

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Koncentrace podniků

Jana Hřebíčková

Bakalářská práce
2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana HŘEBÍČKOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Manažerská etika**

Název tématu: **Koncentrace podniků**

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

Úvod včetně cíle práce

1. Typy koncentrací v historii
2. Současné typy koncentrací
3. Skupina KORADO - činnost a vývoj skupiny
4. Příklady úspěšných a neúspěšných fúzí a akvizic

Závěr

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- BUCHTA, M. Manažerská ekonomika. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008.
DVOŘÁK, T. Přeměny obchodních společností a družstev. Praha: ASPI, 2008.
JOHNSON, G., SCHOLLES, K., STRNAD, Z. Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování. Praha: Computer Press, 2002.
LEVY, H., SARNAT, M. Kapitálové investice a finanční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 1999.
MCCRACKEN, G., SCOTT, P. Fúze - energie versmíru. Praha: Mladá fronta, 2006.
SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2007.
VACULÍK, J., ČEKANOVÁ, L., KUBĚNKA, M. Teorie sdružování ekonomických subjektů: pro kombinovanou formu studia. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006.
VAŠKOVIC, P., STORCH, R. Vznik a zánik podniku. Praha: Vysková škola finanční a správní, 2005.
VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Strategické aliance se zahraničními partnery. Praha: Management Press, 2002.
Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších úprav.
Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže), ve znění pozdějších úprav.
Podnikové informace.
Týdeníky: Ekonom, Profit, EURO, Týden.
Deník: Hospodářské noviny.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Miroslav Buchta, CSc.**
Ústav ekonomiky a managementu

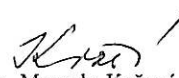
Datum zadání bakalářské práce: **24. června 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2010**



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

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 13. srpna 2009

Prohlašuji:

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

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2009 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 20. 4. 2010

Jana Hřebíčková



Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu své bakalářské práce panu doc. Ing. Miroslavu Buchtovi, CSc. za jeho podnětné připomínky, podporu a odborné vedení a také za poskytnutí množství cenných rad, které mi významnou měrou pomohly při zpracování této práce. Ráda bych také poděkovala vedení a zaměstnancům společnosti KORADO, a. s. za poskytnutí množství dat a informací potřebných pro zpracování této práce.

ANOTACE

Bakalářská práce „Koncentrace podniků“ pojednává o formách spojování podniků do velkých celků se zaměřením na podnikové koncentrace, zejména na koncern a holding. První část objasňuje základní pojmy z hlediska významu dnešního a také z pohledu historického, druhá část se zabývá historickým vývojem podnikových spojení. Ve třetí části je uveden příklad z podnikové praxe. Jako příklad byla zvolena skupina KORADO, která se zabývá výrobou a prodejem otopných těles.

KLÍČOVÁ SLOVA

Koncentrace, koncern, holding, skupina

TITLE

Concentration of Companies

ANNOTATION

The purpose of my Bachelor's thesis "Concentration of Companies" is to describe methods of company mergers and acquisitions. It is concerned mainly with company concentrations, particularly in concerns and holdings. The basic definitions are explained in the first part of the work and these are clarified from the current point of view as well as from the historical perspective. The second part deals with a historical progress of company mergers and acquisitions. Example is introduced in the third part. The KORADO group, which is a producer and a seller of heating equipment, has been used as example.

KEYWORDS

Concentration, concern, holding, group

Obsah

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	1
SEZNAM TABULEK	2
SEZNAM OBRÁZKŮ	3
ÚVOD.....	4
1 VYMEZENÍ POJMŮ	5
1.1 Kooperace	5
1.2 Koncentrace	6
1.3 Proces spojování podniků v současnosti	9
2 KONCENTRACE PODNIKŮ V HISTORII	11
2.1 Do roku 1918 (do konce první světové války).....	11
2.2 1919 – 1929 (od konce první světové války do světové hospodářské krize)	12
2.3 1930 – 1938 (od začátku světové hospodářské krize do konce první republiky).....	13
2.4 1939 – 1945 (2. světová válka)	15
2.5 1945 – 1948 (od konce druhé světové války do znárodnění)	15
2.6 1949 – 1989 (od znárodnění do sametové revoluce).....	15
2.7 Po roce 1989 (po sametové revoluci).....	18
2.8 Současné typy podnikových koncentrací	19
2.9 Koncern.....	21
2.10 Shrnutí	26

3	SKUPINA KORADO	27
3.1	Historie	27
3.2	Současnost	34
3.2.1	Mateřská společnost	35
3.2.1	Dceřiné společnosti	40
3.3	Zhodnocení historického vývoje skupiny KORADO z pohledu koncentrace.....	43
	ZÁVĚR.....	44
	LITERATURA	46
	PŘÍLOHY	49

Seznam použitých zkratk

DS	dceřiná společnost
EBRD	Evropská banka pro obnovu a rozvoj (European Bank for Reconstruction and Development)
OHJ	obchodně hospodářská jednotka
OPMP	okresní podnik místního průmyslu
OTZ	obchodně technické zastoupení
VHJ	výrobně hospodářská jednotka

Seznam tabulek

Tab. 1: Přehled hlavních trhů společnosti v roce 2009.....38

Tab. 2: Dceřiné společnosti skupiny KORADO, stav k 31.12.200941

Seznam obrázků

Obr. 1: Horizontální koncentrace – koncern Volkswagen	7
Obr. 2: Vertikální koncentrace	8
Obr. 3: Konglomerátní koncentrace	8
Obr. 4: Starý závod KORADO	28
Obr. 5: Organizační schéma společnosti KORADO, a. s. (stav k 31.12.1997).....	30
Obr. 6: Nový závod KORADO	31
Obr. 7: Organizační schéma společnosti po reorganizaci v roce 1999.....	31
Obr. 8: Vývoj výsledků hospodaření a velikosti skupiny KORADO 1998-2009	33
Obr. 9: Organizační schéma společnosti KORADO, a. s. (stav k 31. 12. 2009).....	34
Obr. 10: Organizační struktura skupiny KORADO (stav k 31. 12. 2009)	34
Obr. 11: Společnost KORADO, a. s.	36

Úvod

Téma „Koncentrace podniků“ jsem si pro svoji bakalářskou práci vybrala proto, že spojování podniků zažívá v posledních dvaceti letech v České republice nebývalý rozmach. Ve světě má slučování podniků tradici již od 18. století a v České republice a Československu mají různé formy podnikových spojení historii od konce 19. století, kdy v období mezi lety 1945 a 1989 vznikaly zcela unikátní a dnes již neexistující formy spojení. Některé společnosti v Československu a České republice prošly různými formami koncentrací, jako např. akciová společnost, koncern, VHJ. Po roce 1989 došlo k výraznému rozvoji spojování českých firem se zahraničními partnery. Na počátku 21. století byla aktivita podniků v oblasti fúzí a akvizicí obrovská, v současnosti došlo vlivem hypoteční krize k celosvětovému snížení objemu akvizicí. Vzhledem ke snížení cen akcií se ale tato situace může stát velmi rychle novou příležitostí pro firmy, které současnou situaci přežijí bez velkých následků, a v blízké budoucnosti může opět dojít k výraznému nárůstu akvizičních aktivit.

Téma podnikových spojení mne zajímá také díky tomu, že pracuji ve společnosti, která v minulosti prošla rozvojem tohoto typu. Společnost, ve které pracuji a která mi poskytla mnoho cenných informací při zpracování této práce, je výrobcem radiátorů, který pro zajištění odbytu na evropských trzích zakládal nové obchodní společnosti. Skupina byla postupně rozšiřována, byl do ní zařazen další výrobce radiátorů a rovněž společnost zabývající se dopravou. Později se společnost přiklonila k trendu utlumování některých činností, které nesouvisely s hlavní činností, což znamenalo zejména prodej dopravní společnosti a utlumení činnosti obchodních společností a prodej některých z nich.

Cílem mojí práce je shromáždit informace o způsobech spojování podniků v historii a v současnosti a popsat příklady seskupování společností z podnikové praxe. Pojmy související s podnikovými koncentracemi často splývají, různě se prolínají a nejsou zcela jednoznačné. V mojí práci se zaměřím zejména na v současné době nejobvyklejší způsoby formování velkých podnikatelských skupin, a to na koncern a holding.

1 Vymezení pojmů

Podniková seskupení lze dělit podle různých hledisek, jako např. podle forem jejich spolupráce nebo spojení (kooperace, koncentrace), podle zaměření činnosti podniků ve skupině (horizontální, vertikální), podle procesu spojení podniků (fúze, akvizice), podle právní a hospodářské samostatnosti podniků apod. Vymezení druhů spojování podniků podle výše uvedených hledisek je uvedeno v této kapitole.

1.1 Kooperace

Kooperace je forma spolupráce podniků, která má přinést aktérům užitek. Kooperovat budou podniky například v situaci, kdy nedisponují potřebnou technologií nebo výrobní kapacitou a využijí možností jiného podniku, případně se již předem podniky dohodnou o rozdělení výroby (např. jeden podnik provádí výrobu dílů, druhý podnik je montuje apod.), dále mohou podniky kooperovat v oblasti správy, nákupu, prodeje apod., nebo může být kooperace omezena pouze na jeden projekt. Kooperace se realizuje na smluvním základě a kooperací zůstává plně zachována právní a hospodářská samostatnost podniků [1, 10].

Mezi základní formy kooperace patří:

Práce ve mzdě, při které objednatel poskytne vstupní materiál, případně technické zázemí a dodavatel zajistí zhotovení požadované produkce pro objednatele.

Práce na objednávku, kdy zhotovitel na základě krátkodobé smlouvy vyhotoví pro objednatele dohodnuté množství výrobků podle dokumentace nebo know-how objednatele.

Výrobní kooperace, při které každý partner vyrábí díly nebo komponenty finálního výrobku, přičemž technologii poskytne jeden nebo oba partneři. Další formou výrobní kooperace je specializace každého partnera na nějakou část výroby a následná výměna produktů s ostatními partnery za účelem doplnění sortimentu.

Kooperace v administrativní oblasti znamená spolupráci např. ve správě (společné účetnictví, personalistika), v nákupu (spojení nákupů za účelem dosažení nižší pořizovací ceny), odbytu (společná doprava, skladování). Účelem spolupráce je snížení nákladů.

Projekční kooperace vzniká, pokud dva nebo více partnerů spolupracují na časově omezeném projektu.

Franchising je forma spolupráce, kdy jeden podnik poskytuje druhému právo realizovat zboží nebo služby s využitím jeho obchodního jména [1, 10].

1.2 Koncentrace

Koncentrace znamená soustředování podnikatelských činností a výrobních faktorů do stále větších celků. Může se jednat buď o vnitřní růst podniku, nebo o spojení původně samostatných podniků do nového organizačního celku. Po sloučení podniků jsou podniky podřízeny jednotnému vedení a mezi sloučenými podniky vzniká vztah podřízenosti a nadřízenosti. Často dochází k částečné nebo úplné ztrátě hospodářské samostatnosti nebo ke ztrátě samostatnosti právní. Procesy koncentrace mohou vést k omezení hospodářské soutěže. Ochrana hospodářské soutěže je v ČR upravena **Zákonem č. 513/1991 Sb., obchodním zákoníkem** [22] a **Zákonem č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů** [21], dohodami a předpisy Evropské unie. Antimonopolní zákony využívá většina zemí s rozvinutou tržní ekonomikou [1, 10, 16].

Důvodem k založení nové společnosti může být:

- větší kapitálová síla společnosti,
- zvýšení konkurenceschopnosti, resp. snížení podnikatelského rizika (větší podnik je silnější),
- rozšíření výrobního portfolia (což může buď zvýšit počet zákazníků, nebo odvrátit možnou ztrátu některých odběratelů),
- zvýšení efektivity výroby (jiný výrobce může disponovat kvalitnější technologií, lepším know-how, apod.),
- pokrytí cílového trhu (založení odbytové společnosti v cizí zemi),
- zvětšení výrobní kapacity, případně získání dalších prostor pro expanzi výroby,
- zajištění dodávek (odkoupení dodavatele),
- získání značky,
- daňová optimalizace (přesun zisku do země s nižším zdaněním, nebo využití daňového štítu),
- nákladová optimalizace (jedna společnost se zabývá vývojem nových výrobků, zatímco výrobou se zabývají společnosti umístěné v zemích, kde je výroba levnější),
- místní partner disponuje znalostí místních zdrojů, trhů, pracovních a vládních vztahů,

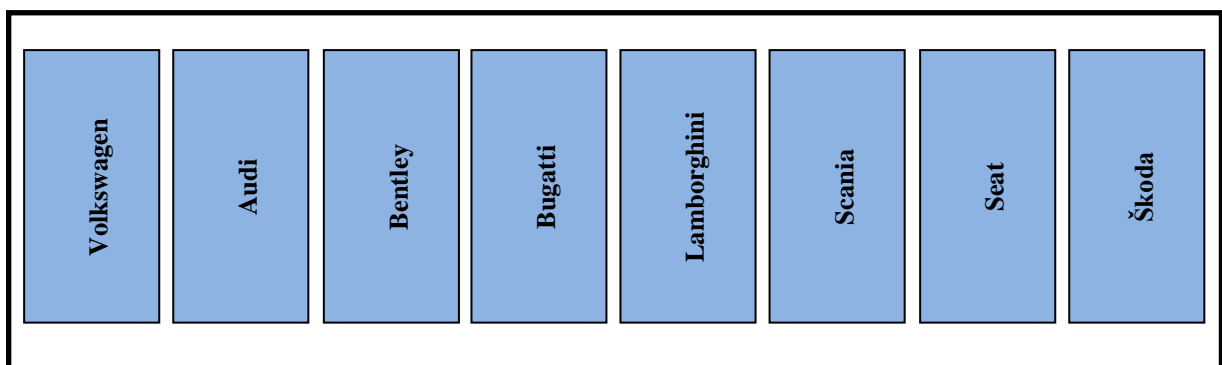
- synergický efekt: podnik by měl vykazovat v určitém směru své činnosti potenciál synergie, který může být využit ve spolupráci s jiným podnikem. Cílem spojení podniků je, aby konsolidovaná skupina (tj. skupina po vyloučení vnitroskupinových vztahů) měla větší hodnotu, než by byl součet hodnot obou samostatných firem. Znamená to, že hodnota dvou firem může být vyšší, pokud se spojí, než kdyby fungovaly odděleně. Příkladem synergických efektů může být úspora osobních nákladů, výnos z prodeje technologie, zvýšení tržeb, úspora a kvalitnější nabídka v oblasti zvláštních služeb, zvýšení kapacity pro poskytnutí úvěru, daňová optimalizace apod. [1, 10, 16].

Podle zaměření činnosti podniků ve skupině rozeznáváme koncentrace horizontální, vertikální a konglomerátní.

Horizontální koncentrace

Při horizontálním spojení dochází ke sloučení podniků stejných nebo příbuzných oborů často v několika zemích. Může se jednat o společnosti, které poskytují stejné výrobky nebo služby, nebo výrobky a služby, které si konkurují. Motivem horizontálního spojení je většinou zvýšení specializace, získání úspor z rozsahu výroby, cílem může být také snaha o ovládnutí trhu [1, 10, 16].

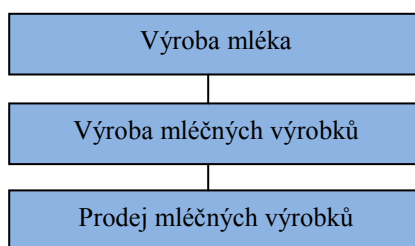
Příkladem je koncern **Volkswagen** (viz. obr. 1), který je jedním z předních světových a největším evropským výrobcem automobilů. Mateřskou společností je Volkswagen AG se sídlem ve Wolfsburgu v Německu, koncern vyrábí osm značek automobilů, a to Volkswagen, Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Scania, Seat a Škoda. Soustřeďuje se na výrobu široké škály výrobků od nízkonákladových malých vozů až po luxusní automobily. Kromě automobilek zahrnuje koncern Volkswagen i finanční společnosti [36].



Obr. 1: Horizontální koncentrace – koncern Volkswagen
Zdroj: [1, 36]

Vertikální koncentrace

Při vertikálním spojení se jedná o spojení firem, jejichž činnosti na sebe navazují v rámci výrobního nebo obchodního řetězce, podnik se rozšiřuje buď směrem ke zdrojům surovin, nebo směrem k odběratelům (např. výrobce se spojí s prodejcem, výrobce se spojí s dodavatelem materiálu pro výrobu apod.). Na obr. 2 je uvedena podoba vertikální koncentrace zabývající se výrobou mléka, výrobků z mléka a jejich prodejem. Motivem vertikálního spojení bývá zpravidla zajištění dodávek surovin a snížení rizika závislosti na cizích dodavatelích, nebo zajištění odbytu vlastních výrobků [1, 10, 16].

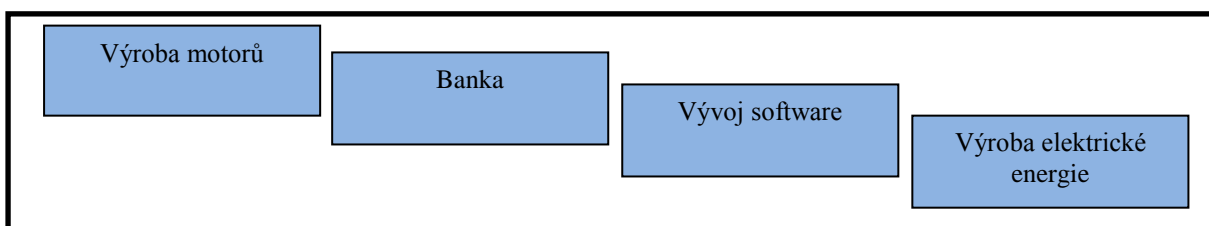


Obr. 2: Vertikální koncentrace
Zdroj: [1]

Příkladem vertikální koncentrace je francouzský koncern **Groupe Danone**, který vznikl spojením BSN, původně výrobcem skleněných obalů s Gervais Danone, výrobcem mléčných výrobků. Spojením vznikl koncern BSN Gervais Danone, který po expanzi v potravinářství v západní Evropě a v USA založil řadu poboček ve východní a střední Evropě. Název Groupe Danone nese koncern od roku 1994 [29].

Konglomerátní koncentrace

V tomto případě sloučené podniky neprovádějí společnou podnikatelskou činnost (např. banka a výrobní podnik). Příklad podoby konglomerátní koncentrace je uveden na obr. 3. Cílem konglomerátního spojení může být rozložení podnikatelského rizika [1, 10, 16].



Obr. 3: Konglomerátní koncentrace
Zdroj: [1]

Konglomerát **General Electric** poskytuje svým zákazníkům širokou škálu výrobků a služeb od tryskových motorů, elektrické energie, umělých hmot, lékařské techniky až po finanční služby, zpravodajství a zpracování informací [30].

Koncern **Siemens** patří mezi největší globální elektrotechnické a elektronické koncerny. Společnost byla založena před 161 lety a působí v sektorech Industry, Energy a Healthcare. Mezi nejvýznamnější společnosti koncernu patří společnosti OSRAM, která se zabývá výrobou wolframových lamp, společnost Bosch-Siemens Hausgeräte (BSH), která vyrábí domácí elektrické spotřebiče a společnost Nokia Siemens Networks, jejímž programem jsou telekomunikační sítě a s tím spojené služby [34].

1.3 Proces spojování podniků v současnosti

Ke slučování podniků může dojít fúzí, akvizicí, nebo založením nového podniku. V České republice upravuje spojování podniků **Zákon č. 143/2001 Sb. o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů** [21], který stanoví podmínky, za kterých může dojít k dohodám mezi podniky, nebo k jejich spojování a chrání subjekty trhu před zneužitím dominantního postavení některého z těchto subjektů. Přeměny společností jsou upraveny v **Zákoně č. 513/1991 Sb., obchodním zákoníku** [22] a v **Zákoně č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev** [20].

Fúzí (anglicky Merger, německy Fusion, Zusammenlegung, Verschmelzung) se rozumí dohoda podnikatelů o spojení již existujících podniků v jednu společnost. Při fúzi rozlišujeme mezi splynutím a sloučením. Splynutím všechny stávající podniky zanikají a vzniká nová nástupnická společnost, sloučením jeden z podniků nadále existuje a ostatní do něho vplynou. Důvody vedoucí k fúzím jsou různé, např. racionalizace výroby, rozšíření produktového portfolia, ovládnutí trhu, optimalizace nákladů apod. [1, 10, 16]. Fúze jsou upraveny **Zákonem č. 513/1991 Sb., obchodním zákoníkem** [22] a **Zákonem č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev** [20].

Akvizicí (anglicky Acquisition, německy Akquisition) se rozumí převzetí podniků na základě koupě a prodeje, přičemž jeden podnik získá rozhodující podíl v jiném podniku na základě odkoupení akcií. Obě společnosti si zachovávají vlastní právní subjektivitu a struktura jejich majetku se nemění. Akvizice může mít podobu přátelského i nepřátelského převzetí [1, 10, 16].

Fúze a akvizice jsou pojmy, které jsou v České republice známé teprve od konce 20. století. Proces akvizice končí vznikem skupiny (koncernu, holdingu), zatímco na konci procesu fúze je zpravidla větší podnikový celek vzniklý ze dvou nebo více podniků existujících na počátku procesu. Přesto pojmy fúze a akvizice často splývají v jeden, resp. tvoří nejasně oddělenou dvojici pojmů [1].

Zřízení nového podniku (tzv. investice na zelené louce) nastane, pokud jeden nebo více podniků zakládá novou společnost, která je s ním právně nebo ekonomicky propojena. Příkladem může být Joint venture, nebo dceřiná společnost v koncernu či holdingu [2].

2 Koncentrace podniků v historii

2.1 Do roku 1918 (do konce první světové války)

USA a západní Evropa

V 60. a 70. letech 19. století proběhly v hospodářském vývoji světa závažné změny. V západní Evropě a v USA vyvrcholila průmyslová revoluce a industrializace značně pokročila. Mezníkem hospodářského vývoje byla krize v letech 1873-76, která zasáhla všechny země, které prošly průmyslovou revolucí. V období krizí byla omezována výroba, docházelo k propouštění pracovních sil, klesaly ceny a následně také zisky společností. Společnosti, které se nastalým podmínkám nedokázaly přizpůsobit, zanikaly, nebo byly pohlceny silnějšími konkurenty a naopak vznikly nové mohutné společnosti s cílem ovládnout výrobní tajemství a vyřadit slabší konkurenční podniky. Monopolizace byla nejrychlejší v zemích „mladého kapitalismu“ (USA, Německo) a v odvětvích s vysokou koncentrací výroby, jako např. ocelářství nebo chemická výroba. V Německu vzniklo mnoho koncernů, které patřily mezi největší na světě (např. AEG a Siemens). V USA vznikly mamutí korporace, které ovládaly americký trh (Standard Oil Comp. ovládala 90 % americké těžby ropy a United Steel Corporation kontroloval přibližně 70 % výroby železa a oceli). Některé korporace vzniklé na konci 19. století jsou známé dodnes a některé z nich dokonce ještě existují. V roce 1890 byl v USA přijat první antimonopolní předpis, tzv. Shermanův antitrustový zákon, který zakázal „monopolizovat směnu“ a postavil mimo zákon každé „spojení nebo úmluvu směřující k omezení směny“ [13, 14].

Trust měl ekonomickou sílu v USA ke konci 19. a na začátku 20. století. Jedná se o trvalé sdružení podniků, přičemž dochází ke ztrátě původní hospodářské a většinou i právní samostatnosti členů a vzniká nový hospodářsky a právně jednotný celek. Trusty bývaly zakládány za účelem ovládnutí trhu, nebo fixování cen. Obvykle byly trusty zakládány tak, že vůdčí subjekt, tzv. „leader“ skupiny přesvědčil akcionáře všech společností jednoho odvětví, aby převedli své podíly na správní radu leadera výměnou za budoucí dividendy. Bývalí vlastníci podniků vstupujících do trustu se stávají akcionáři trustu. Správní rada leadera poté řídila všechny společnosti trustu. Tím došlo k minimalizaci konkurence v odvětví. Podniky vstupující do trustu ztrácejí výrobní i hospodářskou samostatnost. Protože činnost trustu může být v rozporu s principy svobodné konkurence, je jejich zakládání v řadě zemí zakázáno [10, 16].

Příklad: Standard Oil

Ropná společnost, která byla založena v roce 1870 v USA Johnem D. Rockefellerem. Po prohraném soudu, vedeném proti Standard Oil na základě antimonopolního zákona, se korporace v roce 1911 rozpadla na 34 společností.

Rakousko-Uherská monarchie

Objem průmyslové produkce na přelomu 19. a 20. století řadil Rakousko-Uhersko na přední místo ve světě (v roce 1913 šesté místo za USA, Německem, Velkou Británií, Francií a Ruskem). Hlavními obory byl potravinářský a textilní průmysl, hutnictví, strojírenství a těžba uhlí, koncem 19. století se rozvinula nová odvětví, především chemický a cementářský průmysl, elektrotechnika, také nové strojírenské obory jako např. výroba železničních vagonů. Mezi nejvýznamnější podniky patřila Ringhofferova strojírna na Smíchově, Daňkova v Karlíně, První českomoravská ve Vysočanech, kopřivnická vagonka a především Škodovy závody v Plzni, které pohltily řadu menších podniků. Akciové společnosti byly kapitálově mnohem silnější, než podniky v osobním vlastnictví a byly schopné zakládat a rozšiřovat podniky koncernového typu s vzájemně navazujícími výrobami, řízené jednotně. Ve složitých podnikatelských poměrech vznikala pro nejsilnější podniky možnost i nutnost dohodnout se mezi sebou o výrobě, surovinách, odbytu, cenách a mzdách. Tyto dohody měly často monopolní ráz, ostatní podnikatelé byli nuceni se přizpůsobit [5, 15].

2.2 1919 – 1929 (od konce první světové války do světové hospodářské krize)

USA

V USA pokročila monopolizace hospodářství. Rozhodující postavení v ekonomice zaujalo osm skupin velkokapitálu v čele s Morganovou skupinou (skupina působila v USA i v zahraničí, J. P. Morgan založil United Steel Corporation). Tyto skupiny byly vzájemně propojeny systémem účastí, podnikatelskými zájmy, personálními uniemi a příbuzenskými svazky [14].

Československá republika

Český kapitál v monarchii od druhé poloviny 19. století rostl, přesto velký podíl majetku na území budoucího Československa připadal na občany německé a maďarské národnosti a na koncernové centrály ve Vídni a Budapešti a česká podnikatelská vrstva vlastnila jen čtvrtinu až třetinu akciového kapitálu v českých zemích. V roce 1918 byla zahájena tzv. nostrifikace akciových společností, což byl proces, při kterém byla statutární sídla a hospodářská vedení společností v zahraničí přenesena na české území. Současně byly akcie československých podniků vykupovány z ciziny a převáděny do Československa. V roce 1921 došlo k oživení hospodářství, obnovoval se stavební ruch, vznikaly nové výrobní kapacity, byly navázány hospodářské styky s mnoha zeměmi a bilance zahraničního obchodu skončila vysokým přebytkem vývozu nad dovozem. V meziválečném období zesílily v Československu tři vzájemně související procesy: soustředování výroby do větších podniků, koncentrace kapitálu a monopolizace hospodářství. Ve 20. letech minulého století se stala plzeňská Škodovka největším strojírenským podnikem na evropském kontinentě. Zájem zahraničního kapitálu o Československo stoupal a díky expanzi koncernového typu monopolů se zahraničnímu kapitálu dařilo poměrně snadno získávat pozice v Československu, které mělo výhodu levné pracovní síly, relativně stabilní politické situace, strategické polohy země ve středu Evropy a faktu, že republika patřila k hlavním světovým dodavatelům vojenského materiálu [6, 11, 15].

2.3 1930 – 1938 (od začátku světové hospodářské krize do konce první republiky)

USA a západní Evropa

Náhlé zhroucení kurzů akcií na burze v New Yorku v roce 1929 zahájilo nejtěžší hospodářskou krizi 20. století, která měla za následek rozvrat světového hospodářství i národních ekonomik. Krize se prohlubovala až do roku 1932, ale v některých zemích (mimo jiné i v Československu) dosáhla svého dna později. Krize vedla ke státním zásahům do ekonomiky. V Německu docházelo k likvidaci menších akciových společností a zákazu zakládat nové společnosti s kapitálem nižším, než 500 000 marek, což upevnilo postavení velkých firem [11].

Československá republika

Československo bylo krizí postiženo podstatně hůře, než většina srovnatelných států. Důvodem byla zpožděná modernizace průmyslu, přeindustrializovanost s nerovnoměrným rozložením výroby, velká role lehkého exportního průmyslu a finanční slabost republiky. Reakcí na krizi byl i v Československu státní intervencionismus, zanikly četné menší podniky a naproti tomu nejmocnější kapitálové skupiny dokázaly využít situace k pohlcování nebo ovlivňování soupeřů. Mnoho průmyslových podniků se stalo součástí koncernů velkých bank a vstupovalo do kartelových dohod. Typickým rysem 30. let minulého století bylo rozšiřování monopolních svazků mezi těmi, kteří chtěli ve ztížených podmínkách obstát v hospodářské soutěži. Z hospodářské krize vyšly posíleny koncerny kolem bank, Škodových závodů, Vítkovického horního a hutního těžířstva, Báňské a hutní společnosti atd. [7, 11, 15].

Syndikát byl vyšší monopolní formou kartelu, v níž účastníci ztráceli samostatnost ve sféře odbytu a někdy i nákupu. Syndikáty vznikaly v Československu před druhou světovou válkou a docházelo k tomu v případech, kdy si účastníci kartelové dohody budovali společné prodejní a nákupní organizace. Objevovaly se různé „sdružené prodejny“ uhelných dolů, železáren, válcoven apod. a Československé podniky budovaly také nákupní a prodejní společnosti v zahraničí, zejména v případě velkých hutních, strojírenských a elektrotechnických podniků, ale i v dalších oborech. V roce 1934 začala v Československu nucená syndikalizace a v zemědělství vznikl obilní monopol. Nucená syndikalizace byla formou státní regulace, která nařizovala spojování podniků ve svazy pod kontrolou státu. Nucené syndikáty měly obvykle přísnější podmínky a pevnější organizaci než kartely vzešlé ze soukromých dohod. Výsledkem bylo omezení přirozené konkurence a samoregulačních tržních mechanismů [9, 11].

Příklady:

Prodejna sdružených československých železáren (železářny),

Uhlospol (uhelné hornictví),

Československá obilní společnost (obilní monopol) – společnost soustředila do svých rukou veškerý domácí i zahraniční obchod s obilninami, mlýnskými výrobky a krmivy a určovala jejich prodejní i nákupní ceny [11].

2.4 1939 – 1945 (2. světová válka)

Protektorát Čechy a Morava

Po ztrátě pohraničních území na základě Mnichovské dohody přišlo Československo o dvě pětiny průmyslové kapacity státu, což vedlo ke snaze vybudovat v okleštěném státě nové podniky nebo vzniklé mezery překlenout restrukturalizací výrobních programů. Společnosti, jejichž závody byly na odstoupeném území, byly nuceny je přeměnit na samostatné podniky se sídlem v Německu. České závody byly záměrně omezovány ve prospěch německých. Německá kapitálová expanze probíhala různými formami, výkup českých kapitálových účastí byl zpravidla prováděn pod nátlakem. Na konci války dosáhly německé kapitálové účasti na srovnatelném území protektorátu více než desetinásobku proti roku 1938. Nejrozsáhlejší kořist získal koncern A. G. Reichswerke Hermann Göring, který se orientoval na těžký průmysl a jeho součástí se staly například Škodovy závody včetně jejich zahraničních společností a další podniky [11].

2.5 1945 – 1948 (od konce druhé světové války do znárodnění)

Československo

Po válce vznikly národní správy, jejichž úkolem bylo znemožnit německým a maďarským vlastníkům disponovat s majetkem, později byl majetek těchto osob konfiskován. Správa konfiskovaného majetku byla svěřena Fondu národní obnovy, který majetek, pokud nezůstal ve vlastnictví státu, dále převáděl na nové nabyvatele. Velké podniky byly znárodněny, znárodnění bank mělo za následek likvidaci jejich koncernů. Znárodněné podniky se slučovaly do větších celků podle oborů a přetvářely se v národní podniky, které měly postavení samostatných právnických osob. Byla vybudována třístupňová struktura řízení průmyslu: ministerstvo – ústřední ředitelství (později generální ředitelství) – národní podnik. Národní podniky byly dále členěny na závody, což byly místní jednotky bez právní a hospodářské samostatnosti. V roce 1948 došlo k další vlně znárodnění [12].

2.6 1949 – 1989 (od znárodnění do sametové revoluce)

ČSR, ČSSR

Zatímco ve světě probíhal rychlý hospodářský růst, v Československu byl kapitalistický sektor téměř kompletně zlikvidován, řízení národního hospodářství bylo vysoce centralizováno, působení trhu na výrobu minimalizováno, podniky ztratily svou dřívější

samostatnost, převládla váha průmyslu, zejména těžkého strojírenství. V letech 1958 až 1959 proběhla ekonomická reforma, jež začala decentralizací řízení, přičemž byla zrušena hlavní práva na ministerstvech a došlo k reorganizaci podnikové sféry. Byly zřízeny střední články řízení národních podniků ve formě **výrobních hospodářských jednotek (VHJ)** podřízených ministerstvům. Tyto útvary reprezentovaly určitý výrobní obor nebo jeho podstatnou část. V čele VHJ stála generální ředitelství. Existovaly tři formy VHJ:

- VHJ vytvořené z velkého podniku složeného z několika závodů, přičemž řídicí funkce převzalo vedení tohoto podniku,
- vedoucí podnik s jedním nebo několika pobočnými podniky, přičemž pobočné podniky byly samostatně hospodařícími jednotkami s vlastní právní subjektivitou, ale při rozhodování o dlouhodobých koncepčních otázkách podléhaly vedoucímu podniku (nejčastěji bylo toto schéma využíváno ve strojírenském a spotřebním průmyslu),
- sdružení podniků, které hospodařily samostatně, přičemž byl vytvořen nadpodnikový orgán pro organizaci a řízení VHJ jako celku a obstarávání společných činností (nejčastěji byla tato forma využívána v oborech s početným zastoupením menších podniků, např. cukrovary, mléčný průmysl) [12].

Na počátku 70. let nastala hospodářská recese. Ekonomika ČSSR byla zasažena zpočátku slaběji, než země tržně orientované ekonomiky nebo země RVHP, jejichž obchod byl orientován na západ. V dalších letech se počet VHJ i národních podniků snižoval a měnily se jejich organizační formy, vznikaly VHJ trusty, oborové podniky a koncerny. Lišily se od sebe právní subjektivitou:

VHJ – oborový podnik: byl tvořen oborovým podnikem, k němuž mohl být výjimečně přidružen jeden nebo několik národních podniků. Právní subjektivitu měl oborový podnik i přidružené podniky;

VHJ – trust podniků: byl tvořen generálním ředitelstvím trustu a jemu podřízenými národními podniky. Právní subjektivitu měly jak přidružené podniky, tak generální ředitelství;

VHJ – koncern: byl tvořen generálním ředitelstvím a koncernovými podniky. Právní subjektivitu měl koncern jako celek, koncernové podniky sdružené ve VHJ právní subjektivitu neměly. Koncernové podniky mohly v hospodářských vztazích vystupovat svým jménem v rozsahu stanoveným statutem koncernu.

VHJ byly zrušeny v roce 1989, kdy se hlavními organizačními jednotkami staly státní podniky [9, 12].

Příklady:

Vagónka Tatra Studénka (těžké strojírenství)

Škoda Plzeň (těžké strojírenství)

Tesla (slaboproudá elektrotechnika a elektronika)

Dalšími organizačními formami podniků byly OHJ a kombináty:

OHJ (obchodně hospodářské jednoty) byly obdobou VHJ v obchodní sféře. Vznikly v podobě oborových podniků jako Nábytek, Klenoty, Obuv, Obchodní domy, Čedok a v podobě trustů obchodních podniků jako Potravinářský obchod, Obchod ovocem a zeleninou a Obchod textilem [15].

Kombinát byl spojením různých, vzájemně se doplňujících výrobních závodů v jeden podnik. Kombinací různých výrob se měnila kooperace mezi samostatnými výrobními jednotkami na kooperaci uvnitř výrobní jednotky. Výrobní kombinát byl spojením podniků a provozů vyrábějících produkci různých výrobních oborů nebo různých výrobních stupňů územně soustředěných a jednotně řízených. Tento typ podniků vznikal v ČSSR s cílem racionalizace, optimalizace a úspory nákladů (např. v dopravě, údržbě, investicích apod.) [8].

Příklady:

Vítkovické železářny - v minulosti se jednalo o kombinát s úplnou hutní výrobou od výroby surového železa, přes výrobu oceli až po produkci výrobků z oceli;

Ostravsko-karvinské doly - kombinát zahrnoval uhelné doly, koksovny, stavební podniky, elektrárny, statky a lesy, existoval mezi lety 1951-1958.

Do roku 1988 byly VHJ základním článkem organizační struktury průmyslu. V roce 1989 byly VHJ zrušeny a hlavní organizační jednotkou se staly státní podniky. Ještě před listopadem 1989 docházelo k odklonu od dřívějšího uplatňování státního monopolu vnějších ekonomických vztahů, nejčastější formou součinností s vyspělými tržními ekonomikami byla kooperace na třetích trzích (např. konsorcium Škodaexportu s rakouskou firmou VOEST Alpine k výstavbě elektrárny v Abú Dabí). Československo získalo i několik majetkových účastí v nesocialistických zemích (např. podíl na podniku King's Lynn v Británii, který prováděl úpravy automobilů Škoda). Po listopadu 1989 začal příliv zahraničního kapitálu do Československa, zejména se jednalo o investice ze SRN, především do automobilového a potravinářského průmyslu a do peněžnictví [9, 12].

2.7 Po roce 1989 (po sametové revoluci)

USA a Evropa

Aktivitu firem na poli fúzí a akvizicí pozitivně ovlivnily velmi nízké úrokové sazby a růst globální ekonomiky. Tradičně nejvíce podnikových spojení se odehrálo v USA a v Eurozóně. V roce 2007 dosáhla aktivita v oblasti fúzí a akvizicí rekordních hodnot, další rozvoj investic na pořízení podniků byl však negativně ovlivněn počínající hypoteční krizí a v roce 2008 již došlo ke snížení objemu investic na pořízení podniků. Tato situace ale může být odrazovým můstkem pro další investice do podniků, což se bude týkat zejména investorů, kteří krizi přežijí bez významných následků. Lákadlem bude nízká cena akcií, na druhou stranu poroste důraz na kvalitu rozhodování a opatrnost při činění zásadních investičních rozhodnutí. Naopak impulsem k hledání nových obchodních spojení je v současné době nemilosrdný tlak na snižování nákladů [30].

Posledním případem je ohlášená aliance mezi německou automobilkou **Daimler** a francouzským **Renaultem**, který je majetkově provázán s japonským Nissanem. Uzavření aliance je pro zúčastněné automobilky důležité v konkurenčním boji s Volkswagenem a Toyotou. Daimler, Renault a Nissan se majetkově propojí výměnou akcií, k níž by mělo dojít během pěti let. Ohlášená aliance je výhodná jak pro Daimler, tak pro Renault. Daimler doufá, že se mu díky spolupráci s Renaultem podaří vymanit ze ztrát divizi Smart vyrábějící luxusní dvoumístná vozítka, přičemž spoléhá na zkušenosti Renaultu s výrobou úspěšného modelu Twingo. Renault využije know-how Daimleru ve výrobě výkonných motorů. Obě společnosti v loňském roce vykázaly ztráty v řádu několika miliard EUR [25].

ČSFR, ČR

Aktivita firem v Československu byla po roce 1989 ovlivněna náhlou možností vstupu zahraničního kapitálu do českých firem. Růst celosvětového trhu na počátku 21. století pozitivně ovlivnil vývoj v České republice. Docházelo nejenom k přílivu zahraničního kapitálu do českých firem, ale také české firmy investovaly jak v tuzemsku, tak i v zahraničí, přičemž nejoblíbenější cílovou zemí pro české investory bylo Slovensko. Zahraniční akvizice provedly např. společnosti ČEZ, Agrofert Holding a Zentiva.

V České republice se začaly formovat nová podniková uskupení, běžná ve světě, ale před rokem 1989 v České republice neexistující. Příklady současných seskupení podniků jsou uvedeny v kapitole 2.8, problematice koncernu a holdingu je pro její komplikovanost věnována samostatná kapitola 2.9.

2.8 Současné typy podnikových koncentrací

Joint Venture

Joint venture je podnik, který je společně kontrolován dvěma či více jinými podniky. Joint venture je samostatným podnikatelským subjektem, jenž vystupuje v závazkových vztazích vlastním jménem. Zakladatelé se dohodnou, že budou sdílet kapitál, technologii, lidské zdroje, rizika a výnosy v nově založené společnosti. Joint venture vzniká na smluvním základě. Cílem je realizace společného projektu, dosažení určitého prospěchu. Často vzniká mezi podniky z různých států z důvodu možnosti využívat znalostí a výhod místních poměrů pro společné podnikání. V České republice se začaly zakládat joint ventures po roce 1989 a téměř vždy se jedná o spojení českého podniku s podnikem zahraničním [10, 18].

Strategická aliance

Strategická aliance je formou smluvního či kapitálového propojení dvou nebo více podniků, většinou se jedná o partnerství mezi sobě rovnými společnostmi. Nepředpokládá se vlastní organizační ani právní podnikatelská jednotka, účastníci aliance jsou často konkurenty a mimo alianci zůstávají konkurenty, partneři mají většinou podobnou hlavní podnikatelskou aktivitu. Účelem strategické aliance je využití doplňkových schopností partnerů, společný užitek, výměna nebo integrace specifických zdrojů a vybudování dlouhodobé konkurenční výhody. Slabé stránky jednoho partnera jsou kompenzovány silnými stránkami partnera druhého. Strategická aliance představuje způsob, jak využívat trhy a dělit se o rizika. Výhodou tohoto spojení může být získání know-how, přístupy k novým trhům, úspora nákladů, úspora času při vývoji a zavedení výroby nového produktu apod. Aliance je formou velmi flexibilní, většinou nemá předem určený časový limit a často končí akvizici jednoho z partnerů [1, 3, 18].

Příklad:

Společnosti **Microsoft, Český Telecom a Eurotel** uzavřely v roce 2005 strategickou alianci týkající se vývoje, propagace a poskytování inovativních produktů a služeb [38].

Konsorcium

Jedná se o dočasné sdružení podniků založené za účelem společného uskutečnění jednoho nebo více obchodních případů. Zůstává zachována hospodářská a právní samostatnost členů. Český právní systém pojem konsorcium nezná, ale lze ho utvořit na základě smlouvy o sdružení dle **Zákona č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku** [20]. Takto vzniklé sdružení nemá právní subjektivitu. Cílem konsorcia je spolupráce na velkých projektech (např. úvěrová konsorcia – banky, průmyslová konsorcia – investiční projekty), rozložení rizika spojeného s realizací projektu na více subjektů a tím snížení rizika pro jednotlivé členy. Po dosažení cíle si podniky rozdělí zisk a spojení ukončí. Konsorcium často uzavírají banky za účelem poskytnutí velkého množství finančního kapitálu na určitý záměr [1, 16].

Příklady:

Konsorcium firem **Škoda JS, Atomstrojexport a OKB Hidropress** (výstavba jaderných bloků) [37],

Konsorcium **Desertec Industrial Initiative (DII)** se sídlem v Mnichově bylo založeno na konci roku 2009 s cílem výstavby solárních elektráren na Sahaře. Sestává ze společností: Deutsche Bank, Siemens, RWE, E. ON, ABB, Abengoa Solar, Cevital, HSH Nordbank, Man Solar Millenium, Munich RE, M+W Zander, Schott Solar a nadace Desertex [39].

Zájmové sdružení

Zájmové sdružení je trvalé sdružení podniků nebo podnikatelů, přičemž zůstává zachována právní i hospodářská samostatnost členů. Cílem sdružení je prosazování zájmů svých členů. Hlavními výhodami, které vyplývají z účasti ve sdružení je úspora nákladů, využívání image sdružení apod. Příkladem může být exportní aliance, která sdružuje malé vývozce obvykle ze stejného oboru podnikání, jejichž nabídka se může vhodně doplňovat, přičemž sdružení simuluje funkci vývozního oddělení (provádí výzkum zahraničních trhů, zpracovává nabídky, zajišťuje mezinárodní logistiku, sleduje výběrová řízení, apod.) a zatupuje své členy v zahraničí (zajišťuje komunikaci se zahraničními trhy, místními zástupci, zajišťuje účast na veletrzích apod.). Nevýhodou může být nevyváženost vztahů v rámci sdružení a z toho plynoucí možnost nerovnoprávného zacházení s méně významnými členy sdružení a také ztráta určité míry samostatnosti. Právní úprava zájmových sdružení je zakotvena v **Zákoně č. 40/1964 Sb., občanském zákoníku** [2, 18, 19, 20].

Příklady:

Czech Valves Alliance (armatury, ventily, kompletační zakázky pro elektrárenské a teplárenské komplexy v oblasti kotelních systémů);

Czech Energy Team (dodavatelé zařízení do energetiky);

České vodohospodářské technologie (vodní hospodářství).

Klastr (Cluster)

Klastrem se rozumí sdružení příbuzných nebo komplementárních podniků, které jsou vystaveny společným příležitostem či hrozbám a cílem jejich sdružování je zvýšení konkurenceschopnosti každého člena. Klastr je založen za účelem spolupráce členů v oblastech, ve kterých společnosti čelí obdobným problémům, obvykle jsou klastry svazovány odběratelsko-dodavatelskými vztahy, společnými technologiemi, společnými zákazníky apod. V klastru zůstává zachována právní i hospodářská samostatnost členů, v České republice jsou klastry zakládány od roku 2003 [17, 28].

Příklad:

Národní strojírenský klastr, Vítkovice (založen v roce 2003 jako první klastr v České republice, má 47 členů, kteří se zabývají vědecko-výzkumnou činností, výrobou, servisními službami a školstvím),

Klastr obecného strojírenství – MAESTROJ, Planá nad Lužnicí (sdružuje přes 70 společností, zaměření klastru především na rozvoj inovačních aktivit, spolupráci firem s univerzitami a rozvoj lidských zdrojů členů klastru) [28].

2.9 Koncern

Koncern je v současné době v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou nejběžnější formou vyššího hospodářského celku. Účelem je racionalizace a efektivnost všech podnikatelských činností a dosažení vysoké konkurenceschopnosti. Vzniká buď na základě kapitálové účasti, nebo na smluvním základě. Jedná se o trvalé sdružení právně samostatných podniků, které podléhají jednotnému hospodářskému řízení nejvyššího vedení koncernu, čímž je omezena hospodářská samostatnost ovládaných podniků. Koncern jako takový právní subjektivitu nemá [1, 10, 16].

Dle **Zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku** existují v koncernu následující subjekty: **Ovládající společnost** (zastřešující, řídicí, mateřská společnost) je společnost, která uplatňuje svůj vliv (kontrolu) v jiné společnosti,

Ovládaná společnost (koncernová, dceřiná, řízená, přidružená společnost) je společnost se všemi právy a povinnostmi samostatného podniku. Tato společnost je podřízena ovládající společnosti na základě uplatňování vlivu této společnosti. Může existovat i vnuková společnost, což je ovládaná společnost, jejíž podíl vlastní společnost, která sama je ovládanou společností [1, 22].

Uplatňování **vlivu (kontroly)** jedné společnosti v jiné společnosti je možné dosáhnout:

- Ziskáním podílu na základním kapitálu,
- Ziskáním zprostředkovaného podílu na hlasovacích právech prostřednictvím podílu v podniku, který uplatňuje vliv v dalším podniku,
- Dohodou o hlasovacích právech odlišnou od podílu na základním kapitálu,
- Jinými dohodami, na jejichž základě je založena existence vlivu na jiný subjekt.

Výše podílu, který ovládající podnik v ovládané společnosti vlastní je významnou charakteristikou míry vlivu ovládající společnosti na společnost ovládanou. Jedná se o následující typy:

Rozhodující vliv, tj. vliv, který jednoznačně umožňuje řídit a kontrolovat jinou společnost, zpravidla více, než 50% podíl na hlasovacích právech, ale může být odvozen i od jiných skutečností,

Podstatný vliv, tj. vliv, který není rozhodující, ale dosahuje určité významnosti, zpravidla jde o podíl na hlasovacích právech, který je větší nebo roven 20 % a menší nebo roven 50 %,

Nepodstatný vliv, tj. zpravidla menší než 20% podíl na hlasovacích právech společnosti [4].

Rozeznáváme dva druhy koncernů:

Faktický koncern, ve kterém je spojení realizováno na základě kapitálové účasti, tento koncern může být zároveň i holdingem, jde o koncern holdingového typu;

Smluvní koncern, který vzniká na základě uzavření ovládací smlouvy, je nezávislý na existenci faktického vlivu.

Koncernové podniky, které existovaly v Československu před rokem 1989, byly podobné dnešním koncernům smluvního typu, v dnešní době je drtivá většina koncernů holdingového typu [3].

Příklad: Koncern Škoda před 2. světovou válkou

Škodovy závody se v první polovině 20. století staly nejvýznamnějším strojírenským podnikem na Evropském kontinentu. Společnost během své historie několikrát změnila svou formu, nejprve se zformovala v koncern, po znárodnění byla přeměněna na VHJ a v současnosti je holdingem. Historie společnosti se píše již od roku 1859, kdy hrabě Valdštejn založil v Plzni pobočku své slévárny a strojírný. V roce 1869 společnost odkoupil Emil Škoda, v roce 1899 byla společnost transformována na akciovou společnost, která se orientovala především na výrobu zbraní. V roce 1918 byla výroba rozšířena o výrobu lokomotiv, automobilů, lodí, letadel atd. V roce 1919 získal podíl ve Škodových závodech francouzský koncern Schneider et Cie. Podnik se rozrůstal a postupně získal a vybudoval mimo jiné následující společnosti:

- Bývalé Spojené strojírný (dříve Škoda),
- Železárný v Hrádku,
- Laurin & Klement v Mladé Boleslavi,
- Kablo Kladno,
- Čs. letecká společnost v Praze,
- Avia Praha,
- Novák & Jahn Praha,
- 20,5% podíl ve společnosti Česká zbrojovka v Brně,
- Vybuoval obchodní organizaci Omnipol s pobočkami v mnoha i mimoevropských zemích,
- a další podniky např. ve Velké Británii, Polsku, Německu, Rumunsku a jinde.

Ve 30. letech 20. století vlastnily Škodovy závody 38 podniků ve 22 zemích světa. V roce 1938 byla francouzská účast v podniku prodána Čs. Zbrojovce Brno, čímž si pozici ve Škodových závodech upevnil stát a vznikl zbrojní syndikát Škodovka-Zbrojovka-Explosia. Po 2. světové válce byly Škodovy závody zestátněny a historie Škodovky jako koncernu končí [6, 7, 11, 15].

Koncern VHJ v ČSSR

V ČSSR po roce 1974 se koncernem rozuměla forma VHJ, která byla tvořena koncernovými podniky řízenými generálním ředitelstvím. Koncern jako státní hospodářská organizace měl právní subjektivitu, zatímco koncernové podniky byly organizačními jednotkami koncernu bez vlastní právní subjektivity [9, 12].

Koncern po r. 1989 v ČR

Většina koncernů existujících v současné době v České republice jsou koncerny holdingového typu, často proto dochází k záměně pojmů koncern a holding. Důvodem existence významného množství koncernů holdingového typu je skutečnost, že tato uskupení jsou transparentnější, než koncerny smluvního typu [3].

Holding

Holding je poměrně častou podobou velkých podnikatelských seskupení. Výraz holding pochází z angličtiny a původně znamenal držení zejména cenných papírů a pozemků. Podstatou holdingu je ovládání více společností jedním subjektem (ovládající společností), který prostřednictvím kapitálové účasti v ovládaných společnostech tyto společnosti kontroluje a usměrňuje. Ovládající společnost se nezabývá provozní podnikatelskou činností (výrobou, prodejem), její hlavní činností je držení majetkových podílů v jiných firmách a jejich řízení prostřednictvím těchto podílů. Společnosti v holdingu si zachovávají právní samostatnost, ale může dojít k výraznému omezení jejich hospodářské samostatnosti. Holding sám právní subjektivitu nemá. Holding je často tvořen výrobními společnostmi se širokým, různorodým výrobním programem, méně častý je výskyt holdingů mezi podniky poskytujícími služby. Cílem holdingu je zabezpečování společného postupu ve vybraných podnikatelských aktivitách [1, 3, 10, 16].

Přestože první holdingové společnosti existovaly v USA a v Anglii již v 19. století, skutečný rozmach holdingového typu podnikání byl zaznamenán v posledních dvaceti letech v souvislosti s postupující globalizací. V Československu se na počátku 90. let projevovala snaha zlikvidovat velké předrevoluční podniky a naopak management bývalých velkých státních podniků měl snahu velké podniky zachovat, přičemž zakládání holdingových společností se jevilo jako přijatelný kompromis [3].

Podle charakteru vztahů mezi zúčastněnými firmami rozlišujeme:

Pyramidální holding, kdy mateřská firma vlastní několik dceřiných společností a tyto dcery drží podíly ve vnukových podnicích;

Hřebenový holding, kdy mateřská firma vlastní dceřiné společnosti a ovládané podniky další podíly nevládní. Jedná se o první úroveň pyramidálního holdingu;

Cirkulační holding, kdy se majetkové vztahy mezi podniky uzavírají do kruhu, to znamená, že např. jedna společnost vlastní druhou, druhá ovládá třetí a třetí ovládá první;

Smíšený holding, ve kterém jsou vztahy mezi společnostmi propletené, jedná se o kombinaci předchozích typů [3].

Příklad: ČKD GROUP

Holding ČKD je společenství inženýrských a výrobních firem, které působí v segmentech strojírenského a elektrotechnického průmyslu. Skupina sestává ze šesti společností. Holdingovou společností je manažerská firma ČKD GROUP, a. s., která má za úkol řídit firmy skupiny v oblasti obchodu a nákupu, financí a ekonomiky, personalistiky, interních procesů, produktů a zákaznických služeb, komunikace a propagace. Historie společnosti dosahuje až do roku 1872, kdy došlo ke spojení strojírenských společností Daněk a spol. a Breitfield & Evans, čímž vznikla Strojírenská akciová společnost, dříve Breitfield, Daněk a spol. V roce 1927 se tato společnost spojila s firmou Českomoravská–Kolben a vznikla společnost Českomoravská-Kolben-Daněk (ČKD). Po válce byl podnik znárodněn a přeměněn na národní podnik ČKD, n. p. V roce 1958 byla vytvořena výrobně hospodářská jednotka (VHJ) ČKD Praha, n. p. s připojením dalších podniků (HEFA, Radotín, Atmos – Žandov). Po privatizaci v roce 1990 byla vytvořena ČKD Praha, a. s. a v roce 2007 vznikla manažerská společnost ČKD GROUP, a. s., která v současné době řídí inženýrské a výrobní společnosti ČKD PRAHA DIZ, a. s., ČKD Nové energo, a. s., ČKD Energy, a. s., ČKD Elektrotechnika, a. s., Polovodiče, a. s. a Pacovské strojírny, a. s., celá skupina nese název ČKD GROUP [6, 7, 15, 27].

Pojmy **koncern** a **holding** bývají často zaměňovány. Podle Dědiny je ve skutečnosti koncern pojmem holdingu nadřazeným. Zatímco koncern vzniká vždy, když mají podniky do něho včleněné jednotné vedení, holdingem rozumíme pouze takové uskupení, v němž je spojení realizováno na základě kapitálové účasti. Pokud je tedy spojení realizováno na smluvním základě, jedná se o koncern, ale ne o holding [3].

Podle **Zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku** jsou si pojmy koncern a holding rovny: *Jestliže jsou jedna nebo více osob podrobeny jednotnému řízení (dále jen „řízená osoba“) jinou osobou (dále jen „řídící osoba“), tvoří tyto osoby s řídící osobou koncern (holding) a jejich podniky včetně podniku řídící osoby jsou koncernovými podniky. Není-li prokázán opak, má se za to, že ovládající osoba a osoby jí ovládané tvoří koncern.*

*Jednotnému řízení lze podrobit osoby i smlouvou (dále jen „ovládací smlouva“). Ovládací smlouvu lze uzavřít i ve vztazích mezi ovládající osobou a jí ovládanými osobami. Osoba, jež je řídicí osobou na základě ovládací smlouvy, je vždy ovládající osobou.*¹

Koncern nebo holding, ale i jiná podniková seskupení, bývají často souhrnně nazývány **skupina (group)**. Zpravidla tím bývá myšlena ovládající společnost společně s ovládanými podniky, aniž bychom definovali, o který typ spojení podniků se jedná. Některé koncerny nebo holdingy mají slovo skupina uvedeno přímo ve svém názvu (ČKD GROUP, Groupe Danone a další). Někdy se slovo skupina (group) používá k rozlišení celé skupiny od jednotlivé (zpravidla ovládající) společnosti (ČEZ = společnost ČEZ, a. s., Skupina ČEZ = ovládající společnost ČEZ, a. s. společně se všemi ovládanými podniky).

2.10 Shrnutí

Podniková seskupení se začala ve světě formovat již v 19. století, v České republice byla podniková seskupení tvořena o něco později, typy skupin byly velice rozmanité a v porovnání s typy podnikových seskupení obvyklými ve světě specifické. Cílem zvětšování podnikových celků bylo zpočátku vytváření monopolů, později zejména posilování konkurenceschopnosti podniků. Slučování podniků do větších celků bylo také ve značné míře ovlivněno kolísáním hospodářských cyklů. V současnosti nejobvyklejší formou skupiny je pravděpodobně koncern, případně holding. Rozdíl mezi koncernem a holdingem je v odborné literatuře obvykle definován dvěma odlišnostmi. První z nich spočívá ve způsobu ovládnutí. Ovládnutí na základě ovládací smlouvy je možné u koncernu, zatímco ovládnutí na základě držení podílu přichází v úvahu u koncernu i holdingu. Druhý rozdíl je ve funkci ovládající společnosti. V holdingu je hlavní činností ovládající společností držení a správa podílů, zatímco u koncernu ovládající společnost kromě správy podílů navíc vykonává vlastní, zpravidla výrobní činnost. **Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník** však nerozlišuje mezi koncernem a holdingem. Domnívám se tedy, že na základě poznatků získaných při zpracování této práce mohu říci, že pojmy koncern a holding se z pohledu českých zákonů významově neliší a lze je vzájemně zaměňovat.

¹ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších úprav a předpisů, §66a, odst. 7

3 Skupina KORADO

Skupina KORADO se zabývá výrobou a prodejem otopných těles. Jedná se o seskupení dvou výrobních společností a pěti obchodních společností, jejichž hlavní náplní činnosti je prodej výrobků značky KORADO. Skupina vznikala postupně od roku 1995, kdy společnost KORADO, a. s. za účelem zajištění prodeje svých výrobků v zahraničí začala zakládat první obchodní dceřiné společnosti. V prvních letech se skupina rychle rozrůstala, po restrukturalizaci mateřské společnosti došlo k utlumení činnosti dcer a posléze ke stabilizaci skupiny na současný stav.

3.1 Historie

1957 – 1969

Podnik vznikl v České Třebové na troskách zlikvidovaného soukromého drobného podnikání socializací tehdejších živnostenských činností. Po organizačních změnách vznikl strojírenský podnik Kovovýroba se zaměřením především na výrobu vzduchotechnického zařízení a ohřívačů vody, který byl řízený Krajským národním výborem a později Okresním národním výborem. Tvořilo ho dvacet devět malých a zcela nevyhovujících provozoven a tak byla v roce 1960 započata výstavba nového areálu podniku, v němž byla v roce 1967 zahájena výroba deskových radiátorů.

1970 - 1990

Název Kovovýroba byl změněn na Koventa OPMP Česká Třebová. Neustále probíhal rozvoj podniku a jeho reorganizace tak, že do roku 1975 byla jeho činnost zredukována z původních dvaceti devíti na pouhých sedm provozoven působících v České Třebové, Ústí nad Orlicí, Osíku, Lanškrounu, Letohradu a Žamberku. Jako reakce na stoupající poptávku po deskových tělesech byla zprovozněna první svařovací linka na výrobu radiátorů. V roce 1987 byla zakoupena automatizovaná výrobní linka na deskové radiátory, jejíž zprovoznění vedlo k inovaci výrobků, podstatnému snížení podílu ruční práce a následnému zvýšení produktivity práce. V roce 1990 byla zahájena výroba deskových otopných těles pod značkou RADIK. V tomto roce se vedení podniku Koventa rozhodlo založit vlastní firmu, která by mohla koupit závod na výrobu radiátorů. Tento záměr realizovali pánové František Menclík, Miroslav Vobora, Ludvík Petr a ing. Bedřich Brabec a byl založen podnik KORADO, s. r. o. (název společnosti je zkratkou: KOvové RAdiátory do DOMácnosti).

1991 - 1992

Podnik KORADO, s. r. o. odkoupil ve veřejné aukci v rámci malé privatizace českotřebovský závod Koventa v ceně cca 130 mil. Kč. Byly koupeny další části svařovací linky a druhá lakovna, jejíž instalace umožnila podstatné zvýšení výrobní kapacity deskových radiátorů a zkvalitnění výroby. Krátce po vzniku byl podnik KORADO, s. r. o. (na obr. 4) reorganizován do podoby několika divizí, z nich tři byly výrobní, každá zaměřená na jiný výrobní obor. V rámci svého výrobního oboru disponovala každá divize technologickým a personálním zázemím od zásobování, přes výrobu a prodej až po zajištění administrativních a ekonomických funkcí. Divize hospodařily samostatně a za výsledky hospodaření jednotlivých divizí byli odpovědní jejich vedoucí.

- Divize I zajišťovala výrobu otopných deskových těles,
- Divize II měla na starost výrobu vzduchotechnických prvků a větracích jednotek, později k těmto aktivitám přibyla i výroba otopných trubkových těles, které se postupně staly nosným výrobním programem této divize,
- Divize III se zabývala výrobou výlisků z plastických hmot. Náplň její výroby tvořila výroba komponent pro výrobu otopných těles a zakázková výroba dílů pro externí zákazníky.



Obr. 4: Starý závod KORADO

Zdroj: Archiv společnosti KORADO, a. s.

1993

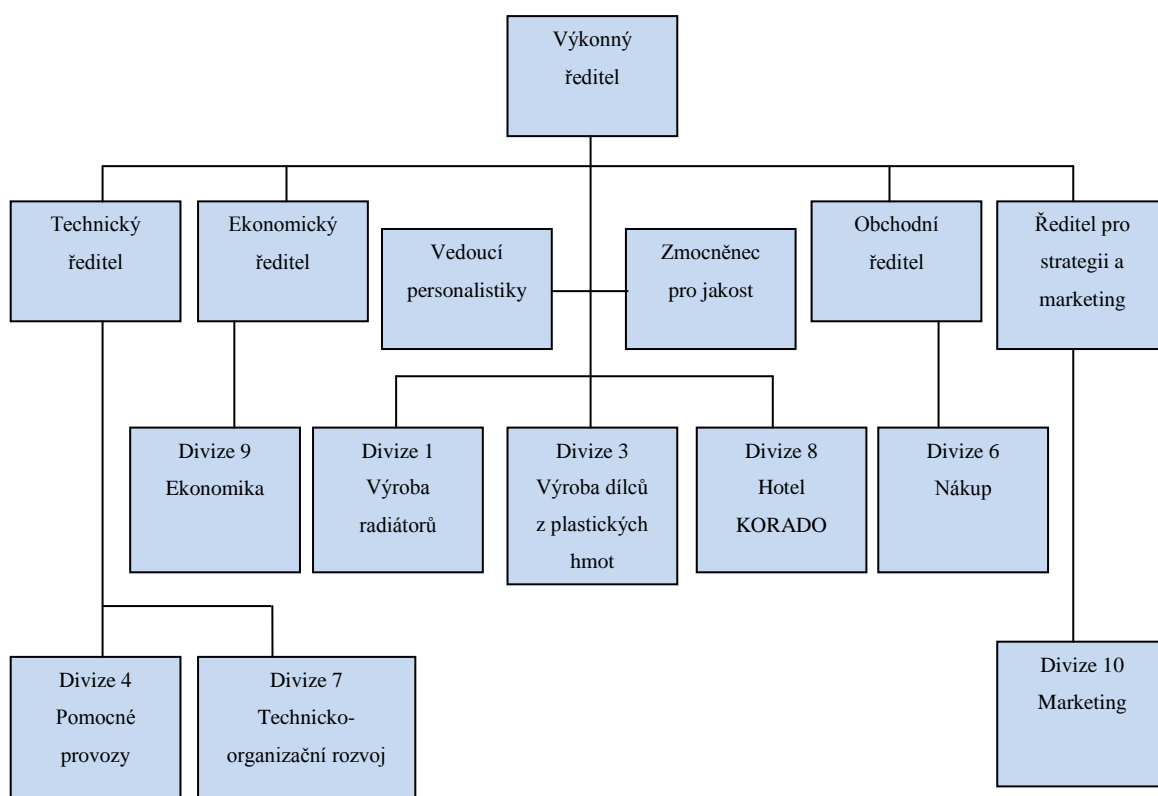
Byla zahájena výroba zcela nového provedení otopných deskových těles s vloženým ventilem, do této doby v České republice nevyráběných a výroba otopných trubkových těles. Podnik splatil veškeré úvěry poskytnuté bankou na nákup závodu. Po dalších investicích bylo ve stávajícím výrobním závodě dosaženo maxima výrobní kapacity, která v té době činila cca 600 tis. ks deskových těles za rok. Zisk podniku dosáhl 16 mil. Kč při tržbách 436 mil. Kč, podnik měl 250 zaměstnanců.

1994 - 1996

Proběhla transformace podniku KORADO, s. r. o. na KORADO, a. s. a základní kapitál byl zvýšen na 880 mil. Kč. Byla zahájena výstavba nového závodu na výrobu otopných těles. Důvodem pro takové rozhodnutí byl fakt, že ani přes téměř stoprocentní využití kapacity stávajícího závodu nebyla společnost schopna pokrýt poptávku po svých výrobcích. Byly založeny první dceřiné společnosti (KORADO Deutschland, KORADO Polska, KORADO Croatia – původně KORADO Brod, KORADO Moskva, KORADO Baltija) a došlo ke koupi majoritního podílu v dopravní společnosti S. A. S. Česká Třebová, jež již před zakoupením společností KORADO pro ni zajišťovala většinu dopravy otopných těles a vstupních materiálů. Byl dokončen a otevřen hotel KORADO.

1997

Uskutečnil se kapitálový vstup Evropské banky pro obnovu a rozvoj (EBRD). Základní kapitál byl zvýšen na 1 580 mil. Kč. Do provozu byl uveden nový závod KORADO, jenž je dodnes jedním z nejmodernějších svého druhu v celé Evropě. Podniku byl nizozemskou certifikační společností KEMA udělen a předán certifikát jakosti ISO 9001. Příprava na zahájení výroby otopných těles v novém závodě KORADO si vyžádala organizační změny ve firmě, v jejichž důsledku byla zrušena divize II a její pracovníci byli přeřazeni do ostatních divizí. Divize I „výroba otopných těles“ přitom převzala výrobu otopných trubkových těles a to včetně konstrukčního, technologického a obchodního oddělení. Podnik měl na konci roku 843 zaměstnanců. Organizační schéma podniku z této doby je uvedeno na obr. 5.



Obr. 5: Organizační schéma společnosti KORADO, a. s. (stav k 31.12.1997)
Zdroj: Archiv společnosti KORADO, a. s.

1998

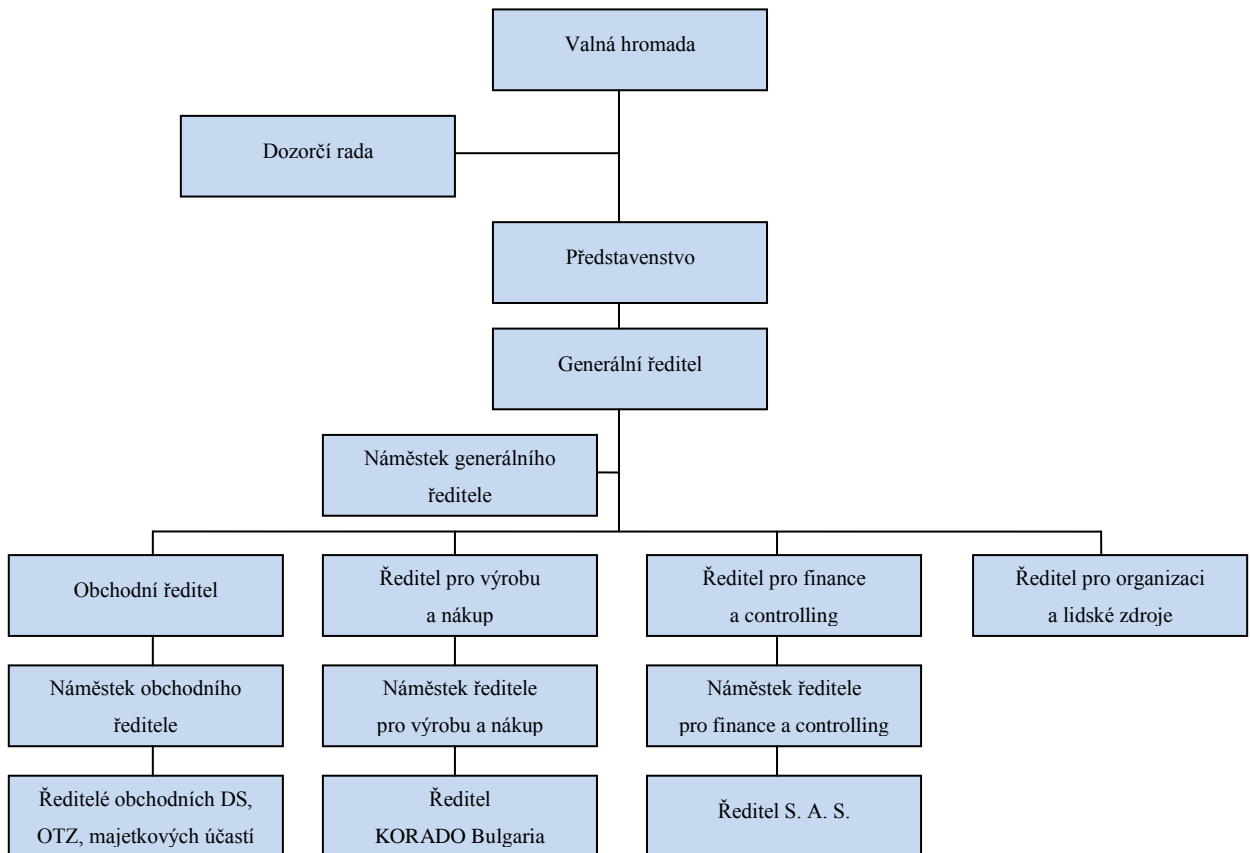
Nový závod KORADO (obr. 6) byl oceněn titulem Stavba roku. Společnost uskutečnila akvizici majetkového podílu 98,7 % ve výrobním závodě v Bulharsku a zahájila výrobu otopných těles v tomto závodě. Koupení společnosti KORADO Bulgaria bylo největším příkladem klasické formy akvizice ve skupině KORADO. Jedná se o výrobní podnik s prodejním zaměřením původně zejména pro balkánské země (Bulharsko a Řecko) a státy bývalé Jugoslávie, později především pro Ukrajinu. Společnost vznikla fúzí dvou bulharských společností (Luch a Mayler – Luch), ve kterých KORADO a. s. vlastnilo rozhodující podíly (84,89 % a 51 %). Dále byly založeny dceřiné společnosti KORADO Austria – původně KORADO Vertriebsges a KORADO UK.



Obr. 6: Nový závod KORADO
Zdroj: Archiv společnosti KORADO, a. s.

1999

Proběhla reorganizace společnosti, jejímž výsledkem byl přechod na novou organizační strukturu. Bylo zrušeno dělení společnosti na divize a místo nich vznikly čtyři základní útvary: Útvar výroba a nákup, Útvar obchodní, Útvar finance a controlling a Útvar organizace a lidské zdroje. Organizační schéma společnosti po reorganizaci je uvedeno na obr. 7.



Obr. 7: Organizační schéma společnosti po reorganizaci v roce 1999
Zdroj: Interní materiály společnosti KORADO, a. s.
Pozn.: Náměstek generálního ředitele byl odpovědný za správu a fungování dceřiných společností.

2000 - 2001

Základní kapitál byl snížen o kumulovanou ztrátu ve výši 1 027 mil. Kč, následně došlo ke zvýšení základního kapitálu ze strany Konsolidační banky Praha formou kapitalizace o 287,7 mil. Kč na hodnotu 840,7 mil. Kč. Dceřiná společnost KORADO Moskva byla prodána.

2002 - 2005

Nastal výrazný obrat v hospodaření společnosti, po čtyřech letech ztrát bylo dosaženo opět kladného výsledku hospodaření. Došlo k zásadním změnám ve fungování největších dceřiných společností KORADO Polska, KORADO Austria a KORADO Deutschland. Po restrukturalizaci skupiny zajišťují vybrané dceřiné společnosti pouze administrativní funkce spojené s prodejem mateřské společnosti na daném trhu, kontakt se zákazníky a prodej výrobků je zajišťován mateřskou společností přímo zákazníkům na tomto trhu. Nový model řízení přinesl skupině KORADO výraznou úsporu nákladů a došlo rovněž ke zvýšení efektivit dceřiných společností, jejichž výsledky hospodaření, do té doby výrazně ztrátové, začaly vykazovat kladné hodnoty. Výsledkem bylo postupné navrácení kapitálu, který byl do dceřiných společností investován. Model obsluhy všech trhů mateřskou společností přináší také větší pružnost při řízení skupiny. V roce 2003 došlo k posílení vlivu nejvýznamnějšího akcionáře, EBRD, na řízení společnosti. Konsolidovaný hospodářský výsledek skupiny KORADO dosáhl poprvé v historii kladné hodnoty 57 mil. Kč.

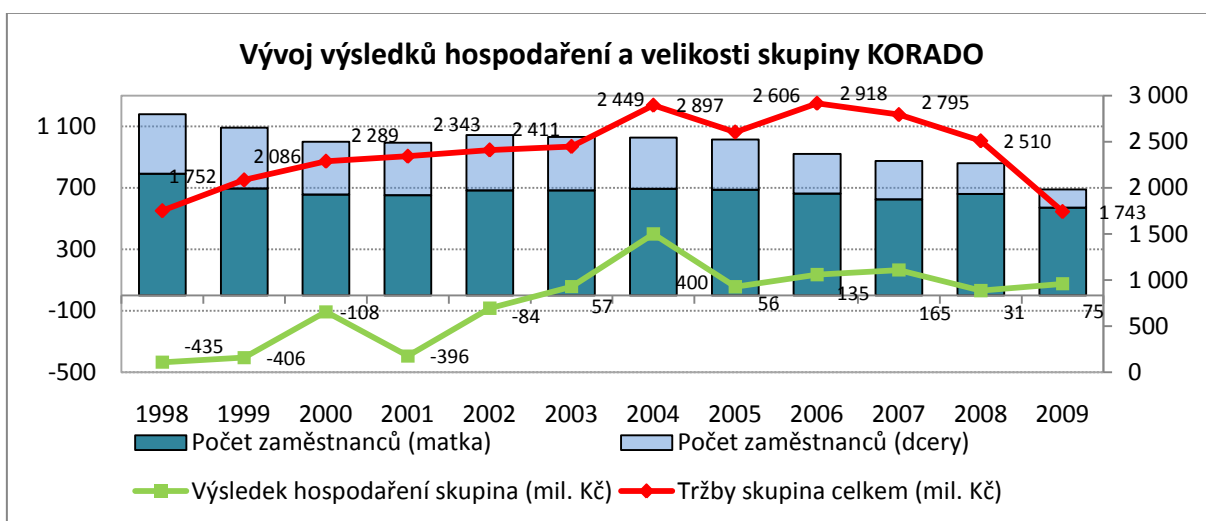
2006

Poprvé v historii bylo vyrobeno více, než dva miliony kusů deskových radiátorů. Mateřská společnost se rozhodla opustit některé aktivity, které nesouvisely s hlavní činností společnosti. Společnost vyčlenila část svého výrobního provozu, který zajišťoval výrobu plastů do samostatné společnosti PRESPLAST, s. r. o. a následně tuto společnost prodala společnosti - výrobnímu družstvu, které společnost PRESPLAST začlenilo do své skupiny a pokračuje s výrobou plastů. Dále mateřská společnost prodala dceřinou společnost S. A. S., která zajišťovala dopravní služby, a to jak v rámci skupiny, tak pro externí zákazníky. Společnost S. A. S. byla prodána jiné dopravní společnosti, která ji začlenila do svých obchodních aktivit.

2007 - 2009

Společnost dosáhla v roce 2007 nejvyšších tržeb v historii a to ve výši 2 725 mil. Kč a ve výrobním portfoliu společnosti se objevila nová výrobní řada designových radiátorů. Byla zahájena realizace investice do čtvrté výrobní linky a souvisejících technologií a v roce 2008 byla nová výrobní linka uvedena do provozu. Tato investice v řádu zhruba 600 mil. Kč, která je druhou největší investicí v historii společnosti KORADO a největší investiční akcí od výstavby nového závodu v roce 1997, přinesla společnosti KORADO nejen zvýšenou efektivnost výroby, ale i zvýšení kapacity téměř o 40 %, kterou podle očekávání bude možné využít po odeznění současné hospodářské krize. Dceřiná společnost KORADO Baltija a hotel KORADO byly prodány. Ve společnosti KORADO Bulgaria došlo k významným a radikálním změnám. Do roku 2008 tato společnost zajišťovala výrobu deskových radiátorů zejména pro oblast Bulharska, bývalé Jugoslávie a Řecka, na konci roku 2008 bylo rozhodnuto o tom, že v Bulharsku budou vyráběny pouze nelakované radiátory a lakování a následný prodej bude zajištěn výhradně mateřskou společností. V současnosti je výhradním odběratelem bulharských výrobků mateřská společnost, která zajišťuje následný prodej výrobků koncovým zákazníkům.

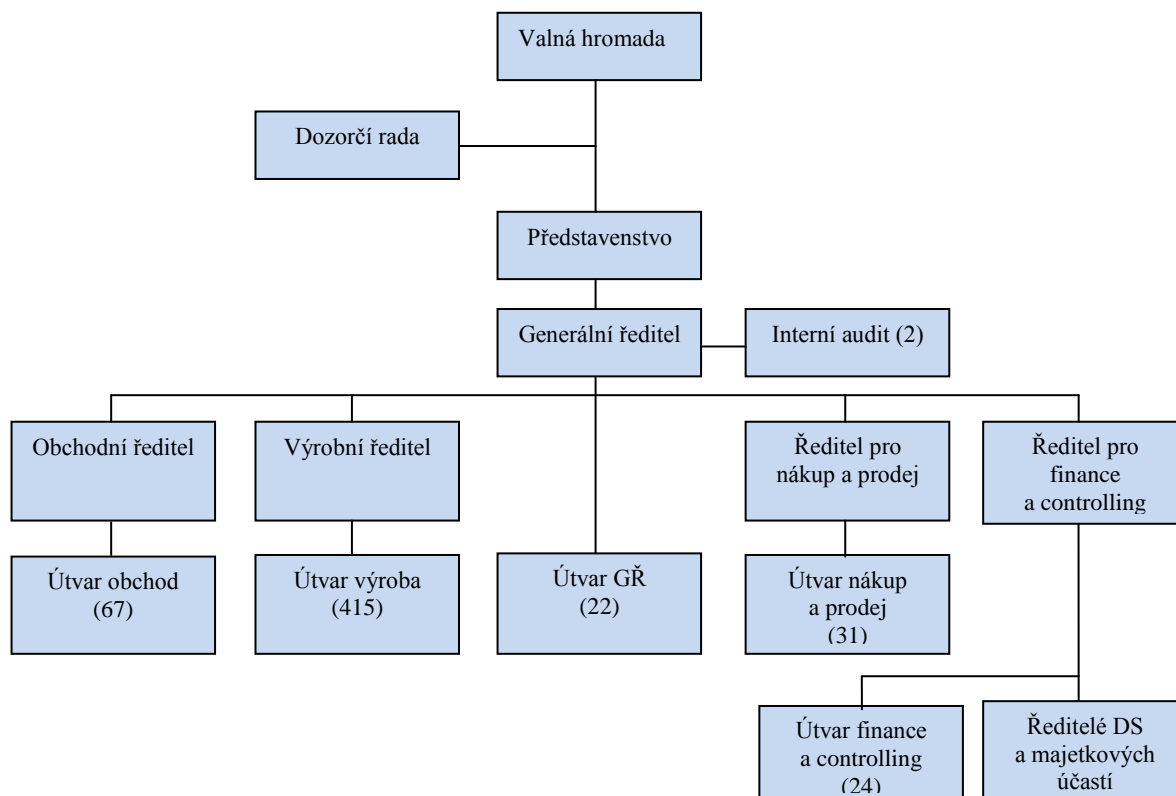
Na obr. 8 je znázorněný vývoj počtu zaměstnanců skupiny KORADO, tržeb a výsledků hospodaření skupiny od roku 1998 do roku 2009. Z grafu je zřejmý pokles tržeb v posledních dvou letech, což je důsledek celosvětové ekonomické krize. Společnosti se podařilo díky redukci nákladů ztlumit dopad snížení tržeb do zisku.



Obr. 8: Vývoj výsledků hospodaření a velikosti skupiny KORADO 1998-2009
Zdroj: Interní materiály společnosti KORADO, a. s.

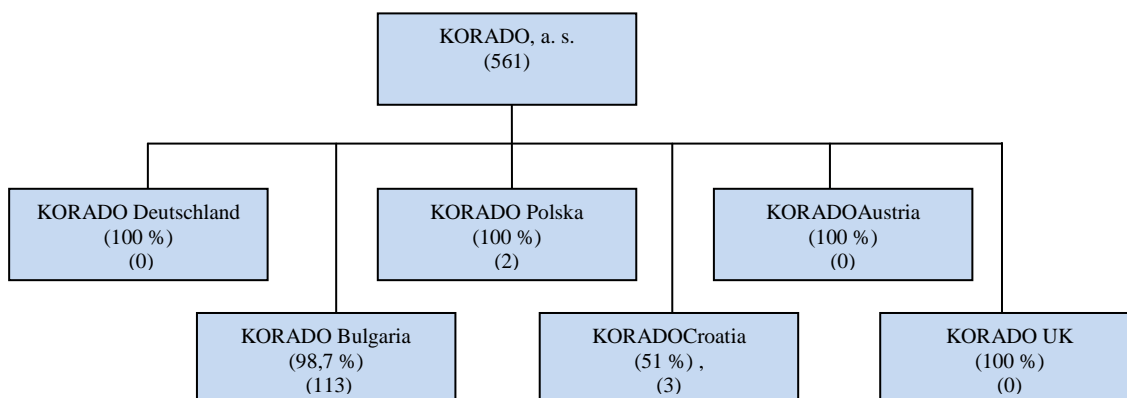
3.2 Současnost

V současnosti má společnost KORADO, a. s. 561 zaměstnanců a dceřiné společnosti celkem 202 zaměstnanců. Organizační schéma mateřské společnosti je uvedeno na obr. 9, v závorkách jsou uvedeny počty zaměstnanců jednotlivých útvarů včetně ředitelů, na obr. 10 je znázorněno organizační schéma skupiny KORADO, v závorkách jsou uvedeny majetkové podíly mateřské společnosti a počty zaměstnanců. Vývoj vybraných finančních ukazatelů společnosti KORADO a skupiny KORADO je uveden v tab. 1 a 2 v příloze 5.



Obr. 9: Organizační schéma společnosti KORADO, a. s. (stav k 31. 12. 2009)

Zdroj: Interní materiály společnosti KORADO, a. s.



Obr. 10: Organizační struktura skupiny KORADO (stav k 31. 12. 2009)

Zdroj: interní materiály společnosti KORADO, a. s.

3.2.1 Mateřská společnost

Obchodní jméno:	KORADO, a. s.	
Sídlo společnosti:	Bří Hubálků 869, 560 02 Česká Třebová	
Právní forma:	akciová společnost	
Akcionáři společnosti:	František Menclík	9,16 %
	Ludvík Petr	9,16 %
	Miroslav Vobora	9,16 %
	Ing. Bedřich Brabec	9,16 %
	Evropská banka pro obnovu a rozvoj	29,14 %
	Ministerstvo financí České republiky	34,22 %
Předmět podnikání:	Výroba radiátorů ústředního topení Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej Zprostředkování Poradenství v oboru strojírenství Metrologické práce průmyslových výrobků mimo úřední měření Vodoinstalatérství, topenářství Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a komunikačních zařízení Zámečnictví, nástrojařství A další	

Mateřská společnost KORADO, a. s. je největším českým a jedním z největších evropských výrobců ocelových otopných těles. Hlavním výrobním programem společnosti KORADO jsou desková otopná tělesa RADIK a speciální otopná tělesa KORALUX a KORATHERM. Svůj výrobní program společnost neustále rozšiřuje nejen o nové modely otopných těles, ale i o nové technologie a výrobky. Cílem společnosti KORADO do budoucna je svůj sortiment nadále rozšiřovat a získat větší tržní podíl na trhu v Evropě. Na obr. 11 je hlavní budova areálu společnosti.



Obr. 11: Společnost KORADO, a. s.
Zdroj: Archiv společnosti KORADO, a. s.

3.2.1.1 Nákup

Společnost KORADO spolupracuje s nejvýznamnějšími tuzemskými a zahraničními dodavateli na trhu. Prioritou je kvalitní zajištění materiálových požadavků výroby. Dodavatelé jsou systematicky podrobováni hodnocení v rámci daného období a současně neustále probíhá hledání nových dodavatelských zdrojů při minimalizaci nákupního rizika a zachování jakostních parametrů. Velký důraz je kladen na optimalizaci materiálových zásob s cílem snížit objem finančních prostředků vázaných v zásobách.

3.2.1.2 Výroba

Výrobní sortiment společnosti v současné době tvoří včetně barevných provedení cca 61 000 různých položek. Technologický postup výroby ocelových otopných deskových těles začíná lisováním ocelového plechu za studena, následuje svařování na automatických svařovacích linkách, kde se využívá principu odporového bodového a švového svařování. Jednotlivé desky jsou v automatické lince spojovány v sestavy. Svařená tělesa jsou přezkoušena tlakovým vzduchem na těsnost. Následuje proces lakování sestávající z odmaštění a očištění povrchu, nanášení základové barvy a finální úprava práškovým lakem. Všechna vyrobená tělesa jsou poté opatřena kryty a zátkami a individuálně balena do vlnité lepenky a smršťovací plastové fólie. Po zabalení následuje paletování na dřevěných paletách a ukládání do skladu hotových výrobků, ze kterého jsou kompletovány zakázky pro jednotlivé zákazníky, kterým je zajišťována doprava kamiony.

Postup výroby ocelových otopných trubkových těles se liší především svým začátkem. Začíná dělením ocelových trubek a profilů, kdy jsou vytvořeny rozměrové polotovary. Tyto polotovary jsou vzájemně svařovány na jednoúčelových svařovacích strojích, které využívají principu odporového svařování. Jednotlivé trubky a profily jsou ve stroji spojovány v sestavy v různých rozměrových a tvarových variantách. Na konce profilů se naváří připojovací vývodky. Po mechanickém povrchovém začištění, počínaje tlakovým přezkoušením těsnosti, je postup dále shodný s výrobou deskových těles. Společnost má vlastní trafostanici, odpadní vzduch z lakovny je čištěn metodou termického spalování škodlivin a veškeré technologické vody jsou před vypuštěním ze závodu čištěny ve vlastní čistírně odpadních vod.

Hlavní výrobní sortiment společnosti tvoří následující výrobkové řady:

RADIK

Hlavní výrobní program společnosti představuje výroba deskových těles typu RADIK. Jedná se o deskové radiátory a otopná tělesa určená pro otopné soustavy ústředního vytápění. Každý rok jsou na trh uváděny nové varianty těles, lišících se výškou, délkou, počtem desek, kterými protéká topné médium, způsobem napojení na otopný systém, použitím rozšířené přestupní plochy zvyšující tepelný výkon tělesa nebo osazením tělesa vloženým termostatickým ventilem umožňujícím ve spojení s termostatickou hlavicí regulaci jeho tepelného výkonu. Otopná tělesa RADIK tvoří více než 90 % objemu výroby společnosti KORADO. Některé z výrobků společnosti jsou uvedeny na obr. 1 až 8 v příloze 1 a 2.

KORALUX

Trubková otopná tělesa – koupelňové radiátory jsou určena především pro vytápění koupelen, WC, kuchyní, obytných místností, kanceláří, vstupních a komunikačních prostor v obytných i veřejných budovách. Jsou vyrobeny z uzavřených ocelových profilů s různým tvarem průřezu.

KORATHERM

Designová otopná tělesa jsou novým produktem, široký sortiment tvoří tři základní modely konstrukčně uspořádané do mnoha typů.

KORAMONT

Příslušenství pro montáž radiátorů a otopných těles.

3.2.1.3 Prodej

Cílovými zákazníky společnosti KORADO jsou velkoobchody, především v tuzemsku a v Evropě. Přibližně 90 % objemu prodeje v roce 2009 představoval prodej deskových otopných těles typu RADIK, přibližně 6 % tvořil prodej koupelnových radiátorů typu KORALUX, designová tělesa typu KORATHERM začala společnost vyrábět a prodávat teprve v roce 2007 a v roce 2009 představovaly přibližně 2 % obrátu společnosti. Zbylá dvě procenta obrátu připadla na tržby za dopravu, uchycení k radiátorům apod. Vývoj podílů prodeje jednotlivých typů výrobků na celkových tržbách je uveden na obr. 9 v příloze 3. Otopná desková tělesa jsou dlouhodobě nejprodávanější komoditou na trhu otopných těles v České republice, nicméně od roku 2000 dochází k růstu podílu koupelnových trubkových těles. Vývoj trhu s otopnou technikou v České republice je uveden na obr. 10 v příloze 3.

Nejvýznamnějším trhem společnosti KORADO je Česká republika, kde udržuje tržní podíl mezi 59 - 63 % u deskových otopných těles a 26 % u koupelnových těles. Drtivá většina obrátu v České republice je realizována přes tři největší velkoobchody na českém trhu, kteří disponují vlastní sítí poboček, případně zajišťují distribuci převážně pomocí partnerů. Vývoj tuzemského trhu v letech 2001 - 2009 je uveden na obr. 11 v příloze 4. Téměř 52 % prodávaného množství otopných těles KORADO je realizováno v zemích střední Evropy. Mezi nejvýznamnější evropské trhy patří Německo, kde si KORADO udržuje velké množství obchodních partnerů, kteří na trhu zaujímají stabilní pozici. Dalším významným trhem je Rumunsko, kde je KORADO jednou z nejvýznamnějších značek a Ukrajina, kde je KORADO s velkým odstupem jednoznačným leadrem. Vývoj evropského trhu a prodej skupiny KORADO je na obr. 12 v příloze 4, přehled nejvýznamnějších odběratelů společnosti v roce 2009 je uveden v tab. 1.

Tab. 1: Přehled hlavních trhů společnosti v roce 2009

Cílový trh	Podíl na celkovém obrátu
Česká republika	47%
Slovensko	8%
Ukrajina	8%
Německo	7%
Rakousko	5%

Zdroj: Interní materiály společnosti KORADO, a. s.

3.2.1.4 Rozhodování o způsobu expanze

V období růstu prodeje na zahraničních trzích se mateřská společnost rozhodovala o způsobu zajištění exportu do evropských zemí. Ve většině evropských a některých mimoevropských zemích je prodej společnosti zajišťován přímo z mateřské společnosti, existovala však klíčová teritoria, kde měla společnost zájem expandovat. Nešlo však pouze o expanzi do dalších zemí, ale také o rozšíření výrobního portfolia a portfolia služeb. Společnost se zabývala také výrobou plastových výrobků a vlastnila dopravní firmu, která měla především zajišťovat dopravu výrobků společnosti k zákazníkům.

V úvahu připadaly následující možnosti: dceřiné společnosti, divize, nebo obchodní zástupci.

Dceřiné společnosti

Dceřiná společnost vzniká buď založením nové společnosti, nebo koupením již existující společnosti, která se zabývá požadovanou činností. V případě společnosti KORADO došlo během vytváření skupiny k oběma variantám. Byly odkoupeny již existující společnosti a byly také založeny nové obchodní společnosti na vybraném území, ve většině případů obchodní společnosti, které se zabývaly prodejem otopné techniky.

Výhody:

- Společnost vstoupí do podvědomí zákazníků jako domácí subjekt v daném teritoriu (tato výhoda byla klíčová při založení společnosti v Německu, jelikož místní zákazníci upřednostňují spolupráci s místní firmou před spoluprací se společností z České republiky);
- Společnost, která působí na daném trhu, má zpravidla lepší znalost místních poměrů a bližší přístup k zákazníkům, než zahraniční společnost.

Nevýhody:

- Založení i pořízení společnosti v zahraničí je administrativně složitý proces;
- Provozování společnosti je daleko nákladnější, než obsluha trhu z mateřské společnosti nebo prostřednictvím obchodního zástupce;
- Nově vzniklé skupině vzniká povinnost konsolidace a často také povinnost výkaznictví podle IFRS (mezinárodní účetní standardy);
- Nutnost znalosti místního práva.

Divize

Vytvoření divize v rámci společnosti je vhodné, pokud se podnik například zabývá výrobou různých komodit, které je vhodné v rámci podniku oddělit, ať už finančně, nebo teritoriálně. V rámci skupiny KORADO je příkladem bývalá divize Plasty, což byla část podniku, která se zabývala výrobou odlišné komodity a byla personálně i finančně oddělena od výroby radiátorů.

Obchodní zástupci

Obchodní zástupce na daném teritoriu na základě smlouvy zajišťuje pro společnost realizaci obchodních případů. Obchodní zástupce má obvykle podle smlouvy nárok na odměnu ve výši dohodnutého procenta z obchodů, které zprostředkoval. Skupina KORADO využívá služeb obchodních zástupců na trzích, které jsou pro ni významné.

V 90. letech 20. století se založení dceřiných společností jevílo jako nejvýhodnější a nejefektivnější varianta pro expanzi na zahraniční trhy. Při volbě vycházela společnost z doporučení poradců navázaných na auditory a významných poradenských společností zabývajících se marketingem a exportem.

3.2.1 Dceřiné společnosti

Převážná část dceřiných společností byla založena zhruba v polovině devadesátých let 20. století především k podpoře obchodního růstu na evropských trzích v době závěrečné fáze budování a dokončení nového výrobního závodu v České Třebové. Přehled dceřiných společností je uveden v tab. 2. Dceřiné společnosti zajišťují servis na vybraných trzích pro výrobky značky KORADO.

Mezi mateřskou společností KORADO a dceřinými společnostmi nejsou uzavřeny ovládací smlouvy. Řízení těchto společností probíhá na základě uzavřených smluv o spolupráci a na základě ročních obchodně finančních plánů. KORADO Bulgaria je výrobní společností, všechny ostatní společnosti jsou obchodní. Společnosti KORADO Austria a KORADO U. K. v současné době nevyvíjejí podnikatelskou činnost.

Tab. 2: Dceřiné společnosti skupiny KORADO, stav k 31.12.2009

Společnost	Datum vzniku	Základní kapitál k 31.12.2009	Sídlo	Podíl KORADO, a. s.	Počet zaměstnanců / z toho občanů ČR	Právo, kterým se řídí	Právní forma
KORADO DEUTSCHLAND	28.11.1995	662 tis. Kč	Fürstenwalde, Německo	100 %	0 / 0	německé	Společnost s ručením omezeným
KORADO POLSKA	4.12.1996	46 495 tis. Kč	Piasecno, Polsko	100 %	2 / 0	polské	Společnost s ručením omezeným
KORADO AUSTRIA	1.7.1998	27 788 tis. Kč	Wien, Rakousko	100 %	0 / 0	rakouské	Společnost s ručením omezeným
KORADO BULGARIA	1.10.1998	22 106 tis. Kč	Veliko Tarnovo, Bulharsko	98,7 %	113 / 1	bulharské	Akciová společnost
KORADO CROATIA	30.8.1996	7 617 tis. Kč	Slavonski Brod, Chorvatsko	51 %	3 / 0	chorvatské	Společnost s ručením omezeným
KORADO U. K.	25.11.1998	30 tis. Kč	London, Velká Británie	100 %	0 / 0	britské	Společnost s ručením omezeným

Zdroj: Interní materiály společnosti KORADO, a. s.

KORADO Deutschland GmbH

Společnost se sídlem v Německu byla založena v roce 1995 jako obchodní společnost zabývající se prodejem výrobků značky KORADO na trzích Německa a v zemích Beneluxu. Mateřská společnost vlastní 100% podíl v této společnosti. Podíl byl pořízován postupně až do roku 1998.

KORADO Polska, Sp. z o. o.

Polská společnost byla založena v roce 1996 jako obchodní společnost zabývající se prodejem výrobků značky KORADO na Polském trhu. Mateřská společnost vlastní 100% podíl v této společnosti. I zde byl podíl pořízován postupně.

KORADO Austria GmbH

Společnost byla založena v Rakousku v roce 1998 jako 100% dceřiná společnost, která zajišťovala pro mateřskou společnost činnosti související s prodejem výrobků na území Rakouska. Název společnosti při založení byl KORADO Vertriebsges m. b. H, společnost byla přejmenována na KORADO Austria v roce 1999.

KORADO Bulgaria A. D.

Bulharská společnost byla založena v roce 1998, kdy KORADO odkoupilo akcie původního výrobního podniku. V současnosti KORADO vlastní 98,7 % podílu ve společnosti KORADO Bulgaria. Jedná se o výrobní podnik, v současnosti tato dceřiná společnost zajišťuje výrobu doplňkového sortimentu pro mateřskou společnost.

KORADO Croatia d. o. o.

Společnost KORADO Croatia byla založena v Chorvatsku v roce 1996 (tehdy ještě jako KORADO Brod, přejmenována byla v roce 2002) společně s firmou Agro Eco Commerce. Již od počátku byl majetkový podíl rozdělen v poměru 51 % KORADO, a. s. a 49 % Agro Eco Commerce. KORADO Croatia je obchodní společnost a obchoduje na trhu Chorvatska a Bosny a Hercegoviny.

KORADO UK Ltd.

Jedná se o obchodní společnost se sídlem ve Velké Británii, která byla založena jako 100% vlastněná dceřiná společnost v roce 1998 za účelem prodeje výrobků na území Spojeného Království. Tato společnost v současné době nevyvíjí podnikatelskou činnost.

3.3 Zhodnocení historického vývoje skupiny KORADO z pohledu koncentrace

Skupina KORADO, podle definic uvedených v první kapitole, splňuje podmínky pro to, aby byla nazývána koncernem, to znamená, že mateřská společnost zastřešuje dceřiné podniky, které řídí prostřednictvím kapitálového vlivu, hlavní činností mateřské společnosti není držení a obhospodařování kapitálových podílů, nýbrž výroba a prodej otopných těles. Skupinu tvoří silná mateřská společnost, která uplatňuje svůj vliv v jedné menší výrobní společnosti, jež je v současné době výrobcem doplňkového sortimentu pro mateřskou společnost a v několika malých obchodních firmách pořízených za účelem odbytu vlastních výrobků na daných trzích a které v současné době zajišťují pro mateřskou společnost pouze administrativu související s prodejem výrobků mateřské společnosti a s evidencí majetku dceřiných společností. Jedná se tedy o velmi jednoduchou skupinu podniků, která spíše než koncernem je výrobním podnikem zastřešujícím několik malých společností a nelze tedy hovořit o typickém případě podnikové koncentrace.

Po počáteční expanzi skupiny KORADO v 90. letech minulého století se společnost přiklonila ke strategii omezování aktivit obchodních dceřiných společností. Současná menší organizační struktura se jeví jako výrazně výhodnější i při porovnání s jinými obchodními společnostmi s mezinárodní působností. Organizační struktura takto velkých společností se spojením několika firem v jednu značně znepráhlední, tyto subjekty pak mohou mít problémy s jednoznačným stanovením odpovědností, procesy se neúměrně prodlužují, organizace a řízení ztrácí pružnost, přehlednost a efektivitu. Z tohoto důvodu by bylo vhodné, aby se v budoucnosti stěžejními firmami skupiny KORADO staly mateřská společnost KORADO, a. s. a dceřiná společnost KORADO Bulgaria a ostatní dceřiné společnosti by byly postupně utlumeny, případně by byla ukončena jejich činnost. Předpokladem zániku společností je však splacení všech závazků a vypořádání majetkových vztahů a to jak vůči externím zákazníkům, tak vůči mateřské společnosti, resp. v rámci skupiny KORADO. Společnost KORADO Bulgaria by měla pro mateřskou společnost nabývat na významu také z důvodu výhody umístění podniku v nízkonákladovém teritoriu, kde zejména pracovní síla je podstatně levnější, než v České republice. Velký potenciál růstu vykazují koupelnové radiátory a investice do výrobního zařízení bude velmi pravděpodobná ať už v mateřské společnosti nebo v dceři.

Závěr

Cílem této práce bylo shromáždit informace o způsobech spojování podniků v historii a v současnosti a rovněž poskytnout příklady spojení společností z podnikové praxe. Zaměřila jsem se především na nejobvyklejší formy spojení a to koncern a holding. Věnovala jsem se však i dalším existujícím formám spojení a také formám, které v současné době již neexistují.

V mojí práci jsem provedla porovnání historických forem koncentrací, snažila jsem se zachytit i dobové rozdíly v názvosloví a popsat i formy dnes již známé pouze z literatury. Pozornost jsem soustředila také na historické pozadí, které ovlivňovalo chování podniků. Soustředění společností do velkých celků bylo ve značné míře ovlivněno mimo jiné válkami, vývojem ekonomických cyklů a v neposlední řadě změnami režimu, především v bývalém socialistickém bloku.

V práci jsem použila jako praktický příklad českou společnost KORADO, u které došlo v minulosti k významné expanzi, jež ve svém důsledku vedla k potížím, kterým společnost musela čelit. Společnost KORADO zakládala dceřiné společnosti, do kterých investovala značné finanční prostředky, během několika let však některé dceřiné společnosti vytvořily kumulované ztráty, díky kterým se jejich další fungování jevilo pro mateřskou společnost neefektivním. Způsobené potíže vedly k rozhodnutí o omezení některých méně efektivních aktivit, což umožnilo následné posílení těch aktivit, které jsou pro společnosti hlavním výrobním a obchodním programem. Soustředění se na základní činnost a případné rozšiřování výroby v rámci vlastního výrobního programu se tedy u tohoto typu společností jeví jako vhodnější a efektivnější, než investice do nových výrobních programů, které obvykle vyžadují kromě pořízení nového výrobního zařízení další dodatečné investice a náklady, jako například výzkum a vývoj nových výrobků, získávání a podporu nových trhů, zaškolování odborníků apod.

Za důležitou část práce považuji shrnutí poznatků z odborné literatury a jejich porovnání s příklady z podnikatelské praxe. Zpracování teoretických i praktických informací mi přineslo poznání, že problematika seskupování podniků je velice komplikovaná a že existuje množství informací, které lze vykládat různě v závislosti na úhlu pohledu, na znalosti zákonů a právní problematice. Tato komplikovanost vytváří prostor pro podnikatele a pro jejich právní, investiční a ekonomické poradce k redukci výdajů, zvyšování efektivity činnosti podniků a v neposlední řadě k optimalizaci investičního portfolia.

Přínos této práce shledávám zejména v tom, že na jednom místě shromažďuje informace, které spolu úzce souvisí, ale v dostupné literatuře obvykle nejsou uváděny společně a o mnohých z nich se současná literatura zmiňuje pouze značně okrajově. **Z tohoto důvodu mohu prohlásit, že cíl mé práce byl splněn.** Vzhledem k tomu, že již několik let pracuji ve společnosti, která v minulosti řešila expanzi ve formě zakládání dceřiných společností, toto téma mne velice zajímá a během tvorby této práce jsem našla odpovědi na mnohé nejasnosti, které jsem do té doby měla. Některé pojmy z oblasti podnikových spojení jsou vykládány jinak, než je jejich skutečný význam, některé formy podnikových spojení bývají velmi často zaměňovány, což je ovlivněno zejména faktem, že hranice mezi nimi není vždy zcela jasná. Věřím, že tato práce přinese užitek také vedoucímu mé práce i ekonomicko-správní fakultě Univerzity Pardubice, a že poznatky v ní shromážděné budou přínosem i pro studenty Univerzity Pardubice, neboť v sobě zahrnuje jak shrnutí teoretických poznatků získaných studiem, popř. z literatury, tak jejich praktickou aplikaci v reálném světě.

Vzhledem ke komplikovanosti tématu podnikových koncentrací, jež nelze plně vyčerpat v rámci prostoru vyhrazeném bakalářské práci, bych se ráda věnovala tomuto tématu i v diplomové práci, kde bych se ráda podrobněji zaměřila na tuto tematiku z pohledu procesu fúzí a akvizic od investičního záměru, přes rozhodování o uskutečnění investice až po integraci společností do skupiny.

Literatura

Knihy a publikace:

1. BUCHTA, M. *Manažerská ekonomika*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. Vydání čtvrté (přepracované). ISBN 978-80-7395-072-9.
2. BUCHTA, M. *Mezinárodní management a marketing*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. Vydání první. ISBN: 978-80-7395-109-2.
3. DĚDINA, J. ČEJKA, J. *Management a organizování podniku v podmínkách globalizace*. 1999, Brabapress 93. Vydání první. ISBN: 80-9027160X.
4. HARNA, L. *Konsolidovaná účetní závěrka*. Praha: Bilance, 1996.
5. HORA-HOŘEJŠ, P. *Toulky českou minulostí 12*. Praha: VIA FACTI, 2009. Vydání první. ISBN: 978-80-904103-1-2.
6. KLIMEK, A. *Velké dějiny zemí koruny české svazek XIII. 1918-1929*. Praha, Litomyšl: 2000, Paseka. Vydání první. ISBN: 80-7185-328-3.
7. KLIMEK, A. *Velké dějiny zemí koruny české svazek XIV. 1929-1938*. Praha, Litomyšl: 2002, Paseka. Vydání první. ISBN: 80-7185-425-5.
8. Kolektiv autorů. *Ekonomická encyklopedie 1*. Praha: Svoboda, 1984. Vydání druhé přepracované.
9. Kolektiv autorů. *Ekonomická encyklopedie 2*. Praha: Svoboda, 1984. Vydání druhé přepracované.
10. KOŽENÁ, M. *Manažerská ekonomika: II. díl pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. Vydání první. ISBN 80-7194-642-7.
11. PRŮCHA, V. a kol. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918 -1992 1. díl období 1918 – 1945*. Brno: nakladatelství Doplněk, 2004. Vydání první. ISBN: 80-7239-147-X.
12. PRŮCHA, V. a kol. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918 -1992 2. díl období 1945 – 1992*. Brno: nakladatelství Doplněk, 2009. Vydání první. ISBN: 978-80-7239-228-5.

13. SAMUELSON, P. A. NORDHAUS, W. D. *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1992. Vydání první – dotisk. ISBN: 80-205-0192-4.
14. SIRŮČEK, P. a kol. *Hospodářské dějiny a ekonomické teorie: (vývoj – současnost – výhledy)*. Vydání první. Slaný: MELANDRIUM, 2007. ISBN 978-80-86175-03-4.
15. STEINER, J. KROL, J. *Kapitoly z hospodářských a sociálních dějin Československa 1918 - 1989*. Karviná: Slezská univerzita Opava, 1997. Vydání první. ISBN: 80-85879-80-8.
16. SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2007. Vydání čtvrté (aktualizované a rozšířené). ISBN 978-80-247-1992-4.
17. VACULÍK, J., ČEKANOVÁ, L., KUBĚNKA, M. *Teorie sdružování ekonomických subjektů: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. Vydání první. ISBN 80-7194-918-3.
18. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Praha: Management Press, 2002. Vydání první. ISBN 80-7261-058-9.

Zákony:

19. Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník ve znění pozdějších úprav a předpisů
20. Zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev ve znění pozdějších úprav a předpisů
21. Zákon č. 143/2001 Sb. , o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže) ve znění pozdějších úprav a předpisů
22. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění pozdějších úprav a předpisů

Interní materiály:

23. Výroční zprávy společnosti KORADO, a. s. za roky 1996 až 2008
24. Interní dokumenty společnosti KORADO, a. s.

Články v tisku:

25. LAVIČKA, V. Daimler vstoupil do aliance Renault-Nissan. *Hospodářské noviny*. 2010. Ročník 54, č. 068. ISSN: 0862-9578.

Internetové stránky:

26. www.BusinessInfo.cz
27. www.ckd.cz
28. www.czechinvest.org
29. www.danone.com
30. www.ge.com
31. www.investujeme.cz
32. www.korado.cz
33. www.sagit.cz
34. www.siemens.cz
35. www.skoda.cz
36. www.volkswagenag.com

Internetové články:

37. <http://www.allforpower.cz/clanek/mezinarodni-konsorciem-vedene-skoda-js-muze-zacit-pracovat-na-nabidce-do-souteze-na-vystavbu-novych-bloku-jaderne-elektrany-temelin/>
38. <http://www.ekolist.cz/zprava.shtml?x=2204146www.ge.com>
39. http://www.microsoft.com/cze/presspass/msg/20050202_news2.msp

Přílohy

- Příloha 1: Výrobky společnosti KORADO
- Příloha 2: Výrobky společnosti KORADO
- Příloha 3: Grafy vývoje podílu prodeje otopných těles na tržbách společnosti KORADO a vývoje trhu topení v ČR
- Příloha 4: Grafy vývoje trhu deskových otopných těles v ČR a v Evropě
- Příloha 5: Finanční ukazatele společnosti KORADO, a. s. a skupiny KORADO

Příloha 1

Výrobky společnosti KORADO



Obr. 1: RADIK Klasik
Zdroj: Archiv společnosti KORADO, a. s.



Obr. 2: RADIK Hygiene VK
Zdroj: Archiv společnosti KORADO, a. s.



Obr. 3: KORALUX Harmony - horizontal
Zdroj: Archiv společnosti KORADO, a. s.



Obr. 4: KORALUX Linear Classic M
Zdroj: Archiv společnosti KORADO, a. s.

Příloha 2

Výrobky společnosti KORADO



Obr. 5: KORALUX Tubus M
Zdroj: Archiv společnosti KORADO, a. s.



Obr. 6: KORATHERM Vertikal M
Zdroj: Archiv společnosti KORADO, a. s.



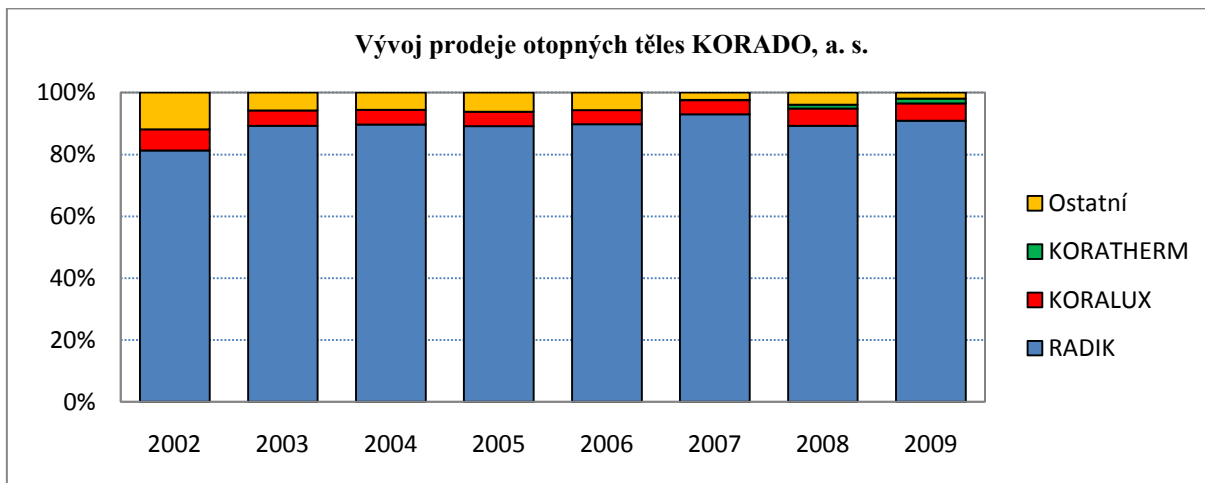
Obr. 7: KORATHERM Reflex
Zdroj: Archiv společnosti KORADO, a. s.



Obr. 8: KORATHERM Horizontal M
Zdroj: Archiv společnosti KORADO, a. s.

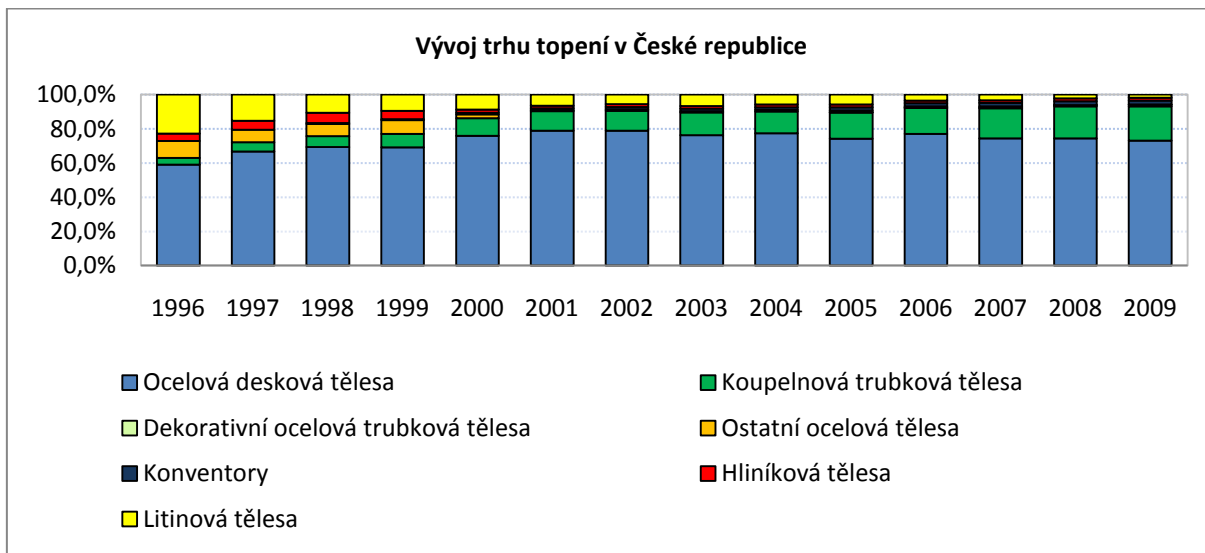
Příloha 3

Grafy vývoje podílu prodeje otopných těles na tržbách společnosti KORADO a vývoje trhu topení v ČR



Obr. 9: Vývoj podílu prodeje otopných těles na tržbách společnosti KORADO, a. s.

Zdroj: Interní materiály společnosti KORADO, a. s.

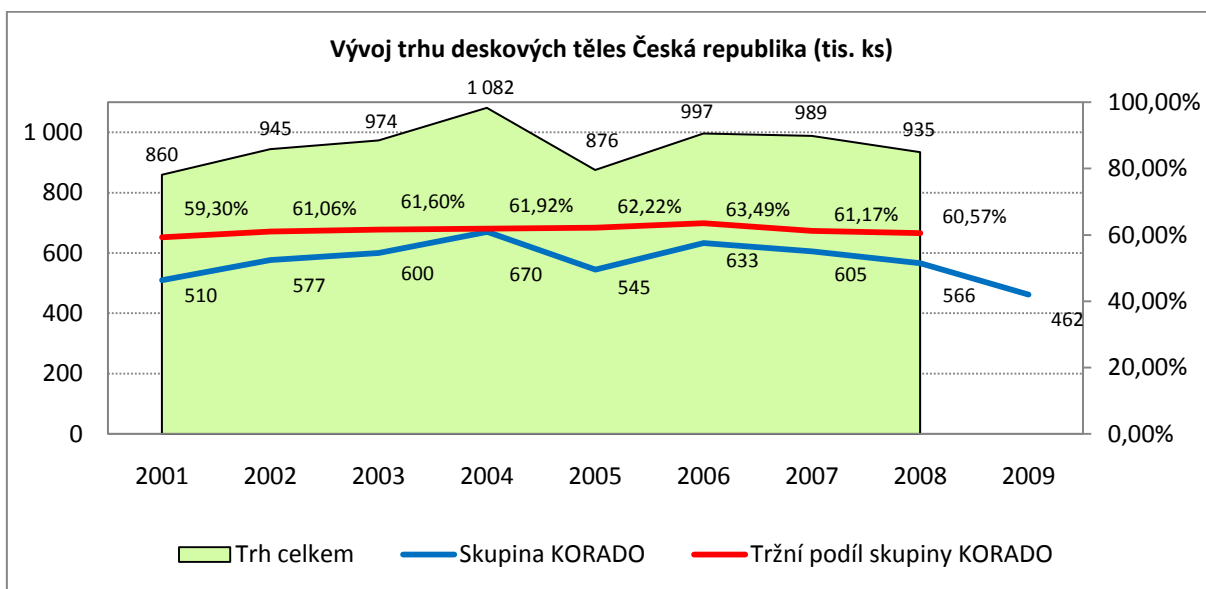


Obr. 10: Vývoj trhu topení v ČR 1996-2009

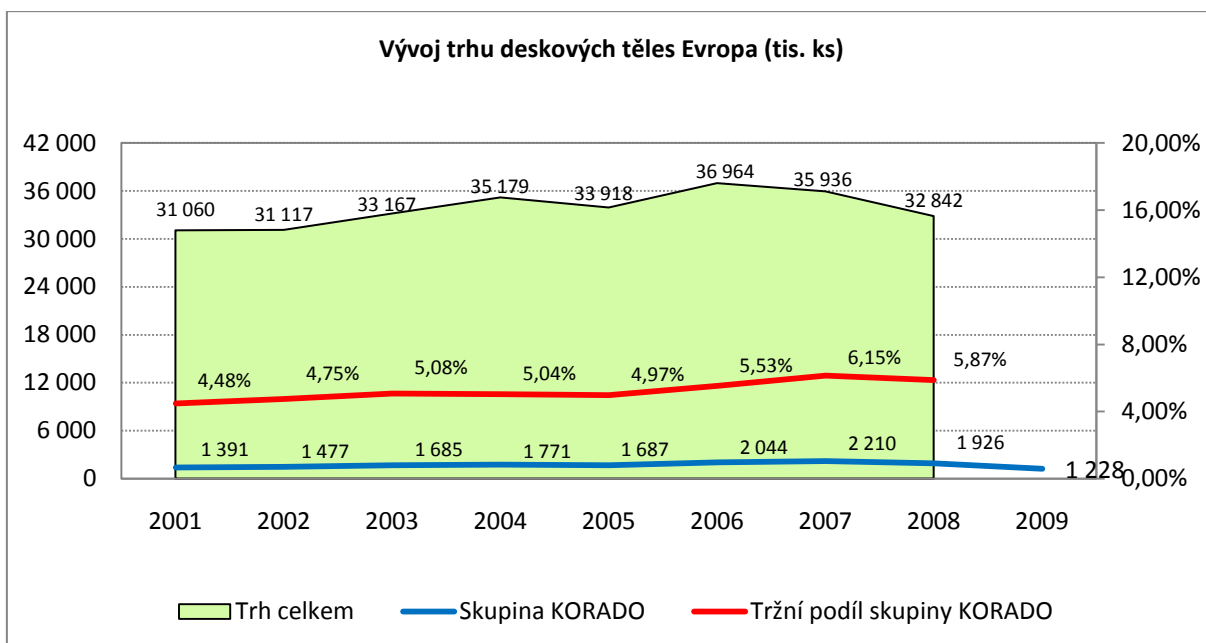
Zdroj: Interní materiály společnosti KORADO, a. s.

Příloha 4

Grafy vývoje trhu otopných deskových těles v ČR a v Evropě



Obr.11: Vývoj trhu deskových těles a prodej skupiny KORADO v ČR 2001-2009
Zdroj: Interní materiály společnosti KORADO, a. s.



Obr. 12: Vývoj trhu deskových těles a prodej skupiny KORADO v Evropě 2001-2009
Zdroj: Interní materiály společnosti KORADO, a. s.

Příloha 5

Finanční ukazatele společnosti KORADO, a. s. a skupiny KORADO

Tab. 1: Vývoj vybraných finančních ukazatelů společnosti KORADO

KORADO, a. s.	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby celkem (mil. Kč)	1 750	1 904	2 116	2 093	2 238	2 284	2 552	2 235	2 604	2 725	2 274	1 736
Meziroční změna tržeb	18%	9%	11%	-1%	7%	2%	12%	-12%	17%	5%	-17%	-24%
EBDIT (HV bez nákl. úroků, odpisů a daní)	20	205	580	98	472	490	720	227	319	317	189	258
EBDIT marže (EBDIT / Tržby celkem) (%)	1%	11%	27%	5%	21%	21%	28%	10%	12%	12%	8%	15%
Výsledek hospodaření po zdanění (mil. Kč)	-601	-467	-25	-394	31	111	361	37	114	148	27	70
Aktiva celkem (mil. Kč)	4 689	4 602	4 444	3 854	3 671	3 155	2 779	2 464	2 290	2 708	2 935	2 360
Průměrný počet zaměstnanců (osoby)	791	695	656	653	683	684	694	687	662	625	660	571
Produktivita (Čistý zisk / Počet zaměstnanců)	-0,76	-0,67	-0,04	-0,60	0,05	0,16	0,52	0,05	0,17	0,24	0,04	0,12

Zdroj: Interní materiály společnosti KORADO, a. s.

Pozn.: údaje za rok 2009 jsou předběžné

Tab. 2: Vývoj vybraných finančních ukazatelů skupiny KORADO

Skupina KORADO	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby celkem (mil. Kč)	1 752	2 086	2 289	2 343	2 411	2 449	2 897	2 606	2 918	2 795	2 510	1 743
Meziroční změna tržeb		19%	10%	2%	3%	2%	18%	-10%	12%	-4%	-10%	-31%
EBDIT (HV bez nákl. úroků, odpisů a daní)	118	337	540	140	397	472	808	287	372	334	210	273
EBDIT marže (EBDIT / Tržby celkem) (%)	7%	16%	24%	6%	16%	19%	28%	11%	13%	12%	8%	16%
Výsledek hospodaření po zdanění (mil. Kč)	-435	-406	-108	-396	-84	57	400	56	135	165	31	75
Aktiva celkem (mil. Kč)	5 005	4 971	4 606	3 950	3 683	3 152	2 863	2 576	2 351	2 738	3 002	2 406

Zdroj: Interní materiály společnosti KORADO, a. s.

Pozn.: údaje za rok 2009 jsou předběžné