

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Fúze a klastry v České republice

Zuzana Kučerová

Bakalářská práce
2012

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana KUČEROVÁ**
Osobní číslo: **E09176**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Fúze a klastry v České republice**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

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

Úvod

1. Analýza a význam fúzí a klastrů
2. Fúze a klastry v České republice
3. Porovnání fúzí a klastrů v České republice a ve světě
4. Ekonomické důsledky rozvoje fúzí pro Českou republiku

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BUDIŠ P., ŠTĚDRŮŇ B., ŠTĚDRŮŇ B. jr. Marketing a nová ekonomika. Praha: C.H.BECK 2009
NOVÝ I., KISLINGEROVÁ E. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C.H.BECK 2009
RAŠKA Z. Inovace ve finančním řízení. Praha: ALFA 2009
STEJSKAL J., KOVÁRNÍK J. Regionální politika a její nástroje. Praha: PORTÁL 2009
STEJSKAL J. Průmyslové klastry a jejich vznik v regionech. Praha: LINDE 2011

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Rudolf Kampf, CSc.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **10. května 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2012**



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

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 15. června 2011

Prohlášení autora práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Fúze a klastry v České republice“ vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s tím, že s výsledky mé práce může být naloženo dle uvážení vedoucího bakalářské práce. V případě publikace výsledků mé práce nebo její významné části budu uvedena jako spoluautor, v ostatních případech bude má práce uvedena v seznamu literatury.

Dále souhlasím s tím, že práce bude prezenčně zpřístupněna v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu doc. Ing. Rudolfu Kampfovi, CSc., za jeho odborné vedení, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce pojednává o fúzích a klastrech v České republice. Cílem práce je shrnout teoretické poznatky týkající se fúzí, klastrů a konkurenceschopnosti a na konkrétních případech ukázat fungování a výhody těchto seskupení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Fúze, klastry, klastrové iniciativy, konkurenceschopnost, přeměny

TITLE

Merger and clusters in Czech republic

ANNOTATION

This bachelor thesis is focused on mergers and clusters in Czech Republic. The goal is to summarize theoretical knowledge concerning mergers, clusters and competitiveness in specific cases and show the functioning and advantages of such groups.

KEYWORDS

Merger, clusters, clusters initiatives, competitiveness, transformation

OBSAH

Úvod.....	9
1. Fúze	10
1.1. Definice fúze	10
1.2. Průběh fúze.....	11
1.3. Jednotlivé kroky fúze	13
1.4. Historie fúzí.....	14
1.5. Nejčastější důvody fúzí	15
1.6. Neúspěch fúzí.....	16
1.7. Právní úprava fúzí	16
1.8. Antimonopolní politika	17
1.9. Fúze v České republice	19
1.10. Trendy	20
1.11. Výhled do roku 2012.....	21
1.12. Zhodnocení fúzí v České republice a v zahraničí	22
1.13. Vnitrostátní fúze.....	23
1.14. Přeshraniční fúze	23
2. Klastry	24
2.1. Definice klastru	24
2.2. Historie klastrů	25
2.3. Znaký klastrů.....	25
2.4. Klasifikace klastrů.....	27
2.5. Konkurenceschopnost	28
2.6. Přínosy klastrů.....	31
2.7. Vznik klastru	33
2.8. Právní formy klastru.....	33
2.9. Klastrová politika v České republice	34
2.10. Financování klastrů	34
2.11. Školy a klastry.....	36
2.12. Klastry v České republice	36
3. Fúze Raiffeisen banky a eBanky	39
3.1. Historie a popis společností.....	39
3.2. Prodej eBanky	40

3.3. Počátky fúze	40
3.4. Společný produkt - eKonto	41
3.5. Průběh fúze.....	42
3.6. Proces fúze	42
3.7. Finanční analýza eBanky před fúzí	43
3.8. Úspěch fúze	45
Klastr OMNIPACK.....	45
4.1. Historie a popis klastru OMNIPACK	45
4.2. Hlavní cíle klastru	46
4.3. Činnosti klastru	46
4.4. Struktura klastru	47
4.5. Členové klastru.....	47
4.6. Řízení klastru.....	47
4.7. Financování klastru	48
4.8. Klastrová iniciativa	49
4.9. Dopad vstupu na firmy	51
Závěr.....	52
Seznam tabulek.....	54
Seznam obrázků	54
Seznam zkratk.....	54
Použitá literatura.....	55

ÚVOD

Současné celosvětové hospodářské trendy jsou charakteristické procesem globalizace trhu. Obchodní společnosti reagují na nové výzvy ekonomiky mimo jiné tím, že výrazně směřují k pokrytí světových trhů a k vytvoření globálních obchodních struktur. Problémem malých a středních podniků je udržet si konkurenceschopnost v globalizovaném světě. Jednou z možností jak posílit konkurenceschopnost je spolupráce s jinými subjekty v rámci regionu. Formou spolupráce je mnoho, mezi formální a dlouhodobou formu patří spolupráce ve formě klastrů. Být členem klastru je výhodné především pro malé a střední firmy, které jsou náchylné na působení vnějších vlivů.

Důsledkem tohoto vývoje také je, že se ve velké míře začaly uskutečňovat fúze a akvizice, a to jak národní, tak převážně mezinárodní (přeshraniční). Termín fúze se v poslední době často objevuje v odborné ekonomické literatuře i v praxi. V posledních letech byl zaznamenán prudký nárůst fúzí, které se používaly k posílení konkurenceschopnosti na trhu a možnosti vstupu na zahraniční trhy nebo do nových oblastí či regionů. Kvůli finanční krizi však počet fúzí klesl a změnil se i důvod fúzí z posílení konkurenceschopnosti na snahu nedostat se do bankrotu. Podle informací uvedených v Obchodním věstníku probíhá v České republice více přeshraničních fúzí, ale podíl vnitrostátních stále narůstá. Proces fúze je zdoluhavý a náročný, a proto ne všechny zahájené fúze končí úspěšně.

Tato práce se skládá z teoretické a z praktické části. V teoretické části se budu zabývat nejdříve fúzemi a poté klastry. Vymežím základní pojmy týkající se fúzí i klastrů v České republice, jejich historický vývoj, motivy vedoucí k uskutečnění fúzí či klastrů, jednotlivé typy, legislativu a další.

V druhé části, praktické, se věnuji aplikaci všech informací na konkrétním příkladu. Informace pro tuto část jsem čerpala z internetových zdrojů uvedených v seznamu použité literatury. Pro popis fúze jsem si vybrala fúzi Raiffeisenbanky a eBanky, která byla uskutečněna v roce 2008. V první části obě banky představuji a popisuji jejich historický vývoj až do rozhodnutí o fúzi. Dále se věnuji jednotlivým procesům fúze až po konečné spojení obou bank.

V poslední části práce představím klastr OMNIPACK, zabývající se obalovými materiály. Popíši jeho vznik, jeho právní formu a financování, jeho vypracované projekty, hlavní cíle a činnosti a také partnery, s kterými klastr při svém fungování spolupracuje.

1. FÚZE

Fúze je obecně definována jako sloučení či splynutí dvou nebo více společností do jedné společnosti. Účastníky fúze jsou jedna nebo více zanikajících společností a nástupnická společnost. Fúze společnosti s jinou nebo s jinými organizacemi je jednou z možností, jak zajistit prosperitu a rozvoj podniku. Fúze se může uskutečnit buď mezi kapitálovými společnostmi (akciová společnost a společnost s ručením omezeným) nebo mezi osobními společnostmi (veřejná obchodní společnost a komanditní společnost).

1.1. Definice fúze

Fúze je postup, kdy se statutární orgány dvou či více firem dohodnou na jejich spojení a požádají vlastníky těchto firem o schválení tohoto spojení. V každém státě jsou rozdílné požadavky na to, jaká část vlastníků musí s fúzí vyslovit souhlas. Většinou je ve vyspělých státech vyžadován souhlas nadpoloviční většiny vlastníků, případně tzv. kvalifikované většiny.

Fúze rozdělujeme na fúze **sloučením** a fúze **splynutím**. Při fúzi sloučením dochází k zániku jedné nebo více zúčastněných společností a jejich jmění přebírá jedna ze zúčastněných společností, která je společností nástupnickou, tato forma je častější. Při splynutí společnosti všechny zúčastněné společnosti zanikají a jako výsledek fúze vzniká nová nástupnická společnost.

Obě formy fúzí se uskutečňují buď mezi společnostmi, jejichž sídlo je na území České republiky, nebo mezi společnostmi, jejichž sídlo je v různých státech Evropské unie. Podle toho jsou v obchodně-právní úpravě rozlišovány fúze na:^[12]

- **vnitrostátní fúze,**
- **přeshraniční fúze.**

Vnitrostátní fúze jsou fúze mezi společnostmi se sídlem na území České republiky. Přeshraniční fúze jsou fúze s jednou nebo více zahraničními společnostmi.^[13]

Další rozdělení fúzí je na fúze horizontální, vertikální, kongenerické a kongolomerátní.

- Horizontální – fúzují firmy ze stejného oboru podnikání, či pokud vyrábějí stejné nebo příbuzné výrobky. Podniky vystupují na trhu jako konkurenti a díky fúzi tak získávají know-how nebo možnost rozšíření svých činností a posílit pozici firmy na trhu. Například fúze v automobilovém průmyslu, strojírenství a další.

- Vertikální – fúze firem v různých, ale na sobě závislých oborech, jejich vztah je odběratelsko-dodavatelský. Cílem fúze je dosáhnout úspor transakčních nákladů, protože proces výroby daného produktu se uskutečňuje pouze v jedné společnosti, kde výrobek prochází většinou nebo všemi fázemi výroby. Například fúze dodavatele potravinářských přísad a výrobce potravin).

- Kongenerická – fúze společností z příbuzných oborů podnikání, ale s různými produkty, je mezistupněm mezi horizontálním a vertikálním způsobem fúzí. Například fúze výrobce počítačů a softwarů.

- Konglomerátní fúze – fúze mezi společnostmi, které soutěží na různých věcných a geografických trzích, které nejsou vzájemně provázané. Neexistuje tedy mezi nimi žádná vazba. Například fúze firmy působící na trhu zboží a firmy na trhu služeb.

Při fúzi je důležité určení poměrů, jaké podíly obdrží vlastníci zanikajících společností na společnosti nástupnické po fúzi. Odpovědnost za navržení výměnných poměrů mají statutární orgány zúčastněných společností a v některých státech (včetně České republiky) i znalec, který se k otázce určení výměnných poměrů v průběhu realizace fúze vyjadřuje.^[4]

Výhodou fúzí je spojení zúčastněných společností do jednoho subjektu, což by mělo vést k snížení nákladů a zvýšení zisku. Nevýhodou při fúzi splynutím je ztráta původní obchodní značky zanikajících společností a to, že tvorba nové značky může vést k vyšším nákladům. Další výhodou strukturace formou fúze je, že k vzájemnému vypořádání nároků vlastníků zúčastněných společností dochází formou předání podílů nebo akcií nástupnické společnosti a není tak primárně vyžadováno vypořádání v penězích. Na druhé straně je vypořádání formou podílů na nástupnické společnosti i jistým omezením, protože vlastníci zúčastněných společností musí mít zájem na pokračování své angažovanosti v podnikání nástupnické společnosti.^[4]

1.2. Průběh fúze

Fúze není jenom spojením podniků jakožto hmotných aktiv, ale i spojením majetku a závazků těchto společností, jejich účetní a daňové evidence a práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Průběh lze rozdělit na tři základní fáze:^[7]

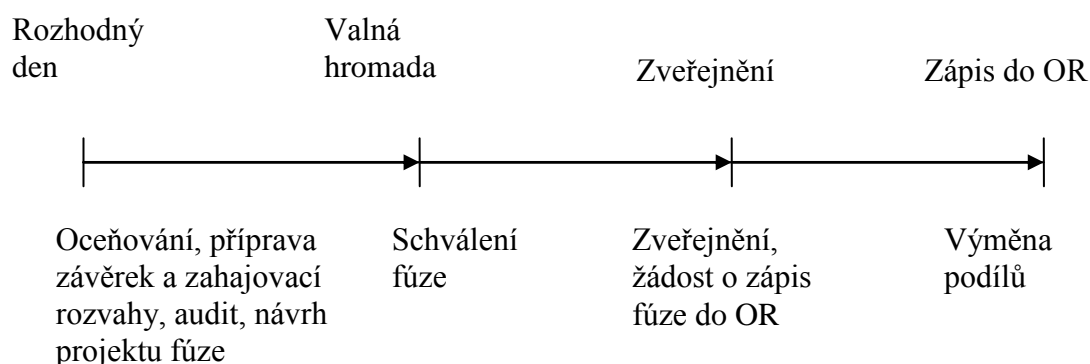
- **Přípravná fáze:** Je nutné přezkoumat, jestli je realizace přeshraniční fúze možná kvůli odlišnosti právního, účetního a daňového řádu v zemích, kde sídlí společnosti, o jejichž fúzi se zvažuje. Tato rozdílnost bude předmětem dalšího zkoumání.

- **Fáze realizace:** Jde o zpracování zákonem předepsané dokumentace, končí podáním návrhu na zápis fúze do zákonem stanoveného rejstříku.

- **Fáze dokončení:** Finální spojení účetních evidencí a splnění daňových povinností.

Jestliže se společnosti rozhodnou fúzovat a mají již promyšlené, kdo bude nástupnická společnost, jakou budou mít formu atp., přistoupí se k procesu uvedení plánu v skutečnost. Nejdříve se sejdou valné hromady společností a návrh fúze odsouhlasí. Po odsouhlasení fúze valnou hromadou dojde k provedení auditu účetních závěrek všech stran, které se na spojení podílejí. Společnosti jsou také oceněny znalci, den ocenění odpovídá datu provedení auditu. Dále následuje zpracování projektu fúze a znalci je vypracována zpráva pro společníky.

Fúze se provádí podle schváleného projektu fúze. Fúze musí být schválena ve stejném znění všemi zúčastněnými společnostmi nebo družstvy. V tomto znění musí být také zveřejněn. Statutární orgán každé ze zúčastněných obchodních společností nebo družstev musí zpracovat písemnou zprávu o přeměně, ve které objasní důsledky přeměny. Poté se podává návrh o povolení spojení na Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Do 30 dnů se Úřad k návrhu vyjádří, pokud se obává narušení soutěže, pokračuje v šetření, ale rozhodnutí musí vydat do pěti měsíců od zahájení řízení. Právní účinky nastávají ke dni zápisu fúze do obchodního rejstříku.



Obrázek 1: Průběh fúze

Zdroj: vlastní zpracování

1.3. Jednotlivé kroky fúze

1.3.1. Stanovení rozhodného dne fúze

Rozhodný den je podle § 10 Zákona č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev ten den, „od kterého se jednání zanikající obchodní společnosti považuje z účetního hlediska za jednání uskutečněná na účet nástupnické obchodní společnosti.“ Od rozhodného dne do dne podání návrhu na zápis fúze do obchodního rejstříku nesmí uplynout více než 12 měsíců. Od rozhodného dne se vede dvojí účetnictví, protože každá společnost vede samostatné účetnictví až do doby zápisu fúze do obchodního rejstříku a také se vede spojené účetnictví (za všechny účetní jednotky jako celek), ve kterém se bude pokračovat po zápisu fúze do obchodního rejstříku.

1.3.2. Sestavení konečné účetní závěrky

Konečné účetní závěrky sestavují zúčastněné společnosti ke dni, který předchází rozhodnému dni jako řádné (k poslednímu dni účetního období), mimořádné (k jinému dni v účetním období) nebo mezitímní (pokud od sestavení konečné účetní závěrky do okamžiku sepsání projektu fúze uplynulo více než šest měsíců). K datu vytvoření projektu fúze nesmí být mezitímní účetní závěrka starší než tři měsíce.

1.3.3. Sestavení zahajovací rozvahy

Zahajovací rozvaha se sestavuje k rozhodnému dni. Vznikne-li povinnost ověření konečné účetní závěrky auditorem, pak musí být ověřena i zahajovací rozvaha nástupnické obchodní společnosti.

1.3.4. Ocenění jmění znalcem

Ocenění jmění se provádí ke dni, který předchází rozhodnému dni přeměny. Přecenění majetku se zaúčtuje do účetnictví zanikajících obchodních společností a to včetně daně z přecenění. Toto přecenění se promítne do konečné účetní závěrky zanikající obchodní společnosti. Nutnost znaleckého ocenění je tehdy, kdy dochází k vytváření nebo navyšování základního kapitálu obchodní společnosti.

1.3.5. Vypracování projektu fúze

Projekt fúze je základní dokument při přípravě fúze a fúze se podle něj provádí. Projekt vypracovávají v písemné podobě statutární orgány zúčastněných obchodních společností. Údaje, které musí projekt obsahovat, jsou vymezeny Zákonem č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev. Základní údaje, které musí obsahovat každý projekt fúze

jsou vyjmenovány v § 70 Zákona č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev. Jedná se například o následující údaje: obchodní firmu, sídlo, identifikační číslo všech zúčastněných společností a jejich právní formu; určení, v jaké struktuře nástupnická společnost přebírá složky vlastního a cizího kapitálu zanikající obchodní společnosti, jež nejsou závazkem; rozhodný den fúze a další. Projekt fúze musí být schválen všemi zúčastněnými obchodními společnostmi ve stejném znění a toto znění musí odpovídat znění, v jakém byl projekt fúze zveřejněn.

1.3.6. Zveřejnění informací o fúzi

Nejpozději jeden měsíc přede dnem, ve kterém má být fúze schválena, musí statutární orgány zúčastněných společností uložit do Sbírký listin obchodního rejstříku projekt fúze a zveřejnit oznámení o tomto uložení. Od tohoto okamžiku má každý společník zúčastněných společností právo na informace o ostatních zúčastněných obchodních společnostech týkající se fúze. Akcionáři zúčastněných akciových společností mají právo na přístup k těmto informacím na valné hromadě, uskutečněné za účelem schválení fúze.

1.3.7. Schválení fúze

Návrh na zápis fúze do obchodního rejstříku může být podán až v okamžiku, kdy byl projekt řádně schválen, a veškerá rozhodnutí nabyla právní moci. Veškeré souhlasy společníků (u fúze společnosti s ručením omezeným) a valných hromad (u akciových společností) musí mít podobu notářského zápisu, jehož přílohou je projekt fúze.

1.3.8. Zápis fúze do obchodního rejstříku

Registrací fúze v příslušné evidenci firem je celý proces dokončen.

1.4. Historie fúzí

Fúze se začaly vyskytovat na začátku 19. století v USA a ve Velké Británii. K největšímu nárůstu došlo v 80. a 90. letech 20. století, poté následoval mírný pokles. Za posledních pět let se hodnota všech transakcí více než zdvojnásobila. Současná vlna fúzí je v pořadí pátou vlnou fúzí v historii moderní tržní ekonomiky. Převažuje snaha vytvářet tzv. rovné fúze, tj. uskutečňované společnostmi přibližně stejných rozměrů a hodnot. Naopak u předchozích vln fúzí převažovaly tzv. nerovné fúze (menší společnosti fúzují s většími).^[6] Nejvíce se fúzuje v bankovníctví a v poslední době narůstají přeshraniční transakce. Historicky největší fúzí bylo spojení německého mobilního operátora Mannesmann s firmou Vodafone Airtouch PLC

v roce 1999 za 183 miliard USD (šlo o přátelské převzetí, důvodem byla snaha Vodafone Airtouch PLC stát se nejvýznamnějším mobilním operátorem na světě).

1.5. Nejčastější důvody fúzí

Za nejčastější motivy pro fúze firem v České republice lze označit:

- zvýšení podílu na trhu (růst počtu zákazníků) či zlepšení finanční situace neprosperující ale pro jinou společnost klíčové firmy, v důsledku silnějšího tržního postavení a větší finanční síly pravděpodobně dojde i k vyšší stabilitě zisků a kladného cash-flow,
- proniknutí na nové trhy, do nových teritorií, získání nových zákazníků,
- realizace „výhodné koupě“ (např. pokud je cílová společnost nebo její vlastník v dočasných problémech),
- úspory z rozsahu – v oblasti úspor z rozsahu jde o snížení jednotkových nákladů, což je pro podnik výhodné. Čím nižší jednotkové náklady podnik vyprodukuje, tím vyššího zisku může dosáhnout. Platí to hlavně u výrobních společností. Rovnice nákladů na 1 kus je:

$$\text{Náklady na 1 kus} = \text{variabilní náklady na 1 kus} + (\text{fixní náklady} / \text{množství výrobků})$$

Z této rovnice vychází, že s růstem výroby se snižuje podíl fixních nákladů na ceně výrobku a tedy i cena výrobku.

- dosažení synergií ze spojení (celek je schopen vytvořit větší hodnotu, než jakou bychom dostali pouhým součtem hodnot vytvořených každou jeho izolovanou částí),
- uložení disponibilních peněžních zdrojů za účelem zhodnocení,
- získání nehmotného majetku (technologie, licence, zařízení nebo know-how), sdílení zkušeností
- získání výjimečných zaměstnanců/týmu,
- diversifikace rizik spojených s činností kupujícího,
- eliminování konkurence – tato výhoda vychází ze situace, kdy fúzi provedou firmy, které byly konkurenty. Je důležité, aby nebyla narušena hospodářská soutěž a nevzniklo monopolní postavení, proto velké fúze musí být schváleny státem,
- snaha dosáhnout zhodnocení vložených prostředků formou následných divestic (zpeněžení nepotřebného majetku po dokončení akvizice),

- zjednodušení organizační struktury (fúze v rámci skupiny),
- vyloučení duplicitních aktivit, které vyžadují náklady - úspora administrativních nákladů v rámci skupiny firem (vedení účetnictví, marketingové činnosti),
- optimalizace daňové povinnosti přesouváním sídla do daňově výhodnějších oblastí,
- daňový motiv – pokud se zisková společnost (s kladným ZD) rozhodne spojit se společností vykazující dosud neuplatněnou daňovou ztrátu, může si uplatnit její daňovou ztrátu a tím snížit svou daňovou povinnost a dosáhnou úspory na dani z příjmů právnických osob,
- využití daňových výhod – firmy se rozhodují, do jaké země a v jaké výši budou vydávat své investice a berou v úvahu daňovou zátěž daného státu. Stejně tak se rozhoduje firma, jestli fúzovat s firmou v zemi, kde je velká daňová zátěž, nebo do země s nižší daňovou zátěží.

1.6. Neúspěch fúzí

Fúze představuje složitý a dlouhodobý proces. Je důležité sladění podnikových kultur fúzujících společností, které se ne vždy podaří. Přibližně jedna třetina fúzí je neúspěšná a nebylo dosaženo plánovaných zisků se spojení. Často je to díky nejasnému vedení a řízení integrace, nepřekonatelným rozdílům ve firemní kultuře nebo nedotažením integračních procesů. Dalším důvodem může být nereálný odhad tržního a ekonomického potenciálu celé fúze. Příkladem může být jedna z největších fúzí v automobilovém průmyslu mezi německou společností Daimler-Benz a americkou společností Chrysler. Ta znamenala ztrátu více než 36 miliard USD z hodnoty jinak samostatně fungujících společností. ^[3]

1.7. Právní úprava fúzí

Základem právní úpravy fúzí je **Směrnice Rady č. 78/855/EHS z 9.10.1978 o fúzích akciových společností**. Jejím prostřednictvím je zaveden institut fúze do právního řádu Evropských společenství. Tato směrnice byla vložena do českého obchodního zákoníku novelou **obchodního zákoníku č. 370/2000 Sb.** Dne 26. října 2005 byla přijata **Směrnice Rady 2005/56/ES o přeshraničních fúzích kapitálových společností**, která byla v roce 2009 novelizována a snižuje administrativní zátěže společností, především využíváním webových

stránek (povinnost její transformace byla stanovena na 30. června 2011). Tato směrnice byla implementována do českého právního řádu novým zákonem, **Zákonem č. 125/2008 Sb. o přeměnách obchodních společností a družstev.**

Fúze sloučením je charakterizována v § 61 Zákona č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev takto: *„Fúzí sloučením dochází k zániku obchodní společnosti nebo družstva nebo více obchodních společností nebo družstev, jemuž předchází zrušení bez likvidace; jmění zanikající obchodní společnosti nebo družstva včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů přechází na jinou obchodní společnost nebo družstvo.“* [14]

Z toho vyplývá, že jedna nebo více zúčastněných obchodních společností zaniká a sloučí se do nástupnické, již existující společnosti.

Fúze splynutím je popsána v § 62 Zákona č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev: *„Fúzí splynutím dochází k zániku dvou nebo více obchodních společností nebo družstev, jemuž předchází jejich zrušení bez likvidace; jmění zanikajících obchodních společností nebo družstev včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů přechází na nově vznikající nástupnickou obchodní společnost nebo družstvo.“* [15]

Všechny původní společnosti tedy zanikají a spojují se do nové obchodní společnosti.

Dalším právním předpisem, který upravuje fúze je **Nařízení Rady č. 139/2004 o kontrole spojování podniků.** Jedná se o ustanovení na ochranu hospodářské soutěže.

Zjednodušené řízení – Zákon č. 155/2009 Sb., které bylo v roce 2009 přijato, zjednodušilo fúzování českých i zahraničních firem. Úřad získal pravomoc rozhodnout o povolení fúze do 20 dnů. Tím se zrychlila doba procesu schvalování fúzí a snížily finanční náklady fúzujících firem.

1.8. Antimonopolní politika

Vzhledem k následnému nižšímu počtu konkurentů na trhu se zvyšuje pravděpodobnost vzájemné kooperace zbylých subjektů či možnosti stanovení monopolní ceny. Jednotlivé státy proto nechávají velké fúze přezkoumat a schválit nezávislymi úřady. Na úrovni Evropské unie

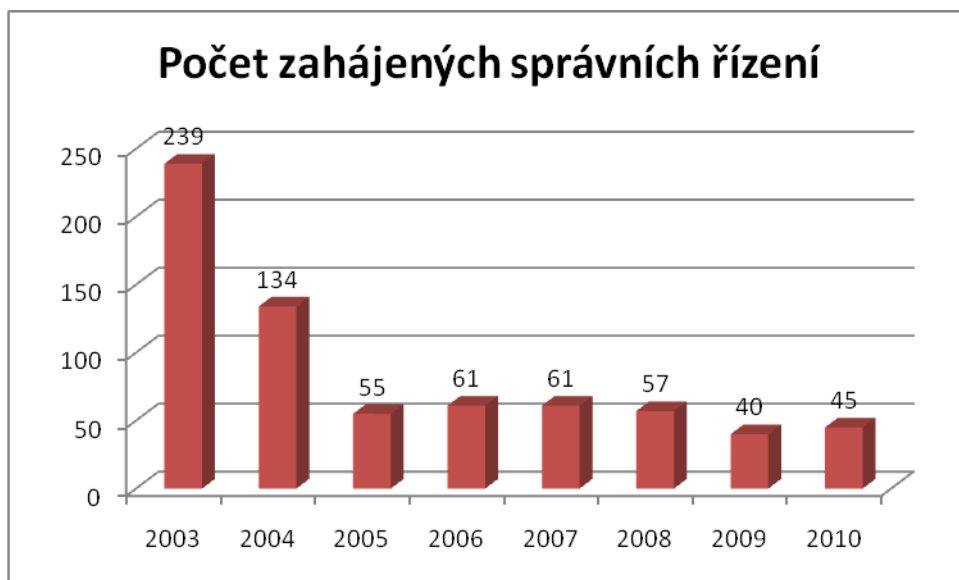
plní úlohu antimonopolního orgánu Evropská komise, která se při vykonávání své činnosti řídí Nařízením o kontrole spojování podniků. V České republice zastává roli antimonopolního orgánu Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, který vychází se Zákona o ochraně hospodářské soutěže. Úřad je ústředním orgánem státní správy a je ve své rozhodovací činnosti zcela nezávislý. Zasahuje vůči praktikám narušujícím hospodářskou soutěž a dohlíží nad zadáváním veřejných zakázek a koncem.

Úřadu musí být fúze oznámena dle zákona č. 143/2001 Sb., pokud:

- dochází ke sloučení soutěžitelů, jejich součet obrátů dosažených na trzích v České republice přesahuje částku 1,5 miliard Kč a alespoň 2 z těchto soutěžitelů dosáhli v České republice obrátu vyššího než 250 milionů Kč, nebo
- celkový čistý obrát dosažený za poslední účetní období na trhu České republiky jedním z účastníků fúze nebo nabývaným podnikem je vyšší než 1,5 miliardy Kč a zároveň celosvětový čistý obrát za poslední účetní období dosažený dalším spojujícím se soutěžitelem je vyšší než 1,5 miliardy Kč.

K těmto kritériím se přistoupilo po vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004. Byly podstatně zvýšeny hodnoty kritérií, takže nyní podléhá povolení Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže menší počet spojení (viz graf). Úřad pro ochranu hospodářské soutěže vychází z předpokladu, že nevznikne-li spojením subjekt s tržním podílem vyšším než 25%, fúze nebude mít za následek narušení hospodářské soutěže. ^[16] Úřad prozatím všechny fúze povolil bez výjimek, některé však byly rozhodovacím procesem oddáleny.

Od roku 1999 začal Úřad pro ochranu hospodářské soutěže ve své Sbírce rozhodnutí zveřejňovat všechny žádosti o spojení podniků, které podléhají schválení antimonopolního úřadu.



Obrázek 2: Počet zahájených správních řízení o spojení podniků

Zdroj: ÚOHS

1.9. Fúze v České republice

Proces fúzí je možné v České republice zaznamenat již od roku 1990, kdy v tehdejším Československu začala privatizace státních podniků a družstev, objevovali se první zahraniční investoři a československé podniky vstoupily do tržního prostředí. Po vstupu do Evropské unie byl značný nárůst transakcí, ale v dalších letech došlo k částečnému přesunu zájmu investorů více na východ a jihovýchod Evropy. Rovněž se začala objevovat opatrnost českých investorů, kteří začali méně utrácet. Nejvyšší aktivita probíhala v letech 2005, 2006 a 2007, kdy docházelo k růstu počtu i objemu transakcí. Jednalo se hlavně o zpracovatelský průmysl, veřejné služby a výrobu nápojů a potravin. Podíl zahraničních a domácích investic byl v této době přibližně na 50 procentech, nejčastějším cílem zahraničních transakcí bylo Slovensko. I nadále probíhá pokles počtu privatizací a zvyšuje se podíl přeshraničních fúzí. Česká republika těží z tradičních hodnot (lokace, polohová renta, ...), ale zaostává v regulatorním prostředí (kvalita institucí, nízká efektivnost veřejného sektoru, vysoká míra korupce, ...).

Důležitými faktory pro rozhodování investorů v České republice může být:

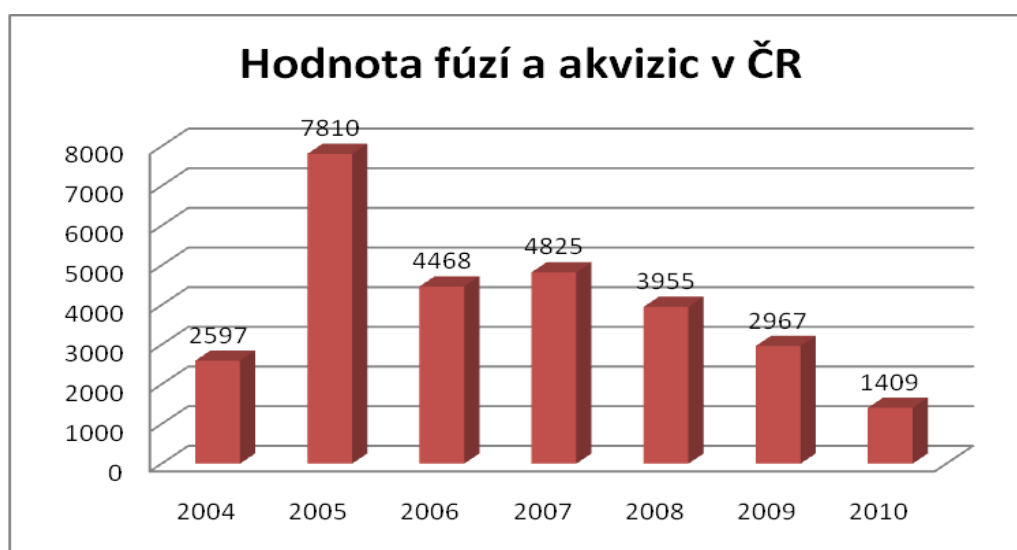
- Ekonomické a politické prostředí – Česká republika má stabilní makroekonomické prostředí, což je jednou z nejdůležitějších podmínek při rozhodování o provedení zahraniční

investice. Zároveň se počítá i s poměrně nízkou mírou zahraniční zadluženosti země a nízkou inflací.

- Geografická poloha – Česká republika leží v srdci Evropy, má tedy výbornou geografickou polohu a je vhodná pro příliv zahraničních investic.
- Kvalifikovaná pracovní síla – V porovnání se státy východní Evropy má Česká republika relativně vysokou kvalifikaci pracovní síly.
- Další důvody – Patří sem úroveň technického vzdělání, flexibilita a jazyková vybavenost pracovní síly a stav telekomunikační a dopravní infrastruktury.

1.10. Trendy

Největší vlna prodejů podniků souvisejících s územím České republiky měla svůj vrchol v roce 2007. Tehdy mělo jít až o tři sta transakcí s hodnotou více než pěti milionů eur. K rozmachu fúzí přispělo kromě vhodné vývojové fáze života podniků v České republice i splnění dvou základních podmínek – růst ekonomiky a snadná dostupnost úvěrů. V roce 2008 ale i na tuto oblast začala dopadat finanční a hospodářská krize a tak hodnoty i objemy transakcí byly mnohem nižší. Nejvýznamnější pokles nastal ve finančním sektoru, který je nejvíce zasažen americkou hypoteční krizí a z ní vzešlou krizí důvěry, likvidity a dostupnosti úvěrů, které jsou důležitým zdrojem finančních prostředků na úhradu nákupu podniků. Podle společnosti Mergermarket došlo v roce 2010 k poklesu fúzí na hodnotu okolo 1,5 milionů EUR, což odpovídá dlouholetému minimu.



Obrázek 3: Počet uskutečněných fúzí a jejich hodnot.

Zdroj: Mergermarket

Statistiku transakcí pravidelně zveřejňuje společnost PriceWaterhouseCoopers, ta má však ve svém portfoliu pouze transakce, u nichž je zveřejněna cena této transakce. Míra zveřejňování transakcí firem je v České republice nejnižší za všech zemí ve střední a východní Evropě. V průměru se cena transakce zveřejňuje pouze u 20 až 30 % ze všech spojení.

V roce 2011 v České republice kles počet transakcí oproti roku 2010 o 24%, ale celková hodnota zveřejněných transakcí dosáhla 4,2 miliard USD, tedy částky vyšší o 29% oproti roku 2010. To znamená, že byl uskutečněn menší počet transakcí (celkem 119) za vyšší hodnotu. Z pohledu investorů byly podle společnosti Ernst & Young nejatraktivnějšími sektory průmyslová výroba, služby, informační technologie a nemovitosti. Největší transakcí s oznámenou hodnotou byla v roce 2011 transakce společnosti Multi Development, která prodala obchodní centra Fórum Nová Karolina v Ostravě a Fórum Ústí nad Labem realitnímu fondu Mayer Bergman Limited a kanadskému fondu Hospital & Healthcare of Ontario Pension Plans za 403 milionů dolarů.

Většina transakcí proběhla mezi českými subjekty, ze zahraničí přicházely investice hlavně ze Spojených států, Polska, Německa, Nizozemí, Finska a Velké Británie. Oproti tomu čeští investoři směřovali své investice na Slovensko, do Polska a do Maďarska.

1.11. Výhled do roku 2012

Díky nepříliš optimistickým předpovědím vývoje eurozóny řada analytiků předpovídá, že fúzí a akvizic bude méně. Mnohým evropským podnikům hrozí omezení přístupu k bankovnímu financování. Oproti tomu velké korporace mají stále přístup k úvěrům nebo dostatečné vlastní finanční rezervy. S ekonomickou nejistotou roste důraz na kontrolní mechanismy a potenciální investoři hledají ujištění, že ekonomické výsledky firmy nejsou důsledkem korupčního či jinak eticky nepřijatelného jednání.

Mezi atraktivní sektory patří síťová odvětví, potravinářský obor, farmaceutický obor, zdravotnictví. Důležitá je zejména pozice firmy na trhu, růstový potenciál odvětví a předvídatelnost vývoje odvětví.

1.12. Zhodnocení fúzí v České republice a v zahraničí

V České republice se po roce 2000 výrazně zvýšil počet uskutečněných fúzí a tím došlo k přiblížení se trendům ve vyspělých státech světa. Většina fúzí je realizována kvůli požadavkům z praxe na zjednodušení vlastnických struktur, které byly v mnoha případech v České republice v 90. letech minulého století vytvářeny jako holdingové struktury. Zároveň probíhá i proces změn vlastnických struktur v podobě strategických a dlouhodobých fúzí v českých firmách. Ovšem také je nutné zdůraznit, že spojení dvou či více původně kapitálově nezávislých firem formou fúze je v českém prostředí zatím docela výjimečné.^[4]

Po vstupu České republiky do Evropské unie se u fúzí objevuje mnoho nových otázek, buď souvisejících s dopady začlenění právní úpravy v Evropské unii, možnostmi přeshraničních fúzí mezi členskými státy nebo otázky využití zkušeností manažerů v jiných státech Evropské unie.^[4]

Evropská společenství regulují slučování podniků Nařízením Rady 139/2004. To však zachycuje fúze celospolečenského rozsahu. Přitom v některých zemích se preventivní kontrola spojování podniků s menším rozsahem vůbec neprovádí nebo je velmi liberální a soutěžní politika se redukuje na regulační přístup kontroly chování na trhu ex post. Zřejmě vítězí pragmatická orientace na posilování konkurenceschopnosti domácích soutěžitelů na širším tuzemském trhu, které se obětuje existence tzv. zdravého soutěžního prostředí na trhu tuzemském.^[15]

Fúze a akvizice v regionu střední a jihovýchodní Evropy jako celek v roce 2011 vzrostl o 11%, celkem na 49,5 miliard dolarů. Nejatraktivnějšími obory z pohledu počtu transakcí byly výroba, služby a energetika. Z pohledu objemu transakcí to byly naopak telekomunikace, chemický průmysl a bankovníctví.

Kontrola fúzí kartelovými úřady má zvláštní význam v éře globalizace světové ekonomiky. Přírozeným trendem ekonomiky je koncentrace kapitálu, k níž dochází spojováním společností do velkých celků (jako prostředek dosažení zisku a dalších výhod). Procesy koncentrace bez náležité právní jistoty a určitého stupně kontroly ze strany státu, by

mohly do budoucna znamenat nevratné změny struktury trhů.^[1] Kontrola fúzí tak představuje ochranu proti nedovolenému narušení soutěže v důsledku fúze.

1.13. Vnitrostátní fúze

Přeměna obchodní společnosti probíhá podle projektu fúze. Ten musí všechny účastníci se společnosti nejméně měsíc před schválením uložit do sbírky listin obchodního rejstříku a oznámit uložení v Obchodním věstníku. Projekt fúze schvalují všechny zúčastněné společnosti.

1.14. Přeshraniční fúze

Přeshraniční fúze lze obecně definovat jako „fúzi společností, kdy alespoň dvě zúčastněné společnosti podléhají právu různých států.“^[9] Přeshraniční fúze jsou povoleny pro stejné nebo podobné právní formy a nevztahuje se na investiční společnosti. V přípravné fázi fúze se každá společnost řídí svým právním řádem. Dokončení příhraniční fúze se zápisem do obchodního rejstříku se řídí právním řádem státu, ve kterém má nástupnická společnost své sídlo.

Projekt fúze musí být vypracován v písemné podobě statutárními orgány korporací, jež se účastní fúze. Jeho vypracování a uložení do příslušné evidence musí být zveřejněno dle práva členského státu a musí být schválen všemi zúčastněnými korporacemi. Statutární orgán každé zúčastněné korporace vypracovává Zprávu o přeshraniční fúzi, která obsahuje zdůvodnění fúze, její dopad na vlastníky, zaměstnance a věřitele. Také je vyžadováno vypracování znalecké zprávy. Vypracovává ji znalec (v České republice jej jmenuje příslušný soud) jmenovaný podle práva členského státu, v němž má zúčastněná korporace své sídlo.

Každý členský stát určí orgán, který kontroluje, zda zúčastněné korporace postupují podle práva svého členského státu a dodržely všechny podmínky, které jim byly uloženy právním řádem vztahujícím se k přeshraniční fúzi (v České republice je to notář). Pokud česká korporace splnila všechny stanovené požadavky, vydává notář Osvědčení o zákonitosti přípravy přeshraniční fúze.

2. KLASTRY

Vytvoření klastru umožňuje malým firmám překlenout jejich problém vyplývající z izolovanosti. Pokud vytvoří podnikatelskou síť (klastr), mohou z velké části odstranit nevýhody spojené právě z jejich velikostí. Jednotlivé společnosti si jsou konkurenty, ale mohou se vzájemně doplňovat a společně plnit požadavky zákazníka. Lépe se přizpůsobuje změnám trhu a díky spolupráci s univerzitami a výzkumnými ústavy je schopen podpořit inovace, rychlejší zavádění nových technologií a tím zvýšit export firem.

2.1. Definice klastru

Klastr je počestěné anglické slovo „cluster“. Překládá se jako shluk nebo skupinka a vyjadřuje spojení nebo semknutí několika subjektů. Definic klastru je velmi mnoho, za odborníka v oblasti klastrů a konkurenceschopnosti je považován Michael E. Porter, který ve svém díle *On Competition* formuloval tuto definici: *„Klastry jsou místní koncentrace vzájemně propojených firem a institucí v konkrétním oboru. Klastry zahrnují skupinu provázaných průmyslových odvětví a dalších subjektů důležitých pro hospodářskou soutěž. Obsahují např. dodavatele specializované infrastruktury. Klastry se často rozšiřují směrem dolů k odbytovým kanálům a zákazníkům, a do stran k výrobcům komplementárních produktů a společnostem v průmyslových odvětvích příbuzných z hlediska dovedností, technologií nebo společných vstupů. Mnoho klastrů také zahrnuje vládní či jiné instituce – jako např. univerzity, normotvorné agentury, výzkumné týmy či obchodní asociace – které poskytují specializovaná školení, vzdělávání, informace, výzkum a technickou podporu.“* ^[11]

V literatuře se objevuje mnoho dalších definic, ministerstvo průmyslu a obchodu definuje klastr takto: *„Klastr územně koncentruje a koordinuje síť spolupracujících firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb, přidružených institucí a organizací, jejich kooperační vazby mají potenciál k upevnění a zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Aktivita klastru musí být zaměřena na rozvoj inovací a mezinárodní konkurenceschopnosti a z tohoto pohledu musí klastry prokázat permanentní vazby na výzkumně-vývojovou základnu a vzdělávací zařízení.“* ^[17]

2.2. Historie klastrů

Princip, na kterém je klastř založen, je znám delší dobu. Britský ekonom Alfred Marshall si již v roce 1890 povšiml, že mnoho průmyslových odvětví je soustředěna do jednotlivých lokalit, které jsou zdrojem dalších přínosů pro místní firmy. Jeho následovníkem v této oblasti a průkopníkem teorie klastrů je profesor Harvardské university Michael E. Porter. Ten zavedl pojem průmyslový klastř, kde demonstroval novou roli firem, vlád a dalších institucí při ovlivňování konkurenceschopnosti.

Klastry v České republice jsou z historického hlediska novým oborem. Podmínky spjaté se soukromým vlastnictvím a fungováním tržního mechanismu byly splněny až po roce 1989. V období 1989 až 2004 se připravovala půda pro klastrování, jednalo se o kupónovou privatizaci a restrukturalizaci průmyslu. V období let 2004 a 2006 zpracovalo ministerstvo průmyslu a obchodu Operační program průmysl a podnikání, který byl součástí Národního rozvojového plánu. V tomto období bylo zahájeno mapování klastrů, poté zakládání a rozvoj klastrů. Po roce 2006 až dodnes probíhá podpora klastrů ze strany státní správy, která prostřednictvím Ministerstva průmyslu a obchodu zveřejňuje program Konkurenceschopnost a inovace 2007 – 2013, který podporuje rozvoj klastrů.

2.3. Znaky klastrů

Klastry se sice v mnoha ohledech odlišují, dá se u nich ale pozorovat sedm charakteristických znaků (klastř jich však může mít i méně). Jsou to geografická koncentrace, jádro klastřu a jeho specializace, účastníci klastřu, dynamika klastrů a jejich vazby – konkurence a spolupráce, kritické množství subjektů, životní cyklus klastřu a inovace.

1. Geografická koncentrace – Důležitost geografické koncentrace dokládají tvrdé a měkké aspekty. Tvrdé aspekty jsou přínosy, které přináší lokalizace firem na určitých místech. Například dostupnost specifických zdrojů, specializace nabídky práce, kapitálu a technologie; přístupnost informací a další. Měkké aspekty souvisejí s umístěním v sociálním kapitálu. Problémem je, že sociální kapitál je těžko definovatelný a měřitelný. Patří sem rodina, škola, místní firmy a komunita, instituce veřejného sektoru i pohlaví a etnický původ. Tento druh kapitálu nemusí být vázán místně, může překonávat velké vzdálenosti.

2. Jádru klastru a jeho specializace – Jednotlivci působící ve stejných nebo souvisejících oborech mají tendenci předávat si zkušenosti. Klastry mohou zasahovat do mnoha oborů, nesoustředí se nutně pouze na jedno odvětví, klastrování skrze hranice různých sektorů může být důležitým zdrojem inovací a posílení konkurenceschopnosti.

3. Účastníci klastru – Většinu klastrů tvoří malé s střední podniky, univerzity, výzkumné instituce, veřejné orgány, organizace spotřebitelů a další. Pro klastry má také zásadní význam vláda a finanční instituce a roste role univerzit.

4. Dynamika klastrů a jejich vazeb: konkurence a spolupráce – Konkurence mezi klastry vytváří tlak na neustálé zlepšování. Spolupráce uvnitř klastrů umožňuje získat zdroje a služby, které by byly pro samostatnou firmu nedostupné. Sdílením zdrojů a rizik členské firmy získávají úspory z rozsahu, na druhou stranu roste riziko zneužití informací. Spolupráce v rámci klastru funguje pokud očekávané přínosy převáží náklady. Mnoho klastrů používá také globální trhy, aby snížily náklady na práci a nebo získaly přístup k technologiím, kapitálu a dalším obchodovatelným zdrojům.

5. Kritické množství subjektů – Dosažení kritického množství subjektů je důležité kvůli dosažení vnitřní dynamiky klastru. Může sloužit jako tlumič a udržuje odolnost klastru proti vnějším šokům a negativním vlivům (například ztrátě podniků). I když tyto firmy mohou být v rámci klastru považovány za důležité, tak dokud se klaster nedostane pod kritické množství účastníků, je odolný proti této ztrátě. Pokud by byl však počet členů klastru menší než kritické množství, mohou změny vyvolat velké mezní efekty tam, kde předchozí změna neměla žádný zaznamatelný vliv. Absence kritického množství účastníků může mít za následek to, že region je náchylnější ke ztrátě svých specifických zdrojů a dovedností, které jsou základními stavebními kameny v rozvoji klastrů.^[17]

6. Životní cyklus klastru – Klastry jsou významné v průběhu času a mají vlastní životní cyklus, skládající se z několika stádií. Vývoj jednotlivých klastrů se může lišit, ale obecně lze říci, že se takovými:

- shlukování, seskupování – různého množství podniků a dalších účastníků v regionu,

- vznik klastru – účastníci začínají spolupracovat okolo hlavní činnosti a zjišťují společné možnosti
- rozvoj klastru – v regionu se objevují noví účastníci, kteří se zabývají stejnými či souvisejícími činnostmi, rozvíjí se vazby mezi všemi účastníky, vstupují instituce pro spolupráci
- dospělý klastr – klastr má kritické množství účastníků a rozvinuté vztahy s ostatními klastry a regiony
- transformace – aby klastr přežil v měnícím se prostředí a vyhnul se stagnaci či rozpadu, musí inovovat a přizpůsobovat se změnám. Může jít o založení nových klastrů, které se soustředí na jednotlivé aktivity a nebo jiné změny.

7. Inovace – Inovace mají zásadní význam pro klastry. Zahrnují technickou, komerční nebo organizační změnu a mají mnoho podob, od vědecky a technologicky založených po nové způsoby v organizování aktivit.

2.4. Klasifikace klastrů

Klastry jsou formovány v různých podobách, nikdy nejsou žádné dva klastry stejné. Mohu je rozdělit například podle velikosti či úrovně rozvoje. Odborná literatura mluví o dvou základních typech klastrů – klastry založené na hodnotovém řetězci a klastry založené na kompetencích.

Klastry založené na hodnotovém řetězci stojí na klíčových dodavatelských vztazích. Například u automobilového klastru je páteř hodnotového řetězce vybudována kolem jeho dodavatelů, ti mohou být dále spojeni s výrobcí specializovaných průmyslových zařízení, elektroniky, plastů, gumy a textilu. Podpora tohoto druhu klastrů se zaměřuje na sektory podél celého hodnotového řetězce podle jejich konkrétních potřeb.

Klastry založené na kompetencích jsou založené v určité technické oblasti či kompetence v regionu (výzkumné nebo vzdělávací dovednosti). V tomto typu klastru se nejedná o klíčové dodavatelské vazby v rámci daného sektoru, ale o aplikaci samotných znalostí a výzkumu napříč velmi odlišnými hospodářskými aktivitami. Příklad takového

klastru by mohly být informační technologie a software, jejichž geografická koncentrace může být zřejmá, avšak aplikace a klienti pro tyto dovednosti jsou velmi různorodé.^[5]

Mimo toto základní rozdělení klastrů existuje ještě celá řada rozdělení podle různých hledisek.

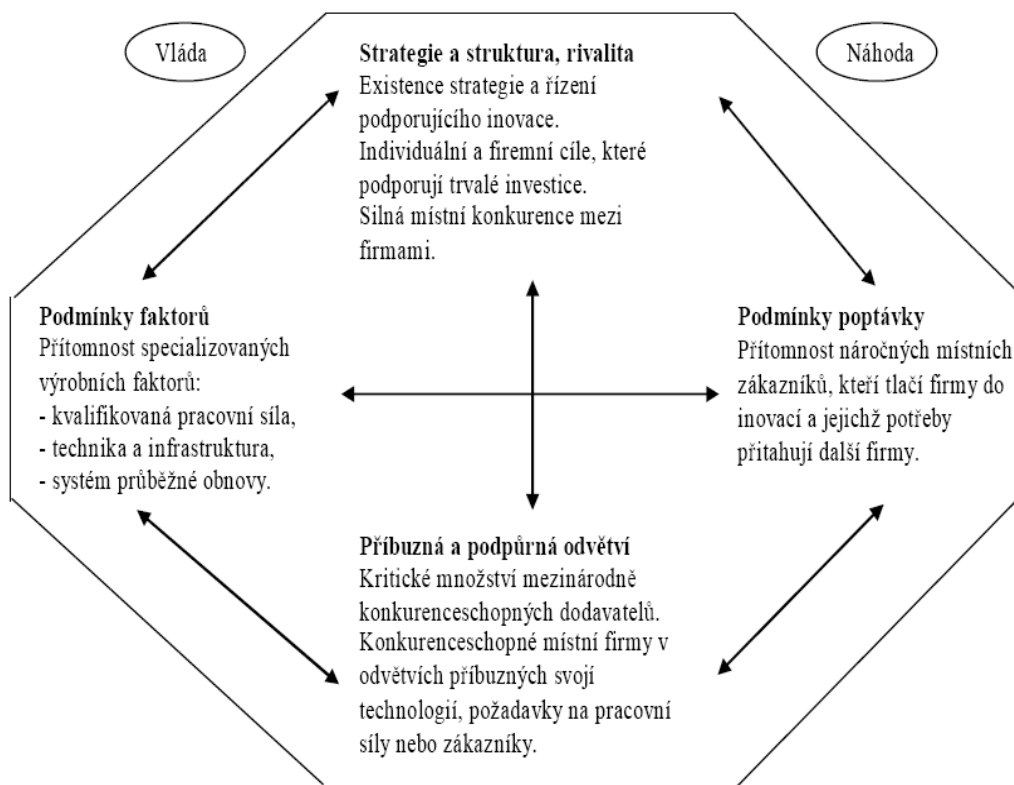
2.5. Konkurenceschopnost

Vyspělé země, které jsou konkurenceschopné, využívají klastrů. V praxi jde například o Francii, kde se vyrábí většina světové produkce parfémů, Silicon Valley, jedno z největších světových center počítačového a technologického průmyslu, Hollywood, hlavní město zábavy, nebo Itálii, kde se vyrábí lyžařská obuv zabírající většinu světové produkce. Firmy, které se sdružují v klastrech a vyvíjejí v nich aktivní činnost, mají velkou šanci na zvýšení své konkurenceschopnosti. Firmy spolu totiž soutěží a zároveň spolupracují a tím podněcují tvorbu inovací, které vedou k vyšší produktivitě a prosperitě.

Diamant konkurenční výhody

Michael Porter, odborník na konkurenceschopnost, po několika letech výzkumu publikoval v roce 1990 knihu „Konkurenční výhoda národů“. Tato kniha a její následné recenze a články se pokusily vysvětlit zřejmý paradox: Proč je v období zvyšující se globalizace soutěže možné zachovat regionální či místní ostrůvky konkurenční výhody, které jsou velmi obtížně napodobitelné a zdají se být schopny udržet světové prvenství ve svých oborech nehledě na postup času. Svě závěry vysvětlil na modelu, který je dnes základem pro mnohé práce zabývající se klastry. Je znám jako diamant konkurenční výhody:

Zdroje konkurenční výhody jsou rozdílné u různých průmyslových odvětví a na rozdílných geografických místech. Každý klastr může mít nějaký unikátní zdroj konkurenční výhody, který jej odlišuje od podobných klastrů kdekoliv na světě. Porterův „diamant“ nicméně poskytuje rámec pro analýzu konkurenční výhody. To je znázorněno na obr. 3. I když konkurenční výhodu každého konkrétního průmyslu určuje „diamant“ jako celek, je každá jeho součást postupně rozebrána v následujících odstavcích.



Obrázek 4: Diamant konkurenční výhody

Zdroj: Skokan, K., Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji, 2004, str. 70

Strategie firem, struktura a soupeření

Jde o pravidla, pobídky či normy v místě konkurenční soutěže. Tato konkurence nabývá dvou forem:

- tržní konkurence: jde o tržní koncepci konkurence, jak ji pojmají tradiční ekonomové. Hovoří se o ní v souvislosti s produktem a to jak v souvislosti s jeho cenou, tak s jeho inovací;
- personalizovaná rivalita: tato forma soutěže mezi podnikateli a firmami může nabývat mnoha forem a pohánět změny a inovace. Hovoří se o ní v souvislosti s konkurencí mezi podnikatelskými subjekty. Může souviset např. s podílem na trhu, s přáním být vnímán jako úspěšnější než konkurence.

Soutěž a rivalita jsou základem pro rozvoj klastrů, který musí být dále udržován a podporován vhodnou politikou. Současně ovšem existuje uvnitř klastru rozsáhlá spolupráce.

Podmínky faktorů (vstupů)

Mohou být rozděleny:

- Základní faktory – zahrnují suroviny, podnebí, dopravní a telekomunikační infrastrukturu, gramotnou pracovní sílu a základní služby, např. elektrickou energii. Tyto faktory jsou široce dostupné, snadno napodobitelné, opakovatelné, dobře strukturované. Pro získání konkurenční výhody jsou nezbytné, ale ne postačující.

- Pokročilé (specializované) faktory – typické pro konkrétní klastr, nabízejí jedinečný zdroj konkurenční výhody a nejsou tak snadno napodobitelné. Jsou obecně vytvořeny člověkem a musí být neustále zdokonalovány. Např. výzkum, znalosti, know-how, dovednosti, služby, podnikatelské metody specifické pro daný průmysl či klastr.

Podmínky poptávky

Nejúspěšnější klastry potřebují obsluhovat nejen regionální trhy, ale také mezinárodní. Změny na úrovni regionální poptávky mohou mít ale pro daný klastr v krátkém horizontu značný dopad. Regionální poptávka může ovlivňovat konkurenční výhodu daného odvětví. Mezinárodní poptávka se může odvíjet od trendů poptávky místní úrovně. Z dlouhodobého hlediska je důležité pro úspěšný klastr zaměřit se hlavně na regionální poptávku, hlavně na její podstatu, než její velikost. (*„Toto může být jeden z důvodů malého rozšíření klastrů v České republice. Místní zákazníci kromě výjimek typu automobilový průmysl nebo pivo nepatří mezi nejnáročnější a světovou poptávku nepředbíhají.“*)^[8]

Podpůrná a související odvětví

Jednotlivá odvětví mají v klastru prospěch z dalších souvisejících odvětví, která jsou mezinárodně konkurenceschopná. Tato odvětví zahrnují dodavatele daného odvětví a nebo související odvětví, které mají podobné dovednosti, technologie a know-how nebo prodávají stejným zákazníkům.

Vláda

Vláda (či veřejný sektor) poskytuje klastru vedení a hraje rozvojovou roli. Měla by podněcovat rozvoj klastrových iniciativ vedoucích k zvyšování konkurenceschopnosti,

inovacím, rozvoji technologií, podpoře výzkumu a vývoje, rozvoji vzdělání či tvorbě infrastruktury související s klastry.

Náhoda

Všechny vrcholy Porterova diamantu ovlivňují kromě vlády také náhodné vlivy. Například změny na finančních trzích, změny regionální nebo mezinárodní poptávky, válečné konflikty nebo přírodní katastrofy.

2.6. Přínosy klastrů

2.6.1. Přínosy klastrů pro firmy:

- **Poskytují úspory z rozsahu a snižují náklady** – Členové mohou díky klastru dosáhnout kritického množství v klíčových oblastech, což přináší výhody, které by nebylo možné získat, pokud by firmy pracovaly izolovaně, bez účasti v klastru. Díky této spolupráci se otevírají nové trhy a snižují náklady.

- **Snižují omezení menších firem a zvyšují specializaci** – Klastry mohou sdružovat společnosti podél hodnotového řetězce, díky tomu se menší firmy mohou specializovat a také spolupracovat při konkurenci proti větším firmám. Spolupráce s většími firmami poskytuje menším firmám přístup na mezinárodní trhy, na které mají přístup větší společnosti v daném klastru.

- **Zvyšují místní konkurenci a rivalitu** – Rivalita s místní konkurencí podporuje ve společnostech inovace, prostřednictvím kterých se zvyšuje konkurenceschopnost a efektivita a tím se dosahuje globálních konkurenčních výhod (hlavní roli hraje strategická odlišnost a škála poskytovaných služeb).

- **Zvyšují moc a hlas menších firem** – Menší firmy, které pracují izolovaně, nejsou schopné ovlivňovat příležitosti a požadovat od vlády zlepšení služeb a infrastruktury. Pokud se ale tyto firmy stanou součástí klastru, mohou pomocí networkingu tyto události ovlivnit

- **Zvyšují rychlost přesunu informací a technologií** – Zvýšení přenosu informací a technologií je v důsledku blízkosti firem, vysokou konkurenční výhodou a silných vazeb mezi členy klastru. Každý člen může těžit z koncentrace informací, kontaktů, příležitostí a osobností, kteří jsou součástí klastru. Navíc rychlý přesun informací umožňuje rychlejší

přístup ke znalostem a novým nápadům a to podporuje inovační aktivity a snižuje transakční náklady.

- **Podněcují vládu k investicím do specializované infrastruktury** – Klastry jsou výraznější než firmy působící samostatně, navíc představují vyšší návratnost investic a bývají nákladově efektivnější. Z toho důvodu jsou vládní investice do klastrů snadněji zdůvodnitelné. Mezi investice do specializované infrastruktury patří investice do vybudování školicích středisek, technologických institutů, nákup nákladného výrobního zařízení či podporu výzkumu a vývoje.

- **Umožňují efektivní propojení a partnerství** – Fakt, že klastry jsou viditelnou a důležitou součástí daného průmyslového odvětví podněcuje reakci akademických institucí k vytváření partnerství. Koncept klastrů se těší poměrně velké podpoře ze strany Evropské unie i národních vlád.

- **Zvýšení image firmy a lepší možnosti propagace** – Klastry se snaží o vytvoření kladného image svého průmyslového odvětví i celého regionu a o vybudování společné identity firem v klastru.

2.6.2. Přínosy klastrů pro univerzity:

Aby se klastr stal úspěšným, musí fungovat v oblastech, ve kterých společnosti přistupují k inovacím společně. Inovace se stávají důležitým faktorem konkurenční výhody. Univerzity jsou velmi důležité ve vztahu k výzkumu, vývoji a rozvoji inovací a navíc je vláda podporuje jak finančně, tak technologicky (aby připravovaly studenty se znalostmi splňujícími potřeby daného průmyslového odvětví). Vláda zároveň podporuje výzkum jak na univerzitách, tak v různých společnostech. Přizpůsobení zájmů společností, klastrů a vysokých škol se stává efektivním a účinným prostředkem k maximalizaci použitelných zdrojů.

2.6.3. Přínosy pro regiony:

Spolupráce klastrů s regionálními samosprávami pomáhá zvyšovat regionální rozvoj a blahobyt, což motivuje samosprávy k podpoře ekonomického rozvoje daného regionu. Tato podpora na sebe může brát podobu přímých investic nebo se může zaměřovat na cílenou podporu konkrétních firem. Podpora klastrů poté přináší samosprávám výhody, jako například zvyšování atraktivity a propagace regionu pro investory, zlepšování znalostí potřeb

podnikatelů, růst zaměstnanosti v regionu, ekonomický rozvoj regionu a zvyšování konkurenceschopnosti regionu.

2.7. Vznik klastru

Samotný vznik klastrů trvá zpravidla několik let. Klastry vznikají tam, kde mají blízko ke klíčovému zdroji daného odvětví, je zde kvalifikovaná pracovní síla, je blízko k trhům. Vznikají na základě inovací, vynálezů, finančních investic a dostupných zdrojů. Klastry se rozvíjejí přilákáním nových firem do již existujících klastrů, vyčleňováním nových jednotek ze svého středu nebo zrychlením inovací. Klastř obecně vzniká dvěma způsoby – první je vznik přirozenou cestou, druhý je cílenou činností (klastrové iniciativy). V počáteční fázi vzniku je důležitá role tzv. facilitátora, který vyvíjí činnosti k nastartování a rozvoji spolupráce mezi potenciálními členy klastru. Jeho cílem je dovést klastrovou iniciativu do fáze založení klastru.

2.8. Právní formy klastru

Existuje mnoho právních forem, kterých může klastř nabýt. Dokonce se může právní forma měnit s vývojem klastru, jeho členů a strategie. Následují možnosti právních struktur v České republice:

- Klastř jako součást jiné asociace – není samostatný právní subjekt, má silné zázemí okamžitě: administrativní podporu, zavedené postavení.
- Sdružení podle § 20 obč. zák. č. 40/64 Sb. – umožňuje členství pouze právnickým osobám. Je registrováno v registru zájmových sdružení právnických osob vedeného na krajských úřadech, řídí se stanovami, účtuje podle pravidel neziskové organizace.
- Sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů – umožňuje členství jak právnickým tak fyzickým osobám. Toto sdružení je registrováno na Ministerstvu vnitra České republiky, účtuje podle pravidel neziskové organizace, řídí se stanovami.
- Volné sdružení (konsorcium) podle Občanského zákoníku § 829 – nevzniká nový právní – daňový subjekt, funguje na základě plné moci, kterou všichni členové dají zmocněnci konsorcium, zpravidla jednomu z členů, všechny vnější vztahy jsou

založeny na samostatné právní subjektivitě jednotlivých členů konsorcia – v praxi to znamená např. uzavírání samostatných smluv všech členů s vnějším subjektem.

- Nadace – je nutno prozkoumat vhodnost této formy, zaměření klastru však neodpovídá poslání nadace.

- Obchodní společnost – výběr formy dle obchodního zákoníku.

2.9. Klastrová politika v České republice

ČR je jednou ze zemí, které podporují vznik a rozvoj klastrů prostřednictvím finančních schémat. K zařazení problematiky klastrů do rozvojových dokumentů ČR přispěl vstup ČR do Evropské unie a realizace programu Klastry v období 2004-2006 s podporou strukturálních fondů v rámci Operačního programu Průmysl a podnikání.

Výchozím strategickým dokumentem je Strategie hospodářského růstu České republiky, schválená v roce 2005. Zaměřuje se na oblasti zvyšující konkurenceschopnost české ekonomiky. Jsou jimi institucionální prostředí, zdroje financování, infrastruktura, rozvoj lidských zdrojů, vývoj a inovace. Klastry jsou zařazeny do první priority, kde je kladen důraz na zvýšení intenzity podpory podnikání a v třetí prioritě – infrastruktuře.

2.10. Financování klastrů

Management klastru by měl mít k dispozici dostatečně velký rozpočet na financování plánovaných aktivit. Čím lépe je klastr financován, tím dosahuje náročnějších a ambicióznějších cílů. Mohou nastat tři situace financování klastru. Finanční prostředky může poskytnout soukromý sektor, veřejný sektor nebo oba sektory současně.

Soukromě klastr financují sponzoři nebo přímo firmy zapojené do klastru, které využívají klastrové iniciativy hlavně k optimalizaci dodavatelských vztahů. Mezi základní formy soukromého financování patří členské poplatky a spolufinancování firmami dohodnutých projektů, mohou to však být i bankovní produkty či sponzorství. **Veřejným zdrojem** může být rozpočet obecní, regionální nebo centrální. Veřejný sektor se do financování zapojuje tehdy, kdy v podpoře klastrů vidí nástroj pro rozvoj regionu.

Další zdroj představují Fondy Evropské unie. Protože je Česká republika součástí Evropské unie, může žádat o dotace pro realizaci projektů z mnoha oblastí. Evropská unie k realizaci evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti využívá tři hlavní fondy:

Evropský fond pro regionální rozvoj, Evropský sociální fond, což jsou strukturální fondy a Fond soudržnosti. Současnému plánovacímu období 2007 – 2013 předcházelo programovací období stanovené na léta 2000-2006, ale díky tomu, že Česká republika vstoupila do Evropské unie až v roce 2004, měla programovací období zkrácené na roky 2004-2006. Finanční prostředky ze strukturálních fondů se čerpají prostřednictvím operačních programů, kterých si Česká republika na programovací období 2007 – 2013 vyjednala dvacet šest.^[24]

Současné programovací období 2007 – 2013

V současném programovacím období se finanční dotace na založení a rozvoj klastrů získávají pomocí operačního programu Podnikání a inovace. Operační program Podnikání a inovace je tematický operační program, který spadá pod Cíl Konvergence (v České republice pod tento Cíl spadají všechny regiony soudržnosti kromě Hlavního města Prahy). Tento operační program je financován z Evropského fondu pro regionální rozvoj a jeho řídicím orgánem je Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky.

Klastry spadají do prioritní osy 5 – Prostředí pro podnikání a inovace, jejímž specifickým cílem je: *„Povzbudit spolupráci sektoru průmyslu se subjekty z oblasti výzkumu a vývoje, zkvalitnit infrastrukturu pro průmyslový výzkum, technologický vývoj a inovace, zefektivnit využití lidského potenciálu v průmyslu a zkvalitnit podnikatelskou infrastrukturu.“*^[19] Tato prioritní osa je uskutečňována pomocí programu podpory Spolupráce, který má cíl definovaný takto: *„Podpora vzniku a rozvoje kooperačních odvětvových seskupení – klastrů, technologických platforem a kooperačních projektů na regionální, neregionální i mezinárodní úrovni, jako nástroje rozvoje konkurenceschopnosti ekonomiky a ekonomického růstu.“*^[19] Tento program spravuje Ministerstvo průmyslu a obchodu, zprostředkujícím subjektem je Agentura pro podporu podnikání a investic – CzechInvest. Na zakládání a rozvoj klastrů bylo vyčleněno 17,3 % celkových finančních prostředků operačního programu Podnikání a inovace, což je 525 920 000 €. Operačním cílem oblasti podpory klastrů je: *„Vytvářet infrastrukturu pro rozvoj spolupráce podniků, vědeckovýzkumných a vzdělávacích institucí, zkvalitnit a rozšířit infrastrukturu pro inovační podnikání.“*^[19] Oblast podpory spolupráce byla vytvořena proto, že mezi největší bariéry konkurenceschopnosti ekonomiky v České republice patří nedostatečná komunikace mezi oblastí podnikání a oblastí výzkumu a vývoje. Aby měl projekt klastru šanci získat finanční podporu v podobě dotací z Evropského fondu pro regionální rozvoj prostřednictvím operačního programu Podnikání a inovace je žádoucí,

aby členské firmy spolupracovaly ve více oblastech (společné výstavy, workshopy, marketingová prezentace).^[19]

Podle Jana Rosena z KB EU Point bylo k březnu 2012 z OPPI rozděleno asi 75% prostředků a další dotace z tohoto fondu budou brzy přiznány. Pro nové žadatele o dotaci zbývá kolem 10 miliard Kč. Program Spolupráce – klastry byl ukončen k 30. březnu 2012.

2.11. Školy a klastry

Spolupráce mezi školou a firmou může být výhodná pro obě strany. Mezi největší výhody pro firmy patří získání informací, jejich sdílení a prohlubování díky spolupráci se vzdělanými lidmi z oboru, snižování nákladů na výzkum, rozvíjení lidských zdrojů, snižování nákladů na propagaci a hledání budoucích odborníků do firmy. Navíc s pomocí výzkumu je zde i možnost zvyšování specializace podniku a s tím spojené zvyšování konkurenceschopnosti.

Z tohoto spojení podniku a školy plyne i řada výhod pro školy, například znalost aktuálních požadavků trhu nebo alespoň konkrétního podniku. Vzdělávání se díky tomu může přizpůsobit současné situaci na trhu a výuka na školách může být efektivnější. Školy navíc mohou např. zpracovat pro firmy různé studie, neboť jako nezávislý subjekt mají snazší přístup k informacím a datům.

V České republice spolupracují s klastry například tyto vysoké školy:

- Technická univerzita v Liberci – Fakulta hospodářská,
- Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
- Univerzita Hradec Králové,
- Vysoká škola báňská – Technická univerzita v Ostravě,
- Západočeská univerzita v Plzni – Fakulta strojní,
- Univerzita Pardubice – Fakulta ekonomicko-správní a další.

2.12. Klastry v České republice

S pojmem klastr se veřejnost setkává až po vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004. Od této doby vznikají různé asociace a agentury, které pomocí workshopů a konferencí podávají informace ekonomickým subjektům o výhodách a možnostech fungování v klastru. V roce 2003 vznikl v České republice první klastr – Moravskoslezský strojírenský,

díky finančním prostředkům z Evropské unie. V roce 2004 vytvořila Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest – ucelený program podporující vytváření klastrů v České republice. Plzeňský kraj byl jedním z prvních regionů, který nastartoval podporu rozvoje malých a středních podniků a jejich spolupráci se Západočeskou univerzitou v Plzni. V České republice byly identifikovány jako silná odvětví výroba automobilů a jejich komponentů, elektrotechnika, strojírenství, chemie a produkce piva. Mezi významné neregionální klastry patří dřevozpracující v jihozápadních Čechách a na severovýchodní Moravě, textilní a obalový ve východních Čechách a sklářský, chemický, farmaceutický v severních Čechách. V současnosti existuje v České republice více než 60 klastrových iniciativ v různých fázích vývoje (některé klastry mají problémy se samotnou existencí nebo nedostatečným zájmem ze strany členů klastru).



Obrázek 5: Klastrové iniciativy v České republice

Zdroj: CzechInvest – Klastry [online]

Klastry v Pardubickém kraji

V Pardubickém kraji se nachází jediná vysoká škola – Univerzita Pardubice se sedmi fakultami – chemicko-technologickou, ekonomicko-správní, filozofickou, zdravotních studií, elektrotechniky a informatiky, Dopravní fakultou Jana Pernera a Fakultou restaurování v Litomyšli. Ve spolupráci s Pardubickým krajem vytvořila univerzita TechnoPark Pardubice, který se orientuje na automobilový a chemický průmysl, elektrotechniku a informační technologie. Investice za více než 400 mil. Kč (většina byla financována z Operačního programu průmysl a podnikání), měla být realizována v průběhu roku 2008. Univerzita Pardubice se angažuje v klastrech Omnipack (Fakulta ekonomicko-správní), Plasticor, Elektrotechnický klastr a Nanomedic (Fakulta chemicko-technologická). Svým studentům umožňuje navázat kontakty s budoucími zaměstnavateli, podílet se na výzkumných pracích a poznávat požadavky místních firem. Přínosem je zvýšená atraktivita absolventů a pro podniky to znamená snížené náklady na školení a vzdělávání svých zaměstnanců.

3. FÚZE RAIFFEISEN BANKY A EBANKY

V předchozí části mé práce jsem vysvětlila základní pravidla, jimiž se fúze řídí. V této části jsem se zaměřila na konkrétní případ fúze. Ve své práci jsem vycházela z veřejně přístupných dat Raiffeisen banky a eBanky.

3.1. Historie a popis společnosti

Raiffeisenbank a. s. působí na českém trhu od roku 1993, ale historie bankovní skupiny Raiffeisen sahá až do roku 1862, kdy F. W. Raiffeisen založil v tehdejší Rakousko-Uhersku první družstevní bankovní asociaci. Podle jeho systému bylo založeno mnoho dalších ústavů a v Rakousku se tak stala Raiffeisen největší soukromou finanční skupinou. Na konci roku 2011 banka zaměstnávala asi 56 tisíc lidí (v České republice 3000), kteří obsluhovali asi 13,8 milionu klientů v 2915 pobočkách (v České republice 120 poboček).^[23]

V posledních letech se Raiffeisen výrazně zaměřila na expanzi v zemích střední a východní Evropy, v České republice působí od roku 1993. Svou centrálu a zároveň první pobočku měla v Praze. Na rozdíl od ostatních bank s cizí majetkovou účastí se na českém trhu se rozvíjela bez toho, aniž by koupila nějakou domácí banku a od začátku nabízela služby širokému rozpětí zákazníků podle jejich potřeb. Dnes je pátou největší bankou v České republice, v roce 2011 vytvořila zisk ve výši 2,22 miliard korun (oproti roku 2010 jde o nárůst o 22%) a došlo k výraznému posílení kapitálu banky (aktiva celkem přesahují 200 miliard korun).

eBanka byla banka působící pod různými jmény na českém trhu od roku 1990 do roku 2008. V roce 1990 vznikla Zemská banka transformací tehdejší Agrobanky Olomouc, té se ale od roku 1996 začala prohlubovat ztráta a tak hledala s pomocí České národní banky (ČNB) vhodného investora. Ta následně povolila mezinárodní skupině Expandia nakoupit 100% akcií Zemské banky. V roce 1997 byli do valné hromady a dozorčí rady zvoleni odborníci ze společnosti Expandia, kteří banku přejmenovali na Expandia Banku. Expandia Banka začala od roku 1998 jako první v České republice poskytovat služby přímého bankovníctví a vytvořila si pevnou pozici na bankovním trhu. Tehdejší majoritní akcionář skupiny Expandia našel silného partnera v České pojišťovně z finanční skupiny PPF, která koupila v roce 1999 50,1% akcií Expandia Banky. Týmy specialistů obou společností začaly pracovat na provázání produktů a služeb obou bank s cílem využít moderních technologií elektronického bankovníctví. Na bankovní trh eBanka oficiálně vstoupila 8. ledna 2001 a jejím majoritním

vlastníkem se stala finanční skupina PPF, která postupem času vlastnila 100% akcií České pojišťovny. Skupině PPF se v letech 2003 až 2005 podařilo přetransformovat eBanku z malé internetové banky na moderní univerzální banku, hlavně díky oblasti internetového bankovníctví, kde byla průkopníkem.^[23]

3.2. Prodej eBanky

V prvním roce hospodaření (rok 2001) dosáhla eBanka zisku, v dalších letech však už byla pouze ve ztrátě. Z té se vymanila až v roce 2005, a od té doby si zachovávala kladný hospodářský výsledek v každém měsíci. To zaujalo investory a již v únoru 2006 se objevili první zmínky o možném prodeji eBanky. PPF tehdy nákup popřela, uvedla ale, že po zveřejnění dobrých hospodářských výsledků dostala několik nabídek od velkých evropských bankovních skupin a že zváží její prodej. Po mnoha jednáních a zvažování nabídek různých bank, kdy bylo důležité udržení vysoké úrovně služeb klientům eBanky se vedení PPF rozhodlo, že se eBanka stane součástí bankovní skupiny Raiffeisen International Bank-Holding AG, která ovládá Raiffeisen bank v České republice a je jednou z největších skupin ve střední a východní Evropě.

Dne 24. července 2006 byla podepsána smlouva o prodeji 100% podílu akcií v eBance, v září schválil antimonopolní úřad fúzi a povolil tak převzetí eBanky. Dne 25. října 2006 byly převedeny majetkové podíly, kupní cena činila 3,7 miliard Kč a potvrdila dobrou pozici eBanky na bankovním trhu.

3.3. Počátky fúze

Raiffeisen bank díky spojení vzrostl počet klientů asi o 300 tisíc a měla lepší pozici umožňující rychlejší růst na trhu v retailovém bankovníctví a v oblasti půjček. Jejím cílem bylo zaměřit se na poskytování služeb z obou bank, propojení produktů, výběry z automatů pro klienty obou bank a podobně.

Ředitelství Raiffeisen bank oznámilo, že fúze by měla skončit v polovině roku 2008 a název banky bude Raiffeisenbank a. s., s tím, že jméno eBanky se bude objevovat na některých produktech.

Kvůli fúzi došlo ke změně organizační struktury eBanky a k změnám složení nejvyššího vedení a zároveň k změnám představenstev obou bank, které podléhalo schválení Českou národní bankou. Od ledna 2007 měly obě banky jednotné vedení s názvem Představenstvo eRaiffeisenbanky. Také bylo nutné přestěhovat zaměstnance z centrály Raiffeisenbank do centrály eBanky a do jejích dalších pracovišť.

Vedle vypořádání se s problémy uvnitř obou bank byla také nutná orientace na veřejnost a hlavně na klienty eBanky, kteří se mohli domnívat, že se eBance daří špatně a tak ji musí zachraňovat zahraniční banka. Vedení zahájilo postupné sblížení obou bank a až do momentu úplného sloučení vystupovala každá banka samostatně. Také se jednalo o zvýšení prodeje služeb a produktů obou bank na všech pobočkách jak Raiffeisen banky, tak eBanky. Nabídka stejných produktů na pobočkách obou bank byla jedním z kroků strategie fúze a měla ujistit klienty eBanky, že nepřijdou o žádnou službu či produkt, na kterou jsou zvyklí. Na to, že na pobočce jedné banky nabízí i produkty jiné banky upozorňovalo podvojně označení, používané až do úplného spojení obou bank ve výlohách, interiéru i exteriéru bank. Vypadalo tak, že k modré barvě eBanky přibýly grafické prvky žluté Raiffeisen bank a opačně. Zároveň k tomu přibýla i reklamní kampaň v televizi.

Pro proces fúze měla Raiffeisen banka vypracovaný podrobný plán tohoto procesu. V něm brala v potaz náklady na fúzi, kapacity poboček, výhody a nevýhody pro klienty a budoucí náklady.

3.4. Společný produkt - eKonto

Asi rok po převzetí eBanky se vedení Raiffeisen rozhodlo představit první historický produkt spojené banky – eKonto, který v sobě měl spojovat to nejlepší z každé banky. eKonto je typ účtu, který v sobě spojuje vlastnosti účtu eBanky – hlavně prvky přímého bankovníctví, jednoduchou správu financí v reálném čase a možnost zamykání platební karty s rozšířenými produkty a novinkami ze strany Raiffeisen banky (debetní kartu a možnosti úvěrů a půjček všeho druhu). eKonto bylo označováno jako základní stavební kámen nabídky nově vznikající banky a také mělo po definitivním zániku eBanky připomínat její nejlepší služby. Uvedení eKonta na trh předcházely výzkumy na požadavky klientů a pilotní prodej. Po zavedení

eKonta se banky rozhodly, že nové změny odrazí i nový slogan provázející sloučenou banku a poprvé se označily za banku inspirovanou klienty, čímž chtěly signalizovat, že mají co do dění s novou bankou. Bankou, která přistupuje ke klientům samostatně a plní jejich individuální přání.

3.5. Průběh fúze

Proces fúze měl být zahájen 1. ledna 2008 rozhodným dnem fúze, od něhož banky vedly společné účetnictví, ukončení fúze mělo být v polovině roku 2008 a od té doby měla spojená banka vystupovat jako jedna instituce s jedním logem a se shodnými produkty (eBanka měl v tomto období zmizet z trhu) a mělo dojít k přečíslování kódu eBanky 2400 na jednotný bankovní kód Raiffeisen banky 5500.

Dále byl představen projekt zajišťující sjednocení vzhledů poboček, bankomatů, webů, platebních karet apod. a sjednocení sazebníku a ceníku produktů a všeobecných podmínek obou bank.

Bylo nutné schválit smlouvu o fúzi mezi představenstvem a valnou hromadou obou bank a získat souhlas o vymazání eBanky z obchodního rejstříku. A navíc spojená banka potřebovala větší sídlo pro setkávání zaměstnanců z centrál obou bank a pro důležitá jednání. Po zvážení všech možností se rozhodli pro novou lukrativní budovu ECM City Tower na Pankráci.

3.6. Proces fúze

V květnu 2007 představenstvo eRaiffeisen banky schválilo harmonogram fúze.

V srpnu 2007 představenstvo eRaiffeisen banky schválilo Rozhodný den fúze.

31. 12. 2007 byly sestaveny Konečné účty rozvažné obou bank.

1. 1. 2008 nastal Rozhodný den fúze a byla sestavena ZR.

V únoru 2008 banky sjednotily svůj sazebník. Dále auditor sestavil a schválil zahajovací rozvalu spojené banky a představenstvo předložilo žádost České národní bance o schválení právního spojení a schválilo návrh smlouvy o fúzi, který byl uložen v Obchodním rejstříku, a svolalo vlastníky dluhopisů, jejichž souhlas s fúzí byl zákonem vyžadován.

V březnu 2008 se začaly předělávat interiéry poboček eBanky na barvy Raiffeisen banky a byla podepsána desetiletá nájemní smlouva na 10 pater v City Toweru.

V dubnu 2008 byla doplněna žádost o souhlas s fúzí na pokyn České národní banky.

V květnu 2008 schválilo představenstvo banky nové všeobecné podmínky důležité pro fúzi bank.

20. května 2008 nabylo rozhodnutí České národní banky právní moci, spojení tedy bylo odsouhlaseno.

V červnu 2008 byli klienti eBanky informováni o změnách souvisejících se spojením, hlavně o změně bankovního kódu 2400 na 5500. Také byla dokončena první etapa stěhování do nové centrály z Paláce Myslbek a byl podán návrh na zápis fúze do Obchodního rejstříku obou bank, k němuž byly přiloženy smlouva o fúzi, konečné účetní závěrky obou bank a ZRNS.

V červenci 2008 bylo krátkodobé omezení provozu informačního systému a některé služby nebyly dostupné.

7. července 2008 byl proces fúze dokončen a obě banky se staly jednou institucí, eBanka byla vymazána z obchodního rejstříku

Proces fúze trval necelé dva roky, dotkl se všech zaměstnanců a jeho náklady byly v rádu stamiliónů. Jediné, co zůstalo po eBance je eKonto, který ji připomínal původním logem na pobočkách Raiffeisen bank.

3.7. Finanční analýza bank

U eBanky jsem zkoumala období od roku 2001 do konce roku 2007. Z tabulky je patrné, že v roce 2005 eBanka poprvé dosáhla zisku, což přilákalo investory. V roce 2006 byla eBanka koupena a připravována na fúzi s Raiffeisen bankou. V roce 2006 sice byla banka opět ve ztrátě, ale uskutečněné změny vedly k dosažení zisku v roce 2007.

Tabulka 1: Finanční analýza eBanky

Rok	Součet aktiv celkem (v tis. Kč)	Vlastní kapitál (v tis. Kč)	Čistý zisk před zdaněním (v tis. Kč)	Čistý zisk po zdanění (v tis. Kč)
2001	8 124 462	1 158 986	-135 564	6 426
2002	19 818 181	967 221	-250 066	-211 617
2003	11 935 569	866 697	-144 152	-133 373
2004	13 883 658	943 472	-270 931	-271 124
2005	17 329 953	1 179 815	31 238	438
2006	21 514 969	1 093 789	-63 599	-92 599
2007	24 714 507	1 317 752	277 501	230 579

Zdroj: upraveno podle[23]

Finanční analýza Raiffeisenbank

Raiffeisen banka tvořila v jednotlivých letech vždy zisk. Jak je vidět, od Rozhodného dne fúze došlo k velkému nárůstu zisku na dvojnásobek za rok 2008 oproti roku 2007. I přes finanční krizi byl růst banky vyšší, než jaká byla očekávání.

Tabulka 2: Finanční analýza Raiffeisenbanky

Rok	Součet aktiv celkem (v tis. Kč)	Vlastní kapitál (v tis. Kč)	Čistý zisk před zdaněním (v tis. Kč)	Čistý zisk po zdanění (v tis. Kč)
2004	62 988 287	3 191 777	407 311	294 723
2005	75 946 721	3 533 310	495 844	371 500
2006	89 677 115	5 173 615	764 321	562 212
2007	116 762 557	7 144 055	1 082 259	780 149
2008	181 761 814	11 605 192	1 750 836	1 400 790
2009	193 213 455	13 158 998	2 522 408	1 985 777
2010	185 858 281	13 958 452	2 319 712	1 822 450

Zdroj: upraveno podle[23]

3.8. Úspěch fúze

Již v procesu fúze banky zvyšovaly své hospodářské výsledky a zároveň přilákaly nové klienty zejména z řad fyzických osob a malých podniků. Spojením obou bank a vybráním toho nejlepšího z obou dvou pomohlo stát se Raiffeisen bance bankou roku 2008 s nejlepším bankovním účtem v České republice (účet eKonto). Je to nepochybně díky fúzi s eBankou, při které se jí povedlo úspěšně dokončit integraci, díky přestěhování banky do nové centrály a díky úspěšnému zvládnutí finanční krize.

4. KLASTR OMNIPACK

Od roku 2004, kdy v České republice odstartoval dotační Operační program Podnikání a průmysl na podporu klastrů zde vzniklo velké množství klastrů. K popisu fungování klastru a klastrové politiky jsem si vybrala klaster OMNIPACK, který sdružuje výrobce obalů a obalové techniky, jejich dodavatele a servisní organizace z Královéhradeckého, Pardubického regionu a regionu Vysočina.

4.1. Historie a popis klastru OMNIPACK

Vzniku klastru předcházela dlouhodobá spolupráce deseti firem ve východních Čechách, které se zabývaly výrobou a zpracováním obalových materiálů a které založily zájmové sdružení. Pro klaster OMNIPACK je tedy typická iniciace „zdola nahoru“, protože vznikl jako důsledek zájmu samotných podniků. Důvodem realizace projektu spolupráce byla rostoucí náročnost technologií pro výrobu obalů, která vede k rostoucí specializaci firem. Současný rozsah obalových systémů je velký a proto, pokud chce malý nebo středně velký výrobce uspět v konkurenčním prostředí, musí spolupracovat s ostatními výrobci obalů.

Po vypsání programu Klastry se spolupracující firmy dohodly na rozšířené spolupráci s možností získání dotace. Jedná se o výsledek fáze vyhledání klastru, které iniciovala společnost PolyPLASTY, s. r. o. se sídlem v Jaroměři. Ta získala s přispěním Rady Královéhradeckého kraje dotaci z Operačního programu Průmysl a podnikání pro projekt Vyhledání firem vhodných pro klaster ve výši 900 000 Kč a zajistila zbytek peněz, protože celkové náklady na fázi vyhledávání byly kolem 2 mil. Kč. Mapovací fáze programu Klastry byla zpracována za odborné spolupráce Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice a

trvala od prosince 2004 do května 2005. Během mapování bylo zorganizováno 8 workshopů a kontaktováno kolem 300 firem z východních Čech. Na ustavující členské schůzi dne 25. září 2005 v Jaroměři bylo založeno družstvo Klastř výrobců obalů, neboli klastř OMNIPACK. Mezi zakládajícími členy (jednalo se o 21 firem) byli zastoupeni hlavně výrobci obalů a dále jejich dodavatelé. OMNIPACK se stal vůbec prvním žadatelem o dotaci v rámci druhé fáze programu Klastř.

Klastř OMNIPACK získal cenu za nejlepší podnikatelský projekt roku 2005 a v roce 2007 byl vyhodnocen jako Podnikatelský projekt roku 2007 v kategorii Klastř roku.^[22]

4.2. Hlavní cíle klastř

Cílem klastř je podpora a koordinace členů za účelem zvýšení konkurenceschopnosti, ekonomického růstu, exportu a zvýšení počtu zaváděných inovací a dále propagace východočeských regionů jako center kombinovaných obalů pro komplexní řešení obalových a přepravních systémů značky OMNIPACK. Mezi další cíle patří podpora inovací v obalovém průmyslu s posilováním vazeb vědecko – výzkumných organizací a průmyslových podniků v rámci klastř. Podpora exportu a dosažení mezinárodní konkurenceschopnosti znamená pro tento klastř velkou výzvu. Klastř OMNIPACK by se chtěl stát jedničkou na trhu obalového průmyslu ve střední a východní Evropě.

4.3. Činnosti klastř

Obalový klastř Omnipack se při podpoře spolupráce mezi svými členy zaměřuje na tyto činnosti:

- poskytuje poradenství pro členy klastř,
- řídí činnosti na základě dotací pro klastř jako celek a pro jednotlivé členy klastř,
- koordinuje vybrané činnosti jako výzkum a vývoj, vzdělávání, společný nákup nebo marketing,
- propaguje klastř.

I pro Omnipack představuje propagace podstatnou část činnosti klastru, poněvadž je podíl malých a středních podniků většinový. Malé a střední podniky v tomto oboru nemají jinou možnost než spolupracovat a kdyby propagaci a reklamu hradily samostatně, nedokázaly by pokrýt tak velké území, jak současný klastr provádí nyní.

4.4. Struktura klastru

Organizační struktura vyplývá ze zvolené právní formy – družstva. Na zajištění chodu se podílejí tři orgány – Členská schůze, která je nejvyšším orgánem a rozhoduje o všech zásadních otázkách a volí představenstvo a kontrolní komisi družstva; Představenstvo, které je statutárním a výkonným orgánem a zajišťuje obchodní vedení včetně vedení účetnictví a Kontrolní komise, která kontroluje veškeré činnosti družstva a projednává stížnosti.

4.5. Členové klastru

Klastr Omnipack tvoří 25 subjektů z krajů Pardubického, Královéhradeckého a Vysočiny. Jedná se o výrobce mnoha typů obalů, dále společnosti zabývající se výzkumem, vývojem a testováním v tomto oboru, výrobce strojů a zařízení, obchodní organizace, organizace poskytující služby, zpracovatelé odpadů, poradenské společnosti, firmy podnikající ve vzdělávání a vysokou školu Univerzita Pardubice.

Na počátku tvořilo jádro klastru 15 výrobců obalů a forem. V dnešní době má 38 členů, přičemž jádro klastru tvoří 23 výrobních společností, rozdělených do tří sekcí (Sekce papírových a kartonových obalů, Sekce plastových obalů a zpracovatelů plastů a Sekce strojírenství pro logistické procesy). Postupem času narostl počet zájemců o spolupráci z dalších oblastí (automatizace, robotizace, logistické procesy, a další).

Členské firmy zaměstnávají kolem 1 500 pracovníků a v klastru nevystupuje žádná firma dominantním způsobem (převážnou většinu tvoří malé a střední podniky) nebo se zahraničním vlastníkem. Většina členů do klastru vstoupila kvůli úspoře nákladů díky společnému postupu, úspoře z rozsahu a lepší dostupnosti informací.^[17]

4.6. Řízení klastru

Klastr Omnipack je řízen profesionálním manažerem a jeho činnost zabezpečuje 5 zaměstnanců. Jsou to manažer klastru, referent pro oblast lidských zdrojů, referent pro

marketing a inovace, referent pro propagaci a referent pro ostatní činnosti. Management klastru se oficiálně setkává každé tři měsíce a každý měsíc jsou pravidelná pracovní setkání.

Klastr spolupracuje s dalšími českými klastry (nejvíce v oblasti sdílení informací a zkušeností s řízením klastrů a s jejich financováním prostřednictvím Operačního programu průmysl a podnikání) a s několika univerzitami (Univerzita Pardubice – v oblasti výzkum inovací, vzdělávání zaměstnanců, odborné semináře a rozvoj lidských zdrojů; Západočeská univerzita v Plzni – v oblasti informační a komunikační systémy pro klastr, systém knowledge managementu a e-learningu; VŠCHT v Praze – v oblasti řešerší a konzultací v oboru plastových obalů a jejich trendů, řešení vědeckých, výzkumných, vývojových a technologických úkolů a problémů klastru a s ČVUT v Praze – v rámci projektu „Znalostní báze pro rozvoj synergických podnikatelských seskupení“.

4.7. Financování klastru

Financování také vyplývá ze zvolené právní formy. Družstvo tvoří neuzavřený počet osob a mimo období čerpání podpory ze Strukturálních fondů, kdy musí být zisk použit na rozvoj činností klastru, může být zisk rozdělen i mezi členy družstva. Mezi zdroje financování družstva patří členské vklady při vstupu do družstva (základní členský vklad činí 5 000 Kč, zápisné 300 Kč), výnosy ze služeb, příspěvky, dotace, půjčky a zisk z činností vzniklý aktivitou družstva. V letech 2006 až 2008 byly jednotlivé projekty Klastru financovány z vlastních zdrojů a z dotací. Na založení a rozvoj získal Klastr Omnipack dotaci z Operačního programu práce a podnikání pro období 2004-2006 ve výši 35 mil. Kč a další dotaci na projekt „Rozvoj inovačních aktivit Klastru OMNIPACK“ z programu Spolupráce – Klastry ve výši 80 mil. Kč (cílem tohoto projektu je zlepšení stávající vývojové infrastruktury a vytvoření optimálních podmínek pro prohloubení spolupráce členů Klastru).^[20]

4.7.1. OMNIPACK a dotace

Se splněním podmínek programu Klastry neměl Omnipack problémy. Kvůli novosti problematiky klastrů však byly problémy s málo připravenými vládními institucemi. Vytvořené legislativní podmínky byly nedostatečné v oblasti uznatelných nákladů a měnily se podmínky financování klastrů a ziskovosti klastrů. Jako další zádrhel v programu Klastry se projevila zdlouhavost celého procesu žádosti o dotaci, která mohla malým a středním podnikům ohrozit financování podnikatelských aktivit. Přesto klastr Omnipack hodnotí snahu

ze strany agentury CzechInvest kladně a do budoucna uvažuje o podání žádosti o dotaci v rámci programu Spolupráce.

4.8. Klastrová iniciativa^[21]

Klaster Omnipack obdržel dotaci pro druhou fázi programu Klastry, ze kterých čerpá peníze a využívá je na dokončení společných projektů. K dispozici jsou měřitelné výstupy z dokončených projektů, z nichž jsou patrné některé přínosy pro účastníky klastru. Společné projekty lze uspořádat do 10 oblastí, v kterých bylo dosaženo pokroku:

4.8.1. Inovace, vývoj a výzkum

Hlavními cíli klastru je podpora inovací v obalovém průmyslu, zvyšování spolupráce vědecko-výzkumných organizací a průmyslových podniků uvnitř klastru a podpora přenosu moderních technologií do praxe. Na základě poznatků byly stanoveny konkrétní cíle inovací, vývoje a výzkumu.

- Zaměření inovací – mezi současné inovace řešení kombinovaných obalů, užití elektronických čipů do inteligentních obalů, výroba obalů z recyklovaných surovin, biologicky odbourané obaly a další.
- Zaměření vývoje – jedná se o vytvoření informačního systému pro sdílení informací, podpora spolupráce s vysokými školami a výzkumnými ústavami, zapojení špičkových firem při vývoji nových řešení obalových systémů, vytvoření systému vzdělávání zaměstnanců členů Klastru a další;
- Vybudování společného zkušebního a vývojového střediska OMNIPACK, které bylo otevřeno dne 25. 4. 2007. Náklady na tuto investici byly ve výši 22 mil. Kč a středisko obsahuje několik typů učeben, tréninkových pracovišť a školící sál.

4.8.2. Marketing

Společné projekty v oblasti marketingu jsou vyhledávání tržních příležitostí pro členy klastru a pro pronikání na nové trhy, zajištění zpracování marketingových studií (zaměřených na průzkumy trhu, mapování konkurence, průzkumy v oblasti moderních technologií a procesů), vytváření dodavatelsko-odběratelských vztahů a navazování kontaktů a spolupráce s dalšími klastry v České republice.

4.8.3. Propagace

Prioritou klastru je propagace regionu Královéhradeckého, Pardubického a Vysočina jakožto významných center obalového průmyslu. Dále zajištění účinné a účelné propagace klastru pomocí společné účasti členů na výstavách a veletrzích, konferencích, seminářích a workshopech a také vybudování a zprovoznění informačních center klastru v regionech pro podporu rozvoje klastru a obalářského průmyslu.

4.8.4. Rozvoj lidských zdrojů

Cílem je navazování vztahů se vzdělávacími institucemi a tím vytvoření vyšší kvalifikační a znalostní úrovně pracovních sil. Mezi společné činnosti patří vybudování a zprovoznění systému knowledge managementu (systém monitorování znalostí a znalostní audit klastru), prakticky zaměřené semináře, vybudování a zprovoznění systému E-learning a analýza stavu systému Řízení lidských zdrojů členů klastru.

4.8.5. Rozvoj informačních a komunikačních technologií

Rozvoj je tvořen informačně-obchodním portálem a technickou podporou. Úkolem informačně-obchodního portálu je zpřístupnit informace o členech klastru, vytvořit přehlednou databázi obalů, materiálů a jiných prostředků, vytvořit jednotné obchodní prostředí, on-line komunikaci, extranet a jiné. Umožnění efektivní komunikace mezi členy vně a především uvnitř Klastru

4.8.6. Společný nákup

Cílem je zajistit realizaci úspor z rozsahu a snížení nákladů, optimalizovat vstupy pro členy klastru a zlepšování hodnotového řetězce klastru v oblasti vstupní logistiky.

4.8.7. Poradenství

Slouží k zprostředkování poradenství z různých oborů všem členům klastru, kvůli včasné identifikaci krizových situací a při pomoci odstraňování možných problémů z praxe.

4.8.8. Rozvoj sociálních a podnikatelských standardů posilujících vazby mezi členy klastru

Cílem je podporovat, koordinovat a rozvíjet spolupráci členů klastru a zavést systém certifikace členů. Stanovené standardy vytvářejí předpoklady pro posílení důvěry mezi členy klastru a prohlubují spolupráci.

4.9. Dopad vstupu na firmy

Největším přínosem pro firmy, které se připojí ke klastru, je skutečnost, že se i malé firmy mohou dostat na úroveň větších firem a lépe jim konkurovat. Mezi další výhody patří přístup k informacím z realizovaných marketingových průzkumů a nebo propagace firmy na mezinárodních veletrzích. Výhodou pro větší firmy, které se připojili ke klastru je možnost učit se od menších firem pružněji reagovat na současný vývoj a zefektivňovat procesy ve firmě. Členové klastru mají nejvíce zájem o společné zkušební a vývojové centrum, marketingové průzkumy a o vzdělávání zaměstnanců.

Díky tomu, že klaster Omnipack tvoří z 80 % malé a střední firmy, stává se Omnipack také vzorem pro podnikatele z České republiky, kteří se bojí vstupu do klastrů, protože se domnívají, že by v klastru nebyli bráni v potaz a veškeré výhody by proudily pouze k velkým firmám v klastru.

Omnipack získal ocenění Klaster roku 2007 od Agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest společně s Ministerstvem průmyslu a obchodu a Sdružením pro zahraniční investice AFI za provedené činnosti v oblasti vývoje obalových materiálů. Tím byla oceněna snaha vedení klastru, které se v současné době zaměřuje i na vývoj produktů v odvětví obalových materiálů. Z ocenění si mohou vzít ponaučení i další klastry, že snaha o vývoj je náležitě oceněna nejen samotnými členy, ale i veřejností.^[18]

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se věnovala fúzím a klastrům v České republice. Díky globalizaci prošla oblast fúzí i klastrů velkým vývojem, protože se odstraňují tržní překážky a firmy mají snazší přístup na nové zahraniční trhy.

I přesto, že většina fúzí končí neúspěchem a je to dlouhý a složitý proces, stávají se hlavně přeshraniční fúze cílem, jak si zajistit pevnou pozici na evropském trhu, snížit daňovou optimalizaci anebo čelit zahraniční konkurenci. Pro úspěšné zvládnutí procesu přeshraniční fúze je nutné vzít na vědomí odlišné kulturní zvyky a legislativní opatření, které se musí řídit právním řádem toho státu, ve kterém bude mít sídlo nástupnická firma a zajistit důkladnou přípravu procesu. Kvůli krizi na finančních trzích nedosahují fúze takových hodnot, jako do roku 2007. Je to i kvůli bankám, které jsou opatrnější při poskytování úvěrů. Přesto je Česká republika atraktivní lokalitou pro fúze.

Pro praktický popis jsem si vybrala fúzi mezi dvěma bankami – Raiffeisen bankou a eBankou, kde jsem shrnula jednotlivé fáze procesu fúze podle dané legislativy. Tato fúze byla součástí vlny fúzí probíhajících na evropském trhu a měla kladný přínos pro obě zúčastněné společnosti. Spojené bance se podařilo stát se pátou největší bankou v České republice a získat lepší pozici pro proniknutí na trhy v České republice.

Být členem klastru přináší výhody zejména menším firmám, které po boku silnějších partnerů lépe čelí konkurenci, snadněji získávají zakázky, mají lepší přístup k informacím a snižují se jim náklady. Rozvoj úspěšného klastru je dlouhodobá záležitost, kterou se zabývá agentura CzechInvest pod patronátem Ministerstva průmyslu a obchodu. Problémem se však stala náročná a zdlouhavá administrativa při podávání žádostí o dotace nebo fakt, že mnohé z klastrů jsou zakládány pouze z důvodu, že jsou podporovány finančními prostředky z EU. Členové klastru se tak dostanou snáze k financím, klastr je však do budoucna jen těžko udržitelný.

Klastry snadněji vznikají v odvětvích náročných na výzkum a vývoj. Tak tomu je i v klastru Omnipack, na který jsem se ve své práci zaměřila. Pro své členy nabízí mnoho

výhod, zejména malé a střední firmy díky němu lépe propagují své produkty, zvyšují své šance a příležitosti a dosahují vytyčeného cíle.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Finanční analýza eBanky	– 44 –
Tabulka 2: Finanční analýza Raiffeisenbanky	– 44 –

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Průběh fúze	– 12 –
Obrázek 2: Počet zahájených správních řízení o spojení podniků	– 19 –
Obrázek 3: Počet uskutečněných fúzí a jejich hodnot	– 20 –
Obrázek 4: Diamant konkurenční výhody	– 29 –
Obrázek 5: Klastrové iniciativy v České republice.....	– 37 –

SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
Kč	Korun českých
ÚOHS	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
OPPI	Operační program Podnikání a inovace
Sb.	Sbírky

POUŽITÁ LITERATURA

Knižní zdroje

- [1] BEDNÁŘ, J. *Aplikace soutěžního práva v rozhodovací praxi. Z rozhodnutí Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, Komise a Evropského soudního dvora*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-428-7.
- [2] BEJČEK, J. *Soutěžní politika a fúze v Evropském kontextu*. Brno: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-210-5067-9.
- [3] DVOŘÁK, T. *Přeměny obchodních společností a družstev*. Praha: Wolters Kluwer, 2008. ISBN 978-80-7357-376-8.
- [4] HLAVÁČ, J. *Fúze a akvizice – proces nákupu a prodeje firem*. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 9788024516356 .
- [5] NEUŽILOVÁ, I. *Národní klastrová strategie 2005 – 2008* [online]. 2006 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument6216.html>
- [6] ONDREJOVÁ, D. *Národní šampioni a hospodářská soutěž*. Praha: Linde, 2007, ISBN 978-80-7201-678-5.
- [7] SKÁLOVÁ, J., ČOUKOVÁ, P. *Účetní a daňové dopady transakcí v kapitálové společnosti*. Praha: Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-485-7.
- [8] STEJSKAL, J. *Průmyslové klastry a jejich vznik v regionech*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-840-6.
- [9] ŠPATNÁ, B. *Přeshraniční a nadnárodní fúze obchodních společností z ČR a dalších členských států EU*. Ostrava: Key Publishing, 2010. ISBN 978-80-7418-058-3.
- [10] PAVELKOVÁ, D. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2689-2.
- [11] PORTER, M. E. *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. ISBN 9781422126967.

Zákony

- [12] Zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev
- [13] Zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev, §67 a §68

[14] Zákon č. 125/2008 Sb.. o přeměnách obchodních společností a družstev, § 61, odst. 1

[15] Zákon č. 125/2008 Sb.. o přeměnách obchodních společností a družstev, § 62

[16] Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže

Internetové zdroje

[17] CzechInvest [on-line]. 2008 [cit. 2012-03-24]. Spolupráce – klastry (výzva I).
Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/spoluprace-klastry-i-vyzva-1195.pdf>

[18] CzechInvest [on-line]. 2008 [cit. 2012-04-15]. Tiskové centrum. Dostupné z:
<http://www.czechinvest.org/nejuspesnejsi-podnikatele-dnes-ziskali-oceneni-podnikatelsky-projekt-roku-2007>

[19] Ministerstvo průmyslu a obchodu [on-line]. 2010 [cit. 2012-04-01]. OPPI. Dostupné z: <http://www.mpo-oppi.cz/uvodni-strana/18-co-je-to-operacni-program-podnikani-a-inovace.html>

[20] OMNIPACK KLASTR [on-line]. 2006 [cit. 2012-04-11]. Společné projekty.
Dostupné z: http://www.klastromnipack.cz/cs/site/verejnost/Spolecne_projekty.htm

[21] OMNIPACK KLASTR [on-line]. 2006 [cit. 2012-04-12]. Společné projekty.
Dostupné z: http://www.klastromnipack.cz/cs/site/download/spolecne_projekty_pdf.pdf

[22] OMNIPACK KLASTR [on-line]. 2006 [cit. 2012-04-10]. Tiskové zprávy. Dostupné z:
http://www.klastromnipack.cz/cs/site/verejnost/verejnost_tiskove_zpravy/Tiskovka_013.jpg

[23] Raiffeisen bank [on-line]. 2012 [cit. 2012-04-06]. Skupina Raiffeisen. Dostupné z:
<http://www.rb.cz/o-bance/o-bance/skupina-raiffeisen/o-skupine-raiffeisen/>

[24] Strukturální fondy EU [on-line]. 2010 [cit. 2012-04-02]. OPPI. Dostupné z:
<http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/665a13aa-e1ff-484d-ab28-84e90b454c89/OP-Podnikani-a-inovace>