Společnost EB s.r.o. se rozhodla pro její trvalou přítomnost na území Rakouské republiky. Společnost již má uzavřeno několik kontraktů s klienty z této země, vždy však šlo i individuálně sjednané na požadavek klientů vytvořené vztahy a nelze proto říci, že by společnost na území již aktivně vystupovala. To se má změnit.

Návrh se ve své první fázi zabývá strategickým rozhodnutím týkajícím se formy expanze na zahraniční trhy. Vyhodnoceny jsou všechny formy expanze z členění dle R.Christou. Jako jediná přijatelná byla zvolena vertikální integrace. Tento závěr není obecně přijatelný pro všechny obdobné situace, ale je determinován konkrétními omezeními týkající se zkoumané společnosti.

Vzhledem k tomu, že vertikální integrace v sobě zahrnuje jak vytvoření dceřiné společnosti, tak organizační složky, zabývá se návrh i tímto, rovněž strategickým, rozhodnutím. Opět díky limitům společnosti byla zvolena forma organizační složky. Obecně se domnívám, že dceřiná společnost představuje větší potenciál, avšak v tomto konkrétním případě je organizační složka vhodnější.

Další částí návrhu se již zabývám návrhem konkrétního postupu při založení organizační složky v Rakousku, rozpočtem a marketingovou a právní strategií, při čemž vycházím z vlastních praktických zkušeností.

Z pohledu reálných potřeb společnosti představuje návrh komplexní soubor analýzy vhodného způsobu expanze na rakouský trh a konkrétního postupu jakým by měla expanze proběhnout.

VIII. Závěr

Práce se zabývá problematikou obchodních aktivit podniku v zahraničí. Tato otázka je zpracována jak z praktického, tak teoretického hlediska. Celá práce, její struktura i výběr zpracovávaných oblastí vychází z konkrétního reálného požadavku společnosti EB s.r.o.

V teoretické části je akcentován právní pohled na otázky mezinárodního obchodu. Je rozebírán právní režim, prameny, smlouvy apod. Tyto poznatky vytvářejí znalostní fundament pro zpracování praktické části práce. Rozebírána je však i podstata zahraničního obchodu a jeho stručný vývoj.

Praktická část práce se zabývá zpracováním konkrétního úkolu vycházejícího z potřeb společnosti EB s.r.o., která se rozhodla zabezpečit svou trvalou přítomnost na území Rakouské republiky. Z provedených rozborů přijatelných možností byl učiněn závěr, dle kterého je pro společnost EB s.r.o. nejvýhodnější využít vertikální integraci formou organizační složky v Rakouské republice. Dále je v práci rozebrán konkrétní postup založení organizační složky a dílčí strategie.

Vzhledem k tomu, že celá práce je postavena na konkrétní reálné situaci, které odpovídají i zpracované oblasti, věřím, že navržený postup bude v praxi realizován a ukáže se jako správný.

IX. Použitá literatura

- 1) BERNSTEIN, H. *Understanding the CISG in Europe: a compact guide to the 1980 United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods*. The Hague ; New York : Kluwer Law International, 2003. ISBN 9041189009.
- 2) COTTIER, T. *International trade regulation :law and policy in the WTO, the European Union and Switzerland : cases, materials and comments*. Berne : Staempfli Publishers Ltd., 2005. 1072 s. ISBN 978-1874698944.
- 3) DOLEŽEL, V. *Je možné uměle přenést vnitrostátní právní vztah do zahraničí?* článek v publikaci, plánováno 3Q/2008. Vydavatelství Economica.
- 4) DOLEŽEL, V. Formulace prorogační doložky. *Právní rádce*, prosinec 2007, roč. XV, č. 12, s. 67-71. ISSN 1210-4817.
- 5) DVOŘÁK, J., VYBÍRAL, V., KOLEŇÁK, J. *Úvod do teorie mezinárodního obchodu*. 1. vyd. Brno: VUT v Brně, 2004.
- 6) ELIÁŠ, K. Odštěpné závody. *ASPI* [elektronická databáze] Praha: ASPI publishing, 2007. Interní č. 6696 (LIT). [cit. 2008-03-25]
- 7) FOX, W.F. *International Commercial Agreements : „Primer on Drafting, Negotiating and Resolving Disputes“*. 3rd edition. Haag : Kluwer Law International, 1998. ISBN 90-4110-6283.
- 8) CHRISTOU, R. *International Agency, Distribution and Licenship Agreements*. 3rd ed. London : FT Law & Tax, 1996. ISBN 978-0851216683
- 9) KUČERA, Z. *Mezinárodní právo soukromé*. 4. vyd. Brno: Doplněk, 1999. ISBN 1081-149-1999.
- 10) KUBIŠTA, V. a kol. *Mezinárodní ekonomické vztahy*. 1. vyd. Praha: HZ Editio spol. s r.o., 1999. ISBN 8086009-29-7.
- 11) NYKRYN, J. *Operace v zahraničním obchodě*. 1. vyd. Praha: SNTL-Nakladatelství technické literatury, 1975. 365 s. ISBN 04-305-75.
- 12) PECHLÁT, J. *Spotřebitelé a mezinárodní obchod (1): Základy obchodu*. [online]. ©2007, poslední revize 3.7.2007. [cit. 2008-03-25] Dostupné z: <<http://www.spotrebitele.info/clanek.shtml?x=199762>>.
- 13) ROZEHNALOVÁ, N. *Právo mezinárodního obchodu*. 1. vyd. Brno : MU v Brně, 2002. ISBN 80-210-2612-X.
- 14) ROZEHNALOVÁ, N. *Mezinárodní právo obchodní. II. část – řešení sporů*. 2. vyd. Brno: MU Brno, 2000. ISBN 80-210-2041-5.

- 15) ROZEHNALOVÁ, N. Lex mercatoria – fikce či realita? *Právník*. srpen 1998, roč. XXI, č.8, s. 932n. ISSN 02316625
- 16) ROZEHNALOVÁ, N., TÝČ, V., NOVOTNÁ, M. *Evropské mezinárodní právo soukromé*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1998. 346 s. Acta Universitatis Brunensis Iuridica ; No 206. ISBN 80-210-1867-4.
- 17) UNIDO. *Manual on technology transfer negotiation*. 1st ed. Vienna: UNIDO, 1996. ISBN 92-1-106302-7.
- 18) WIKIPEDIA. *International trade*. [online]. ©2007, poslední revize 1.5.2008. [cit. 2008-03-25] Dostupné z:
<http://en.wikipedia.org/wiki/International_trade#New_Trade_Theory>

X. Seznam použitých zkratek

ABGB ...	Rakouský občanský zákoník
AT ...	Austria ...Rakouská republika
EEA ...	European Economic Area ... Evropský hospodářský prostor
ES ...	Evropské společenství
EU ...	Evropská unie
GATS ...	General Agreement on Trade in Services... Všeobecná dohoda o obchodu se službami
GATT ...	General Agreement on Tariffs and Trade...Všeobecná dohoda o clech a obchodu
INCOTERMS ...	International Commercial Terms ...obchodní podmínky vydávané mezinárodní obchodní komorou v Paříži
TRIPS ...	Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights... Dohoda o s obchodem spojenými aspekty práva duševního vlastnictví
UN ...	United Nations ... Spojené národy
WTO ...	World Trade Organization ... Světová obchodní organizace