

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2023

Ivo Lelek

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Fúze podniků
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Ivo Lelek
Osobní číslo: E200045
Studijní program: B0413A050008 Ekonomika a management
Specializace: Management podniku
Téma práce: Fúze podniků
Zadávající katedra: Ústav matematiky a kvantitativních metod

Zásady pro vypracování

Cíl práce: Předložení teoretického základu zahrnující popis druhů fúzí podniků a s nimi související pojmy. Výběr konkrétního případu fúze a následná analýza výhod a nevýhod, které tento krok přinesl.

Osnova:

- Teorie fúze.
 - Průběh sjednocení.
 - Spojení v České republice.
 - Fúze konkrétního podniku.
-

Rozsah pracovní zprávy: 35
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

HLAVÁČ, Jiří. *Fúze a akvizice: proces nákupu a prodeje firem*. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1635-6.
JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční management*. V Praze: C.H. Beck, 2013. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-052-2.
SMRČKA, Luboš. *Ovládnutí a převzetí firem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-442-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Bc. Jan Štěpánek**
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Fúze podniků jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.6. 2023

Ivo Lelek

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval za pomoc při psaní bakalářské práce Mgr. Bc. Janu Štěpánkovi za jeho ochotu a zájem při mém psaní. Jeho cenné připomínky a odborné rady přispěly k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji společnosti Raiffeisenbank, a.s., která mi díky své ochotě odpovídala na mé dotazy.

OBSAH

1	ÚVOD.....	9
2	Teorie fúze	10
2.1	Podstata fúzí a akvizicí.....	10
2.2	Historie fúze	11
2.3	Motivy fúzí.....	12
2.3.1	Efektivita.....	13
2.3.2	Synergický efekt	13
2.4	Typy fúzí	14
2.5	Platební možnosti při fúzích.....	16
2.5.1	Hotovost.....	16
2.5.2	Platba akciemi.....	16
3	Průběh sjednocení	17
3.1	Postup při přípravě přeměny	17
3.2	Zákony při fúzi.....	18
3.3	Fúze a získávání možnosti kontroly.....	19
3.4	Zrušení a zánik přeměnou společností	19
3.5	Projekt přeměny	19
3.6	Daně při realizaci fúze	20
3.7	Fúze obchodních společností v účetnictví.....	21
3.8	Podmínky přeshraniční fúze.....	21
3.9	Informační povinnost	22
3.10	Výběr cílové společnosti pro fúzi.....	22
3.11	Řízení růstu.....	23
4	Spojení v České republice.....	24
4.1	Právní rámec fúzí a akvizic v českém prostředí.....	24

4.2	Přemístění sídla do ČR.....	24
4.3	České zákonodárství a právo Evropské unie.....	25
4.3.1	Specifické problémy přeměny společnosti	25
4.3.2	Schvalování fúzí regulatorními orgány.....	26
4.4	Podniková kultura	26
5	Fúze konkrétního podniku	28
5.1	Zanikající společnost.....	28
5.2	Nástupnická společnost.....	29
5.3	Průběh fúze.....	30
5.4	Analýza tržního podílu.....	32
5.5	Analýza absolutních ukazatelů.....	33
5.5.1	Horizontální analýza rozvahy společnosti E-banka.....	34
5.5.2	Horizontální analýza rozvahy společnosti Raiffeisenbank, a.s.....	35
5.6	Vliv fúze na akcie Raiffeisenbank	36
5.7	Analýza hospodářských výsledků	36
5.7.1	Raiffeisenbank	36
5.7.2	eBanka	37
5.8	Ukazatele rentability společnosti Raiffeisenbank, a.s.....	39
5.9	Ukazatele rentability společnosti eBanka, a.s.	40
5.10	Hodnocení fúze.....	43
6	ZÁVĚR	45
7	POUŽITÁ LITERATURA	47

1 ÚVOD

Bakalářská práce je zaměřena na spojení společností zvaném fúze. Český trh z pohledu fúzí stále roste, a proto se v budoucnu budeme setkávat s touto problematikou mnohem více. Česká republika je jeden z nejatraktivnějších států v rámci zemí střední a východní Evropy. Jedná se o spojení dvou či více podniků, které v důsledku fúze tvoří jeden. Podstata fúzí tkví v tom, že se jedná o přátelské spojení podniků a tyto společnosti chtějí být na trhu úspěšnější v rámci konkurenčního boje než při individuálním boji. Samozřejmě se společnosti snaží dosáhnout, co nejvyššího zisku a nejlepšího daňového zvýhodnění, které jim spojení může přinést.

Fúze společností jsou s námi již dlouho a dělí se v průběhu své historie na 6 vln. První vlna začala v roce 1897 a šestá vlna pokračuje do současnosti. Motivům k procesu fúze může být hned několik a v této bakalářské práci jsou vyjmenovány. Proces fúze je poměrně složitý, a proto jsou vyjmenovány zákony, daně, účetnictví a celkový průběh sjednocení. Další kapitola se týká fúzí na území České republiky, které není o tolik odlišné od zahraničních fúzí.

Poslední kapitola mé bakalářské práce se týká fúze konkrétních podniků, eBanka, a.s. a Raiffeisenbank, a.s. Pro mnoho lidí bude spíše známá společnost Raiffeisenbank, která se stala v tomto případě společností nástupnickou. Rozhodným dnem fúze byl 1.1. 2008 a já se v mé bakalářské práci zabírám celkovým řešením procesu fúze. Před výběrem tématu mé bakalářské práce jsem fúzi mezi Raiffeisenbank a eBankou vůbec neznal a jsem rád, že jsem tuto problematiku mohl popsat a zhodnotit ve své práci.

Cílem mé práce byl popis teorie fúze, ať už světové nebo na území České republiky a popis konkrétní fúze mezi dvěma podniky. To zahrnuje představení podniků, průběh dané fúze, jednotlivé analýzy, popisy plusů a mínusů a celkové zhodnocení.

2 Teorie fúze

2.1 Podstata fúzí a akvizicí

Fúze je společně s akvizicí klasickou úlohou kapitálového rozpočetnictví. Akvizice a fúze mají minimální ekonomický rozdíl. Rozlišují se pouze v tom, že u fúze se jedná spíše o přátelské spojení dvou nebo více podniků, které vedení těchto konkrétních firem vnímají spíše jako prospěšné, zatímco akvizice bývá někdy vnímána jako méně přátelská nebo dokonce nepřátelská činnost. V poslední době se již toto rozlišení nezdá tak významné. Můžeme říct, že je z technických důvodů snazší se dívat na tuto problematiku jako na nákup jednoho podniku nebo více podniků druhou ve většině případů větší firmou.

V této problematice kapitálového rozpočetnictví se zabírají firmy tím, zda je nákup konkrétního podniku pro akvizitorskou firmu dobrou investicí. Konkrétní firma by měla být odkoupena jen v případě, že jejich splnutí bude vytvářet dostatečnou pozitivní hodnotu – můžeme také nazvat jako synergický efekt. A koupě by měla být vyhodnocena jako nevýhodná, jestliže není zaručené zvýšení příjmů akvizitorské firmy. Synergický efekt vzniká v případě, že dva nebo více podniků nabydou větší hodnotu dohromady než zvlášť. Přidaná hodnota se ukáže tehdy, když vedení nebo také můžeme nazvat management fúzovaného podniku dokáže vyprodukovat dodatečnou hodnotu – najít komparativní výhodu, kterou ostatní podniky nemají a kterou management cílového podniku není schopen samostatně využít.

Problematika sjednocení více firem patří k nejtěžším úkolům ve finančním světě, jednak kvůli náročnému zjištění konkrétních peněžních toků, které se vždy objevují v této souvislosti, a potom také kvůli nejistotě vstupních údajů – výnosů a nákladů akvizice. Před samostatným začátkem jde více či méně jen o odhady, pro reálné ocenění dopadů fúze je třeba určitý čas (období) na to, aby se mohly předběžné efekty opravdu projevit.

Fúze se objevují v pomyslných vlnách a v různých obdobích převažovaly jiné druhy fúzí. Na začátku 20. století převažovaly horizontální fúze mezi podniky ve stejném nebo podobném odvětví. Ve 20. a 30. letech převzaly na trhu první místo mezi fúzemi vertikální fúze. V 60. a 70. letech převládly fúze konglomerátní, kde se sjednocovaly různé druhy podniků bez ohledu na to, jaký byl jejich předmět výroby. A 80. letech často docházelo k velkému rozdělování konglomerátů. Důvodem tohoto skutku bylo, že firmy byly až moc velké a neefektivní a výhody z rozsahu byly pohlceny složitou organizací. Nelze říct, že by některé druhy fúzí byly lepší než jiné a tím měly lepší výsledky. (Jindřišková, 2013, s. 176)

2.2 Historie fúze

Podniky se mezi sebou přebíraly, kupovaly a jinak fúzovaly patrně již od počátku vzniku malých a větších podniků. V moderním slovním pojetí ale fúze chápeme až od konce 19. století. V literatuře bývají rozlišovány čtyři stupně a vlny fúzí, ale také třeba až sedm vln.

1897-1904. Jedná se o první vlnu. Malé podniky, které již na trhu v USA byly dlouho a měly už svoji tradici, kterou si dlouho budovaly ztrácely smysl, přesněji řečeno už o ně nebyl zájem. Podniky, které chtěly být konkurenčními se světovými giganty musely rychle růst. Bylo nutné hledat cesty, jak uspořit náklady a rozdělit produkci na různé pozice, tak aby její diverzifikace správně odpovídala potřebám tamějšího hospodářství. Bylo nutné, aby se dostavila vlna horizontálních fúzí. Cílem této vlny bylo dosáhnout důležitého postavení na trhu včetně šance vytváření cen. Může se tato doba nazývat také jako konec průmyslové revoluce. Nyní můžeme toto období chápat jako snahu podniků vytvářet monopoly v odvětví a díky tomu mít co největší zisk. (Smrčka, 2013, s. 50-51)

1920-1929. V této fázi se objevují hlavně fúze zvané vertikální, kdy se firmy snaží dostat pod svoji nadvládu menší podniky, které mají výrobní řetězce od těžby až po prodej konečného výrobku. Ve Spojených státech amerických se na trh prodírá investiční bankovníctví, které začíná být hlavním financérem mnoha fúzí, a to na trzích aktiv znamená růst cen. Tato epocha končí hospodářskou krizí a dlouhodobou recesí, kterou USA zvládlo překonat až na konci 30. let 20. století, s příchodem nového válečného konfliktu. (Smrčka, 2013, s. 51)

1965-1975. V letech 1965-1975 došlo k dalšímu zpřísnování antimonopolních zákonů, kvůli tomu se podniky dostávaly do schizofrenního postavení ať už ve Spojených státech amerických, tak ve svobodné části Evropy. Některé státy po druhé světové válce ovládaly některé části ekonomiky, a to především v těžbě, to znamenalo, že některé firmy byly pod neustálým tlakem ze strany faktických monopolů, a to hlavně z důvodu omezených možností zahraničního obchodu. Podnikům bylo bráněno reagovat způsobem jim přirozeným. I přesto tato doba dala vzniknout vlně fúzí. Cílem této vlny bylo profitovat z výnosů z rozsahu a díky tomu získávat úspěch během rozdělení užitku. Ve spojených státech amerických se hlavním činitelem hybnosti těchto snah stalo financování pomocí trhů s akciemi. Díky tomu sice vznikl přírůstek investování tímto způsobem velkou část veřejnosti, ale výsledkem na druhé straně byla zvýšená volatilita trhu. Tato epocha končí s érou stagflace. (Smrčka, 2013, s. 52)

1984-1988. Jedna z nejdůležitějších etap vzájemného soužití podnikatelských subjektů. V tomto období je hlavním faktorem takzvané nepřátelské převzetí. Jedná se o převzetí, kdy se

nespojí podniky na základě domluvy představenstva nebo jiného statutárního orgánu přebírané firmy, ale někdy dokonce přímo přes odpor přebíraného podniku. (Smrčka, 2013, s. 52-54)

1995-2001. Toto období lze také nazývat jako první opravdu globální vlnou fúzí a akvizicí. V této etapě se rozvíjel mezinárodní obchod dosud nevídaným způsobem. Počátek vzestupu Číny, která byla svým hybridním plánováním ekonomiky specifická. Pokračuje zde deregulace peněžního styku a zrychlení obchodu a nových investičních nástrojů. (Smrčka, 2013, s. 54-55)

2005 - současnost. Období je spojeno s hedgeovými fondy – je fond, který téměř nepodléhá regulaci a investování do něj je velice rizikové. Dále se zde rozvíjely komunikační společnosti a také podniky v oblasti počítačů. Toto období nepřinášelo žádné zvláštní specifické znaky oproti jiným obdobím, které by z něj měly učinit zvláštní éru. (Smrčka, 2013, s. 55)

2.3 Motivy fúzí

Fúze může být společností brána jako strategie, díky které mohou dosahovat předem určených cílů. Je však nutné, aby si společnost určila, jestli je pro ni vhodná. Při rozhodovacím procesu, jestli firma uskuteční fúzi, by mělo dojít k posouzení, zda je pro ně opravdu tím správným postupem. Spojení s jinou společností znamená, že dochází k převzetí hmotných aktiv, jako jsou stroje, zařízení, nemovitosti, a dále také nehmotných aktiv jako jsou seznamy zákazníků, know-how zaměstnanců, licence, patenty. (Hlaváč, 2010, s. 35)

Propojení obchodních firem v rámci fúzí a akvizic je v současné době jedním z hlavních projevů globalizace a zároveň celosvětové ekonomiky. Pro podniky v České republice je hlavním faktorem nízká konkurenceschopnost. Díky nízké konkurenci schopnosti přicházejí tuzemské firmy s nápady na propojení s většími, ať už zahraničními nebo tuzemskými podniky. Přicházejí kvůli tomu k efektivním možnostem jak získat nové trhy, moderní technologie, know-how atd. (Vaculík, Čekanová, Kuběnka, 2006, s. 7-8)

Důvody, kvůli kterým mohou podniky pomýšlet na sloučení jsou individuální:

- snaha o uzdravení firemní ekonomiky
- vytvoření většího podniku s vyšším vlivem
- řešení firemní krize
- využití optimalizace daní (Vaculík, Čekanová, Kuběnka, 2006, s. 28)

K hlavním motivům ke sdružení firem je ekonomický růst a zdokonalení procesu výroby atd. Obecně se odlišují dva největší okruhy cílů – záměry především podnikatelské a spekulativní. Nejprve má firma zájem na dalším rozvoji. K tomu potřebuje změnit svoji strukturu, potřebuje

růst, otevírat nové příležitosti své působnosti. Do druhého okruhu můžeme zařadit zájmy, které sledují maximální zhodnocení kapitálu v kratší době. (Mařík, 1995, s. 14-15)

Jako formu přeshraniční investice můžeme brát fúzi a akvizici. Účelem této investice může být založení, získání nebo rozšíření dlouho trvajících ekonomických vztahů podnikem v jedné zemi a investorem v zemi druhé. (Buchta, 2008, s.19)

2.3.1 Efektivita

Efektivnost je hlavní a nejdůležitější ze všech motivů fúzí. Pro mnoho podniků představuje vedení a další specifictví zaměstnanci vysokou hodnotu, a to hlavně díky know-how. Získání těchto zaměstnanců, či vedení představuje hlavní důvod k tomu, proč se jednotlivé podniky rozhodnou ke spojení. Pokud se zvýší úroveň managementu podniku po provedení fúze, tak tento proces představuje zisk pro podnik, tak pro celou ekonomiku firmy.

Pokud je fúze následována reorganizací, tak se může jednat o náhradu minulého a zároveň špatného managementu podniku. Toto jednání můžeme také nazvat jako dobrovolnou likvidaci, při které dochází k převodu aktiv slabé firmy do firmy silnější a zároveň efektivnější.

Odměny managementu firmy jsou úzce svázány se ziskovostí firmy. Zvětšování podniků neznamená pro vedoucí pracovníky automatické zvyšování mezd, jak se předpokládá.

Daně z příjmů podniků bývají motivem fúzí. Podnik s velkou daňovou ztrátou často přemýšlí nad sjednocením s podnikem, který má dostatečně vysoké zisky, aby se neztratily daňové výhody v důsledku nízkých zisků tohoto podniku. (Levy, Sarnat, 1999, s. 822-825)

2.3.2 Synergický efekt

Tento motiv je jeden z nejvýznamnějších a je také zván jako $2 + 2 = 5$ efekt. Hlavní podstatou tohoto motivu je efekt, že nově vzniklá společnost spojením má větší hodnotu než součet majetku společností odděleně.

Tohoto efektu dosahujeme následujícími způsoby. Finančními úsporami – čím větší má společnost kapitál, tím je stabilnější. Proto může společnost získávat levněji cizí zdroje ve velkých objemech a tím společnosti klesají náklady na financování.

Úsporou z rozsahu – sloučením dvou nebo více společností klesají náklady hlavně na výrobu (klesají fixní náklady na jednotku produkce, distribuce, managementu a marketingu. Díky snížení celkových nákladů nástupnice společnosti vzroste její hodnota.

Diferenční výkonností – je zvykem, že management některých firem je výkonnější než management jiných firem a je schopen toho více vyprodukovat. Nejedná se zde o přímou výhodu z fúze, ale možnost náhrady managementu staré společnosti novou společností. I tento fakt může přispět ke zvýšení hodnoty společnosti.

Koncentrací znalostí – Na trhu je mnoho firem ať už menších nebo větších. Ty malé bývají však výjimečné, ale nemají potřebný kapitál, peněžní prostředky a technologie k ustálení své pozice na trhu. Proto větší firmy, které nemají tolik potřebných znalostí či dovedností v daném oboru mohou fungovat společně formou fúze, která může být pro obě společnosti prospěšná a jejich hodnota díky tomu vyšší.

Větším podílem na trhu – Díky získání většího podílu na trhu a získání větší tržní síly se firmě snižuje míra konkurence. (Kislingerová, 2010 s.)

Slučování komplementárních zdrojů – podniky se mohou sloučit také kvůli tomu, aby lépe využily například výrobní činnosti jednoho z nich, které byly před sloučením nevyužity.

Nevyužití daňové štíty – Tento motiv mohou podniky uplatnit pouze v určitých státech. Akvizitorská společnost získá ztrátový podnik a díky tomuto obchodu se vyrovnají a propojí finanční výsledky a dojde k pokrytí ztráty cílového podniku ziskem na straně akvizitorské společnosti. Díky tomu se mohou obě společnosti vyhnout placení vysokých daní, které by akvizitorský podnik byl donucen odvést státu ve kterém se nachází.

Využití přebytkových fondů – Podnik, který má přespříliš nevyužitých finančních prostředků na svých účtech v bance se jednoduše může stát hlavním terčem pokusu o převzetí. Akvizitorská společnost může jednoduše restrukturalizovat finanční prostředky cílové společnosti a utratit je. V takových případech většinou akvizitorská společnost je názoru, že cílový podnik nehospodaří efektivně a neprodukuje dostatečnou hodnotu pro své akcionáře. Díky tomu akvizitorská společnost může v akcionářích vzbuzovat touhu po fúzi. (Jindřišková, 2013, s.178)

2.4 Typy fúzí

Již jsme narazili na fakt, že pracujeme trochu volněji s pojmy týkající se fúze a akvizice, i když někde mluvíme o jednom z nich a dalších větech textu o druhém. Postupy obou faktů bývají podobné anebo stejné společně s motivací, takže není nutné po většinu textu tyto pojmy v zásadě rozlišovat. Pro ujasnění si některých formálních náležitostí se v této kapitole podíváme trochu přesněji na to, čím jsou tyto postupy specifické.

Ve většině případů je používáno slovo fúze v ekonomickém kontextu jako splynutí nebo sloučení, což je pravý význam slova. Většinou mluvíme o sloučení dvou společností, které jsou v drtivé většině akciové. V realitě si však lze představit i jiné případy, ale jelikož je to v celku nepodstatné, hovoříme tedy o spojení akciových společností. Fúze může proběhnout ve formě splynutí či sloučení.

Při sloučení přicházejí pasiva i aktiva firmy slučované nebo více slučovaných podniků, pokud je transakce náročnější co do počtu zúčastněných firem na tu společnost, kterou slučuje. Společnost, která je slučována zaniká bez likvidace a už neexistuje, jelikož se infiltuje do společnosti jiné. Z té se stává její právní nástupce.

$$A + B \rightarrow A \text{ (nebo } B)$$

Při splynutí firmy zanikají bez likvidace a na rozdíl od sloučení vzniká zde společnost nová, která se stává právním nástupcem všech podniků, které se transakce účastní. I v tomto případě se jedná většinou o dvě společnosti, i když je možné si představit i větší schéma. (Smrčka, 2013, s. 65-66)

$$A + B \rightarrow C$$

Horizontální fúze znamenají, že splývají firmy podnikající v totožném odvětví na trhu. Díky tomu si posilují pozici na trhu a zbavují se konkurenčních podniků. (Smrčka, 2013, s. 66)

Vertikální fúze znamená sloučení podniků, která na sebe ve výrobním řetězci těsně navazují nebo za sebou následují. Klasickým příkladem z České republiky bývá udáván ČEZ, který se spojil s firmami distribuující a prodávající elektřinu přímo ke spotřebiteli. I tyto fúze bývají dosti kontrolovány z důvodu přiměřené přínosnosti zákonodárcem. Podnik ovládající více částí výrobního řetězce nebývá moc nad cenou a často se dostává do střetu zájmů. (Smrčka, 2013, s. 67)

Kongenerické fúze jsou složitější oproti ostatním jim zmíněným fúzím. Fúzí společnosti ze stejného odvětví stejně jako horizontální fúze, ale je zde rozdíl, že jejich produkty jsou odlišné do jisté míry nebo zcela odlišné. (Smrčka, 2013, s. 68)

Konglomerátní fúze jsou z pohledu hospodářské soutěže problémem nejmenším. Jedná se o fúzi, kdy se spojí dvě nebo více společností podnikající v rozdílném odvětví na trhu. Jako

příklad si zde můžeme uvést, že se spojí společnosti, jedna vyrábějící sportovní vybavení a druhá podnikající formou vyrábění mobilních telefonů. (Smrčka, 2013, s. 68)

2.5 Platební možnosti při fúzích

Dopad oznámení o fúzi může lišit na základě, jakým způsobem dojde k zaplacení za akcie. Jedná-li se o hotovostní platbu nebo platbu formou akcií akvizitorské společnosti.

2.5.1 Hotovost

Náklady, které vznikají při fúzi jsou tzv. přírůžkou fúze, kterou platí kupující a jedná se o náklady převyšující hodnotu samostatné jednotky. Pokud je fúze placena hotovostně, není složité náklady odhadnout. Avšak pokud investoři očekávají fúzi, je tržní cena podniku špatným vodítkem k určení hodnoty cílového podniku.

2.5.2 Platba akciemi

Náklady fúze při financování akciemi akvizitorské společnosti jsou méně transparentní než v případě financování cílového podniku akvizitorskou společností hotovostí. (Jindřišková, 2013, s.179-180)

3 Průběh sjednocení

3.1 Postup při přípravě přeměny

Pokud se společníci podniku rozhodnou uskutečnit přeměnu daného ekonomického subjektu, pak většinou jako první úkon rozhodovací činnosti bývá definovat o jakou přeměnu se bude jednat a s jakými charakteristickými rysy. Pokud se společníci rozhodnou realizovat fúzi, je nutné se rozhodnout, jestli uskuteční fúzi sloučením nebo splynutím, jestli je vhodné ocenit jmění zanikající společnosti při sloučení společností. Každá přeměna obchodních společností probíhá na základě projektu. Projekt přeměny je hlavní dokument, od kterého se vše odvíjí. Tento projekt obsahuje nejdůležitější informace o společnosti, která zaniká a společnosti nástupnické, o dni rozhodnutí, o výměnném poměru podílů, tedy o budoucím vlastnickém uspořádání nástupnického podniku.

Všechny přeměny mají jako základní bod, od něhož se celý projekt odvíjí, okamžik sestavení účetní závěrky. Řádná, mimořádná nebo konečná účetní uzávěrka je hlavním bodem pro ocenění jmění zanikající společnosti, který udává výši základního kapitálu nástupnické společnosti a zaúčtování přecenění jmění do účetnictví. Má vliv i na vlastní kapitál společnosti, která nastupuje.

Důležitým krokem při rozhodování je určení rozhodného dne. Rozhodný den je zákonem o přeměnách zapsán jako den, od kterého se jednání zanikajícího podniku považuje za jednání uskutečněná na účet nástupnické společnosti. Tento den je označován jako počátek společného účetnictví a tím i začátkem společného základu daně z příjmů.

Za nejvhodnější pro rozhodný den se považuje začátek standardního období účetního období, tudíž většinou 1. ledna. Podniky si však mohou vybrat den uskutečnění nezávisle na počátku kalendářního či hospodářského roku. Vzniká jim však povinnost v nestandardním momentu sestavit konečnou účetní závěrku a podat daňové přiznání. Je tedy hlavní otázkou načasování kroků při přeměně a zvolení rozhodného dne. (Skálová, 2015, s. 34-35)

Vlastnická změna či organizační změna je proces spojení podniků prováděn dvěma nebo více nezávislými společnostmi, které se oboustranně dohodly na spojení do jednoho celku, pak se v rámci účetnictví jedná o podnikovou kombinaci. Většina fúzí v České republice probíhá v rámci koncernu, díky tomu se jedná spíše o organizační změny. (Skálová, 2015, s. 22)

3.2 Zákony při fúzi

Obchodní právo o sloučení podniků rozhoduje valná hromada, před kterou musí být zpracovány představenstvy zúčastněných podniků zprávy o fúzi, které ji do detailu odůvodňují a znalecké zprávy o fúzi, které prozkoumávají smlouvu. Spolu s dalšími dokumenty, jako jsou řádné a mimořádné účetní závěrky, musí být k dispozici ke kontrole a shromažďování informací akcionářům. Návrh smlouvy o fúzi dokonce před jednáním valné hromady do sbírky listin u obchodního rejstříku. Již několikrát zmíněná valná hromada rozhoduje třemi čtvrtinami přítomných akcionářů. Zápis z valné hromady se opět pořizuje a musí být schválen notářských zápisem, v němž notář ověřuje a poté potvrzuje svým razítkem a podpisem správnost postupu.

Valná hromada však může být také nahrazena rozhodnutím představenstva nástupnického podniku, hlavně z důvodu, jestliže vlastní alespoň 90 % akcií zanikající společnosti a jmenovitá hodnota vyměňovaných akcií nepřesáhne 10 % základního kapitálu nástupnické společnosti.

Zákon pamatuje i na samotnou ochranu akcionářů, kterým se jejich postavení z důvodu výměny akcií zhoršilo takovým způsobem, že takovému akcionáři, tedy pouze z důvodu, jestli se valné hromady zúčastnil a svým hlasem vyjádřil nesouhlas s fúzí musí společnost nabídnout odkoupení jeho akcií, a to v plné výši.

Ustanovení o fúzi přiměřeně platí i na problematiku rozdělení podniků. Rozdělením původní podnik zaniká po předchozím zrušení bez likvidace. Zákon v tomto případě připouští rozdělení se založením nově vznikajících organizací i rozdělení sloučením rozdělených částí s již existujícími organizacemi. Prvním krokem je zpracování projektu rozdělení vznikají-li nové samostatné právnické osoby nebo smlouvy o rozdělení při sloučení. (Vaculík, Čekanová, Kuběnka, 2006, s. 25-26)

Rozhodný den při fúzi, rozdělení a převodní jmění na společníka se rozumí den, kdy zanikající společnost považuje z účetního hlediska za jednání uskutečněná na účet nástupnické společnosti. Rozhodný den nemůže předcházet o více než 12 měsíců datu, kdy bude podán návrh na zápis do obchodního rejstříku o přeměně společnosti. Rozhodný den může být určen nejpozději v den zápisu fúze do obchodního rejstříku. Určí-li projekt přeměny den po zápisu do obchodního rejstříku, pak se považuje za rozhodný den právě den zápisu do obchodního rejstříku. (Skálová, 2015, s. 36)

Zákon o přeměnách V Hlavě II jsou obsažena některá ustanovení o provozování účetnictví a ocenění jmění. Můžeme zde také najít základní účetní povinnosti podniků, které se účastní přeměny. (Skálová, 2015, s. 36)

Zákon o ochraně spotřebitele a realizace fúze zpravidla jsou podniky na území České republiky majiteli práv duševního vlastnictví, která mění fúzi majitele. Zákon o ochraně spotřebitele uvádí: Majitel nebo spolumajitel patentu, majitel licenčního osvědčení, majitel ochranné známky atd. je povinen na vyzvání k provedení posouzení zboží nebo výrobků, a to nejdéle do 15 pracovních dnů ode dne vyrozumění. Majitel podniku odpovídá za to, že dokumentace je pravdivá, přesná a úplná a má povinnost dozorovanému orgánu včas oznámit všechny změny, které mohou mít vliv na správnost posuzování výrobků. (Bejček, 2010, s.89)

3.3 Fúze a získávání možnosti kontroly

Získání kontroly znamená, že kontrolní možnost ovlivňovat soutěžní politiku jiného podniku nikdy předtím neexistovala. Získat kontrolu znamená, že fakticky jeden nebo více podniků nabude způsobilosti činit krátkodobá, dlouhodobá a strategická rozhodnutí za jeden nebo více podniků.

Podstata spojení znamená soustředí rozhodovací moci o podnikatelských zdrojích. Evropská komise rozhodla, že k naplnění kontroly nad akciovou společností stačí 50% většinové účasti s hlasovacími právy a k tomu navíc jeden hlas. (Bejček, 2010, s.88-89)

3.4 Zrušení a zánik přeměnou společností

Jakákoliv společnost může být zrušena bez likvidace, jsou-li pro její zrušení splněny dvě hlavní a základní podmínky. První základní podmínkou je dobrovolnost rozhodnutí zakladatelů rušeného podniku. Druhou základní podmínkou je souhlas zakladatelů nástupnické společnosti.

Před rozhodnutím o zrušení podniku jeho přeměnou je povinností statutárních orgánů účastnických podniků zpracovat projekt týkající se formy transformace a tento musí být k dispozici nejméně 30 dnů před avizovaným rozhodováním všem společníkům bez rozdílu. Současně je nutné projekt transformace přezkoumat alespoň dvěma nezávislými soudními znalci, kteří musí mít k dispozici i zprávu osoby, která prováděla audit. Výmaz zanikající společnosti a zápis právního nástupce se uskutečňují ke stejnému datu. Veškerá práva a povinnosti zanikající společnosti předcházejí na společnost nástupnickou. (Vaculík, Čekanová, Kuběnka, 2006, s. 26)

3.5 Projekt přeměny

Tento proces provádějí společnosti nebo družstva podle písemného projektu přeměny. Projekt vypracují osoby, které se účastní přeměny společnosti. Je-li jedním účastníkem na přeměně

právnícká osoba, zaštituje splnění této povinnosti statutární orgán. Projekt přeměny musí podepsat všechny osoby zúčastněné v tomto procesu.

Dnem vytvoření projektu je den, kdy projekt splňuje veškeré požadavky a náležitosti právního úkonu sepsané v zákoně o přeměnách. Projekt přeměny musí být akceptován ve stejném znění společníky a všech ostatních osob účastnících se přeměny. Projekt musí obsahovat všechny údaje zákonem požadované a schválené ve znění, v jakém je sepsán podle §33 nebo uveřejněn podle §33a zákona o přeměnách.

Projekt fúze musí obsahovat následující náležitosti:

- Název firmy a sídlo veškerých zúčastněných a nových společností, právní formu a identifikační číslo všech účastnících se společností.
- Výměnný poměr podílů společníků podniku, který zaniká na nástupnické společnosti, ale pouze když dochází k výměně podílů a doplatek s určením jeho výše a lhůty splatnosti.
- Takzvaný rozhodný den fúze
- Soupis všech práv, které nástupnická společnost poskytne vlastníkům cenných papírů, v tomto případě dluhopisů.
- Den, ve který vzniká právo komanditistům na podíl na zisku nebo společníkům společnosti s ručením omezeným v podílů, které byly vyměněny nebo akcionářům z vyměněných akcií, jakož i speciální náležitosti týkající se tohoto práva, pokud samozřejmě existují. (Skálová, 2015, s. 41)

3.6 Daně při realizaci fúze

Všechna práva a povinnosti, které vyplývají z dodržování a uplatňování daní v zaniklých společnostech automaticky přebírá společnost nástupnická.

Plnění oznamovací povinnosti – podniky musí písemně oznámit do 15 dnů ode dne zániku společnosti všem správcům daní.

Podniky jsou povinny podat daňové přiznání k dani z příjmů za společnost, která zanikla v termínu 30 dnů ode dne jejího zániku. Tato lhůta může být prodloužena správcem daně na základě podání písemné žádosti, a to dokonce o tři měsíce. Východiskem pro přiznání k dani z příjmů právnických osob zanikající účetní jednotky je účetní závěrka k předcházejícímu dni, kdy společnost zaniká.

Nástupnická společnost musí podat u daní vybíraných srážkou podat vyúčtování nejpozději k 30. dni po zániku společnosti.

Zákon o daních z příjmů uznává právní nástupnictví pro pokračování v účetním ocenění zaniklé společnosti, pro pokračování v daňovém odepisování. U nástupnictví lze uplatnit daňové ztráty a další odečitatelné položky. Povinnosti vyplývají pro společnost nástupnickou i pro daň z přidané hodnoty a silniční daň. (Vaculík, Čekanová, Kuběnka, 2006, s. 32)

3.7 Fúze obchodních společností v účetnictví

Z účetního hlediska se řeší v konkrétních případech přeměn obchodních společností fúzemí sloučením nebo splynutím hlavní okruhy problémů. Problémy týkající se konsolidace konečných účetních závěrek na zahajovací rozvahu společnosti nástupnické:

- Rozhodnutí, zda majetek přeceňovat či nikoliv z pohledu promítnutí do konečné účetní závěrky.
- Jak vykázat rozdíl v oceňování z přecenění při přeměnách tedy ve vlastním kapitálu v konečné účetní závěrce a jak správně v zahajovací rozvaze společnosti, která nastupuje, anebo zda promítnout přecenění do položky goodwillu v aktivech, což nám účetnictví také dovoluje.
- Dále řešíme velikost a strukturu jakou u vlastního kapitálu za zanikající společnosti zaúčtovat podle projektu do nástupnické společnosti.
- Jaké úpravy použijeme při konsolidování konečné účetní závěrky na zahajovací rozvahu společnosti nástupnické, tj. jak vykazovat v zahajovací rozvaze nástupnického podniku rozdíl ze zrušení hodnoty finanční investice mateřské společnosti a podílu na vlastním kapitálu zanikající společnosti. Jakým způsobem vykázat vlastní akcie získané nástupnickou společností, které jsou již předem určeny k výměně pro akcionáře za společnost, která fúzí zaniká.
- Obsah přílohy nástupnické společnosti k zahajovací rozvaze. (Vomáčková, 2009, s. 405-406)

3.8 Podmínky přeshraniční fúze

Jsou podmínky, které musí jednotlivé podniky splnit, aby se mohla přeshraniční fúze uskutečnit. Fúze může proběhnout mezi podniky právních forem, které se mohou spojovat podle vnitrostátního práva členských států a společností. Také musí být dbán důraz při provádění přeshraniční fúze na vnitrostátní předpisy a požadavky práva členského státu, ve kterém se nacházejí. Členské státy mohou zakázat přeshraniční spojení z důvodu veřejného

zájmu. Předpisy a formální požadavky se pro tyto účely rozumí hlavně předpisy, které usměrňují postup akceptování rozhodnutí o spojení, předpisy úzce související s ochranou věřitelů, akcionářů nebo majitelů podílů s předpisy k zajištění ochrany společníků, kteří nevlastní většinový počet cenných papírů. (Špatná, 2010, s. 31)

3.9 Informační povinnost

Majitelé cenných papírů zúčastněných společností mají právo na informace o fúzi, proto musí být v sídle alespoň měsíc před konáním valné hromady, která je povinna rozhodnout o fúzi, přístupné tyto dokumenty dle §119 Zákona o přeměnách:

- Projekt fúze
 - Účetní závěrky všech společností, které se účastní fúze, za poslední tři účetní období, případně závěrky právního předchůdce a auditorské zprávy a jejich věření.
 - Konečné účetní závěrky všech zúčastněných společností, zahajovací rozvaha.
 - Mezitímní účetní závěrka
 - Zprávy o fúzi všech zúčastněných společností
 - Znalecká zpráva o spojení nebo všechny znalecké posudky všech zúčastněných podniků.
 - Posudek znalce pro ocenění jmění není-li součástí znalecké zprávy o fúzi.
- (Špatná, 2010, s. 45)

3.10 Výběr cílové společnosti pro fúzi

Aby byly podniky, které byly dříve samostatné schopny se spojit a společně dobře fungovat, musí přečkat složitou úvodní fází a sladit podnikové činnosti tak, aby byly naplněny veškeré motivy směřující k jejich spojení. Za nejnáročnější oblasti, na které se musí vedení podniku při výběru partnera zaměřit, a které musí hned na úvod řešit, jsou legislativní otázky, propojení informační infrastruktury, sladění firemních kultur a naplnění strategických záměrů.

Legislativní otázky, jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, musí v současnosti většina fúzí, které by mohly výrazným způsobem ovlivnit volnou hospodářskou soutěž, projít řízením, které povolují jednotlivé státy nebo Evropská unie. V minulosti v České republice byly některé podniky, které měly záměr se spojit antimonopolním úřadem odmítnuty. Příkladem může být spojení Karlovarských minerálních vod a Poděbradky. (Tyll, 2014, s. 167-168)

3.11 Řízení růstu

mnohé společnosti mají značné problémy se získáváním vlastních externích zdrojů financování pomocí akciového kapitálu, což znamená v případě jejich nedostupnosti určitá omezení v růstu v budoucnosti podniku, jelikož cizí kapitál lze čerpat pouze v určité relaci ke generovaným interním zdrojům tak, aby nedošlo k zadlužení, které by mohlo být pro podnik nebezpečné. Z toho vyplývá, že jaký maximální růst podnik může vytvářet a můžeme ho pojmenovat jako trvalý růst neboli udržitelný růst. Trvalý růst je chápáný jako růst tržeb a je dán růstem jeho vlastního kapitálu. (Fotr, 2012, s. 252)

Problémy příliš rychlého a pomalého růstu

- Růst překračující tempo trvalého růstu

Když se podnik rozvíjí rychlostí, která velmi převyšuje tempo trvalého růstu, a jedná se o dlouhodobější záležitost, pak je nezbytné řešit tuto situaci přijetím opatření, která by posouvala podnik ke zlepšení hodnot ukazatelů umožňujících zvýšení rychlosti růstu. Tato opatření mohou mít finanční charakter nebo operační charakter. Mezi finanční opatření může patřit třeba omezení výplaty dividend a podílů na zisku, anebo jejich úplná eliminace. Další finanční opatření může být zvýšení základního kapitálu anebo zvýšení míry zadlužení, vyčlenění určitých aktivit, odprodej málo využitelných složek majetku, redukce výrobního programu, franchising, fúze, změna celkové cenové politiky.

- Příliš pomalý růst

Příliš pomalý růst může pro podnik také znamenat riziko. V možném poklesu cen akcií a pomalu rozvíjející se podnik může být předmětem útoku jiných větších nebo rychleji rostoucích podniků. Příčiny pomalého růstu mohou mít vnitřní i vnější charakter.

Vnitřní příčinou často úzce souvisí s malou inovativností či v nedokonalosti marketingu. Vnitřní příčinou také mohou být celkové nedostatky v systému řízení, které mají schopnost vytvářet podnikatelské příležitosti a efektivně užívat zdroje růstu.

Vnější příčiny mohou souviset s v příslušnosti firmy k určitému odvětví, které prochází dlouhodobým útlumem. Je třeba hledat růstové příležitosti v jiných odvětvích na trhu například pomocí diverzifikace. (Fotr, 2012, s. 257-259)

4 Spojení v České republice

4.1 Právní rámec fúzí a akvizic v českém prostředí

Ve skutečných podmínkách na území České republiky jsme ochuzeni o některé nuance týkající se fúzí a akvizic. Toto ochuzení má několik důvodů týkající se naší minulosti. Hlavním důvodem je samostatná základní struktura české ekonomiky. V 90. letech dvacátého století proběhly na území České republiky obrovské privatizační vlny jejichž závěrem je, že mnoho velkých a stabilních podniků se dostalo do hledáčku zahraničních společností a od té doby jsou součástí mnohem větších zahraničních společností. Díky tomuto procesu byly tyto bývalé české podniky vyřazeny z procesů fúzí a akvizic. Podobné podniky patřící k velkým zahraničním konglomerátům totiž nebudou předmětem zájmu českého investora. Dalším důvodem je, že následující vlnou po vlně privatizační byla vlna investic, která se udála na počátku 21. století. V této vlně týkající se hlavně investic zahraničních investorů se zaměřovali hlavně na výstavbu úplně nových podniků takzvaně na zelené louce. Investoři téměř nekládali své peníze do již existujících provozů, jelikož tento proces sebou nesl právní problémy a právní nejistota. Pro investory bylo mnohem jednodušší na území České republiky založit nový podnik než investovat do již existujícího, jelikož to neslo s sebou právní aspekty, které byly v zahraničí běžné. Pokud se však zahraniční investoři rozhodli pro již existující podniky, tak ve většině případech odkoupili akcie dané společnosti anebo podíly od stávajících vlastníků. Další možností pro ně byla koupě aktiv existujících podniků, který se poté stal filiálkou zahraničního investora. A konečně na konci první dekády našeho století přišlo mnoho velice významných převzetí podniků, znovu ze strany významných zahraničních investorů. (Smrčka, 2013, s. 73)

4.2 Přemístění sídla do ČR

Podniky, které mají svůj provoz v zahraničí mohou svoje sídlo přemístit do České republiky, aniž by právnická osoba zanikla nebo musela vzniknout nová, tedy jen v případě, že to nezakazují členské státy svoji právní formou, v němž má sídlo. Při přemístění na území České republiky pouze společnost změní svou právní formu na českou společnost nebo družstvo a všechny právní předpisy se budou řídit právním řádem České republiky.

Vzhledem k tomu, že dojde k přemístění sídla do České republiky bude spojeno s přeměnou právní formy, je třeba použít některá ustanovení pro tento proces.

V případě právní formy podniku podle českého práva bude daná společnost s ručením omezeným nebo akciová společnost, pak její majetek musí být oceněn znalcem, které jmenuje soud v České republice. Znalec vytvoří posudek a v něm uvede, zda ocenění majetku

společnosti nebo družstva odpovídá alespoň výši základního kapitálu společnosti přesně podle projektu přeměny právní formy. Výše základního kapitálu v případě akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným nemůže v žádném případě být vyšší než část ocenění majetku podniku vyplývající z posudku znalce.

K přechodu sídla do České republiky nemůže dojít v případě, že je zahraniční právnická osoba, která se plánuje přemístit na území ČR v likvidaci, nebo bylo vůči ní zahájeno řízení úpadku nebo obdobné řízení v jakémkoliv členském státě. (Skálová, 2015, s. 209-210)

4.3 České zákonodárství a právo Evropské unie

V České republice se řídily fúze do 1. července roku 2009 podle obchodního zákoníku. Od tohoto data vyšel v platnost zákon o přeměnách obchodních společností a družstev. Tento zákon již mohl platit dříve, ale jeho oprava byla považována za nedostačující a nevyhovující právům v ČR. Neproběhla v platnost hlavně díky tomu, že nerespektovala směrnici Evropské unie především v problematice přeshraničních fúzí. Jde ale i o další souvislost s judikátem Evropského soudního dvora ve věci *SERVIC Systems AG*. Z hlediska procesu fúzí je důležité říct, že již zmíněná desátá směrnice Evropské unie není prvním pokusem Evropské unie, jak tuto problematiku přeshraniční fúze upravit v rámci munitárního práva. Tato směrnice řeší spor, kdy v přeshraniční fúzi nemůže dojít ke snížení participace zaměstnanců daného podniku na řízení. V českém zákonodárství je tato problematika sepsána z roku 2008 velmi robustně a důležitě. Co se týče práva v České republice byla potřeba zohlednit již zmiňovanou směrnici Evropské unie ke generální revizi práva v problematice fúzí, což v situaci u nás znamenalo přijetí speciálního legislativního předpisu, který řeší přeměny společností v širším kontextu než doposud. Další zákony jsou již zmíněny v kapitole 3.2 Zákony při fúzi. Jedná se hlavně o obchodní právo, zákon o přeměnách a zákon na ochranu spotřebitele. (Smrčka, 2013, s. 75-76)

4.3.1 Specifické problémy přeměny společnosti

Z hlediska podnikatele je otázkou fúze případně akvizice nabytí a schopnost udržet kontrolu, která se zhmotňuje v možnosti jmenovat nové členy řízení podniku nebo odvolávat stávající členy managementu. Kontrolovat činnost managementu a v některých případech omezovat jeho pravomoc týkající se řízení podniku. Můžeme si všimnout, že řada lidí dokonce i ze světové ekonomiky, ale také novinářů a právníků velmi přeceňuje formální okolnosti celého procesu, a přitom nevidí to opravdu důležité a podstatné v okamžiku převzetí kontroly. Převzetí kontroly znamená schopnost ovládat a korigovat cash flow podniku nebo nakládat s jejími rezervními fondy, například nerozděleného zisku z minulých let. Co je opravdu důležité je fakt, že přesné

naplánování a provedení transakce je výrazně důležité a v tou problematikou je daňové ošetření celého procesu, tak aby nemohlo dojít k uskutečnění dodatečné daňové povinnosti a naopak, aby byly využity případné možnosti daňové optimalizace.

Další problematikou týkající se fúze bývají problémy se závazky přejímané společnosti a mechanismy, jak se řeší problematika těchto závazků nám udává novela zákona z května 2011 a další novela přijatá roku 2012. (Smrčka, 2013, s. 78-79)

4.3.2 Schvalování fúzí regulatorními orgány

Pokud je již fúze schválena způsobem, který je v souladu se zákonem, tak se stanovami a zakladatelskými dokumenty je nutné podat návrh na zápis přeměny do obchodního rejstříku. V některých případech fúzí a akvizic je nutné ještě před zápisem do obchodního rejstříku získat pravomocný souhlas některých orgánů státní či veřejné moci. Ve většině případů se jedná o souhlas Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, ale může se zde také jednat o dohled nad finančními trhy, které zajišťuje Česká národní banka, někdy se také říká, že jde o souhlas bankovního dohledu. V České republice je zamítnutí procesu fúze velmi neobvyklý krok, je nutné se zamyslet při úvahách o fúzi nakolik se může již avizované spojení dostat do kategorie ohrožujících trh. Vlastní posuzování je vázáno legislativou, především zákonem č. 143/2001 sb., o ochraně hospodářské soutěže. Do této problematiky také vstupují i další předpisy, jako jsou zákony, vyhlášky a také mezinárodní nadřazené normy. Protože tato problematika je dosti náročná existuje zde pro společnosti uvažující o spojení možnost přednotifikačních kontaktů. Přebírající společnost má možnost kontaktovat Úřad a vyžádat si přísně důvěrné konzultace, jejichž náplň není zaznamenávána. Náplň těchto schůzek by měl nastínit zúčastněným právníkům osobám fúze pravděpodobný výsledek jejich žádosti o provedení fúze, v případě, že proces spojení bude uskutečněn v takových podmínkách a situaci, jaké jsou predikovány v průběhu přednotifikačních kontaktů. (Smrčka, 2013, s. 84)

4.4 Podniková kultura

Při fúzi dochází ke sloučení dvou podniků, tedy dvou podnikových kultur, které mohou být rozdílné a je jen na nástupnické společnosti, jak tento problém zvládnou a naloží s ním. Setkání podnikových kultur je nejintenzivnější v případě, že dochází k fyzickému spojení a mohou zde vznikat konflikty mezi zaměstnanci.

V případě, že není firemní kultura správně řízena managementem, tak bude docházet k odchodu zaměstnanců nebo ztrátě morálky, jelikož v negativní atmosféře nechce žádný zaměstnanec pracovat a nepodává takové výkony jako v atmosféře pozitivní.

Setkání dvou podnikových kultur je důležitější v případě, že se spojí dva podniky z jiných kultur světa. Spojení dvou podniků z České republiky bude mnohem jednodušší než spojení podniků z Číny a USA. (Hlaváč, 2010, s. 53)

5 Fúze konkrétního podniku

5.1 Zanikající společnost

Zanikající společností při fúzi byla společnost eBanka, a. s. eBanka byla podnikem, který jak už plyne z názvu společnosti se zabývala bankovníctvím. Tato banka vystřídala za svoji historii několik názvu společnosti a působila na českém trhu od roku 1990 až do roku 2007.

Historie společnosti začala v roce 1990, konkrétně 29. prosince, kdy vznikla společnost nazývaná se Agrobanka Olomouc, akciová společnost. V roce 1993 byla tato společnost přejmenována na Zemskou banku, a. s. O tři roky později tedy v roce 1996 vstoupila Zemská banka do Stabilizačního programu České národní banky a většinový podíl odkoupila investiční skupina Expandia, která se díky tomu dostala k bankovní licenci. Investiční skupina Expandia Zemskou banku přejmenovala v roce 1997 na Expandia banka, a. s. O rok později přišla banka s doposud novým produktem na trh a tím odstartovala éru českého elektronického bankovníctví. Jednalo se o produkt homebankingu pro maloobchodní klientelu. Později, ale od svého záměru stát se elektronickou bankou ustoupila a začala se spíše věnovat vytvářením kamenných poboček v České republice. K tomuto kroku se rozhodla kvůli tomu, že její původní strategie nenesla očekávané výsledky a společnost se potýkala s dlouhodobou ztrátou.

V roce 1999 do banky vstoupila finanční skupina České pojišťovny a rok později získala majoritní podíl společnosti. Jak už u této společnosti bývá zvykem, tak v roce 2000 se společnost přejmenovala, ale tentokrát už naposledy. Od této doby nesla název eBanka, a.s. Tento název nesla až do konce své existence. Dne 24. července 2006 byla eBanka prodána finanční skupině Raiffeisen International. 7. července 2008 byla dokončena fúze s českou společností Raiffeisenbank a 7. ledna 2009 společnost eBanka, a.s. definitivně zanikla původním kódem banky, který byl 2400 a tím se definitivně historie banky uzavřela.

V roce 2006 se společnost eBanka potýkala se ztrátou. Výsledek hospodaření v té době činil - 93 milionů korun českých a celková aktiva společnosti činily 5,050 milionů korun českých. Základní kapitál v roce 2008 činil 1 184 500 000 Kč. Základní kapitál v roce 2008 byl rozdělen na 1 184 500 kmenových akcií ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč. V roce 2006 pro tuto společnost pracovalo 941 zaměstnanců.

5.2 Nástupnická společnost

Raiffeisenbank, a.s. je univerzální banka, která působí na českém trhu již od roku 1993 a jedná se o pátou největší banku působící na území České republiky. Jedná se o českou banku s rakouskými vlastníky. Banka se zaměřuje hlavně na poskytování služeb soukromé a firemní klientele.

Nabídka produktů:

- Osobní a podnikatelské účty
- Úvěrové, spořicí a investiční produkty
- Specializované finanční služby a konzultace pro firemní klientelu a velké korporace

Mimo obchodní aktivity se banka zaměřuje také na veřejně prospěšné aktivity. Prospěšné aktivity zahrnují vzdělávání, charitativní a kulturní projekty. Raiffeisenbank se také zaměřuje na ekologii. Otevřeně se hlásí k ekologickému a společensky odpovědnému podnikání v České republice.

Raiffeisenbank na konci roku 2022 zajišťovala služby 1,841 milionům zákazníků. Vlastnila 125 poboček po celém území České republiky. Zaměstnávala přes 3400 zaměstnanců. Základní kapitál v roce 2008 činil 4 889 000 000 Kč. Základní kapitál v roce 2008 byl rozdělen na 488 900 kusů kmenových akcií ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč.

Raiffeisenbank je vlastněna ze 75 % rakouskou finanční skupinou Raiffeisen Bank International (RBI) a z 25 % rakouskou Raiffeisenlandesbank Oberösterreich.

Banka získala již několik ocenění. V roce 2008 a 2022 byla oceněna jako banka roku. Sedm ocenění klientsky nejpřívětivější banka roku

Raiffeisenbank vlastní dceřiné společnosti:

- Raiffeisen – Leasing
- Raiffeisen investiční společnost
- Raiffeisen FinCorp



Obrázek 1: mapa trhů

Zdroj: výroční zpráva Raiffeisenbank, a.s. z roku 2007

Raiffeisenbank, a.s. je součástí Raiffeisen International Bank Holding AG, tato společnost v roce 2007 působila na 15 různých trzích (viz mapa trhů) a obsluhovala více než 13 milionů klientů. Z této mapy můžeme vyčíst, že tato společnost je opravdu na mezinárodní úrovni a jedná se o velice váženou a velkou banku, která se zaměřovala hlavně na východní Evropu.

5.3 Průběh fúze

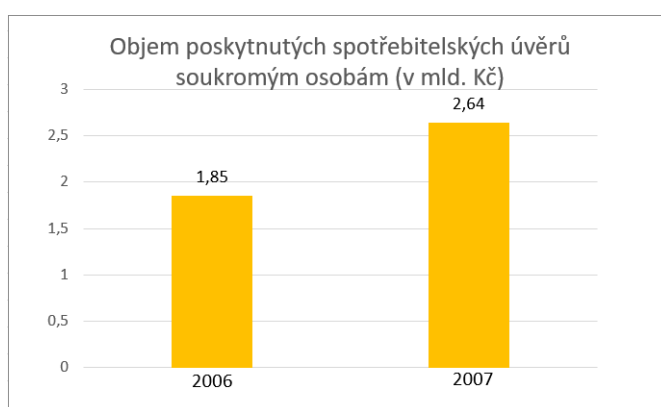
Fúze dvou společností, které jsou výše zmíněny se uskutečnila jako vnitrostátní fúze v České republice. Fúze proběhla formou sloučení, kdy zanikající společností je eBanka, a.s. a nástupnickou společností se stává Raiffeisenbank, a.s. Podnik eBanka zanikl bez likvidace. Na společnost Raiffeisenbank bylo převedeno veškeré obchodní jmění eBanky, jedná se tedy všechny majetek a závazky, samozřejmě včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů. Forma sloučení je pro podniky administrativně méně náročná než forma splynutí, díky tomu tento proces pro Raiffeisenbank vedl k ekonomické výhodnosti. Došlo tak k úspoře nákladů, a i úspoře vynaloženého času, který fúze vyžaduje.

Rozhodný den fúze byl určen na 1. ledna 2008. Tento den znamenal, že se jednání podniku eBank považovalo za jednání na účet nástupnické společnosti Raiffeisenbank z účetního hlediska. Můžeme říct, že rozhodný den byl zvolen efektivně, jelikož mohly být použity k zahajovací rozvaze účetní závěrky eBanky a Raiffeisenbank sestavených k datu 31.12. 2007.

Integrační proces v Raiffeisenbank v roce 2007 probíhal v celku hladce, jelikož od samého začátku procesu fúze banky sjednotily organizační strukturu a management, a to zapříčinilo jednoduchou integraci zaměstnanců, kteří si jednodušeji zvykali na práci ve větší společnosti. To pomohlo Raiffeisenbank k vybudování silného týmu a vysokou efektivitu procesů i celého průběhu spojení. V dubnu roku 2007 mohli již fúzi pocítit i zákazníci. Banky představily takzvané duální označení poboček a nabízely na nich křížově produkty obou bank, aby se klienti neobávaly, že přijdou o svoji banku. Na pobočkách patřících Raiffeisenbank, tak klienti mohli zřizovat účty eBanky a na pobočkách eBanky se začaly z počátku nabízet úvěrové produkty Raiffeisenbank. Tento křížový prodej banky stále navyšovaly a po chvíli už bylo klientovi jedno, jestli navštíví pobočku té či té značky. Pobočky byly schopny hned nabízet komplexní služby obou společností a nabízet celé portfolio produktů. Tento proces zvaný křížový prodej přinesl oběma bankám rekordní prodeje svých produktů. Ve druhé polovině roku 2007 začalo postupné sjednocování sazebníků a úrokových sazeb a vymyslely nové produkty pro obě banky. Takzvanou vlajkovou lodí, tedy tím hlavním produktem, který obě banky společně dokázaly vyprodukovat, byl účet eKonto.

V rámci fúze pokračovaly banky v nabízení úvěrových produktů soukromým osobám a zaznamenaly také velký nárůst v oblasti vkladů na účty. Obě banky v roce 2007 prodaly nejvíce účtů v historii. V oblastní hypotečních úvěrů byly i nadále tahounem na trhu. Bankách se však dařilo i v oblasti spotřebitelských úvěrů, kde jejich objem vzrostl meziročně o 42 %.

Graf č. 1 Objem poskytnutých spotřebitelských úvěrů soukromým osobám společnosti Raiffeisenbank, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti Raiffeisenbank, a.s. v letech 2006-2007.

5.4 Analýza tržního podílu

Tabulka č. 1 Podíly Raiffeisenbank na trhu

Podíly Raiffeisenbank na trhu

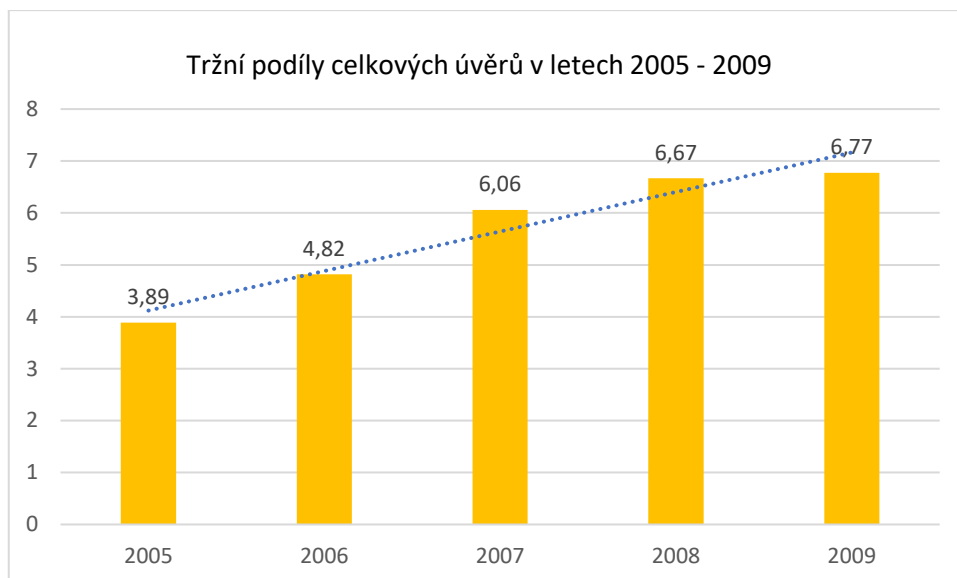
	Tržní podíl 2007	Tržní podíl 2006	Růst 2007/2006
Aktiva	3,14%	2,87%	30,1%
Vklady – celkem	3,04%	2,78%	27,9%
– netermínované	3,40%	3,26%	24,9%
– termínované	2,63%	2,26%	32,6%
– Právnícké osoby	4,83%	4,02%	38,5%
– nefinanční podniky	4,87%	4,29%	34,2%
– Fyzické osoby	1,90%	1,86%	12,2%
– Živnostníci	2,13%	2,23%	5,0%
Úvěry – celkem	5,43%	4,82%	42,3%
– hypoteční	6,40%	4,11%	113,9%
– spotřebitelské	4,97%	4,50%	39,9%
– Právnícké osoby	5,68%	5,48%	26,8%
– nefinanční podniky	7,14%	6,61%	26,5%
– Fyzické osoby	5,33%	3,85%	87,2%
– hypotéky	7,56%	4,77%	123,4%
– spotřebitelské úvěry	5,08%	4,58%	39,9%
– Živnostníci	2,78%	2,09%	44,5%
– hypotéky	2,32%	1,43%	65,1%

Pozn.: Údaje vycházejí z výkazů zpracovaných podle metodiky ČNB.

Zdroj: Výroční zpráva Raiffeisenbank, a.s. z roku 2007

Z této tabulky můžeme vyčíst, že tržní podíl aktiv v roce 2006 činil 2,87% a v roce 2007 činil 3,14% tudíž se jedná o nárůst podílu aktiv o 30,1%. Dále stojí ještě za zmínku fakt, že vklady mezi roky 2006/2007 stouply o 27,9% tržního podílu. Největší zmínku si však zaslouží fakt, že úvěry v tržním podílu stouply o 42,3% a z toho hypoteční úvěry o 113,9%. Můžeme se zde bavit o tom, že nárůsty tržních podílů takhle velkých podniků jako je Raiffeisenbank jsou v pořádku, ale zde za takto velký nárůst tržních podílů může hlavně proces fúze s eBankou. V grafu č.2 můžeme vidět, že podle rovnice trendu se úvěry společnosti Raiffeisenbank v roce 2007 a v roce 2008 pohybují nad touto rovnicí a udávají tedy neobvyklý nárůst těchto úvěrů.

Graf č. 2 Tržní podíly celkových úvěrů společnosti Raiffeisenbank, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti Raiffeisenbank, a.s. v letech 2005-2009.

5.5 Analýza absolutních ukazatelů

Zahrnuje provedení vertikální i horizontální analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Horizontální analýza zkoumá odlišnosti v položkách výkazů v závislosti na čase. Změny jsou vyjádřeny v konkrétních číslech a poté vyjádřeny v procentech. Jedná se tedy o absolutní a relativní vyjádření číselných údajů. Vertikální analýza se zabývá hlavně strukturou jednotlivých položek výkazů a zohledňuje jejich podíl na zvolené základně.

5.5.1 Horizontální analýza rozvahy společnosti E-banka

Tabulka č. 2 Rozvaha eBanky k 31. prosinci 2006

Rozvaha k 31. prosinci 2006

tis. Kč	Příloha	2006	2005
AKTIVA			
Peníze a peněžní ekvivalenty	12	5 049 993	2 805 621
Finanční aktiva v reálné hodnotě přeceňovaná výsledkově	13	1 324 777	1 383 163
Finanční aktiva držena do splatnosti	14	784 060	1 061 992
Realizovatelná finanční aktiva	15	7 330	–
Pohledávky za bankami	16	2 828 961	2 132 724
Pohledávky za klienty	17	10 400 062	8 913 863
Hmotný majetek	26	327 418	347 336
Nehmotný majetek	27	278 212	241 434
Odložená daňová pohledávka	30	121 119	150 119
Ostatní aktiva	18	393 037	293 701
Aktiva celkem		21 514 969	17 329 953
ZÁVAZKY			
Finanční závazky v reálné hodnotě přeceňované výsledkově	13	14 560	47 026
Závazky k bankám	20	1 146 616	53 276
Závazky ke klientům	21	17 252 811	14 393 130
Závazky z emitovaných cenných papírů	23	558 221	521 916
Ostatní závazky	22	988 250	695 717
Rezervy	28	102 741	85 160
Podřízené závazky	24	357 981	353 913
Závazky celkem		20 421 180	16 150 138
VLASTNÍ KAPITÁL			
Základní kapitál	29	1 184 500	1 184 500
Rezervní fond	30	2 105	–
Fondy	30	6 573	–
Nerozdělený zisk (neuhrazená ztráta) minulých období		(6 790)	(5 123)
Zisk (ztráta) za účetní období		(92 599)	438
Vlastní kapitál celkem		1 093 789	1 179 815
Pasiva celkem		21 514 969	17 329 953

Zdroj: Výroční zpráva eBanka, a.s. z roku 2006

Z této tabulky můžeme vyčíst, že v roce v 2006, tedy rok před fúzí docházelo stále ke zvyšování aktiv a zároveň pasiv. U fúzí se často stává, že zanikající podnik snižuje aktiva i pasiva před uskutečněním fúze. Aktiva a pasiva stouply v roce 2006 o 4 185 016 Kč. Většinu aktiv v roce 2006 tvořily pohledávky za klienty, jak už to u bank bývá a největší nárůst oproti roku 2005 můžeme vidět v penězích a peněžních ekvivalentech. Největší hodnotu v pasivech tvoří

závazky ke klientům a nejvyšší nárůst vidíme u závazků k bankám. Z tohoto údaje můžeme vyčíst, že eBanka začala více spolupracovat s ostatními bankami.

5.5.2 Horizontální analýza rozvahy společnosti Raiffeisenbank, a.s.

Tabulka č. 3 Rozvaha Raiffeisenbank, a.s. k 31. prosinci 2006

Rozvaha			
k 31. prosinci 2006			
tis. Kč	Poznámka	2006	2005
AKTIVA			
Pokladní hotovost a vklady u centrálních bank	14	1 683 804	1 916 268
Pohledávky za bankami	15	18 322 192	24 046 675
Úvěry a pohledávky za klienty	16	68 252 234	47 341 093
Opravné položky k úvěrům a pohledávkám za klienty	17	(1 452 931)	(1 151 173)
Kladné reálné hodnoty finančních derivátů	33	672 926	504 064
Cenné papíry oceňované reálnou hodnotou proti účtům nákladů nebo výnosů	18	1 184 599	2 282 799
Cenné papíry k prodeji	18	2 734	732
Majetkové účasti v dceřiných a přidružených společnostech a společně řízených podnicích	19	304 160	304 160
Dlouhodobý nehmotný majetek	20	161 002	152 025
Dlouhodobý hmotný majetek	21	272 619	324 050
Odloužená daňová pohledávka	22	34 407	76 875
Ostatní aktiva	23	239 369	149 153
AKTIVA CELKEM		89 677 115	75 946 721
PASIVA A VLASTNÍ KAPITÁL			
Závazky vůči bankám	24	13 319 772	12 290 423
Závazky vůči klientům	25	56 474 642	48 306 224
Záporné reálné hodnoty finančních derivátů	33	823 174	668 818
Emitované dluhové cenné papíry	26	10 275 779	8 606 672
Závazek z daně z příjmů	13	92 198	73 997
Rezervy	27	101 259	33 046
Podřízený dluh	28	1 635 578	1 397 269
Ostatní pasiva	29	1 781 098	1 036 962
PASIVA CELKEM		84 503 500	72 413 411
VLASTNÍ KAPITÁL			
Základní kapitál	30	3 614 000	2 500 000
Ostatní kapitálové fondy		117 817	117 817
Zákonný rezervní fond		110 636	92 061
Oceňovací rozdíly		1 431	188
Nerozdělený zisk		767 519	451 744
Zisk za účetní období		562 212	371 500
Vlastní kapitál celkem		5 173 615	3 533 310
CELKEM PASIVA A VLASTNÍ KAPITÁL		89 677 115	75 946 721

Zdroj: výroční zpráva Raiffeisenbank, a.s. z roku 2006

Z této tabulky, která je veřejně přístupná na internetu můžeme zjistit, že docházelo stále ke zvětšování společnosti. Aktiva a pasiva stouply o 13 730 394 Kč. Tato banka, jelikož se jedná o větší banku, než byla eBanka, tak spolupracovala mnohem více s ostatními bankami, ale v roce 2006 snížila pohledávky s bankami z 24 milionů na 18 milionů Kč. Zvýšily se také závazky vůči ostatním bankám o 1 milion Kč.

Když porovnáme rozvahu eBanky a Raiffeisenbanky v roce 2006, tak můžeme vidět, že Raiffeisenbanka je více než 4x větší společností, a proto eBanka nemohla konkurovat těmto gigantům jako je Raiffeisenbank.

5.6 Vliv fúze na akcie Raiffeisenbank

Vzhledem k tomu, že se akcionáři zanikající společnosti podílejí ve stejném poměru jako na nástupnické společnosti a vzhledem k faktu, že při fúzi sloučením mezi podniky nedojde ke zvýšení základního kapitálu dle smlouvy o fúzi nástupnické společnosti, nebude mít tato fúze žádný vliv na akcie dosavadních akcionářů nástupnické společnosti.

Akcie zanikající společnosti nebyly vyměňovány za akcie nástupnické společnosti.

5.7 Analýza hospodářských výsledků

5.7.1 Raiffeisenbank

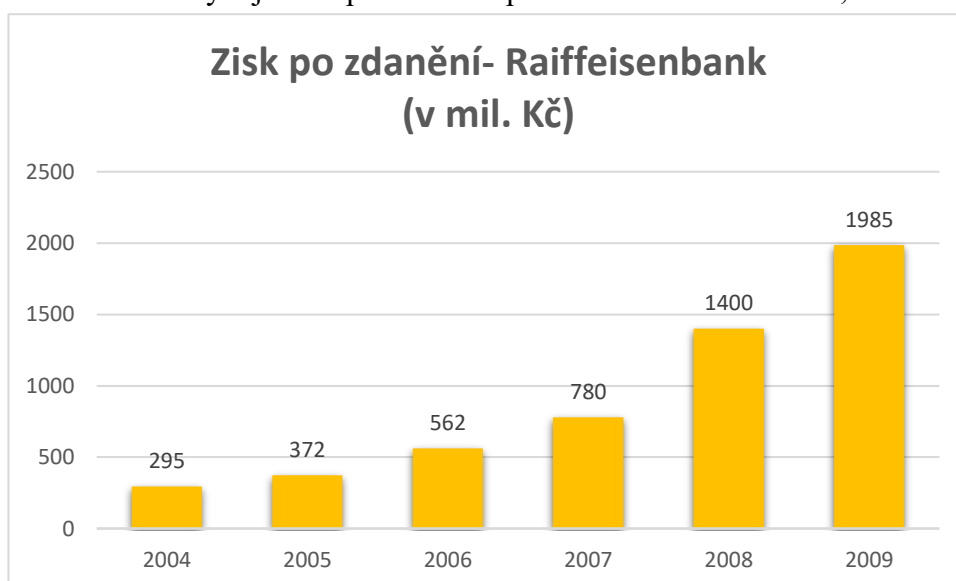
Rok 2007 se stal pro Raiffeisenbank, a. s. nejúspěšnějším rokem v její dlouhé historii. Banka pokračuje ve výkonnosti ve všech segmentech jejího podnikání a se svou novou strategií v retailu a všemi aktivitami v rámci fúze a její integrace s eBankou se odrazila v prodeji i ve svých finančních výsledcích. Zisk v roce 2007 podle IFRS tedy mezinárodních standardů pro finanční vykazování činil 780 milionů Kč. Jedná se tedy o meziroční nárůst o celých 39% a to i přes fakt, že banka investovala nemalé finance na integraci a fúzi s eBankou. Raiffeisenbank se posunula v žebříčku hypotečních úvěrů na 3. místo. Na straně druhé také stouply provozní náklady, které z velké části zapříčinila fúze a integrace, ale také modernizace pobočkové sítě. Provozní náklady v tomto roce stouply o 29 %. Projekt fúze proběhl věcně i časově dle harmonogramu a obě společnosti tento krok hodnotí kladně. Hlavním pozitivem tohoto procesu vidím v tom, že bylo dosaženo výhod spojených s fúzí, které jsou obvykle jejím motivem. Jako hlavní výhodu vidím v provozní synergii, která se povedla uskutečnit za pouhý jeden rok a také zvýšení tržní síly a snížení rizika s tím spojeným. Velké plus vidím také ve zlepšení managementu společnosti, který se vlastně při fúzi téměř nezměnil, a i tak dokázal vést obě společnosti najednou. V následujícím grafu můžeme vidět, že zisk Raiffeisenbank po roce 2007 stoupl strmě nahoru. Banka tedy náklady fúze ustála a pokračovala v navyšování zisku.

V roce 2008 banka dokázala navýšit svůj zisk o 79,6% což je nejvyšší nárůst oproti předchozím rokům za její historii. Rok 2008 banka označovala za nejúspěšnější a zároveň nejnáročnější rok, jelikož banka vytvořila rekordní zisk a získala rekordní počet nových klientů. Rád bych také upozornil na fakt, že v roce 2008 proběhla celosvětová ekonomická krize, která smetla přední světové banky a akciové trhy, ale i cenu ropy. V tomto roce se rozpadly velké společnosti jako americká spořitelna Washington Mutual, ale také evropské giganti jako Bradford and Bingley. Dle OSN čelila světová ekonomika největšímu propadu od dob Velké hospodářské krize. 2008 byl rokem, který se zapsal do dějin jako jeden z nejnáročnějších ekonomických podmínek a

přítom Raiffeisenbank vytvořila zisk 1,4 mld. Kč, který navýšila oproti roku 2007 o necelých 80%. Můžeme zde vidět, že banka byla v tomto roce vysoce stabilní a jako jedna z mála z celosvětového hlediska dokázala na finanční krizi výtěžit maximum. Banka v tomto roce také musela čelit sérii loupežných přepadení poboček, za které vyhlásila odměnu 500 tis. Kč za informace k dopadení pachatele, které bylo nakonec úspěšné a odměna byla vyplacena. K takto velkému zisku pomohla fúze s eBanku a hlavně jejich společný produkt eKonto, který si lidé v České republice oblíbili a dokonce dostal i ocenění Zlatá koruna, kde vyhrál první místo v přímém bankovníctví.

Rok 2009 byl ve znamení stálého zvyšování zisku, kdy dosáhl úrovně téměř 2 mld. Kč. V tomto roce dokázala spustit věrnostní program Exklusive ke svým kreditním kartám, za který klienti získávali body a mohli je proměnit za produkty a služby u partnerů Raiffeisenbank. V červnu tohoto roku banka vyhrála hned tři 1. místa v soutěži Zlatá koruna pro nejlepší přímé bankovníctví, podnikatelské účty a hypotéky.

Graf č.3 Vývoj zisku po zdanění společnosti Raiffeisenbank, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti Raiffeisenbank, a.s. v letech 2004–2009.

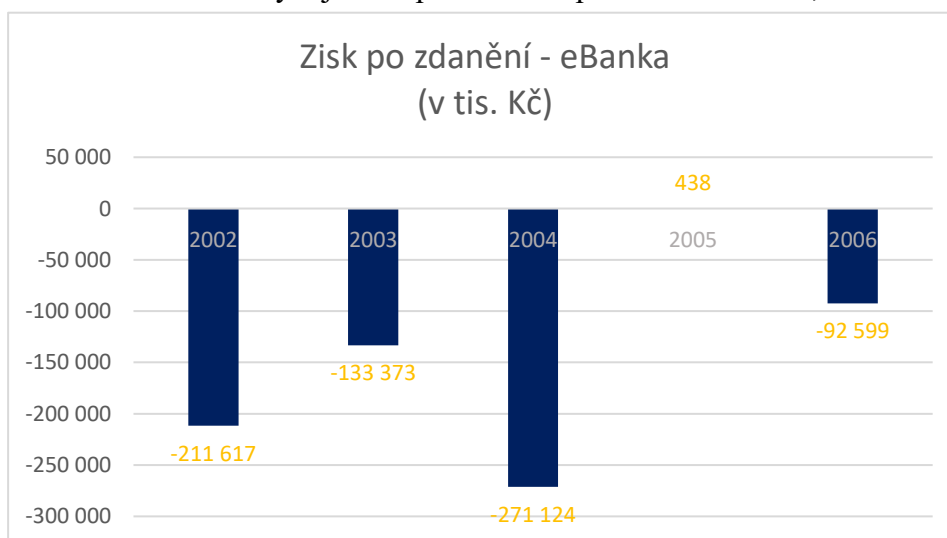
5.7.2 eBanka

V roce 2006 navázala banka na pozitivní trend ve zvyšování zisku. K tomuto pozitivní trendu přispěl hlavně atraktivní koncept akvizice, který svým nástupem přivedl do banky nové klienty. Rok 2006 byl zejména ve znamení zlepšování kvality obsluhy, kterou zlepšily nová klientská centra otevírající se v průběhu roku. Vysoká kvalita služeb a produktů se neprojevila pouze ve

spokojenosti zákazníků, ale také v množství ocenění, které banka za tento rok získala. V roce 2006 se také Česká pojišťovna, co by dosavadní stoprocentní vlastník eBanky rozhodl banky prodat. Česká pojišťovna prodala všechny své dosud vlastněné akcie rakouské společnosti Raiffesen International, která je vlastníkem Raiffeisenbank.

Z grafu si můžeme všimnout, že banka negenerovala žádný zisk až na rok 2005. eBanka se v roce 2002 potýkala se ztrátou 21 milionů Kč. Rok poté se bance z matematického pohledu dařilo lépe, ale z ekonomického pohledu stále byla ve ztrátě a to o 13 milionů Kč. Rok 2004 se stal vůbec nejhorším rokem, jelikož se zisk banky propadl na 27 milionů Kč. Nejlepším rokem od roku 2002 se stal rok 2005, kdy banka se dočkala pozitivního ekonomického vývoje svého výsledku hospodaření a dokázala vygenerovat zisk pouhých 438 tisíc korun českých. Dalším rokem, ve kterém proběhla akvizice a následný projekt fúze s Raiffeisenbank se eBanka dostala zpět do propadu na 9,2 milionů Kč. Česká pojišťovna tedy přistoupila k procesu akvizice, aby se tohoto ztrátového podniku zbavila. Česká pojišťovna už nadále nechtěla financovat podnik, který byl roky ve ztrátě a neviděla v něm budoucnost. Pro eBanku tento proces znamenal krok k lepšímu, jelikož po nástupu Raiffeisenbank se dostala společně s ní do kladných hodnot výsledků hospodaření.

Graf č.4 Vývoj zisku po zdanění společnosti eBanka, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti eBanka, a.s. v letech 2002–2006.

5.8 Ukazatele rentability společnosti Raiffeisenbank, a.s.

Tabulka č. 4 ukazatele rentability společnosti Raiffeisenbank, a.s. v letech 2005-2009

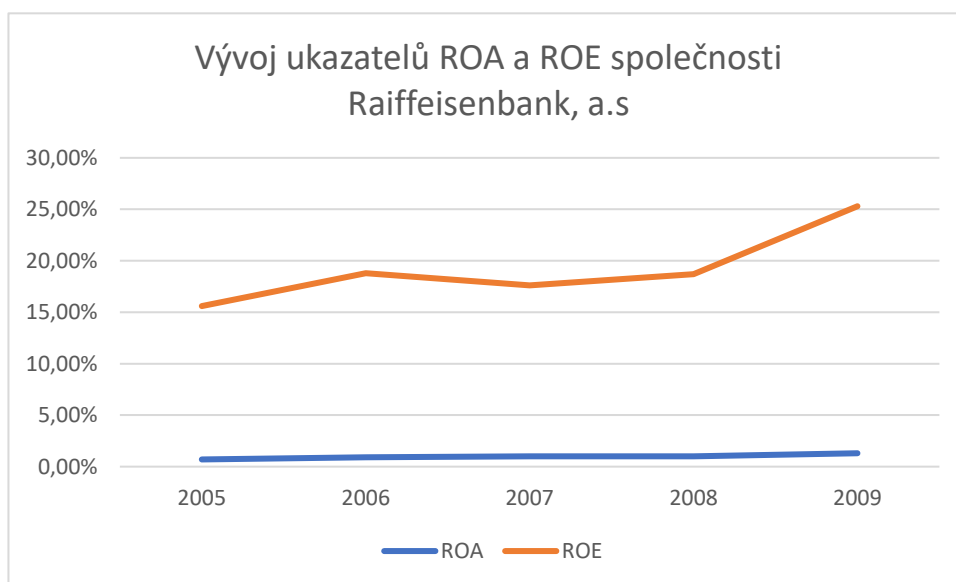
Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009
ROA	0,7 %	0,9 %	1,0 %	1,0 %	1,3 %
ROE	15,6 %	18,8 %	17,6 %	18,7 %	25,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti Raiffeisenbank, a.s. v letech 2005–2009.

Z této tabulky můžeme vidět fakt, že společnosti se ve všech sledovaných letech dařilo a ani jeden z ukazatelů rentability není v těchto letech záporný. Tento fakt potvrzuje i to, že výsledky hospodaření ve všech sledovaných letech dosahovaly kladných hodnot.

Nejúspěšnějším rokem po Raiffeisenbank se stal rok 2009, kdy rentability ROE a ROA dosahovaly nejvyšších hodnot. Rok 2009 byl 2 roky po fúzi. Jediný propad v ukazatelích můžeme vidět v roce 2007, kdy probíhala fúze a ROE se propadl z 18,8 % na 17,6 %, ale i tak se jedná o kladné hodnoty. V tomto roce pravděpodobně nebyl čas investovat vlastní kapitál a spíše se společnost zaměřovala na proces fúze s eBankou.

Graf č.5 Vývoj ukazatelů ROA a ROE společnosti Raiffeisenbank, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti Raiffeisenbank, a.s. v letech 2005–2009.

5.9 Ukazatele rentability společnosti eBanka, a.s.

Tabulka č. 5 ukazatele rentability společnosti eBanka, a.s. v letech 2004-2006

Ukazatel	2004	2005	2006
ROA	-2,10 %	0,0 %	-0,50 %
ROE	-30,51 %	0,04 %	-7,95 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti eBanka, a.s. v letech 2004-2006.

Z této tabulky je možné vyčíst, že společnost eBanka se ocitla ve všech sledovaných letech ve ztrátě, a to se odráží na ukazatelích rentability. Při výpočtu ROA tedy ukazateli rentability aktiv i ROE tedy rentability vlastního kapitálu je potřebný výsledek hospodaření. Jeho záporná hodnota v těchto letech našeho výpočtu se projevila záporným výsledkem rentabilit. Můžeme říct, že ROE pouze v roce 2005 dosahoval kladných výsledků, což zapříčinil fakt, že v tomto roce jako jediném z našich sledovaných let dosahoval podnik kladného výsledku hospodaření. Můžeme si také povšimnout, že v roce 2005 dosahoval ukazatel ROA 0,0 %, což znamená, že podnik se ocitl na rozmezí toho, jak hospodaří se svými aktivy. Tento fakt nemůžeme hodnotit kladně ani záporně. Ve sledovaných letech před fúzí si můžeme všimnout, že vlastní kapitál v tomto podniku nenesl žádnou výnosnost a nejhůře se s vloženým kapitálem nakládalo v roce 2004, kdy ROE vykazuje hodnoty -30,51 %.

Tabulka č. 6 počet zaměstnanců a zisk na jednoho zaměstnance ve společnosti Raiffeisenbank

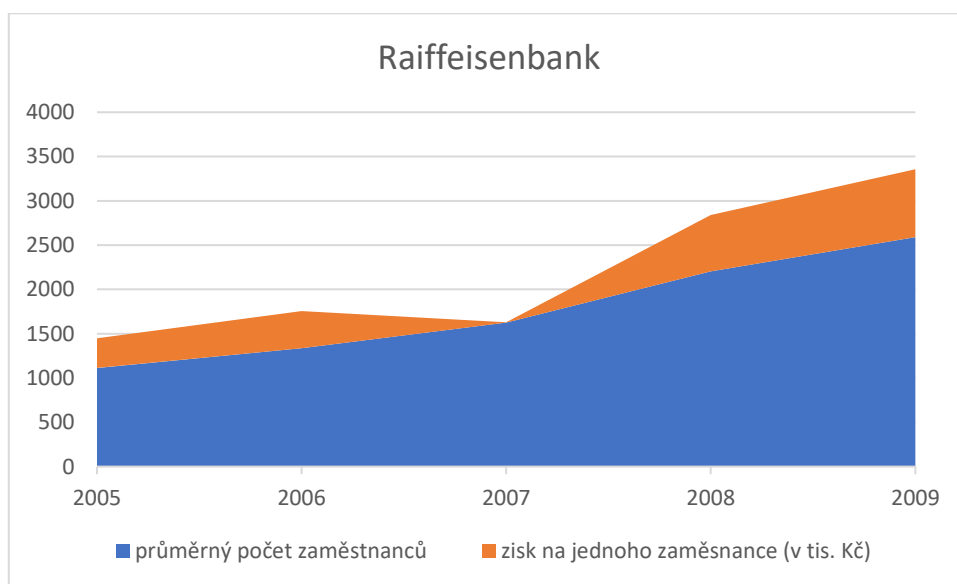
Raiffeisenbank	2005	2006	2007	2008	2009
průměrný počet zaměstnanců	1114	1336	1627	2202	2590
zisk na jednoho zaměstnance (v tis. Kč)	333,4	420,8	0,5	636	766,7

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti Raiffeisenbank, a.s. v letech 2005-2009.

Z této tabulky je možné vyčíst, že společnost Raiffeisenbank se pohybovala v rámci stovek tisíců zisku na jednoho zaměstnance téměř po celé námi sledované období. Rok 2007, kdy

probíhala fúze mezi eBankou a Raiffeisenbank se stal pro banku nejhorším rokem v zisku na jednoho zaměstnance i přesto, že zisk společnosti oproti předchozím letem stále rostl (viz graf č. 1 vývoj zisku po zdanění Raiffeisenbank). V tomto roce se zvýšil počet zaměstnanců o necelých 300 a zisk na jednoho zaměstnance činil pouze 500 Kč, což u takhle velké společnosti a oproti předchozím letem je málo. Velký nárůst zaměstnanců můžeme vidět v roce 2008, tedy v roce, když už se ze dvou společností stala jedna v rámci projektu fúze. V tomto roce se zvýšil počet zaměstnanců o neuvěřitelných 575. Tento nárůst si samozřejmě můžeme připisovat spojením dvou podniků v jeden, kdy eBanka před fúzí měla 941 zaměstnanců a ti po spojení ve větší polovině pokračovali v práci pro Raiffeisenbank. Vidíme zde také velký nárůst zisku na jednoho zaměstnance, a proto tento rok můžeme považovat za největší růst počtu zaměstnanců a zisku na jednoho zaměstnance, ve které hraje hlavní roli zmiňovaná fúze.

Graf č.6 Vývoj zisku na jednoho zaměstnance a počtu zaměstnanců společnosti Raiffeisenbank, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti Raiffeisenbank, a.s. v letech 2005–2009.

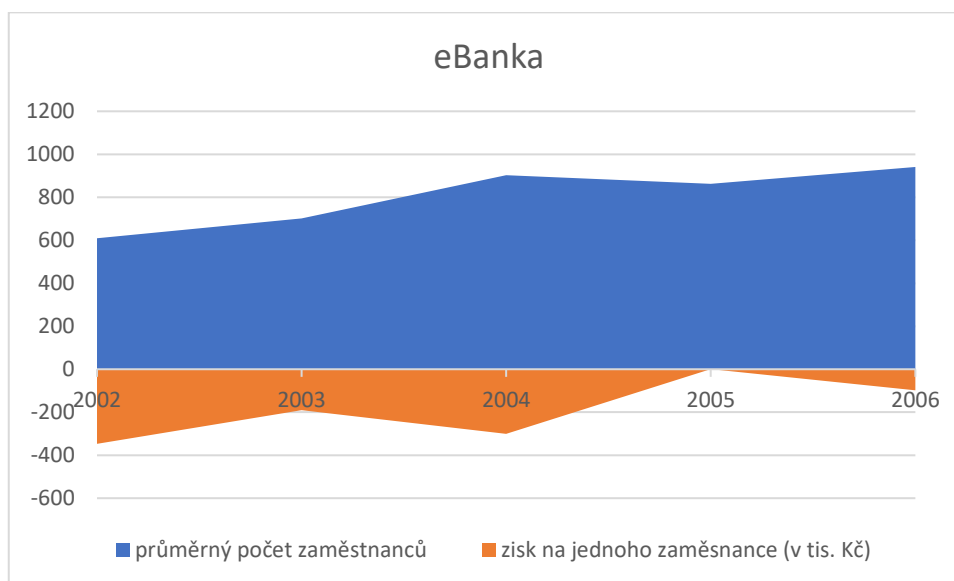
Tabulka č. 7 počet zaměstnanců a zisk na jednoho zaměstnance ve společnosti eBanka

eBanka	2002	2003	2004	2005	2006
průměrný počet zaměstnanců	610	701	903	862	941
zisk na jednoho zaměstnance (v tis. Kč)	-347	-190	-300	0,5	-98

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti eBanka, a.s. v letech 2002-2006.

V této tabulce můžeme vidět průměrný počet zaměstnanců a zisk na jednoho zaměstnance za období od roku 2002 po rok 2006, kdy eBanka patřila společnosti Česká spořitelna. Z tabulky si můžeme všimnout postupného zvyšování počtu zaměstnanců až na rok 2005, kdy došlo ke snížení zaměstnanců 41, ale následující rok se počet zaměstnanců zase zvýšil. Co se zisku na jednoho zaměstnance, tak zde můžeme vidět ve většině let záporné hodnoty za které může záporný výsledek hospodaření. Nejhorším rokem, co se týče zisku na jednoho zaměstnance se stal pro eBanku rok 2002, kdy zisk jednoho zaměstnance dosahoval hodnoty -347 000 Kč. Následující rok došlo ke zlepšení o téměř polovinu. Rok 2004 došlo zase ke zhoršení hodnoty na 300 000 Kč. Rok 2005 se stal jediným z námi sledovaných let, co se týče zisku na jednoho zaměstnance jako kladným rokem, kdy za tuto kladnou hodnotu 500 Kč na jednoho zaměstnance může hlavně kladný výsledek hospodaření, ale také snížení počtu zaměstnanců v podniku.

Graf č.7 Vývoj zisku na jednoho zaměstnance a počtu zaměstnanců společnosti eBanka, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společnosti eBanka, a.s. v letech 2002–2006.

Tabulka č. 8 Základní kapitál v letech 2005-2009

Základní kapitál (v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009
Raiffeisenbank	2 500 000	3 614 000	4 889 000	6 564 000	6 564 000
eBanka	1 184 500	1 184 500	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společností eBanka, a.s. a Raiffeisenbank, a.s. v letech 2005–2009.

V tabulce č. 8 je zobrazen základní kapitál a jeho postupný vývoj v letech před akvizicí, která proběhla v roce 2006 a následně po fúzi, která proběhla v roce 2007-2008. Společnost eBanka před zmiňovanou akvizicí vykazovala neměnicí se kapitál 1,18 mld. Kč. Společnost Raiffeisenbank vykazovala stále se zvyšující základní kapitál, za který v roce 2006 mohla akvizice, kdy Raiffeisenbank koupila 100 % akcií společnosti eBanka, kterou do té doby vlastnila společnost Česká spořitelna. Nejvyšší nárůst základního kapitálu můžeme vidět mezi roky 2007 a 2008, kdy společnost podstoupila fúzi s eBankou.

5.10 Hodnocení fúze

Projekt akvizice a následný projekt fúze společností Raiffeisenbank, a.s. a eBanka, a.s. proběhl věcně i časově dle harmonogramu. Po letech hodnotí společnost Raiffeisenbank projekt fúze

kladně a bere ho jako správné řešení. Hlavním přínosem se stalo efektivnější řízení a zlepšení efektivity managementu. Dále jako přínos vidím to, že bylo dosaženo některých výhod, kterých se má v rámci fúze docílit. Mezi tyto výhody patří provozní synergie, kdy Raiffeisenbank kvůli fúzi dosáhla vyšší tržní, dokázala si také udržet stejné nebo vyšší ceny produktů, a to jí napomáhalo zvyšovat své zisky. Další výhodou vidím ve snížení rizika konkurence, jelikož se Raiffeisenbank po fúzi stala větší na trhu a díky tomu se zbavila některých konkurentů z řad menších bank. Nevýhody projektu fúze vidím v tom, že nebylo dosaženo daňových výhod. Dále také ve společnostech chybí analýzy, které by pro tento projekt byly výhodné a napomáhaly tak k procesu fúze. Například analýza nákladů akvizice a následné fúze.

Tabulka č. 9 výhody a nevýhody projektu fúze

Výhody projektu fúze	Nevýhody projektu fúze
Vyšší tržní síla	Žádné daňové výhody
Efektivita managementu	Málo analýz projektu
Zvýšení počtu klientů	
Provozní synergie	
Maximalizace zisku	
Zrychlení tempa růstu	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z výročních zpráv společností eBanka, a.s. a Raiffeisenbank, a.s. v letech 2004–2009.

6 ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce byl popis problematiky týkající se fúze podniků. Celkový popis teorie, který je potřebný při procesu fúze. V teoretické části jsem shrnul celkovou podstatu fúzí, při které jsem zároveň zahrnul akvizice jako proces, který si je do jistého bodu podobný. Dále jsem shrnul celosvětové vlny fúze a její historii v průběhu let. Tuto historii jsem rozdělil na 6 světových vln fúzí a jednotlivé vlny popsal do odstavců. V následující kapitole jsem popsal motivy, které vedou podnik k přemýšlení nad fúzí.

Cílem mé práce byl popis teorie fúze, ať už světové nebo na území České republiky a popis konkrétní fúze mezi dvěma podniky. To zahrnuje představení podniků, průběh dané fúze, jednotlivé analýzy, popisy plusů a minusů a celkové zhodnocení. V kapitole nazvané druhy fúzí jsem popsal jednotlivé druhy jako jsou sloučení a splynutí, jakožto základní rozdělení a následně horizontální a vertikální fúze, kongenerické a konglomerátní a dané rozdělení vysvětlil. Také jsem popsal platební možnosti při fúzi.

Následující kapitolu průběh sjednocení jsem shrnul do jednotlivých kapitol, které se týkají postupu a jednotlivých kroků při přípravě přeměny. Dále jsem zde vypíchl zákony, které mají fúzi na starost a na které je potřeba si dát pozor a podrobně je nastudovat. Hlavními zákony v problematice spojení podniků jsou obchodní právo, zákon o přeměnách, zákon o ochraně spotřebitele. V této kapitole se také zabývám rozhodným dnem, který je pro fúzi důležitý a určuje den, kdy fúze přichází v platnost. Následně se zabývám vysvětlením, co pro podniky znamená zánik a zrušení společností z důvodu přeměny a popisuji projekt fúze, který je jeden z nejdůležitějších dokumentů při spojování podniků a bez kterého by fúze nemohla proběhnout. Také se zde zabývám daněmi a účetní problematikou, která je úzce spjata s fúzí. Probírám zde také podmínky, které jsou nutné při přeshraniční fúzi, která je velmi častá. Také zde píšou o informační povinnosti ukládané podnikům, které chtějí podstoupit fúzi, a která se týká hlavně informační povinnosti k majitelům cenných papírů daných podniků. Dále je v kapitole výběr cílové společnosti pro fúzi popsáno proč a jaký podnik vybrat pro realizaci spojení.

V následující kapitole se zabírám problematikou fúzí na území České republiky a vyjmenovávám zde jednotlivé zákony, které jsou pro fúzi u nás důležité a bez kterých se spojení v České republice nemůže uskutečnit. Jsou zde vyjmenovány ryze české zákony, ale také zákony a nařízení Evropské unie, které platí na území České republiky také a měli bychom si při spojování podniků na ně dát pozor. Popisuji zde také podmínky nutné pro přemístění sídla z jiného členského státu do České republiky. Je zde také kapitola o tom, jak vlastně probíhá

schvalování fúzí na českém území a jestli tento projekt nebude mít pro český trh devastující účinky. Přicházím na to, že projekty fúze téměř nebývají zamítnuty, ale jsou zde podmínky, které musí splňovat. Popisuji zde také problémy podnikových kultur, pro které může mít fúze negativní, ale i pozitivní účinky a jak je potřeba, aby management nástupnického podniku komunikoval se zaměstnanci.

V poslední kapitole a té nejdůležitější v mé bakalářské práci se zabývám fúzí konkrétního podniku. Vybral jsem si zde podnik eBanka a Raiffeisenbank, kde proběhla fúze mezi roky 2007 a 2008 a rozhodným dnem byl 1.1.2008. Před fúzí proběhla akvizice, kdy Raiffeisenbank odkoupila 100 % akcií společnosti eBanka od České spořitelny a poté se Raiffeisenbank rozhodla podstoupit fúzi s menší eBankou. Popisuji zde oba podniky a veškeré informace týkající se jejich podnikání. Popisuji průběh fúze a jednotlivé dny, kdy se kolem fúze v daných podnicích děly události. V této kapitole bych vypíchl hlavně společný produkt, který vznikl díky spojení, a to je produkt eKonto, na kterém obě banky poprvé spolupracovali. Je zde také popsáno, jak se bankách dařilo fúzi provozovat a jak se snažily, aby pro klienta zůstalo vše v pořádku, a tak jak má být. Prokazují jednotlivé analýzy jako například analýzu tržního podílu, která je jednou z motivů fúzí. Z této analýzy můžeme vidět, že Raiffeisenbank přišla díky spojení k novým klientům, a hlavně vzrostl její poměr u hypotečních úvěrů oproti předchozímu roku o 113,9 %. V další kapitole analyzuji absolutní ukazatele, kde porovnávám rozvahy obou společností před a po fúzi. Následuje analýza hospodářských výsledků, ve které můžeme vidět pohyb zisku po zdanění a porovnávám zde, jak se podnikům dařilo ve sledovaných obdobích. Na ukazatelích rentability si můžeme všimnout, že eBanka nevytvářela pozitivní výsledky, a proto se Česká spořitelna rozhodla tuto společnost prodat. Porovnával jsem zde také vývoj počtu zaměstnanců, kde nejvyšší nárůst zažívá společnost Raiffeisenbank v roce 2008, tedy rok po fúzi. Základní kapitál eBanky se neměnil po dobu našeho sledování a Raiffeisenbank zvýšila svůj základní kapitál v každém roce do roku 2008 a nejvyšší nárůst zaznamenala v roce 2008. Poslední částí mé bakalářské práce bylo celkové zhodnocení fúze. Z mého zkoumání vyšlo, že fúze proběhla úspěšně a bez větších problémů. Největší plus vidím v tom, že společnosti tento proces zvládly během jednoho roku a nemělo toto spojení vliv na zákazníka. Společnost Raiffeisenbank si zlepšila postavení na trhu a stala se větší společností. Zvýšila si počet zaměstnanců a vyjadřovala mnohem vyšší zisk oproti předchozím obdobím. Negativa na tomto procesu vidím pouze v nulových daňových zvýhodněních a nízkému počtu analýz k tomuto procesu. Celkově fúzi mezi eBankou, a.s. a Raiffeisenbank, a.s. považuji za úspěšnou, a ze které oba podniky vyšly s pozitivními výsledky.

7 POUŽITÁ LITERATURA

SMRČKA, Luboš. *Ovládnutí a převzetí firem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-442-1.

HLAVÁČ, Jiří. *Fúze a akvizice: proces nákupu a prodeje firem*. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1635-6.

JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční management*. V Praze: C.H. Beck, 2013. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-052-2.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9

VACULÍK, Josef; ČEKANOVÁ, Libuše; KUBĚNKA, Michal. *Teorie sdružování ekonomických subjektů: pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 109 s. ISBN 80-7194-918-3.

MARÍK, Miloš. *Koupě podniku jako součást podnikové strategie: (akvizice a fúze podniků)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 176 s. ISBN 80-7079-558-1

BUCHTA, Miroslav. *Mezinárodní management a marketing*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 123 s. ISBN 978-80-7395-109-2.

LEVY, H.; SARNAT, M. *Kapitálové investice a finanční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 920 s. ISBN 80-7169-504-1.

BEJČEK, Josef. *Soutěžní politika a fúze v evropském kontextu*. Brno: Masarykova univerzita, 2010. Spisy Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně = Acta Universitatis Brunensis iuridica. Řada teoretická, sv. 366. ISBN 978-80-210-5067-9.

ŠPATNÁ, Blanka. *Přeshraniční a nadnárodní fúze obchodních společností z ČR a dalších členských států EU*. Ostrava: Key Publishing, 2010. Monografie. ISBN 978-80-7418-058-3.

VOMÁČKOVÁ, Hana. *Účetnictví akvizicí, fúzí a jiných vlastnických transakcí: (vyšší účetnictví)*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Bova Polygon, 2009. ISBN 978-80-7273-157-2

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

SKÁLOVÁ, Jana. *Účetní a daňové souvislosti přeměn obchodních společností*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-699-0.

ČEKANOVÁ, Libuše. *Fúze podniků jako důsledek globalizace: zkrácená verze Ph.D. Thesis*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2004. Vědecké spisy Vysokého učení technického v Brně. PhD Thesis, sv. 244. ISBN 80-214-2682-9.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

Internetové články

wikipedia – Ebanka [online]. [cit. 30. 06. 2023] Dostupné z WWW:<https://cs.wikipedia.org/wiki/EBanka>

Raiffeisenbank – historie-raiffeisenbank [online]. [cit. 30. 06. 2023] Dostupné z WWW:<https://www.rb.cz/o-nas/kdo-jsme/profil-a-historie-raiffeisenbank-v-cr>

Justice – Raiffeisenbank [online]. [cit. 30. 06. 2023] Dostupné z WWW:<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=445917>

Seznam obrázků

Obr. 1: mapa trhů.....31