TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

Daňové a účetní aspekty fúze obchodních korporací

Diplomová práce

Studijní program:	N6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Autor práce:	**Bc. Kristýna Nosková**
Vedoucí práce:	Ing. Martina Černíková, Ph.D. Katedra financí a účetnictví

Liberec 2020

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

Zadání diplomové práce

Daňové a účetní aspekty fúze obchodních korporací

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna Nosková**
Osobní číslo: E18000251
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávající katedra: Katedra financí a účetnictví
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Deskripce problematiky fúzí.
2. Účetní legislativa související s prováděním fúzí v ČR.
3. Daňové aspekty vybrané problematiky.
4. Případová studie vnitrostátní fúze sloučením.
5. Vyhodnocení efektivity provedené fúze.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran
Forma zpracování práce: tištěná/elektronická
Jazyk práce: Čeština

Seznam odborné literatury:

- DRINGOLI, Angelo. 2016. *Merger and acquisition strategies: how to create value*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78643-067-0.
- MARKOVÁ, Hana. 2019. *Daňové zákony 2019: úplná znění platná k 1.1. 2019*. 29. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2274-5.
- NOVOTNÝ, Petr. 2014. *Nový občanský zákoník*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5163-4.
- SKÁLOVÁ, Jana. 2015. *Účetní a daňové souvislosti přeměn obchodních společností*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-699-0.
- WEBER, Yaakov, Shlomo Y. TARBA a Christina OBERG. 2014. *A comprehensive guide to mergers & acquisitions: managing the critical success factors across every stage of the M&A process*. Upper Saddle River: Financial Times/Prentice Hall. ISBN 978-0-13-301415-0.
- PROQUEST. 2019 Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: http://knihovna.tul.cz

Konzultant: Aleš Klimeš

Vedoucí práce: Ing. Martina Černíková, Ph.D.
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání práce: 31. října 2019
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan

Ing. Martina Černíková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci 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.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

23. dubna 2020 Bc. Kristýna Nosková

Anotace

Diplomová práce na téma „Daňové a účetní aspekty fúze obchodních korporací“ má za cíl analyzovat proces fúze z účetního a daňového hlediska a vyhodnotit efektivitu provedené fúze. Teoretická část definuje fúze obecně, vymezeny jsou různé typy těchto přeměn, motivy vedoucí k jejich provádění, ale zároveň i historický vývoj fúzí. Pozornost je věnována také účetním a daňovým aspektům přeměn obchodních společností v prostředí ČR. V praktické části je analyzována účetní a daňová problematika fúze sloučením dvou společností s ručením omezeným a zároveň je provedena komparace jejich finančního zdraví. V diplomové práci je zkoumána efektivita provedené fúze. Závěrečná kapitola hodnotí vliv fúze na finanční situaci nástupnické společnosti a zároveň analyzuje, zda fúze naplnila požadavky vlastníků. Závěr práce je věnován doporučením pro nástupnickou společnost.

Klíčová slova

Fúze, přeměna obchodních společností, sloučení, motivy fúzí, rozhodný den, projekt fúze, daňové povinnosti, finanční analýza, analýza poměrových ukazatelů, Altmanovo Z-score.

Annotation

Tax and accounting aspects of merger of business corporations

The diploma thesis "Tax and accounting aspects of the merger of business corporations" aims to analyse the merger process from the accounting and tax point of view and evaluate the efficiency of the process. The theoretical part defines mergers in general, various types of these transformations and motives leading to their implementation. There is also specified historical development of mergers. Attention is also paid to the accounting and tax aspects of the transformation process in the Czech Republic. The practical part analyses the accounting and tax issues of the merger by combination of two limited liability companies. A financial health of those companies is also compared. The thesis examines the efficiency of the merger. The final chapter evaluates the impact of the merger on the financial situation of the successor company and it also analyses whether the merger meet the requirements of the owners. The conclusion of the thesis is devoted to recommendations for the successor company.

Key words

Merger, transformation of companies, combination, motives of mergers, D Day, merger project, tax liabilities, financial analysis, analysis of ratio indicators, Altman’s Z-score.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala především vedoucí diplomové práce paní Ing. Martině Černíkové, Ph.D. za odborné vedení v průběhu celého procesu tvorby této práce, za cenné rady a připomínky, ale také za trpělivost a čas, který práci věnovala. Mé díky také patří konzultantovi panu Alešovi Klimešovi, který mi podal všechny potřebné informace, bez kterých by tato diplomová práce nemohla vzniknout, ale také poskytl důležité rady a připomínky. V neposlední řadě patří mé díky rodině a partnerovi, kteří mě v průběhu celého studia podporovali a byli mi oporou.

Obsah

Obsah 11
Seznam obrázků 13
Seznam tabulek 14
Seznam zkratek 15
Úvod 16
1 Fúze obchodních korporací 19
1.1 Typy fúzí 20
1.2 Motivy fúzí 23
1.3 Komparace fúzí a vnitřního rozvoje 25
1.4 Důvody neúspěchu fúzí 27
1.5 Historie fúzí 28
2 Fúze v podnikatelském prostředí ČR 31
2.1 Rozhodný den 31
2.2 Konečná účetní závěrka a zahajovací rozvaha 33
2.3 Ocenění jmění a odložená daň 35
2.4 Vybrané daňové aspekty fúzí 38
2.5 Projekt fúze 41
2.6 Ukazatele posuzující finanční zdraví společností v procesu fúze 43
3 Fúze vybraných podniků 47
3.1 Časový harmonogram fúze 49
3.2 Projekt fúze 51
3.3 Účetní operace související s provedenou fúzí 52
3.4 Daňové aspekty provedené fúze 58
3.5 Komparace finanční situace zúčastněných společností 60
4 Vyhodnocení provedené fúze 71
4.1 Efektivita fúze z hlediska finanční situace nástupnické společnosti 71
4.2 Nemonetární efekty fúze na nástupnickou společnost 84
4.3 Doporučení pro budoucí vývoj nástupnické společnosti 88
Závěr 91
Seznam použité literatury 94

Seznam příloh.....100
Přílohy.....101

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma fúze splynutím 20
Obrázek 2: Schéma fúze sloučením..... 20
Obrázek 3:Přehled motivů fúzí..... 23
Obrázek 4: Vlny fúzí od roku 1890 do roku 2010 (McCarthy a Dolfsma, 2013) 28
Obrázek 5: Postup provádění fúze s rozhodným dnem k 1.1. (Skálová, 2015). 32
Obrázek 6: Postup provádění fúze s rozhodným dnem v průběhu období (Skálová, 2015).32
Obrázek 7: Účetní operace související s provedenou fúzí..... 53
Obrázek 8: Schéma přeúčtování vzájemných závazků zúčastněných společností 55
Obrázek 9: Schéma přeúčtování úhrad vzájemných závazků zúčastněných společností 55
Obrázek 10: Daňová problematika související s provedenou fúzí 58
Obrázek 11: Čistý pracovní kapitál společností Alpha a Delta 2014 - 2017 v mil. Kč..... 61
Obrázek 12: Porovnání ČPK společností před fúzí a nástupnické společnosti po fúzi..... 72
Obrázek 13: Srovnání ROE společností před fúzí a nástupnické společnosti po fúzi..... 73
Obrázek 14: Komparace ROA společností před fúzí a nástupnické společnosti po fúzi 74
Obrázek 15: Porovnání ROS společností před fúzí a nástupnické společnosti po fúzi..... 75
Obrázek 16: Běžná likvidita společností před fúzí a nástupnické společnosti po fúzi..... 76
Obrázek 17: Pohotová likvidita společností před fúzí a nástupnické společnosti po fúzi... 77
Obrázek 18: Okamžitá likvidita společností před fúzí a nástupnické společnosti po fúzi .. 78
Obrázek 19: Celková zadluženost společností před fúzí a nástupnické společnosti po fúzi79
Obrázek 20: Míra zadluženosti společností před fúzí a nástupnické společnosti po fúzi ... 80

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výhody a nevýhody vnitřního rozvoje podniku a fúzí 26
Tabulka 2: Hodnocení Altmanova Z-score pro soukromé podniky 46
Tabulka 3: Časový harmonogram fúze společností Alpha a Delta 49
Tabulka 4: Náklady na fúzi 56
Tabulka 5: Vývoj rentability společností Alpha a Delta v letech 2014 – 2017 v % 62
Tabulka 6: Vývoj likvidity společností Alpha a Delta v letech 2014 – 2017 64
Tabulka 7: Vývoj ukazatelů zadluženosti společností Alpha a Delta v letech 2014 – 201766
Tabulka 8: Altmanovo Z-score podniků Alpha a Delta v letech 2014 – 2017.....68
Tabulka 9: Vliv fúze společností na hodnotu Altmanova Z-score.....81
Tabulka 10: Vyhodnocení ukazatelů finanční analýzy ve vztahu k hodnotám odvetví v letech 2017 a 2018.....82
Tabulka 11: Pozitivní dopady fúze na nástupnickou společnost.....85
Tabulka 12: Negativní dopady fúze na nástupnickou společnost 87

Seznam zkratek

ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
ROA	Return on Assets (rentabilita aktiv)
ROE	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	Return on Sales (rentabilita tržeb)
USD	United States dollar (Americký dolar)

Úvod

V současné době globalizace a neustále rostoucí konkurence na trzích jsou fúze obchodních společností stále častějším jevem. Podniky jsou schopny výběrem vhodného partnera pro fúzi zvýšit svou vlastní tržní hodnotu a zároveň se stát konkurenceschopnějšími. Spojením se s jiným podnikem mohou společnosti získat mimo jiné přístupy na nové trhy, k novým technologiím, na které by samy nedosáhly a podobně. V dnešní době nejde již pouze o fúze vnitrostátní, ale prostřednictvím těchto přeměn vznikají i velké nadnárodní společnosti.

Cílem této diplomové práce je analyzovat proces provedené fúze sloučením dvou společností s ručením omezením z účetního a daňového hlediska a vyhodnotit efektivitu celé přeměny. Z důvodu uvedení citlivých údajů o společnostech nejsou v práci uvedeny jejich skutečné názvy, avšak obě společnosti figurující v případové studii reálně existují a pro účely této diplomové práce jsou nazývány jako Alpha, s. r. o. a Delta, s. r. o.

První, tedy teoretická část diplomové práce je zpracována metodou literární rešerše odborných publikací a české legislativy. Následující, praktická část práce je vypracována za pomoci analýzy interních zdrojů poskytnutých zúčastněnými společnostmi. Tato analýza je zároveň založena na zkušenostech a poznatcích autorky, které získala díky aktivní účasti u procesu fúze společností Alpha a Delta. Na základě údajů zjištěných analýzou finančních ukazatelů je provedena komparace finanční situace zúčastněných společností. Metoda srovnání je využita také při vyhodnocení celkové efektivity realizované fúze, kdy je výsledný stav po fúzi porovnáván s požadavky vlastníků. V práci je provedena také komparace finančního zdraví nástupnické společnosti s odvětvím, v němž se pohybuje, a také se zúčastněnými společnostmi před fúzí.

Teoretická část diplomové práce je rozdělena na dvě dílčí části, první z nich je věnována fúzím obecně a ve druhé části se práce zabývá problematikou fúzí v podnikatelském prostředí České republiky. Diplomová práce se v úvodních pasážích věnuje zkoumání a deskripci podstaty fúzí s následným vymezením různých typů těchto přeměn. Přeměny obchodních společností se dělí podle dvou základních hledisek. Jednak je zkoumáno, zda provedením fúze vzniká nová společnost či nikoliv, z druhého pohledu jsou fúze členěny

dle příbuznosti oborů zúčastněných podniků. Kapitola dále analyzuje jednotlivé motivy společností, respektive vlastníků společností, k realizaci těchto přeměn. Primárně se podniky prostřednictvím fúzí snaží zvýšit svou tržní sílu, ale do motivů lze zařadit i synergický efekt, který je také častým impulsem pro provedení přeměn. Dále podniky k fúzím pobízejí odvětvové motivy, organizační či individuální motivy, neposledním důvodem pro realizaci přeměn obchodních společností je diverzifikace. Kapitola se dále zabývá komparací vnitřního rozvoje a provedení fúze. Vedení podniku musí důkladně zvážit obě tyto možnosti a všechny výhody a nevýhody obou kroků, před tím, než se pro jeden z nich rozhodne. V kapitole jsou dále řešena možná úskalí fúzí a důvody jejich neúspěchu. V závěru kapitoly je zmapováno šest historických vln fúzí od 90. let 19. století do počátku 21. století.

Právní úpravě fúzí v České republice se v současnosti věnuje především zákon č. 125/2008 Sb. zákon o přeměnách obchodních společností a družstev a zároveň zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník. V kapitole zabývající se fúzemi v podnikatelském prostředí České republiky je nejprve vymezen nejzásadnější okamžik realizace přeměn obchodních společností, kterým je rozhodný den. Kapitola dále analyzuje problematiku konečné účetní závěrky a zahajovací rozvahy v souvislosti s fúzemi. Na základě údajů z poslední účetní závěrky společnosti, obvykle jí je právě konečná účetní závěrka, je oceněno jmění společností, pokud je to třeba. Právě problematiku ocenění jmění a s tím související odloženou daň diplomová práce zkoumá ve své další části. O odložené dani společnosti musejí účtovat v důsledku rozdílné daňové hodnoty a té hodnoty, na kterou byl podnik oceněn. Kapitola dále objasňuje vybrané daňové aspekty fúzí, které plynou ze současné legislativy v České republice. Z hlediska daní, především daně z příjmů právnických osob, je tím nejdůležitějším okamžikem rozhodný den fúze, v tento den začíná zdaňovací období daně z příjmů pro nástupnickou společnost. Datum rozhodného dne je přesně stanoveno v projektu fúze, kterému se kapitola ve své další části věnuje. Závěr teoretické části se zabývá vybranými ukazateli finanční analýzy, díky kterým je možné zjistit v jaké finanční kondici je potenciální partner pro fúzi.

V praktické části diplomové práce je zkoumána fúze dvou společností s ručeným omezeným. Jsou posouzeny dopady této přeměny na finanční výkonnost nástupnické společnosti, ale i nemonetární efekty této fúze. Nejprve je analyzován celý proces fúze

sloučením dvou společností s ručením omezeným. V kapitole jsou představeny obě zúčastněné společnosti a vysvětleny vazby, které mezi nimi byly již před realizací přeměny společně s důvody, které vedly k rozhodnutí provést fúzi. Následuje časový harmonogram celé fúze společně s analýzou projektu fúze, který je základním dokumentem při přeměnách obchodních společností. Kapitola se dále věnuje účetním a daňovým operacím, které musely být v souvislosti s fúzí provedeny. Na závěr je provedena analýza finančního zdraví obou zúčastněných společností za pomoci vybraných ukazatelů a je posouzena jejich vhodnost jako partnerů pro fúzi.

Finální část diplomové práce vyhodnocuje efektivitu celé provedené fúze sloučením. Přeměna je nejprve vyhodnocena na základě finanční situace nástupnické společnosti, a to nejen v porovnání se zúčastněnými společnostmi před fúzí, ale i s průměrnými hodnotami finančních ukazatelů v odvětví, ve kterém se pohybuje. Následuje vyhodnocení toho, jak byly naplněny požadavky vlastníků na fúzi a neočekávaných skutečností, které s sebou fúze přinesla. Na závěr jsou navrhnuta doporučení pro budoucí fungování nástupnické společnosti.

Téma fúze obchodních společností bylo vybráno z toho důvodu, že autorka práce byla osobně přítomna u realizace fúze společností Alpha a Delta, která je zkoumána v této diplomové práci. Analýza a vyhodnocení efektivity celého procesu fúze bude přínosem pro nástupnickou společnost, protože žádná podobná analýza uvnitř podniku doposud nebyla provedena.

1 Fúze obchodních korporací

Tato kapitola se zabývá zkoumáním podstaty fúzí. Vymezuje typy fúzí z různých hledisek a zabývá se motivy vedoucími k realizaci přeměn obchodních společností. Analyzuje však i výhody a nevýhody fúzí v porovnání s vnitřním rozvojem. Dalším z témat řešených v kapitole jsou důvody neúspěchu těchto přeměn obchodních korporací. Závěr kapitoly je věnován zmapování šesti historických vln fúzí. První vlna fúzí se odehrála v období konce 90. let 19. století. Následující, druhá vlna, proběhla na konci 10. let 20. století, po které v 60. letech téhož století následovala třetí vlna fúzí. 80. léta 20. století byla ve znamení čtvrté vlny fúzí, po které na začátku 90. let následovala vlna pátá. Počátek 21. století byl ve znamení šesté vlny fúzí.

Pojem fúze je možné definovat jako proces spojení dvou nebo více podniků, které sdílí svá aktiva a zdroje, za účelem dosažení společných cílů. Manažeři společností obvykle vyjednají podmínky fúze, které později musí být schváleny i vlastníky. Fúze představuje takové spojení obchodních korporací, kdy dojde ke zrušení jedné nebo více společností a jedna ze společností dále existuje na trhu (fúze sloučením). Další formou je fúze splynutím, kdy zaniknou všechny zúčastněné společnosti, a je založena nová společnost s novým názvem.

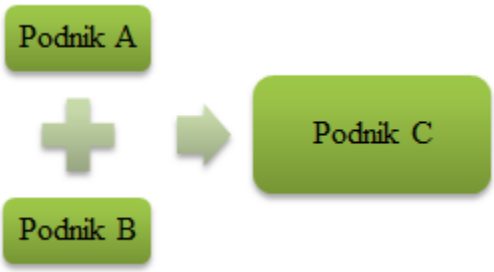
Proces fúze obchodních společností se skládá z několika klíčových fází. Prvním krokem je výběr potenciálního cíle fúze. Následně je nutné zhodnotit, zda tato cílová společnost splňuje požadované vlastnosti, tak aby vytvářela očekávanou hodnotu. Následuje jednání mezi oběma stranami, aby byl dosažen cíl fúze z hlediska ceny a způsobu platby. Nakonec je nutné definovat organizační strukturu a řídící postupy, které povedou k dosažení stanovených cílů z hlediska integrace a výkonu (Dringoli, 2016).

Co se týče počtu provedených fúzí, ten má od jejich rozmachu v 90. letech 19. století do dnes rostoucí tendenci, stejně jako finanční hodnota těchto uskutečněných přeměn obchodních společností. Obvykle nárůst objemu provedených fúzí přichází ve vlnách, nemá tedy příliš ustálenou tendenci. Tyto přeměny společností jsou velmi složitým procesem, který má velký dopad na podnik a je spojen s mnoha riziky (McGrath, 2011).

1.1 Typy fúzí

Fúze lze členit z několika hledisek, prvním hlediskem je to, zda při fúzi vznikne nový podnik, či nikoliv. Do tohoto členění spadají dva typy fúzí a to splynutím nebo sloučením.

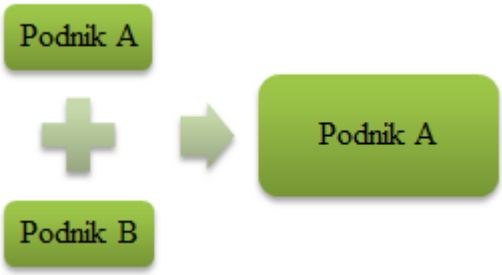
Prvním typem je fúze splynutím, tato varianta je schematicky vyjádřena na obrázku 1.



Obrázek 1: Schéma fúze splynutím
Zdroj: vlastní zpracování.

Pokud se podniky rozhodnou pro tento způsob fúze, vznikne úplně nová právnická osoba. Všechny zúčastněné podniky ztratí svou právní samostatnost a stanou se součástí této nově vzniklé společnosti. Veškerý majetek fúzovaných společností je převeden na nástupnickou společnost.

Jiným typem je fúze sloučením, kde je jedna ze zúčastněných společností zvolena za nástupnickou a ostatní podniky se stanou její součástí, viz obrázek 2.



Obrázek 2: Schéma fúze sloučením
Zdroj: vlastní zpracování.

Stejně jako u předchozího typu, je veškerý majetek zúčastněných společností převeden na nástupnickou společnost, avšak rozdílem je to, že zde nezaniknou všechny zúčastněné

společnosti, ale jedna z nich zůstane zachovaná. Tento způsob fúze je častěji používaný než fúze splynutím, především díky své jednoduchosti (Dringoli, 2016).

Dalším hlediskem dělení fúzí může být příbuznost oborů podnikání fúzujících společností, zde existují tři základní typy, a to horizontální, vertikální a konglomerátní fúze. Prvním typem jsou horizontální fúze, které představují spojení dvou nebo více konkurenčních podniků v jednom odvětví. Pokud tímto krokem získá společnost po fúzi větší tržní sílu, což by mohlo ohrozit konkurenci, mohou být použita antimonopolní opatření (Gaughan, 2017). Na základě dříve provedených studií lze konstatovat, že horizontální spojování podniků vede ke zvýšení jejich zisku, a to především díky růstu tržní síly, tedy nižšímu počtu konkurentů, a větší účinnosti zdrojů (Homberg et al., 2009; Tremblay & Tremblay, 2012). Cílem horizontálních fúzí je snižování počtu konkurenčních podniků na trhu, což umožňuje společnosti po fúzi zvyšovat své ceny a tím roste její zisk. Tento typ fúze zlepší výkonnost spojených podniků, i pokud nedojde k přímé úspoře nákladů, a to především proto, že si podnik může dovolit zvýšit ceny. Pokud se spojí s podniky ze stejného odvětví, dochází ke snížení celkových provozních nákladů, a to díky sdílení zdrojů (zaměstnanci, fyzický majetek). Podniky dávají přednost fúzím s podnikem ze stejného odvětví, protože v tomto případě je očekávaný větší synergický efekt, než pokud jsou podniky z odlišných oborů. Tyto fúze jsou i snadněji proveditelné, protože vedení obou společností rozumí danému odvětví (Rozen-Bakher, 2017). Příkladem horizontální fúze může být spojení dvou ropných společností Exxon a Mobil v roce 1998 (Gaughan, 2017).

Takzvaná vertikální fúze představuje spojení dvou nebo více podniků, které jsou ve vztahu dodavatel-odběratel (Gaughan, 2017). Vertikální fúze vzad (proti směru) představuje takovou situaci, kdy výrobce nakoupí svého dodavatele, zatímco vertikální fúze dopředu (po směru) nastane, když podnik koupí firmu, která je jeho odběratelem. Pokud je konkurenceschopnost fúzujících společností stejná, mohou díky fúzi zlepšit svou pozici na trhu, ale v případě, kdy je jedna ze společností konkurenceschopnější, může dojít spojením k poklesu zisku. Vertikální fúze usnadňuje tok zboží a služeb mezi spojenými podniky, dojde tedy k poklesu nákladů spojených se zásobami, je možný rychlejší vývoj produktů a také lepší využití výrobních kapacit. Provedení vertikální fúze je složitější než v případě předchozí horizontální fúze, protože dochází ke spojení podniků ze dvou odlišných

odvětví. V první řadě je nutné sladit toky produktů a služeb mezi podniky, může zde však vzniknout i problém při snaze o propojení odlišných firemních kultur (Rozen-Bakher, 2017). Zde může být jako příklad použita italská společnost Luxottica, která expandovala na americký trh za pomoci fúzí. Této společnosti se podařilo získat maloobchody jako je například LensCrafters, Sunglasses Hut, ale i významné značky jako Oakley či Ray-Ban.

Pokud jde o konglomerátní fúze, ty představují spojení takových podniků, které k sobě nemají vztah dodavatel-odběratel, ale ani si nejsou konkurenty, jinými slovy nemají žádnou společnou obchodní činnost (Gaughan, 2017). Fáze integrace konglomerátní fúze je náročnější a je zde větší riziko selhání než u dvou předchozích typů přeměn, a to především z důvodu odlišnosti produkce podniků. Dále mohou nastat problémy při spojování společností z důvodu rozdílných produktů, trhů i geografickému umístění společností. Také v tomto případě není možné slučovat operace, lidské zdroje či fyzický majetek, protože spolu předměty podnikání společností vůbec nesouvisí. V případě konglomerátní fúze tedy nedochází k úspoře nákladů z hlediska lidských zdrojů či možnosti využití lepší technologie, jenž vlastní jiný zúčastněný podnik. Na druhou stranu mohou podniky díky konglomerátní fúzi získat přístup na nové trhy, což zvýší jejich výnosy. Další výhodou je snazší přístup ke kapitálu a lepší stabilita příjmů při spojení dvou odlišných společností (Rozen-Bakher, 2017). Příkladem konglomerátní fúze může být například tabáková společnost Philip Morris, která se spojila s potravinářskými společnostmi General Foods (rok 1985 za 5,6 mld. USD), Kraft (roku 1988 za 13,44 mld. USD) a Nabisco (v roce 2000 za 18,9 mld. USD) a později se přejmenovala na Altria. Tato společnost využila peněžních toků ze svých tabákových a potravinářských obchodů k tomu, aby se stala méně domácí tabákovou společností a více tou potravinářskou. Důvodem byl především tehdejší úpadek tabákového průmyslu v USA. V posledních letech se podoba konglomerátů mění. Příkladem nových konglomerátů může být společnost Alphabet, jejíž dceřinou společností je například Google. Alphabet právě díky Googlu ovládá Android, YouTube či Waze (Gaughan, 2017).

1.2 Motivy fúzí

Odborná literatura uvádí velké množství různých motivů, které jsou pro společnosti impulzem k provádění svých přeměn. Následující text se věnuje pouze vybraným z nich. Podniky se obvykle prostřednictvím fúzí snaží dosáhnout svých cílů, proto by podnik před fúzí měl vždy zhodnotit, zda je pro něj přeměna výhodná. Obecně lze říci, že společným prvkem všech strategických motivů fúzí je snaha o vytvoření hodnoty pro všechny zúčastněné strany. Motivy fúzí, jež jsou dále v textu zkoumány, ukazuje obrázek 3.

Obrázek 3:Přehled motivů fúzí
Zdroj: vlastní zpracování.

Základním důvodem pro realizaci fúzí, jenž se prolíná všemi ostatními motivy, je získání větší tržní síly. V tomto případě podnik provede fúzi s konkurenční společností, což mu umožňuje zvyšovat ceny svých produktů a služeb. Svou tržní sílu podniky tedy zvyšují prováděním horizontálních fúzí (Miera, 2014). Existují tři situace, které obvykle vedou společnosti k provádění fúzí tohoto typu:

- Pokles poptávky, který způsobuje nadbytečnou kapacitu podniků. Tato situace může tlačit na snižování cen z důvodu velkého množství konkurenčních výrobků.

- Malé překážky vstupu na daný trh jsou také hrozbou pro domácí podniky. Nově vstupující konkurenti ze zahraničí, a s tím související větší nabídka konkurenčních produktů, vytváří nežádoucí tlak na pokles cen.
- Díky zpřísňovaní legislativních omezení se mohou některé spolupráce mezi podniky stát nelegálními, v tomto případě lze využít fúzí (Weber et al., 2014).

Zásadním motivem fúzí je mimo jiné snaha o vytvoření synergického efektu. Pojem synergie vznikl od slova „synergo“, které se skládá ze dvou částí, a to „syn“ (společně) a „ergo“ (práce). V obchodním prostředí je tento pojem často vysvětlován na základě Ansoffova synergického konceptu, který popisuje pozitivní synergii jako „2+2 = 5“. Tento koncept tedy říká, že podniky společně vytvoří vyšší hodnotu, než pokud by fungovaly odděleně (Schade, 2014). Fúze jsou prováděny především z důvodu dosažení úspory nákladů, získání nových manažerských dovedností a schopností díky vedoucím pracovníkům z jiných zúčastněných společností. Synergie však také vede k růstu celkové efektivity podniku, kdy zúčastněné strany sdílejí své technologie a know-how. Po spojení podniků také dochází k synergii z hlediska efektivity pracovních sil, kdy mohou být neproduktivní zaměstnanci nahrazeni produktivnějšími z jiné zúčastněné společnosti. Díky synergickému efektu jsou společnosti také schopny lépe optimalizovat celý výrobní proces k dosahování lepších výsledků (Geiger a Schiereck, 2014).

Odvětvové motivy fúzí jsou založeny na současných změnách na trhu, jako jsou globalizace anebo konsolidace (stabilizace) odvětví. Tyto tržní zvraty nejen zvyšují tržní sílu konkurence, ale vytváří pro podniky hrozby i v podobě omezenosti přístupu k dodavatelským nebo distribučním kanálům. Podniky na tyto hrozby často reagují realizací fúzí. Konkrétně se jedná o fúze právě z důvodu možného omezení dodávek zásob nebo zhoršení přístupu k zákazníkům kvůli nedostatečnému množství prodejních cest. Tyto typy fúzí nemusí vytvářet hodnotu, ale často jsou zásadním krokem pro přežití společností. Podniky totiž získají přístup k distribučním kanálům a dodavatelům jiných zúčastněných stran.

Organizační motivy fúzí se zabývají otázkami, jako je například tvorba hodnoty prostřednictvím využití různých typů synergie, lze sem zařadit úsporu nákladů, celkovou kooperaci řídících pracovníků nebo přenos znalostí v různých oblastech. Některé podniky

se pomocí fúzí snaží dosáhnout lepšího konkurenčního postavení na trhu nebo také získat přístupy na nové trhy. Dále spousta podniků volí fúzi spíše než interní rozvoj jako snazší cestu k získání nových technologií či znalostí (Weber et al., 2014).

Dalšími impulzy pro provádění fúzí mohou být individuální motivy zahrnující osobní důvody pro provádění fúzí jednotlivých vedoucích pracovníků. Ve skutečnosti mají manažeři a vlastníci odlišné cíle. Vlastníci společnosti usilují o maximalizaci hodnoty podniku, zatímco manažeři usilují o maximalizaci své mzdy. Na základě této informace lze říci, že manažeři se snaží maximalizovat svůj vlastní prospěch na úkor vlastníků. Vedoucí pracovníci mají díky fúzím možnost získat vyšší odměny a kompenzace za zvýšenou odpovědnost či za správu větší společnosti (Motis, 2007).

Motivem pro realizaci fúzí je také diverzifikace, kterou podniky mohou realizovat spojením se s dalším podnikem z jiného oboru. Tímto způsobem dochází k diverzifikaci činností podniku a s tím může být spojen i nárůst výnosů. Mezi motivy pro fúze obchodních korporací patří i ty z daňové a finanční oblasti. Po provedení fúze může podnik profitovat z kapitálových nákladů, například snížením nákladů na cenné papíry, nebo díky nižší úrokové sazbě u cizího kapitálu. Pokud jde o daňové úspory, podnik například může dojít k nižšímu daňovému základu díky většímu množství odepisovaného dlouhodobého majetku nebo uplatněním daňové ztráty z minulých let ostatních zúčastněných podniků (Weber et al., 2014).

1.3 Komparace fúzí a vnitřního rozvoje

Než se podnik rozhodne pro fúzi, měl by její výhody a nevýhody porovnat s možností vnitřního rozvoje. Vnitřní rozvoj představuje proces expanze podniku za použití vlastních aktiv a zdrojů. Některé společnosti financují vnitřní rozvoj výlučně výnosy z obchodních transakcí (Ang a Chng, 2013).

Přednosti a nedostatky jak vnitřního rozvoje, tak fúzí jsou uvedeny v tabulce 1. Výhodou interního rozvoje je především to, že investice lze definovat přesně podle skutečných cílů a potřeb podniku a investice mohou být realizovány postupně v závislosti na dostupnosti zdrojů. V případě vnitřního rozvoje je začlenění nové investice do podniku rychlejší a také rozhodování je snazší než v případě fúzí, a to především díky tomu, že cíle společnosti

nejsou ovlivněny dalšími zúčastněnými stranami. Pokud se podnik rozhodne pro vnitřní rozvoj, je pro něj jednodušší stanovení kritérií rozvoje (snížení nákladů, zvýšení efektivity výroby). Další výhodou vnitřního rozvoje je to, že lze lépe měřit jeho účinnost a náklady na něj vynaložené, na rozdíl od fúzí, kdy může být proces hodnocení účinnosti složitější (Gole a Hilger, 2009).

Tabulka 1: Výhody a nevýhody vnitřního rozvoje podniku a fúzí

	Vnitřní rozvoj	**Fúze**
Výhody	• Správné a efektivní umístění investic; • využití nových technologií; • rychlá integrace investic do stávajícího podniku; • snadné a rychlé rozhodování; • možnost průběžného monitorování výsledků.	• Rychlé dosažení cílů; • snadnější překonání překážek; • rychlý růst tržního podílu; • příznivý vliv na image firmy; • růst tržní síly; • získání nových technologií.
Nevýhody	• Zvýšení výrobních kapacit odvětví; • vyšší časová náročnost; • negativní dopady na cenu; • omezení ze strany duševního vlastnictví.	• Problémy při propojování podniků; • náklady na fúzi; • nejistota hodnoty podniku.

Zdroj: vlastní zpracování dle Dringoli, 2016 a Gole a Hilger, 2009.

Úskalí interního rozvoje jsou uvedena v další části tabulky 1. Za nevýhodu interního rozvoje lze považovat fakt, že dochází ke zvýšení výrobních kapacit v odvětví, tedy podnik je po provedení investice schopen více vyrábět, a tím roste celková nabídka v odvětví. Tato skutečnost je spojena s rizikem příliš velkých výrobních kapacit, a pokud nedochází zároveň i k růstu poptávky, mohou tyto nadměrné kapacity na trhu vyvolat cenovou válku mezi vzájemně konkurenčními podniky a tím může vzniknout tlak na pokles marží těchto podniků. Rozšíření výroby také bývá velmi časově náročným procesem, protože je nutné získat správné strojní zařízení a často zahrnuje i výstavbu nových prostor (Dringoli, 2016). Některé formy interního rozvoje mohou vyžadovat taková zvláštní aktiva, ke kterým podnik nemá přístup, příkladem mohou být omezení ze strany duševního vlastnictví (Gole a Hilger, 2009).

Výhodou při provádění fúzí může oproti internímu rozvoji dle tabulky 1 být rychlejší rozšíření výroby a portfolia zákazníků, protože podnik získá zákazníky ostatních zúčastněných společností. Při fúzi nedochází ke zvýšení celkové nabídky v odvětví a je využito synergického efektu. V případě provedení fúze s konkurenčním podnikem dochází i k růstu tržního podílu, a spojení se s jiným podnikem může mít pozitivní dopady i na image firmy. Fúzí získávají společnosti větší tržní sílu a mohou tedy zvyšovat ceny a objem prodeje. Po spojení se mohou také podniky těžit z lepšího přístupu k finančním zdrojům, například díky lepší image. Prostřednictvím fúze také podniky často získají přístup k novým technologiím, což bývá pro společnost levnější alternativou k internímu rozvoji (Weber et al., 2014).

Provádění fúzí má však i své stinné stránky, viz tabulka 1, jako jsou například problémy se správným ohodnocením druhé zúčastněné společnosti z důvodu omezeného množství informací, nebo špatný odhad nejen doby spojování firem, ale i nákladnosti tohoto procesu. Podniky často zvolí jako formu své expanze fúzi, protože je to možnost jak snížit počet svých konkurentů a zároveň zvýšit svůj podíl na trhu. Nesmějí však být podceňovány náklady spojené s realizací fúze (Dringoli, 2016).

1.4 Důvody neúspěchu fúzí

Úspěšnost fúzí může být posuzována dvěma způsoby. Za neúspěšnou je považována taková fúze, která končí prodejem nebo likvidací nástupnické společnosti, což není příliš častým jevem. Fúze jsou častěji označovány za neúspěšné z důvodu nenaplnění stanovených cílů. Při pohledu na úspěšnost fúzí většina z nich selhává z důvodu přecenění požadované synergie, anebo nebylo vhodně provedeno strategické začlenění podniků a proces začlenění trval příliš dlouhou dobu. Neúspěch fúzí má často na svědomí nevhodně zvolená strategie provedení spojení podniků (DePamphilis, 2010). Problémem při realizaci fúzí často bývá nadhodnocení partnera pro provedení tohoto procesu, přičemž jsou na druhou stranu podhodnoceny náklady na provedení fúze (Straub, 2007).

Za úspěšnou fúzí stojí především výběr vhodného partnera. Dalším problémem, na který mohou manažeři při provádění fúzí narazit, jsou zaměstnanci. Přeměna společnosti se dotkne všech zaměstnanců ze všech zúčastněných podniků, často se tyto podniky proto

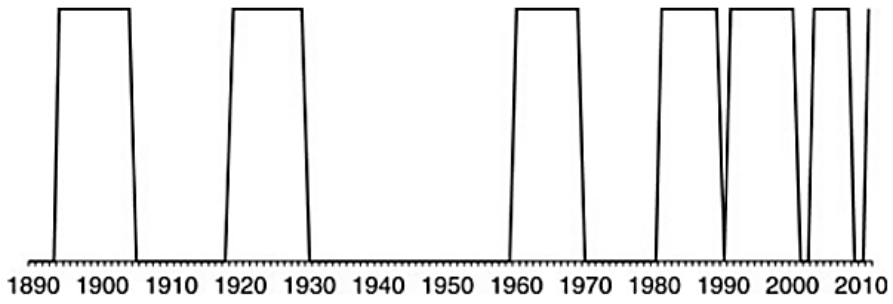
potýkají se zvýšenou fluktuací zaměstnanců v období fúze a po ní. Při provádění fúzí je třeba brát v úvahu i vliv na zaměstnance a firemní kulturu, je totiž prokázáno, že silná, soudržná a jednotná firemní kultura snižuje fluktuaci zaměstnanců.

Existují dva faktory, které jsou zásadní z hlediska lidských zdrojů pro úspěch fúzí. Prvním z faktorů je slučitelnost firemních kultur zúčastněných společností a zároveň musí být firemní kultura po fúzi dostatečně dynamická. Druhým faktorem je samotné provedení fúze, která musí být realizována takovým způsobem, aby byl minimalizován její negativní dopad na zaměstnance. Je tedy nutné všechny zaměstnance zúčastněných společností dostatečně informovat o průběhu fúze a jejím vlivu na ně.

Kulturní rozdíly v zúčastněných podnicích bývají často překážkou pro vytvoření soudržné společnosti. Je důležité, aby fúzující společnosti (především pokud jde o přeshraniční fúzi) vytvořily sdílené cíle a strategie anebo svým cílům vzájemně porozuměly. Pokud jde o přeshraniční fúze, zde je spojování podniků komplikováno navíc kulturními rozdíly mezi danými zeměmi (Cartwright et al. 2011).

1.5 Historie fúzí

Historicky lze fúze rozdělit do šesti zásadních vln, jejichž rozložení v čase znázorňuje obrázek 4, tyto vlny fúzí se odehrávaly především v USA a jejich počátky se datují ke konci 90. let 19. století.



Obrázek 4: Vlny fúzí od roku 1890 do roku 2010 (McCarthy a Dolfsma, 2013)

První vlna fúzí, která začala právě koncem 90. let 19. století, je charakteristická horizontální konsolidací průmyslové výroby, jinými slovy se v tomto období spojovaly především vzájemně konkurenční podniky s cílem získání většího podílu na trhu. V první

vlně fúzí mimo jiné probíhaly radikální změny v technologiích související s elektrifikací průmyslu. Éra fúzí konce 19. století byla charakteristická rozvojem moderních typů společností, vznikaly společnosti s ručením omezením, a také vznikem moderních kapitálových trhů. Všechny tyto skutečnosti na trhu vytvořily potenciál monopolních zisků, kterých podniky mohly dosahovat právě prostřednictvím spojování se. Následná vlna fúzí způsobila nerovnováhy na trhu, vznikaly obrovské podniky, které získaly monopolní postavení ve svých odvětvích (Yaghoubi et al., 2016). Tato skutečnost měla velký vliv na podobu podnikatelského prostředí v USA, zaniklo přes 3 000 podniků a z 300 spojenectví se asi dvě třetiny týkaly 8 zásadních odvětví pro americké hospodářství. Na konci vlny, v roce 1909 kontrolovalo 100 nejúspěšnějších podniků v USA necelých 18 % všech podnikových aktivit. V tomto období bylo téměř 80 % z provedených fúzí horizontální povahy, což vedlo ke vzniku velkých silných amerických společností. Vliv této „velké vlny“ se však týkal pouze USA, Evropu, či Asii její dopady neovlivnily. Tato éra skončila roku 1904, kdy byly monopolistické fúze zakázány antimonopolními zákony (McCarthy a Dolfsma, 2013).

Koncem 10. let 20. století začala druhá vlna fúzí, která byla ovlivněna první světovou válkou. V tomto období se podniky snažily o oligopolní postavení na trhu. Menší podniky využívaly antimonopolní legislativy ke snížení tržní síly dominantních firem a tvořily oligopoly (Yaghoubi et al., 2016). Většina fúzí v tomto období byla vertikálního typu. V této době se vláda v USA soustředila především na eliminaci kartelů, protože cenové dohody dle nich byly největší hrozbou pro hospodářskou soutěž. V průběhu této vlny vzniklo mnoho do dnes fungujících významných společností, jako například General Motors, IBM, John Deere apod. Druhá vlna se stejně jako ta první týkala především amerického podnikatelského prostředí. Tato éra fúzí byla ukončena recesí v roce 1929 (McCarthy a Dolfsma, 2013).

Následující, tedy třetí vlna fúzí se odehrávala v 60. letech 19. století a hlavním rysem této vlny byla diverzifikace firem, které chtěly využívat příležitostí na nových trzích. Toto období vedlo ke vzniku velkých konglomerátů, což vyústilo ve zpřísnění antimonopolní regulace v USA (Yaghoubi et al., 2016). I tato vlna, stejně jako dvě předcházející, byla poháněna inovacemi, ale s tím rozdílem, že této vlny fúzí se týkají především finanční

inovace. Téměř 80 % všech prováděných fúzí v této době bylo konglomerátního typu. Třetí vlna byla ukončena ropnou krizí (McCarthy a Dolfsma, 2013).

Čtvrtá vlna začala roku 1981 a byla charakteristická vysokým zadlužením a nepřátelskými převzetími. V tomto období vznikaly nové metody financování, které byly založeny především na bankovních úvěrech a obchodech s cennými papíry (Yaghoubi et al., 2016). Čtvrtá vlna fúzí se od předchozích lišila také tím, že v jejím průběhu vznikaly velké a významné podniky, proto také bývá označována jako vlna „mega fúzí“. Konec této vlny přišel roku 1989, kdy došlo ke konci velkého ekonomického růstu. V roce 1990 přišla krátká recese, která zapříčinila selhání několika fúzí provedených v tomto období. Dalším faktorem, který vedl ke konci této vlny fúzí, byl kolaps spekulativního dluhopisového trhu, kterým byla financovaná velká část těchto procesů (Marcos, 2014).

Na počátku 90. let začala další, pátá vlna fúzí, kdy se často spojovaly podniky v spolu úzce souvisejících odvětvích formou výměny akcií. Během této vlny fúzí došlo ke stabilizaci významných průmyslových odvětví (Yaghoubi et al., 2016). Pátá vlna byla ve znamení především konsolidace odvětví a globalizace. Velké množství fúzí však nedosahovalo takových zisků, jak se očekávalo, a ani nedocházelo k očekávanému poklesu nákladů, či synergii, což mělo za následek pokles cen akcií na přelomu let 1999 a 2000. Přesto v tomto období došlo k množství významných spojení jako například Hewlett Packard a Compaq (Moeller a Brady, 2014).

Rok 2003 byl počátkem šesté vlny fúzí, která přišla po hospodářském poklesu. Tato vlna byla ve znamení především přeshraničních fúzí a byla ukončena hospodářskou krizí v roce 2008 (Yaghoubi et al., 2016). Realizace fúzí byla v této době podporována nejen vysokou likviditou a levným kapitálem, ale i deformacemi v cenách podniků. Společnosti bývaly nadhodnoceny z důvodů spekulací a přehlížení rizik, velké množství zdrojů proto bylo investováno do nekvalitních aktiv. Následkem těchto skutečností byla již dříve zmiňovaná krize, která roku 2008 ukončila šestou vlnu fúzí (Marcos, 2014).

2 Fúze v podnikatelském prostředí ČR

Aktuálně se právní úpravou přeměn obchodních společností zabývá zákon č. 125/2008 Sb. zákon o přeměnách obchodních společností a družstev a částečně i zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník. V novém občanském zákoníku jsou vymezeny v § 174 - 184 základní souvislosti a pojmy související s přeměnami obchodních společností. Poslední novelizace zákona o přeměnách obchodních společností byla provedena k 1. 1. 2014 ve spojitosti s novým občanským zákoníkem. Z hlediska účetnictví jsou povinnosti účetních jednotek upraveny nejen zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, ale i vyhláškou č. 500/2002 Sb. a Českými účetními standardy (Skálová, 2015).

V této kapitole je pozornost věnována problematice fúzí z hlediska podnikatelského prostředí v České republice. Za přeměnu právnické osoby je dle občanského zákoníku označován proces, v rámci kterého se právně rozdělují či spojují právnické osoby, dochází tedy ke zrušení jednoho nebo více podniků bez likvidace[1]. Tento termín je však užíván i v souvislosti se změnou právní formy společnosti, tedy změnou interních poměrů. Provedení přeměny obchodních společností nabývá účinnosti až v okamžiku jejího zápisu do obchodního rejstříku (Novotný, 2014). Zásadním okamžikem celého provádění přeměn obchodních společností je rozhodný den, jenž je právně upraven občanským zákoníkem a zákonem o přeměnách obchodních společností a družstev. Na rozhodném dni závisí celý následný proces realizace fúze.

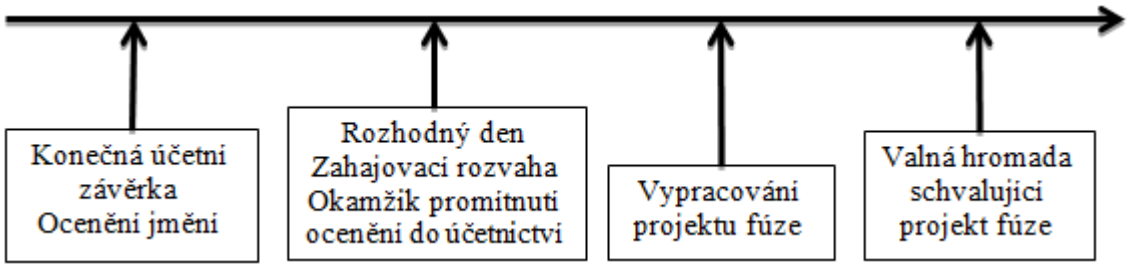
2.1 Rozhodný den

Rozhodný den je okamžik, od kterého je jednání zanikající společnosti z účetního hlediska považováno za jednání, jež bylo provedeno na účet nástupnické společnosti. Zanikající právnická osoba sestavuje ke dni předcházejícímu rozhodnému dni konečnou účetní závěrku a k rozhodnému dni je sestavena nástupnickou společností zahajovací rozvaha (Občanský zákoník, 2018). Tento den je stanovován vždy, pokud má být provedena fúze, převedeno jmění na společníka nebo se mají společnosti rozdělit. Rozhodný den nesmí být

[1] V případě zrušení společnosti bez likvidace přechází veškeré její jmění na právního nástupce, v případě přeměn obchodních společností na nástupnickou společnost (Novotný, 2014).

stanoven více než 12 měsíců před provedením zápisu přeměny do obchodního rejstříku, nejzazším termínem pro rozhodný den je právě den zápisu přeměny do obchodního rejstříku. Pokud je rozhodný den v projektu přeměny stanoven na pozdější datum, než kdy proběhl zápis do obchodního rejstříku, je okamžik zápisu považován za rozhodný den (Zákon 125/2008 Sb.).

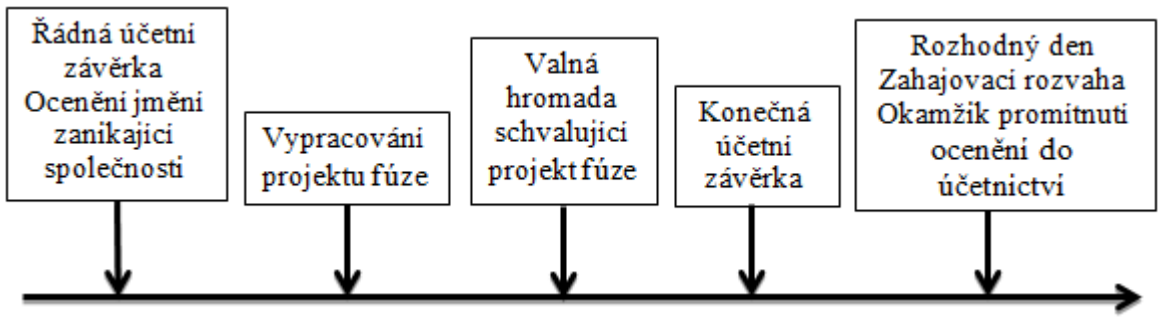
Rozhodný den může být tedy stanoven, jakožto den následující po konečné účetní závěrce, jež bude použita k ocenění majetku znalcem, viz obrázek 5.



Obrázek 5: Postup provádění fúze s rozhodným dnem k 1.1. (Skálová, 2015).

Tuto situaci znázorněnou na obrázku 5 si lze představit tak, že k 31. 12. podnik sestaví řádnou účetní závěrku, která je zároveň i konečnou účetní závěrkou a následující den, tedy 1. 1., je rozhodným dnem, k němuž je sestavena zahajovací rozvaha nástupnickou společností. Tímto krokem je ocenění jmění, které bylo provedeno 31. 12., zahrnuto v účetnictví. Následuje vypracování projektu fúze a jeho schválení valnou hromadou.

Nástupnická společnost však může ocenění jmění odrazit ve svém účetnictví i jiným způsobem z hlediska časové souslednosti jak ukazuje obrázek 6.



Obrázek 6: Postup provádění fúze s rozhodným dnem v průběhu období (Skálová, 2015).

Stejně jako u předchozí varianty se k 31. 12. sestaví řádná účetní závěrka sloužící jako podklad pro znalecký posudek. 1. 1. následujícího roku začne další účetní období, v jehož průběhu se pracuje na projektu fúze a po jeho schválení valnou hromadou následuje rozhodný den. Ke dni předcházejícímu rozhodnému dni je sestavena konečná účetní závěrka. Nástupnická společnost k rozhodnému dni sestaví zahajovací rozvahu, ve které je odraženo i přecenění majetku a závazků zanikající společnosti (Skálová, 2015).

Jak je z předchozího textu patrné, konečná účetní závěrka, jež je sestavena zanikající společností den přecházející rozhodnému dni, je jedním ze stěžejních dokumentů při provádění přeměn obchodních společností. Následující den po sestavení konečné účetní závěrky, tedy v rozhodný den, je sestavována zahajovací rozvaha.

2.2 Konečná účetní závěrka a zahajovací rozvaha

Konečná účetní závěrka je v souvislosti s přeměnami obchodních společností definována jako závěrka, která byla sestavena ke dni před rozhodným dnem. Tuto účetní závěrku musejí sestavit všechny zúčastněné společnosti a tato závěrka zároveň může sloužit znalci jako podklad pro ocenění jmění. Po novele zákona o přeměnách obchodních společností se obsah konečné účetní závěrky shoduje s řádnou účetní závěrkou (Skálová, 2015). Při procesu sestavování konečné účetní závěrky musí být stanoveno, zda goodwill[2], oceňovací rozdíly k majetku, rezervy a další položky budou postoupeny nástupnické společnosti. Finální rozhodnutí musí společnost uvést v příloze účetní závěrky společně se zdůvodněním svého rozhodnutí (České účetní standardy, 2018).

V případě, že ode dne sestavení poslední řádné, mimořádné či konečné účetní závěrky do dne vypracování projektu fúze uběhlo více než 6 měsíců, je nutné sestavit mezitímní účetní závěrku. Avšak od sestavení této mezitímní účetní závěrky nesmí uplynout doba delší než 3 měsíce do okamžiku vyhotovení projektu přeměny. Pokud některá ze zúčastněných společností je povinna ověřovat svou konečnou nebo mezitímní účetní závěrku auditorem, připadá tato povinnost i na všechny ostatní zúčastněné strany. Mezitímní účetní uzávěrku

[2] Goodwill představuje kladný anebo záporný rozdíl mezi hodnotou, na níž byla nabytá společnost oceněna, a přeceněného majetku poníženého o závazky zanikající společnosti (Hruška, 2019).

není nutné sestavovat, pokud s tím všichni společníci všech zúčastněných společností souhlasili (Zákon 125/2008 Sb.).

Zahajovací rozvaha je sestavována nástupnickou společností k rozhodnému dni, tedy následující den po sestavení konečné účetní závěrky (Občanský zákoník, 2018). Zahajovací rozvaha je schvalována společníky či valnou hromadou společně s projektem přeměny, předchází-li rozhodný den okamžiku dokončení projektu přeměny. Pokud rozhodný den tomuto okamžiku nepředchází, je třeba sestavit předběžnou zahajovací rozvahu. Tento krok je nutný především pro potvrzení návaznosti projektu přeměny na účetnictví. Zahajovací rozvaha obsahuje aktiva a pasiva nástupnické společnosti, která jsou oceněna hodnotou přejatou od zanikající společnosti. Toto jmění může být přeceněno na reálnou hodnotu.

Pokud se jedná o splynutí, sloučení či převod jmění na společníka, je nejčastěji zahajovací rozvaha sestavována následujícím způsobem:

1. Sumarizací všech aktiv, jež byla uvedena v konečných závěrkách zúčastněných společností.
2. Součtem závazků, které byly uvedeny zúčastněnými společnostmi v konečných závěrkách.
3. Započítáním přecenění jmění dle znaleckého posudku souhrnně s vyčíslením oceňovacího rozdílu u nabytého majetku, anebo na základě samostatného znaleckého ocenění s vyčíslením goodwillu.
4. Zhotovením skladby vlastního kapitálu dle projektu fúze společně s komentářem k zahajovací rozvaze.
5. Vyřazením akcii zanikajícího podniku, anebo nástupnické společnosti, které sloužily ke směně proti vlastnímu kapitálu.
6. Vyřazením vzájemných pohledávek a závazků.
7. Zaznamenání závazku souvisejícího s vyrovnáním se s menšinovými společníky v souvislosti s převzetím jmění nebo závazku z doplatků (Skálová, 2015).

Pokud všechny zúčastněné osoby jsou povinny dle § 12 zákona o přeměnách obchodních korporací nechat ověřit svou konečnou účetní závěrku auditorem, musí být i zahajovací rozvaha auditorem ověřena (Šafránek et al., 2019).

Ke dni poslední účetní závěrky, a to ať řádné, mimořádné či konečné, je v některých případech nutné, aby všechny zúčastněné společnosti nechaly své jmění ocenit znalcem. Díky rozdílu mezi daňovou a reálnou hodnotou oceněného jmění vzniká nástupnické společnosti zároveň povinnost účtovat o odložené dani.

2.3 Ocenění jmění a odložená daň

Zanikající společnost má dle § 73 zákona o přeměnách obchodních společností povinnost při fúzi sloučením nechat znalce, aby ocenil jmění společnosti za předpokladu, že dochází k navýšení základního kapitálu nástupnické společnosti ze jmění zanikajícího podniku. Pokud se však jedná o fúzi splynutím, musí každá zúčastněná společnost mít znalcem oceněné své jmění. Majetek a závazky společnosti jsou oceňovány ke dni provedení poslední řádné, mimořádné či konečné účetní závěrky zanikajících společností před vypracováním projektu fúze. Znalecký posudek je společnost, na jejíž jmění se vztahuje, povinna poskytnout všem ostatním společnostem, které se přeměny účastní (Zákon 125/2008 Sb.).

Jako znalec, který bude oceňovat jmění společností, může být jmenována tatáž osoba, jež je jmenována jako znalec pro fúzi. Tato osoba může být zároveň znalcem ve více zanikajících společnostech. Pokud je znalecký posudek součástí znalecké zprávy o fúzi, je nutné tuto zprávu zveřejnit ve sbírce listin.

Znalecký posudek musí dle § 75 zákona o přeměnách obchodních společností obsahovat:

1. Charakteristiku jmění zanikající společnosti.
2. Způsoby ocenění, jež byly použity.
3. Hodnotu na jakou bylo jmění zanikající společnosti oceněno.
4. V případě fúze splynutím je nutné uvést, zda hodnota jmění je shodná se sumou vkladů do základního kapitálu nástupnické společnosti s ručením omezením. Tyto vklady jsou vázány k podílům v nástupnické společnosti, které získali společníci

zanikající společnosti směnou za podíly zanikajícího subjektu. V případě akciové společnosti se jedná o sumu účetních nebo jmenovitých hodnot akcií nástupnické společnosti, které mají být vydány akcionářům zanikající společnosti.

5. Pokud se jedná o fúzi sloučením, je nutné uvést informaci o tom, zda hodnota jmění je shodná s hodnotou nárůstu základního kapitálu, která připadá na společníky zanikajícího subjektu (Šafránek et al., 2019).

Oceňovací rozdíl z přecenění jmění společnosti při přeměnách obchodních korporací, je tvořen odlišnou hodnotou zanikajícího podniku a oceněním, které provedl znalec pro potřeby plánované přeměny. Výše tohoto rozdílu je zahrnuta do základního kapitálu nástupnické společnosti, nebo do ostatních kapitálových fondů. S hodnotou přecení tedy nelze volně nakládat (Šebestíková, 2011).

Dle § 13b zákona o přeměnách obchodních společností mohou být použity pouze objektivní a obecně uznávané metody ocenění, které odpovídají účelu provádění ocenění (Zákon 125/2008 Sb.). Existují tři primární skupiny metod oceňování:

- Porovnávací metody spočívají v analyzování cen realizovaných na trhu u totožných či podobných aktiv. Pokud se nejedná o stejná aktiva, bývá porovnání prováděno prostřednictvím indexů srovnatelnosti anebo tržních násobitelů. Tento přístup je považován za nejvhodnější metodu, především protože je založen na informacích z trhu. Avšak oceňování tímto způsobem bývá velmi komplikované, což může mít negativní vliv na vypovídací schopnost této metody. Použití tohoto způsobu pro ocenění společností jako celku ani není možné. Mezi problémy související s touto metodou patří například nedostatečné informace o tom, jak jsou stanovovány ceny na trhu, dále některá aktiva není možné na trhu porovnat s jiným aktivem, jenž je na trhu běžně obchodované (například již dříve zmiňované společnosti).
- Výnosové metody jsou založeny na měření prospěchu, který vlastníkovi přinese dané aktivum. V ekonomickém prostředí je tento přínos ztotožňován s budoucími peněžními toky, které budou z toho určitého aktiva plynout. Kvůli vlivu inflace a rizika jsou současné peněžní toky hodnotnější než ty budoucí, proto je třeba současnou hodnotu těchto toků upravit za pomoci zvolené diskontní míry. Tyto metody jsou při provádění fúzí nejhojněji používané.

- Nákladové metody jsou založeny na určení hodnoty, jež by mělo dané aktivum s obdobnými vlastnostmi a využitím s přihlédnutím k jeho opotřebení, v danou chvíli. Nákladové metody nejsou příliš vhodné pro oceňování jmění při přeměnách společností, existují však situace, kdy nelze majetek zaručeně ocenit jiným způsobem.

Všechny výše uvedené metody oceňování jsou za určitých podmínek vhodné pro účely ocenění jmění při přeměnách obchodních společností (Skálová, 2015). Pokud podnik nechává ocenit z důvodu přeměny své jmění znalcem je obvyklým jevem, že se daňová hodnota liší od hodnoty, na kterou byl podnik oceněn. Na základě této skutečnosti je účtováno o odložené dani.

Odložená daň se týká pouze účetní stránky podnikání, avšak při provádění přeměn obchodních společností je ve většině případů důležitým prvkem. Odložená daň umožňuje podniku splnění účetních zásad opatrnosti a akruálnosti[3]. Její hlavní podstata spočívá v tom, že náklady na daň z příjmů jsou zaúčtovány ve správném období a výši nehledě na zákon o daních z příjmů (Šebestíková, 2011) Podkladem pro výpočet odložené daně v rámci přeměn obchodních společností mohou být jenom položky, které nabyla nástupnická společnost a samotná odložená daň také přechází na nástupnickou společnost (České účetní standardy, 2018). Rozhodný den je při přeměnách obchodních společností dnem pro výpočet odložené daně a jejího zahrnutí v zahajovací rozvaze.

Odložená daň se účtuje na účet *481 – Odložený daňový závazek a pohledávka* souvztažně buď s dlouhodobými pohledávkami, nebo závazky. V případě, kdy je o odložené dani účtováno poprvé její část, která se vztahuje k minulému období je zaúčtována mezi vlastní kapitál na účet skupiny *42 – Fondy ze zisku a převedené výsledky hospodaření*, jako změna metody. Druhá část této daně, která už se vztahuje k současnému účetnímu období je zaúčtována do skupiny *59 – Daně z příjmů.* V průběhu následujících let jsou změny, zjištěné meziročně ze všech přechodných rozdílů, této daně účtovány na účet *481 - Odložený daňový závazek a pohledávka* (Skálová, 2015). Při realizaci fúzí je však

[3] Akruálnost, neboli akruální princip je jednou z účetních zásad a říká, že účetní jednotky jsou povinny účtovat skutečnosti do období, s nímž věcně a časově souvisí (Šteker a Otrusinová, 2016).

třeba věnovat pozornost i daňové problematice jako takové, stěžejní je z hlediska daní daň z příjmů právnických osob, ale i ostatním daním je třeba věnovat dostatečnou pozornost.

2.4 Vybrané daňové aspekty fúzí

Fúze obchodních společností je úkon, při kterém je nutné věnovat náležitou pozornost i daňové legislativě. Z hlediska daní je pro realizaci fúzí tou nejvýznamnější daň z příjmů právnických osob. Při provádění přeměn obchodních společností se však nestačí zabývat pouze daní z příjmů, ale je nutné prověření i další legislativy, aby byla celá přeměna z hlediska daní provedena správně.

Zdaňovací období daně z příjmů právnických osob, co se týče podniků po provedené fúzi, je stanoveno § 21a. Toto období začíná rozhodným dnem fúze a končí společně s koncem kalendářního nebo hospodářského roku[4], ve kterém tato přeměna proběhla. Fúze musí být před svým provedením oznámena místně příslušnému správci daně.

Fúze jsou dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v § 23c odst. 1 vymezeny jako postup, při kterém:

- Všechno jmění jedné nebo více zanikajících obchodních společností zrušených bez likvidace je převedeno na jinou fungující společnost s tím, že společníci zanikající společnosti získají podíl v nástupnické existující společnosti s možným doplatkem na dorovnání.
- Veškerý majetek a závazky dvou nebo více zanikajících společností nabývá nově vzniklá obchodní korporace, která byla zřízena zanikajícími společnostmi. Společníci zanikajících společností mají nárok na podíl v nově vzniklé obchodní korporaci s potenciálním doplatkem.
- Zanikající společnosti převádí všechno své jmění na jinou společnost, jež je jediným společníkem té zanikající (Vychopeň, 2019).

[4] Hospodářský rok začíná prvním dnem jiného měsíce než ledna a trvá 12 po sobě jdoucích měsíců (Dušek, 2017).

Do základu daně dle § 23c nevstupují příjmy nástupnické obchodní společnosti vzniklé na základě přecenění dluhů a majetku zanikajících společností. Stejně tak příjmy společníka zanikající společnosti vyplývající z přecenění majetku a dluhů z důvodu fúze nejsou zahrnovány do základu daně. Toto se však nevztahuje na doplatek na dorovnání podílu. Hodnota podílu v nástupnické společnosti odpovídá hodnotě podílu v zanikající společnosti ke dni, který předcházel rozvahovému dni, tedy ke dni před rozhodným dnem fúze (Daně z příjmů, evidence tržeb 2019).

Fúze obchodních společností je proces, v rámci kterého na nástupnickou společnost přechází nejen jmění zanikajících společností, ale zákon o daních z příjmů ukládá nástupnické společnosti také právo dle § 23c odst. 8:

- Přejmout opravné položky a rezervy, které vytvořily zanikající společnosti. Pokud tyto opravné položky a rezervy byly vytvořeny podle právního předpisu, jenž upravuje jejich tvorbu.
- Převzít dosud neuplatněnou daňovou ztrátu, o tuto odčitatelnou položku může nástupnická společnost ponížit svůj základ daně v průběhu následujících 5 zdaňovacích období od vzniku této ztráty.
- Uplatnit odčitatelné položky, na které měly nárok zanikající obchodní společnosti dle § 34 odst. 4 a 5, a které zatím nebyly uplatněny za podmínek, jako by byly uplatněny zanikající společností. Tyto položky lze uplatnit pouze v rozsahu prokazatelném podle ekonomicky doložitelného kritéria.

Výše uvedená daňová ztráta je zákonem o daních z příjmů definována v § 38n, a nastane v situaci, kdy výdaje společnosti převyšují její příjmy. Příjmy i výdaje musejí být upravené o nedaňové položky, které do základu daně nevstupují. Snižování základu daně o daňovou ztrátu je upraveno v § 34 odst. 1. Základ daně má společnost možnost ponížit o daňovou ztrátu 5 období, které následují po období, kdy byla daňová ztráta vyměřena. Daňová ztráta však nemůže být podle § 38na uplatněna v okamžiku, kdy u podniku byla provedena podstatná změna ve skladbě osob, jenž se přímo podílí na kapitálu a vedení společnosti. Za podstatnou změnu je považováno zvýšení nebo nabytí podílu, které v součtu činí více než 25 % základního kapitálu či hlasovacích práv, nebo pokud na základě této změny nějaký člen podniku získá zásadní vliv. Zdali tato změna nastala, je zjišťováno v období, kdy chce

společnost ztrátu uplatnit. Toto období je porovnáno s obdobím vzniku této daňové ztráty. Posuzuje se skladba a výše podílů osob přímo se podílejících na kapitálu nebo kontrole společnosti ke konci období. V případě fúze (pokud došlo k této podstatné změně) může společnost uplatnit daňovou ztrátu maximálně do výše části základu daně, která připadá na stejné úkony vykonávané zaniklou společností v období vzniku ztráty (Marková, 2019).

Dále je třeba věnovat pozornost i daňovým odpisům. Nástupnická společnost pokračuje v odpisování dlouhodobého majetku započatém zanikající společností. Pokud tento majetek přešel do vlastnictví nástupnické společnosti v důsledku fúze a je možné ho odepisovat dle zákona o daních z příjmů. Zákon o daních z příjmů v § 26 definuje pro účely odpisů hmotný majetek jako samostatné movité věci a jejich soubory s dobou použitelnosti delší než 1 rok a pořizovací cenou vyšší než 40 000 Kč. Dále jsou do hmotného majetku zařazeny například budovy a stavby avšak § 26 odst. 2, písm. c) zákona o daních z příjmů uvádí výjimky, kdy se tento majetek neřadí mezi dlouhodobý majetek (Daně z příjmů, evidence tržeb 2019).

Další důležitou daní, která se týká spousty podniků na území České republiky, je daň z přidané hodnoty (dále jen DPH). Zdaňovacím obdobím v případě DPH je obvykle kalendářní měsíc a přiznání k této dani se podává do 25. dne následujícího měsíce. Pokud vznikne osobě povinné k dani daňová povinnost, je splatná téhož dne, kdy bylo podáno daňové přiznání. Nadměrný odpočet je finančním úřadem vrácen do 30 dnů od data podání přiznání k dani. Zanikající společnost zaniká až v okamžiku, kdy je vymazána z obchodního rejstříku. Z této skutečnosti vyplývá, že všechny zúčastněné společnosti, jsou-li osobami povinnými k dani, musí podávat přiznání k DPH samostatně až do dne zápisu fúze do obchodního rejstříku. Plátcem DPH se stává nástupnická společnost od okamžiku zapsání fúze do veřejného rejstříku, pokud před fúzí nebyla povinna k této dani a některá z nástupnických společností byla plátcem DPH. V případě zrušení obchodní korporace bez likvidace, tedy mimo jiné i v případě fúze, nevzniká povinnost snížit již uplatněný nárok na odpočet u majetku, který byl v den zrušení registrace majetkem zanikající společnosti. Pokud by společnost chtěla po fúzi provést změnu zdaňovacího období, tedy podávat přiznání čtvrtletně, je obrat pro tyto účely počítán jakou součet obratů všech zúčastněných společností (Dušek, 2019).

Daň z nabytí nemovitých věcí se u nemovitostí získaných v rámci přeměn obchodních společností nehradí, toto nabytí je vyloučeno z daně v § 5 zákonného opatření Senátu o dani z nemovitých věcí. Společnosti tedy nemusí odvádět daň z nabytí nemovitých věcí, které získaly z nově nabytého jmění zanikající společnosti (Zákonné opatření Senátu č. 340/2013 Sb.).

Pro daň z nemovitých věcí je zdaňovacím obdobím kalendářní rok. Výše základu této daně se vyměřuje v závislosti na stavu k 1. 1. zdaňovacího období. Pokud v průběhu zdaňovacího období dojde ke změnám, které jsou rozhodné pro daň, není na ně brán zřetel. Daňové přiznání je nutné podat do 31. 1. následujícího roku. V případě této daně tedy každá zúčastněná společnost podá daňové přiznání zvlášť. Nástupnická společnost podá daňové přiznání, v němž budou zahrnuty nově nabyté nemovitosti, až v roce, ve kterém byly tyto nemovitosti k 1. 1. v jejím vlastnictví (Zákon 338/1992 Sb.).

Daňová povinnost zanikající společnosti, pokud byla povinná k silniční dani, přechází na nástupnickou společnost, která nabyla vozidla společně s dalším jměním zanikající společnosti. Nástupnická společnost je povinna podat daňové přihnání za zaniklou společnost do 30 dnů od zápisu fúze do obchodního rejstříku, tedy zániku společnosti dle § 240 daňového řádu. Toto daňové přiznání je podáváno za část zdaňovacího období do dne zániku podniku (Zákon č. 280/2009 Sb.). Při řešení daňové problematiky z hlediska fúzí jsou zásadními okamžiky rozhodný den a okamžik zápisu fúze do obchodního rejstříku, tedy výmaz zanikající společnosti z tohoto rejstříku. Přesné datum rozhodného dne je stanoveno ve stěžejním dokumentu pro realizaci fúzí, a tím je projekt fúze.

2.5 Projekt fúze

Přeměny obchodních společností jsou prováděny dle písemného projektu, který vypracují všechny zúčastněné společnosti. Projekt je považován za vyhotovený v okamžiku, kdy splňuje potřebné náležitosti dle zákona o přeměnách obchodních společností. Dokument musí být schválen ve stejné podobě společníky všech participujících společností.

Dle zákona o přeměnách obchodních společností musí projekt fúze obsahovat:

1. Název a sídlo všech zúčastněných společností, případně i nově vznikající společnosti, právní formy těchto subjektů a identifikační čísla všech fúzovaných společností.
2. Směnný poměr podílů společníků zanikajícího podniku na nástupnické společnosti. Tento poměr se nestanovuje, pokud ke směně podílů v rámci fúze nedochází. Je nutné také stanovit výši potenciálních doplatků společně s lhůtou jejich splatnosti.
3. Datum rozhodného dne fúze.
4. Práva, která jsou nástupnickou společností udělena majitelům dluhopisů, společně s případnými opatřeními.
5. Den, kterým společníkům vzniká nárok na podíl ze směněných podílů, akcionářům ze směněných akcií a komanditistům na podíl na zisku. Pokud existují nějaké zvláštní podmínky související s tímto právem, musí být v projektu stanoveny.
6. Všechny specifické výhody, jenž zúčastněné společnosti udělují statutárnímu orgánu nebo členům tohoto orgánu, členům dozorčí rady či znalci, který se věnuje tomuto projektu.
7. V případě fúze sloučením musejí být uvedeny změny stanov nebo společenské smlouvy nástupnické společnosti. Pokud v projektu tyto změny nejsou zmíněny, předpokládá se, že tyto dokumenty zůstanou v původním znění.
8. Pokud se jedná o fúzi splynutím, je nutné uvést společenskou smlouvu nebo stanovy nástupnické společnosti. Dále je nutné specifikovat statutární orgán nástupnické společnosti a jeho členy, případně dozorčí radu v případě akciové společnosti i společnosti s ručením omezeným, jsou-li zakládány (Šafránek et al., 2019).

Přeměna obchodní společnosti v případě společnosti s ručením omezeným musím být schválena minimálně třemi čtvrtinami společníků, jež se účastní valné hromady, na které je o přeměně hlasováno. Ve společenské smlouvě mohou být uvedeny další podmínky nebo vyšší podíl potřebných hlasů pro schválení. Ohledně verdiktu valné hromady je nutné sepsat notářský zápis, jehož přílohou je i projekt přeměny.

Povinností společností účastnících se přeměny je dle § 23 vložit projekt přeměny do sbírky listin v obchodním rejstříku minimálně 1 měsíc před schválením přeměny. Dále musí být zveřejněno avízo o publikování projektu přeměny ve sbírce listin, také je nutné podat informace věřitelům ohledně jejich práv taktéž minimálně 1 měsíc před schválením přeměny. Tyto úkony mohou být provedeny nástupnickou společností i za zanikající subjekty. Přeměna je z právního hlediska platná od okamžiku jejího zapsání do obchodního rejstříku (Zákon 125/2008 Sb.). Projekt fúze však není jediným zásadním krokem při realizaci fúzí. Ještě před tím než se podnik rozhodne fúzi provést, je třeba vybrat vhodného potenciálního partnera pro fúzi. Důležitým prvkem při volbě společníka pro přeměnu je jeho finanční zdraví, které lze zhodnotit za pomoci ukazatelů finanční analýzy.

2.6 Ukazatele posuzující finanční zdraví společností v procesu fúze

Pro každou společnost je důležité znát vlastní životaschopnost, stabilitu a ziskovost. Podniky vstupující do procesu fúze musejí dobře znát nejen svou vlastní finanční situaci, ale i situaci ostatních zúčastněných společností, aby byly schopny předvídat důsledky fúze. Metcaf a Titard definují finanční analýzu jako proces, který hodnotí vztahy mezi dílčími položkami účetních výkazů. Tento proces vede k lepšímu zhodnocení postavení a výkonnosti podniku (Sofat a Hiro, 2011). V práci byly použity některé vybrané skupiny ukazatelů finanční analýzy, jež se obvykle používají pro zhodnocení finančního zdraví podniků. Díky těmto vybraným ukazatelů, lze s poměrně velkou přesností zhodnotit finanční situaci zúčastněných společností.

Prvním z důležitých ukazatelů je čistý pracovní kapitál (dále jen ČPK), který se vypočítá pomocí vzorce 1 a je řazen jak mezi rozdílové ukazatele tak i mezi ukazatele likvidity, se kterými má velmi úzkou souvislost. ČPK představuje část oběžného majetku, jež je financována dlouhodobým finančním majetkem. Jinými slovy ČPK je hodnota oběžných aktiv, která by podniku zbyla v případě, že by musely být uhrazeny všechny krátkodobé závazky (Simkins a Simkins, 2013).

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \qquad (1)$$

Ukazatele rentability pomáhají vyčíslit, jak podnik zhodnocuje své prostředky. Prvním z této skupiny ukazatelů je rentabilita vlastního kapitálu (dále jen ROE), která říká, kolik

procent zisku přinese jedna koruna vložená do kapitálu společnosti. Výpočet ukazatele lze provést dle vzorce 2. ROE je zásadním ukazatelem pro akcionáře, protože měří výkonnost podniku z jejich pohledu (Charifzadeh a Taschne, 2017).

$$ROE = \frac{čistý\ zisk}{vlastní\ kapitál} * 100 \quad (2)$$

Dalším důležitým ukazatelem z této oblasti je rentabilita aktiv (dále jen ROA), jež se vypočte pomocí vzorce 3. Ukazatel ROA vyjadřuje, kolik procent zisku přinese jedna koruna investovaná do podnikání. Jinými slovy lze říci, že tento ukazatel říká, jak efektivně využívá společnost svá aktiva k tvorbě zisku. Obecně je žádoucí co nejvyšší hodnota tohoto ukazatele. Avšak příliš vysoká hodnota může naznačovat, že společnost neinvestuje do nových výrobních zařízení, což ji může v budoucnu ohrozit (Berman et al. 2013).

$$ROA = \frac{čistý\ zisk}{celková\ aktiva} * 100 \quad (3)$$

Posledním ukazatelem z oblasti rentability, jež je použit pro účely této práce je rentabilita tržeb (dále jen ROS), kterou lze vypočítat za pomoci vzorce 4 a vyjadřuje ziskovost tržeb společnosti po odečtení nákladů a po zdanění. Jinými slovy ukazatel ROS říká, kolik procent zisku přinese jedna koruna tržeb (Moyer et al., 2015).

$$ROS = \frac{čistý\ zisk}{tržby} * 100 \quad (4)$$

Schopnost podniku hradit své závazky lze posoudit za pomoci ukazatelů likvidity, jako jsou běžná, pohotová a okamžitá likvidita. Běžná likvidita je ukazatel, jehož výpočet je prováděn dle vzorce 5, a který měří schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky svými krátkodobými aktivy. Pokud je hodnota tohoto ukazatele nižší než 1 znamená to, že společnost není schopna uhradit veškeré své krátkodobé závazky, pokud by byly splatné okamžitě (Weil et al., 2013).

$$Běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky} \quad (5)$$

Pohotová likvidita se vypočítá podle vzorce 6 a vyjadřuje schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky těmi nejvíce likvidními aktivy. Ve výpočtu pohotové likvidity je oběžný majetek snížen o zásoby, protože v některých případech může být pro podnik problém zásoby přeměnit v hotovost (Goel, 2014).

$$Pohotová\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky} \quad (6)$$

Okamžitá likvidita se vypočítá za pomoci vzorce 7, ze kterého je patrné že v čitateli se nachází pouze finanční majetek podniku, který je nejlikvidnější složkou oběžného majetku. Tento ukazatel tedy říká, jestli má společnost dostatek finančních prostředků na úhradu krátkodobých závazků (Epstein, 2018).

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{finanční\ majetek}{krátkodobé\ závazky} \quad (7)$$

Ukazatele zadluženosti jsou další důležitou skupinou ukazatelů, na které by se měla společnost při hledání partnera pro fúzi zaměřit. Celková zadluženost představuje poměr cizího kapitálu a aktiv společnosti, jak je patrné ze vzorce 8. Tento ukazatel měří, kolik procent kapitálu společnosti je tvořeno cizím kapitálem, který zahrnuje veškeré krátkodobé a dlouhodobé závazky. Co se týče výše celkové zadluženosti, věřitelé dávají přednost nízké zadluženosti, protože představuje menší riziko ztráty v případě finančních problémů podniku. Zadluženost podniku by se ideálně měla pohybovat kolem hodnoty průměrné zadluženosti daného odvětví (Brigham a Houston, 2013). Míra zadluženosti je ukazatel, který vyjadřuje jak velká část vlastního kapitálu je vázána na cizí kapitál, viz vzorec 9. Optimální hodnota tohoto ukazatele je závislá na daném odvětví (Mariotti, 2014).

$$Celková\ zadluženost = \frac{cizí\ kapitál}{aktiva} * 100 \quad (8)$$

$$Míra\ zadluženosti = \frac{cizí\ kapitál}{vlastní\ kapitál} * 100 \quad (9)$$

Bankrotní modely pomohou při hledání partnera pro fúzi zhodnotit jeho finanční zdraví jako celku, dokážou odhalit, zda podniku hrozí v budoucnu finanční problémy. Pro účely této práce byl z bankrotních modelů zvolen Altmanův model. Altmanovo Z-score je model, který měří pravděpodobnost bankrotu společnosti. Pomocí Altmanova modelu je možné

předpovědět bankrot společnosti i dva roky dopředu (Kumar, 2017). Z-score pro soukromé podniky se vypočítá pomocí vzorce 10.

$$Z = 0{,}717 * \frac{\check{C}PK}{aktiva} + 0{,}847 * \frac{nerozdělený\ zisk}{aktiva} + 3{,}107 * \frac{EBIT}{aktiva} + 0{,}42 * * \frac{vlastní\ kapitál}{celkové\ závazky} + 0{,}998 * \frac{tržby}{aktiva} \quad (10)$$

Hodnocení podniků lze provést pomocí tabulky 2, kde je patrné, že pokud podnik vykazuje hodnotu Z-Score 2,99 a vyšší, jedná se o finančně zdravý podnik, podniky nacházející se v intervalu 1,2 až 2,99 spadají do šedé zóny, nelze tedy říci, zda jsou v dobré finanční kondici či nikoliv a pokud jsou hodnoty 1,2 a nižší, je u podniku vysoká šance bankrotu (Erickson, 2014).

Tabulka 2: Hodnocení Altmanova Z-score pro soukromé podniky

Výsledek	**Hodnocení**
Z ϵ <2,99;∞)	bonitní podnik
Z ϵ (1,2;2,99)	šedá zóna
Z ϵ (-∞;1,2>	bankrotní podnik

Zdroj: vlastní zpracování dle Erickson, 2014.

Finanční zdraví obou zúčastněných společností je velmi zásadním aspektem možného úspěchu či neúspěchu provedené fúze. Finanční analýza může pomoci odhalit nejen možný potenciál fúze ale i rizika, která by mohlo spojení se s danými společnostmi přinést a vést k neúspěšné fúzi.

3 Fúze vybraných podniků

Následující část práce se věnuje analýze provedené fúze sloučením podniků Alpha, s. r. o. a Delta, s. r. o. Nejprve jsou představeny obě společnosti včetně objasnění vzájemných vztahů mezi zúčastněnými stranami před provedením fúze. Tato kapitola se dále věnuje jak časovému průběhu provedené fúze, tak i projektu fúze společností Alpha a Delta. Část kapitoly se zabývá účetními a daňovými operacemi, které byly v podnicích provedeny v souvislosti s realizovanou fúzí. V závěru kapitoly je zhodnoceno finanční zdraví jednotlivých účastníků provedené fúze.

Podnik Alpha, s. r. o. působí na trhu již přes 20 let a je nástupnickou společností v tomto procesu přeměny. Společnost se stala největším výrobcem a dodavatelem ve svém oboru především díky bohatým zkušenostem ve vývoji, servisu, výrobě ale i prodeji svých produktů. Své výrobky společnost Alpha prodává především zákazníkům v České republice a na Slovensku, většina zákazníků jsou stálými odběrateli, kteří opakovaně nakupují výrobky společnosti a zároveň využívají i servisu, který společnost nabízí. Podnik před fúzí zaměstnával kolem 50 zaměstnanců, toto číslo zahrnuje jak administrativní pracovníky, tak zaměstnance vývoje, servisu, kontroly kvality ale i výrobu. Aktiva podniku činila v roce 2017 necelých 63 milionů korun a obrat se pohyboval kolem 56 milionů korun. Na základě těchto informací se společnost před fúzí dle zákona o účetnictví řadila mezi malé účetní jednotky.

Společnost Delta, s. r. o. působila na trhu od roku 2005. Podnik se zabýval především distribucí nakupovaného zboží do zahraničí, kde si také vytvořil velmi dobré jméno. Společnost dodávala své zboží do více než 30 zemí po celém světě. Ve společnosti bylo před fúzí zaměstnáno asi 5 stálých zaměstnanců, zabývajících se především obchodem se zbožím a servisem. Aktiva podniku činila v roce 2017 přes 22 milionů korun a obrat společnosti v tomto roce byl necelých 40 milionů korun. Na základě těchto informací lze podnik podle zákona o účetnictví klasifikovat jako malou účetní jednotku.

Obě zúčastněné společnosti obchodovaly se stejným zbožím, s tím rozdílem, že společnost Alpha je zároveň i výrobcem tohoto zboží, zatímco společnost Delta především distributorem. Podniky byly úzce propojené už od roku 2005, je tedy zřejmé, že vzájemná

spolupráce byla navázána již v době vzniku společnosti Delta. Propojení spočívalo především v tom, že společnost Alpha dodávala své výrobky zanikající společnosti Delta, která s nimi vstupovala především na vzdálenější zahraniční trhy (USA, Egypt apod.). Obě společnosti měly sídlo na stejném místě a i jednatelé společností, kteří jsou zároveň jedinými společníky, byly v obou případech tytéž osoby. Na základě těchto informací je zřejmé, že společnosti byly již před fúzí úzce administrativně propojené. V roce 2018, tedy v roce provedení fúze, prodala společnost Alpha druhé zúčastněné společnosti Delta své výrobky v hodnotě přes 30 milionů korun. Z druhé strany, tedy z pohledu společnosti Delta nebyl výnos obchodů s druhou zúčastněnou společností až tak zásadní, jejich hodnota činila necelé 2 miliony korun a šlo především o faktury za dopravné.

Důvodů pro provedení této přeměny měly zúčastněné společnosti, respektive vedení těchto společností, hned několik. Hlavním důvodem bylo zjednodušení koncernové struktury, tento záměr společností je uveden i v projektu fúze. Existují zde však i další důvody, které vedly jednatele společností k rozhodnutí o provedení fúze. Důvodem přeměny dále bylo i využití synergického efektu. Lze očekávat, že společnosti budou dohromady schopny dosahovat lepších ekonomických výsledků, než jak tomu bylo, když fungovaly každá samostatně. Dále k tomuto rozhodnutí vedla i vidina snížení administrativní zátěže, která nejen s rozrůstáním se společnosti Alpha, ale i ve spojení se zpřísňováním legislativy v odvětví, neustále narůstala. Administrativní náklady by měly dle vedení být nižší i v souvislosti se zjednodušením organizační struktury společnosti, tedy snížením nákladů na správu. Jedním z důvodů realizace této fúze bylo také zvýšení průhlednosti celého podnikání, kdy pro vlastníky bude snazší řídit jednu ucelenou společnost. Snížení chybovosti společně se zrychlením cash flow byly dalšími důvody pro společníky, které vedly k rozhodnutí o provedení fúze.

Na základě uvedených důvodů se vedení podniku rozhodlo pro provedení fúze, kde jako nástupnická společnost vystupuje Alpha, s. r. o. a společnost Delta, s. r. o. je zanikajícím subjektem. Po provedení celé fúze společnost Alpha zároveň změnila svůj název na „Delta, s. r. o.“. Pro tento krok se vedení společnosti rozhodlo především kvůli zahraničním zákazníkům, u kterých měla zanikající společnost Delta dobré jméno.

3.1 Časový harmonogram fúze

Časový harmonogram, podle kterého byla provedena fúze společností Alpha a Delta, uvádí tabulka 3. Ještě před provedením samotné přeměny společností je nutné si stanovit data, která budou pro fúzi zásadní. Při sestavování tohoto harmonogramu bylo nutné zohlednit lhůty, které stanovuje zákon. Celý harmonogram fúze musí být již od stanovení rozhodného dne velmi důkladně promyšlen, a to především z toho důvodu, aby celý proces fúze proběhl bez problémů a byl pokud možno co nejméně administrativně náročný.

Tabulka 3: Časový harmonogram fúze společností Alpha a Delta

Datum	Činnost
31. 12. 2017	Sestavení konečné účetní závěrky
1. 1. 2018	Rozhodný den, sestavení zahajovací rozvahy
25. 6. 2018	Řádné účetní závěrky fúzovaných společností za rok 2017
25. 9. 2018	Vyhotovení projektu fúze
26. 9. 2018	Zveřejnění projektu fúze ve sbírkách listin
2. 10. 2018	Oznámení o fúzi v Obchodním věstníku
od 2. 10. 2018	Informování obchodních partnerů o fúzi
8. 11. 2018	Schůze valných hromad a rozhodnutí o fúzi
8. 11. 2018	Podání návrhu na zápis fúze do obchodního rejstříku
9. 11. 2018	Den provedení fúze
9. 11. 2018	Zápis fúze do obchodního rejstříku, zánik společnosti Delta, s. r. o.
9. 11. 2018	Oznámení o fúzi orgánům státní správy
9. 11. 2018	Provádění administrativních úkonů se zaměstnanci

Zdroj: vlastní zpracování.

Nejdůležitějším datem při provádění přeměn obchodních společností je datum rozhodného dne, při rozhodování o okamžiku rozhodného dne v tomto případě společnosti uvažovaly tak, aby byla administrativa související s fúzí pokud možno co nejsnazší. Z tabulky 3 je patrné, že rozhodný den byl stanoven na první den účetního období, tedy 1. 1. 2018, takže nebylo třeba pro účely fúze sestavovat mezitímní účetní závěrku. Při stanovení data rozhodného dne musejí společnosti počítat s tím, že přeměna musí být zapsána do obchodního rejstříku nejdéle 12 měsíců od tohoto data. Ode dne, který je rozhodným dnem, jsou úkony provedené zanikající společností považovány za úkony na účet nástupnické společnosti. Celý harmonogram fúze začíná 31. 12. 2017, tedy v den, jenž

předchází rozhodnému dni. Jelikož se v tomto případě jednalo o fúzi sloučením, a nedošlo k navýšení základního kapitálu, neměla zanikající společnost povinnost nechat své jmění k tomuto dni ocenit znalcem. Zahajovací rozvaha byla sestavena 1. 1. 2018, tedy v datum, na které byl stanoven rozhodný den. Od 1. 1. 2018 vedou obě zúčastněné společnosti své účetní knihy odděleně až do okamžiku zápisu fúze do obchodního rejstříku, a to především pro případ, kdy by fúze nebyla dokončena. Obě společnosti však musí dbát na to, že od rozhodného dne mají povinnost zaručit jednotné účetnictví za nástupnickou společnost.

Den 25. 6. 2018 byl ve znamení dokončení řádné účetní závěrky obou podniků a zároveň bylo podáno přiznání k dani právnických osob za rok 2017. Obě společnosti měly povinnost tento úkon provést do 6 měsíců od skončení účetního období, jelikož jejich daňové přiznání zpracovává a podává daňový poradce. Projekt fúze byl vyhotoven dne 25. 9. 2018 a následující den byl oběma společnostmi zveřejněn ve sbírkách listin v obchodním rejstříku, tento úkon musí být proveden minimálně jeden měsíc před schválením přeměny obchodních společností. I přes to, že od sestavení poslední účetní závěrky do sestavení projektu fúze uběhlo více než 6 měsíců, mimořádná účetní závěrka nebyla sestavena, protože společníci tuto skutečnost odsouhlasili. 2. 10. 2018 byla fúze oznámena v obchodním věstníku a také od tohoto dne byli všichni obchodní partneři informováni o tom, že bude tato přeměna provedena. 8. 11. 2018 proběhla schůze valných hromad obou společností a bylo rozhodnuto o fúzi, zároveň byl v tento den podán návrh na zápis fúze do obchodního rejstříku. Z této valné hromady byl vyhotoven notářský zápis, který uvádí, mimo jiné, že žádný ze společníků nepožaduje vyhotovení mezitímní účetní závěrky a zároveň, že všichni společníci souhlasí s tím, že projekt fúze nebude přezkoumán znalcem.

9. 11. 2018 byla provedena samotná fúze a zároveň byla tato přeměna zapsána i v obchodním rejstříku. V tento den převádí zanikající společnost veškeré své jmění na nástupnickou společnost a následně uzavře své účetní knihy, avšak nesestavuje účetní závěrku. Ve stejný den bylo tedy také sloučeno účetnictví obou společností. Pro zanikající společnost byl poslední den účetního období datován na 31. 12. 2017. Konec účetního období nástupnické společnosti připadá na 31. 12. 2018. Den provedení fúze s sebou nese mnoho administrativních úkonů, je nutné fúzi oznámit všem orgánům státní správy, ale také je třeba informovat zaměstnance o tom, že fúze proběhla. V případě fúze společností

Alpha a Delta byli všichni zaměstnanci samozřejmě o fúzi informováni s dostatečným předstihem a bylo jim vysvětleno, co pro ně bude přeměna společností znamenat a také jim byly zodpovězeny všechny dotazy týkající se této přeměny. V den provedení fúze všichni zaměstnanci dostali písemnou informaci o tom, že fúze již proběhla.

3.2 Projekt fúze

Projekt fúze je základním dokumentem při provádění těchto přeměn obchodních společností. Tento dokument musí vypracovat všechny zúčastněné strany. Následující text je věnován informacím z kompletního projektu fúze zveřejněného v obchodním rejstříku. Projekt přeměny musí schválit v jedné podobě společníci jak společnosti Alpha, tak společnosti Delta, což se stalo na schůzi valné hromady dne 25. 9. 2018. Na této valné hromadě byl dokument schválen všemi společníky, tedy 100 % hlasů.

Projekt fúze společností Alpha a Delta v preambuli vymezuje podíly společníků v obou společnostech před fúzí a také určuje, která ze společností je nástupnickou společností a která tou zanikající. Nástupnickou společností je tedy v tomto případě Alpha a Delta zastává roli té společnosti, která fúzí zanikne. Dále je zde uveden hlavní záměr fúze, kterým je dle tohoto projektu zjednodušení koncernové struktury. Článek 1 projektu fúze je věnován rozhodnému dni, který byl, jak již bylo zmiňováno, stanoven na 1. 1. 2018. Následuje článek 2, který se zabývá účetními závěrkami obou společností a zahajovací rozvahou nástupnické společnosti Alpha. Tato část projektu uvádí informaci o tom, že není vyžadováno ověření těchto dokumentů auditorem. Článek 3 sděluje, že žádná ze zúčastněných společností nevydala dluhopisy ani jiné cenné papíry než akcie. Z tohoto důvodu projekt fúze neřeší práva poskytnutá vlastníkům dluhopisů.

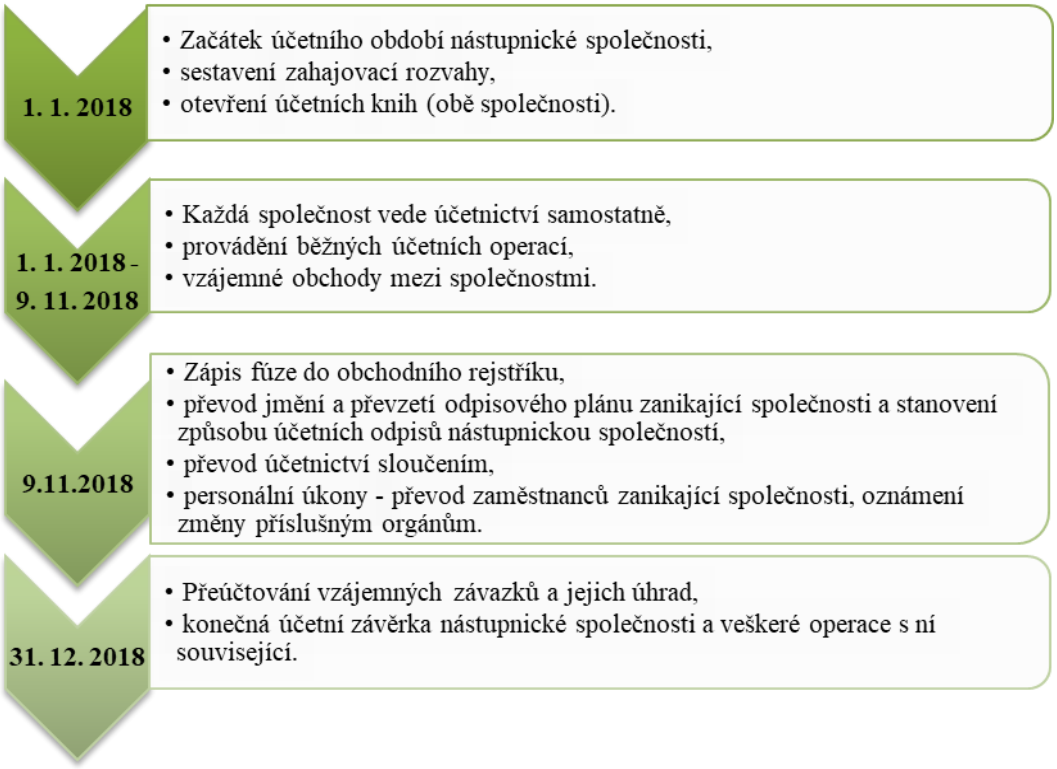
Článek 4 projektu fúze se zabývá právem společníků na podíl na zisku zanikající společnosti. Zásadním faktorem zde je to, že společníci v obou společnostech jsou tytéž osoby se stejnou výší podílů jak v zanikající, tak v nástupnické společnosti, nedochází tedy k výměně podílů. Zvláštními výhodami, jež jsou poskytnuty členům statutárních orgánů zúčastněných společností, se zabývá článek 5 projektu fúze. Při této přeměně nejsou členům statutárních orgánů zúčastněných společnosti poskytovány žádné zvláštní výhody. Ani jeden ze společníků nepožaduje jmenování znalce pro fúzi, není tedy vyžadována

znalecká zpráva o fúzi, tudíž nejsou znalci poskytována žádná zvláštní práva. Změnám společenské smlouvy nástupnické společnosti se věnuje článek 6 projektu fúze. Dokument uvádí pouze jedinou změnu ve společenské smlouvě nástupnické společnosti, a to v položce obchodní firma, kde bude nově uveden název „Delta, s. r. o." místo „Alpha, s. r. o.". Následující část projektu fúze, tedy článek 7 je věnován vkladům a vkladové povinnosti jednotlivých společníků zúčastněných společností. Článek podává informaci o tom, že veškeré vklady v obou společnostech jsou v plném rozsahu splaceny. Jelikož se jedná o fúzi sloučením a obě zúčastněné společnosti mají právní formu společnosti s ručením omezeným a společníky jsou stejné osoby s totožnými obchodními podíly, nedojde k výměně podílů. Dokument se dále v článku 8 věnuje změnám ve výši vkladů nebo podílů společníků nástupnické společnosti, tento článek uvádí, že se vklady společníků na nástupnické společnosti nemění. Dle článku 9 na společnost Alpha, jakožto na nástupnickou společnost, přechází jmění společnosti Delta okamžikem zápisu přeměny do obchodního rejstříku.

Článek 10 projektu fúze se zabývá vlivem přeměny na hospodářskou soutěž, v tomto případě není nutné, aby fúze byla odsouhlasena úřadem pro hospodářskou soutěž. Souhlas této instituce není potřeba z toho důvodu, že společnosti tvořily před fúzí koncern, to znamená, že se jedná o spojení podniků v rámci jedné ekonomické struktury. Následuje článek 11, který souvisí se schválením projektu fúze. Tato část projektu přeměny pojednává o tom, že společníci před podpisem tento projekt fúze plně a bez výhrad schválili a tato skutečnost je stvrzena podpisem. Poslední článek 12, jenž uvádí jiná ustanovení, definuje, jakými právními předpisy se řídí práva a povinnosti zúčastněných společností. Na závěr je uvedeno prohlášení, že si zúčastněné strany projekt fúze přečetly a podepsaly ho dobrovolně, nikoliv z donucení nebo za pro ně nevýhodných podmínek.

3.3 Účetní operace související s provedenou fúzí

Realizace fúze s sebou přináší mnoho účetních problémů, se kterými se musejí zúčastněné společnosti, respektive nástupnická společnost, vypořádat, souslednost těchto účetních operací řešených při fúzi společností Alpha a Delta popisuje obrázek 7.



Obrázek 7: Účetní operace související s provedenou fúzí
Zdroj: vlastní zpracování.

Z obrázku 7 je zřejmé, že první účetní období nástupnické společnosti bylo započato rozhodným dnem, tedy k 1. 1. 2018 a posledním dnem tohoto účetního období je 31. 12. 2018, tedy poslední den kalendářního roku, jak je obvyklé, pokud se hospodářský rok shoduje s rokem kalendářním. K 1. 1. 2018 otevřely obě zúčastněné společnosti účetní knihy a vedly účetnictví samostatně až do dne zápisu fúze do obchodního rejstříku, kdy bylo účetnictví zanikající společnosti sloučeno s účetnictvím nástupnické společnosti.

Zahajovací rozvaha byla sestavena metodou plné konsolidace k datu 1. 1. 2018, jak je patrné z obrázku 7, a lze do ní nahlédnout v příloze E. Majetek zanikající společnosti byl k rozvahovému dni oceněn dle účetní evidence, nedošlo tedy k žádnému přecenění. Byl proveden součet všech položek konečných rozvah z roku 2017 obou společností s vyloučením následujících položek:

- Vzájemných závazků a pohledávek společností Alpha a Delta. Konkrétně se jedná o část časového rozlišení v konečných rozvahách zúčastněných společností, a to necelých 164 tisíc korun na účtu *385 – Příjmy příštích období* v případě

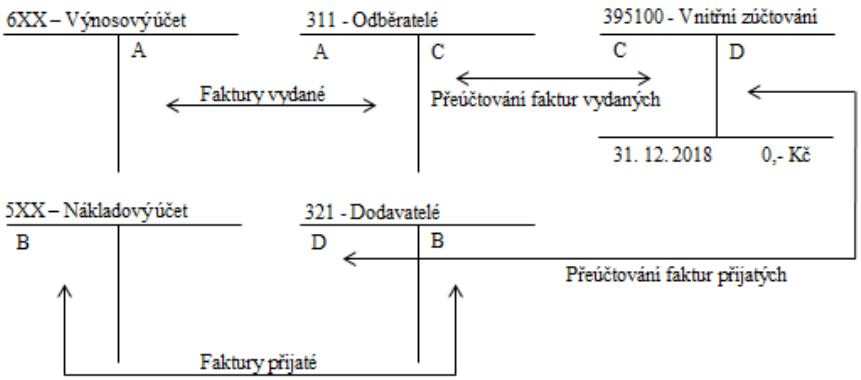
společnosti Alpha a stejná částka je to v případě zanikající společnosti Delta na účtu *383 – Výdaje příštích období*.

- Všechny položky vlastního kapitálu zanikající společnosti, tedy společnosti Delta, jsou v zahajovací rozvaze zahrnuty mezi nerozdělený zisk minulých let.

Pokud jde o dlouhodobý majetek, obě společnosti již před fúzí respektovaly hranici pro ocenění dlouhodobého majetku, která je určena zákonem o daních z příjmů, tedy vstupní cena 40 000 Kč pro hmotný majetek a 60 000 Kč pro nehmotný majetek. Vlastníkem dlouhodobého majetku zanikající společnosti Delta je od okamžiku zápisu fúze do obchodního rejstříku nástupnická společnost, jak je zřejmé z obrázku 7. Podnik Delta však nedisponoval příliš velkým množstvím dlouhodobého majetku, šlo o majetek v hodnotě zhruba 516 000 Kč po odečtení oprávek v roce 2017, a jednalo se především o automobily a software. Zákon o daních z příjmů umožňuje nástupnické společnosti, aby si uplatnila roční daňový odpis hmotného majetku, jenž na ni přešel v rámci přeměny. Společnost Alpha je povinna pokračovat v odepisování majetku, které začala zanikající společnost Delta z nezměněné vstupní ceny, jinými slovy nástupnická společnost přejímá odpisový plán zanikající společnosti. Co se týče účetních odpisů, ty by dle zákona o účetnictví, měly věrně a poctivě vyjadřovat skutečné opotřebení daného dlouhodobého majetku. Nástupnická společnost Alpha dobu odepisování tohoto majetku, který na ni byl převeden v důsledku fúze a je tvořen převážně samostatně movitými věcmi, stanovila odhadem tak, aby účetní odpisy splňovaly podmínku věrného zobrazení opotřebení majetku.

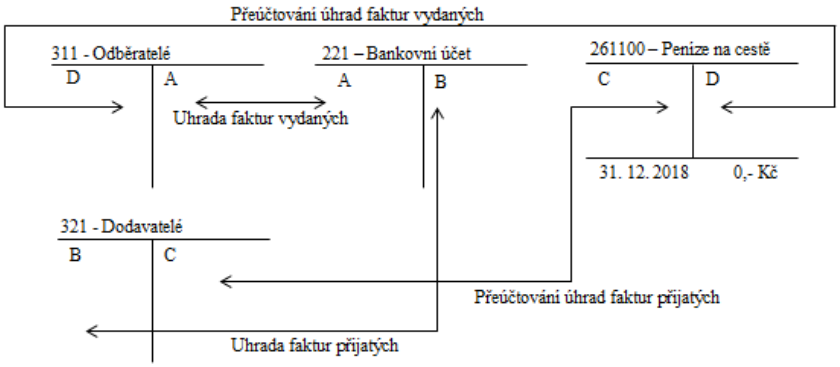
V období od rozhodného dne do okamžiku zápisu fúze společností do obchodního rejstříku mezi sebou společnosti prováděly i nadále obchodní transakce, jejichž hodnotu bylo nutné oddělit od ostatních závazků a pohledávek z obchodních vztahů, viz obrázek 8. V průběhu roku byly veškeré transakce mezi zúčastněnými společnostmi účtovány na běžné účty, obrázek 8 označuje tyto operace písmenem A pokud jde o faktury vydané a písmenem B v případě faktur přijatých. Veškeré vzájemné obchody mezi společnostmi, které byly původně zaúčtovány na účtech *321 – Dodavatelé* v případě faktur přijatých a na účtu *311 - Odběratelé* v případě faktur vydaných, bylo třeba přeúčtovat po provedení fúze z těchto dvou účtů. Operace přeúčtování byla provedena za pomoci analytického účtu k účtu *395 – Vnitřní zúčtování*, který byl vytvořen speciálně pro tyto účely. Operace přeúčtování je na obrázku 8 označena písmenem C, pokud jde o faktury vydané

a písmenem D v případě faktur přijatých. Po přeúčtování všech vzájemných závazků a pohledávek musel účet *395 - Vnitřní zúčtování* k 31. 12. 2018 vykazovat nulový zůstatek, jak naznačuje i obrázek 8.



Obrázek 8: Schéma přeúčtování vzájemných závazků zúčastněných společností
Zdroj: vlastní zpracování.

Zároveň však bylo nutné přeúčtovat i úhrady těchto vzájemných faktur, které v období od 1. 1. 2018 do 9. 11. 2018 byly provedeny dle bankovních výpisů, viz obrázek 9.



Obrázek 9: Schéma přeúčtování úhrad vzájemných závazků zúčastněných společností
Zdroj: vlastní zpracování.

V průběhu účetního období byly transakce mezi podniky účtovány jako všechny běžné úhrady. Úhrady faktur vydaných jsou označeny písmenem A, pokud jde o faktury přijaté, jejich úhrady jsou označeny písmenem B na obrázku 9. Veškeré tyto transakce byly z účtů *321 - Dodavatelé* a *311 – Odběratelé* přeúčtovány na analytický účet k účtu *261 - Peníze na cestě*. Tato operace je na obrázku 9 označena písmenem C pro faktury přijaté a písmenem D v případě faktur vydaných. Po přeúčtování všech vzájemných úhrad mezi

zúčastněnými společnostmi účet *261 – Peníze na cestě* k 31. 12. 2018 vykazovat nulový zůstatek.

Nástupnická společnost byla také povinna po provedení fúze, tedy po jejím zápisu do obchodního rejstříku, provést úkony týkající se zaměstnanců zanikající společnosti, kteří se po fúzi stali jejími zaměstnanci. Důležitým krokem v případě této problematiky je přehlášení zaměstnanců u okresní správy sociálního zabezpečení a všech zdravotních pojišťoven daných zaměstnanců. Pokud jde o mzdy v zanikající společnosti za měsíc listopad, ve kterém byla fúze provedena, tak do 9. 11. 2018 byly vyhotoveny společností Delta včetně provedení všech povinných odvodů. V období od 9. 11. 2018 do 30. 11. 2018 byli již zaměstnanci zanikající společnosti součástí té nástupnické, tudíž mzdy za tuto druhou část měsíce vyhotovila nástupnická společnost. V tomto případě měla zanikající společnost pouze 5 stálých zaměstnanců, což tento úkon značně usnadnilo.

Přeměna obchodních společností není jednoduchým procesem a nesou se s ní i značné náklady. Fúze společností Alpha a Delta v tomto nebyla výjimkou a náklady na tuto přeměnu jsou vyčísleny v tabulce 4, veškeré částky jsou uvedeny bez DPH.

Tabulka 4: Náklady na fúzi

Položka	**Částka v Kč**
Notářský zápis a vyhotovení převodu jmění	73 900
Právní služby – kolková známka	1 000
Vyhotovení projektu fúze	21 917
Podpůrné činnosti	19 624
Sestavení zahajovací rozvahy	9 500
Převod účetnictví sloučením	11 800
Mzdové náklady	49 700
Celkem	187 441

Zdroj: vlastní zpracování.

Z tabulky 4 je patrné, že náklady na fúzi se ve své celkové výši vyšplhaly téměř na 190 000 korun. Nejvýznamnější nákladovou položkou celé fúze jsou náklady za služby notáře, samotný notářský zápis a vyhotovení převodu jmění na nástupnickou společnost činilo téměř 74 000 korun. Tento úkon proběhl dne 8. 11. 2018, kdy notář musel být přítomen u valné hromady, která rozhodla o provedení fúze. Dalším nákladem

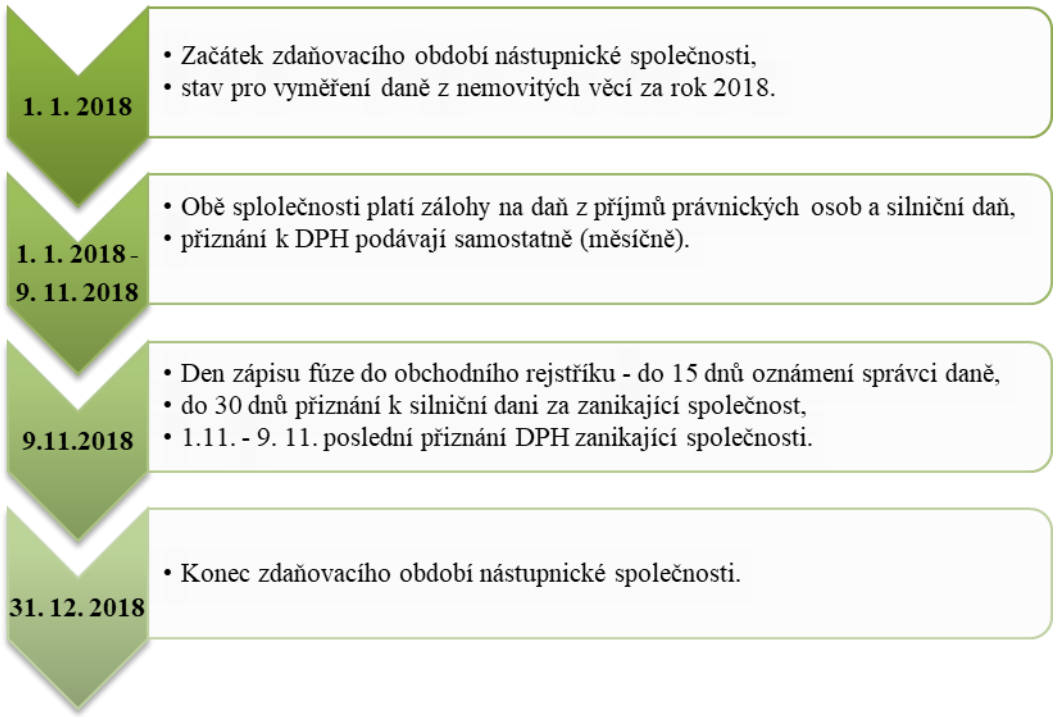
souvisejícím s notářskými náklady je kolková známka v hodnotě 1 000 korun, která představuje správní poplatek za provedené právní služby. Významnou nákladovou položku tvoří vyhotovení projektu fúze. Zúčastněné společnosti si projekt fúze nechaly dle svých požadavků vyhotovit najatou právní společností, cena vypracování tohoto projektu byla necelých 22 000 korun. Fúze obchodních společností je i z právního hlediska značně náročný proces, a protože ani jedna ze zúčastněných společností neměla vlastní právní oddělení, bylo třeba některou další problematiku související s přeměnou konzultovat s právní společností. Toto poradenství tvoří více než 10 % z celkových nákladů na realizaci fúze. Při sestavování zahajovací rozvahy společnost využila služeb daňového poradce, který oběma společnostem již před fúzí zpracovával a podával přiznání k dani z příjmů právnických osob, tudíž fungování obou společností dobře znal. Cena bez DPH za sestavení zahajovací rozvahy byla 9 500 korun. Další nákladovou položkou v částce necelých 12 000 korun je sloučení účetnictví v účetním systému. Slučování účetnictví prováděla společnost, která poskytuje účetní program, skrze vzdálený přístup. Další nemalou nákladovou položkou související s realizací fúze jsou mzdy zaměstnanců, kteří na fúzi pracovali, tyto mzdy tvoří více než čtvrtinu celkových nákladů. Jedná se o mzdy dvou zaměstnanců ekonomického úseku, přičemž jeden z nich se fúzi věnoval intenzivně a druhý zaměstnanec prováděl pomocné práce při realizaci přeměny. V případě této nákladové položky se jedná o pouhý odhad, společnost nevedla při provádění úkonů souvisejících s přeměnou žádné záznamy o počtu hodin strávených prací na přeměně.

Fúze společností Alpha a Delta byla naplánována takovým způsobem, aby nebylo nutné nechávat ocenit jmění společností znalcem. Rozhodnutí o provedení fúze bez potřeby ocenění jmění lze zdůvodnit především nákladností tohoto procesu, a to nejen finanční, ale i časovou. Finanční úspora díky tomu, že nebylo nutné ocenit jmění společností, se pohybuje v rozmezí 25 0000 – 40 000 korun na jednu společnost, z tabulky 4 je patrné, že by tato částka tvořila významnou položku nákladů na fúzi. Ocenění jmění nebylo nutné především proto, že šlo o fúzi sloučením, která vyžaduje ocenění jmění pouze v případě, kdy dochází k navýšení základního kapitálu nástupnické společnosti. Zde byl základní kapitál zanikající společnosti, jak již bylo dříve zmiňováno, převeden na účet *428 - Nerozdělený zisk minulých let* a následně byly tyto podíly vyplaceny společníkům, tudíž nedošlo k navýšení základního kapitálu nástupnické společnosti, pouze k navýšení

vlastního kapitálu, takže nemuselo být jmění znalcem oceněno. Pokud by bylo třeba jmění nechat ocenit, mohlo by se stát, že by se celý proces fúze zkomplikoval a prodloužil.

3.4 Daňové aspekty provedené fúze

Z hlediska daní je zásadním okamžikem při přeměnách obchodních společností rozhodný den a zároveň i okamžik zápisu fúze do obchodního rejstříku. Nástupnická společnost je povinna oznámit správci daně do 15 dnů od provedení fúze, že tato skutečnost nastala. Operace týkající se daňové problematiky, které zároveň souvisí s realizací fúze společností Alpha a Delta, shrnuje obrázek 10.



Obrázek 10: Daňová problematika související s provedenou fúzí
Zdroj: vlastní zpracování.

Pokud jde o daň z příjmů právnických osob, má nástupnická společnost, tedy společnost Alpha, nárok převzít opravné položky a rezervy, jež byly tvořeny společností Delta před fúzí. Nástupnická společnost však může přebrat i neuplatněnou daňovou ztrátu zanikající společnosti a v neposlední řadě smí společnost Alpha převzít odčitatelné položky od základu daně, na jejichž uplatnění měla v daném zdaňovacím období společnost Delta právo. V případě provedené fúze společností Alpha a Delta nástupnická společnost

nepřebírala opravné položky a rezervy ani neuplatněnou ztrátu minulých let. Z přílohy C, která obsahuje rozvahu společnosti Delta v letech 2014 - 2017, je patrné, že zanikající společnost netvořila žádné opravné položky ani rezervy a zároveň společnost nevykazovala ztrátu, kterou by mohla nástupnická společnost převzít. Pokud jde o odčitatelné položky, v tomto případě také žádné odčitatelné položky od základu daně nástupnická společnost nepřebírala.

Přiznání k dani z příjmů právnických osob za rok 2018 zanikající společnost Delta nepodávala, protože byl rozhodný den stanoven na první den účetního období. Dle zákona o daních z příjmů začíná zdaňovací období nástupnické společnosti rozhodným dnem fúze, jak naznačuje obrázek 10. Pokud by však rozhodný den byl stanoven na jiné datum než 1. 1. měla by i zanikající společnost povinnost podat přiznání k dani z příjmů právnických osob za období od začátku zdaňovacího období do tohoto dne. Daňové přiznání za rok 2018 bylo tedy podáno pouze nástupnickou společností Alpha za celé účetní období, ve kterém byla fúze provedena. Daňové přiznání bylo podáno, jak je obvyklé, do 6 měsíců po skončení zdaňovacího období, protože účetní jednotce zpracovává a podává přiznání k dani právnických osob daňový poradce. Jelikož v tomto případě šlo o fúzi sloučením, byly zálohy na daň z příjmů právnických osob dle § 38a zákona o daních z příjmů, hrazeny nástupnickou společností. Zálohy, které byly uhrazeny v průběhu roku do okamžiku provedení fúze za společnost Alpha, byly tedy použity při zúčtování daně z příjmů právnických osob za rok 2018, zatímco zálohy hrazené druhou, zanikající, společností byly převedeny do dalšího zdaňovacího období, kde budou vypořádány. Od okamžiku zápisu fúze do obchodního rejstříku byla výše záloh stanovena na základě součtu poslední známé daňové povinnosti obou zúčastněných společností.

Obě společnosti Alpha i Delta byly již před fúzí plátci DPH a přiznání k dani podávaly měsíčně, vždy do 25. dne následujícího měsíce. Dle zákona o DPH je zanikající společnost povinna k dani, musí tedy podávat daňová přiznání, až do okamžiku jejího výmazu z obchodního rejstříku. Ze zákona o DPH je tedy zřejmé, že do okamžiku zápisu fúze do obchodního rejstříku podávaly přiznání k DPH obě společnosti samostatně. Jelikož byla fúze provedena 9. 11. 2018, jak je zřejmé z obrázku 10, tak i za tuto část měsíce listopadu byla povinna zanikající společnost Delta podat daňové přiznání samostatně, uvedla v něm však, že je již zaniklým plátcem.

Přeměny obchodních společností jsou vyloučeny z předmětu daně z nabytí nemovitých věcí, tudíž nástupnická společnost nemusela podávat přiznání k této dani a platit daň za případné nově nabyté nemovitosti v rámci fúze. Daň z nemovitých věcí je vyměřována ke stavu k 1. 1. zdaňovacího období, viz obrázek 10, záleží tedy na tom, kdo je zapsán k tomuto datu jako majitel v katastru nemovitostí. Fúze společností Alpha a Delta byla realizována v průběhu zdaňovacího období, proto jsou obě společnosti povinny podat přiznání k dani z nemovitých věcí za rok 2018 odděleně. Avšak to se netýká zanikající společnosti, jelikož ta žádným nemovitým majetkem před fúzi nedisponovala, proto přiznání k dani z nemovitých věcí podávat nemusela. Pokud by však zanikající společnost měla ve svém vlastnictví nějaký nemovitý majetek, došlo by ke změně vlastníka v katastru nemovitých věcí až v průběhu roku 2018. Nástupnická společnost by nemovitosti, jež na ni byly převedeny v důsledku fúze, byla povinna zahrnout až v daňovém přiznání za rok 2019, tedy rok, ve kterém je k 1. 1. jejich vlastníkem.

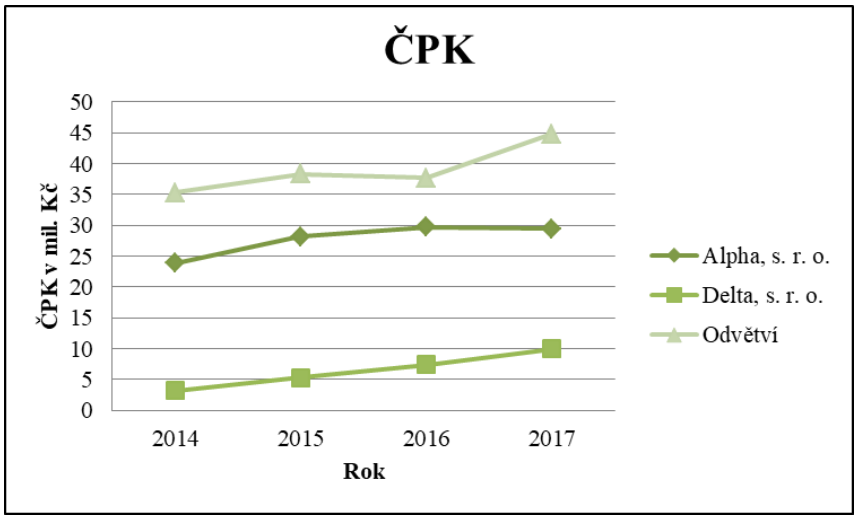
V případě silniční daně přechází daňová povinnost zanikající společnosti Delta na společnost nástupnickou, která se stala vlastníkem automobilů zanikající společnosti společně s ostatním jměním. Nástupnická společnost Alpha byla povinna podat přiznání k silniční dani do 30 dnů od provedení zápisu fúze do obchodního rejstříku, jak ukazuje obrázek 10, nebo jinými slovy do 30 dnů od zániku společnosti Delta, tedy do 9. 12. 2018. Daňové přiznání je podáváno za část zdaňovacího období do okamžiku zápisu fúze do obchodního rejstříku.

3.5 Komparace finanční situace zúčastněných společností

V rámci výzkumu provedeného v této práci byly obě zúčastněné společnosti Alpha a Delta podrobeny finanční analýze, která byla provedena za období 2014 – 2017, toto období bylo zvoleno z důvodu, že bezprostředně předchází provedení fúze společností. Analýza poskytuje informace o finančním zdraví a výkonnosti obou podniků před realizací fúze, zároveň jsou výsledky podniků porovnány s hodnotou, která je vykazována odvětvím, kterého jsou oba podniky součástí. Výsledky provedené finanční analýzy jsou v závěru práce využity k celkovému zhodnocení efektivity provedené fúze z hlediska finanční situace nástupnické společnosti. Cílem této finanční analýzy je zhodnocení vhodnosti společností Alpha a Delta jako partnerů pro fúzi a dále předvídání vlivu fúze na finanční

zdraví nástupnické společnosti. Finanční analýza je provedena za pomoci několika skupin ukazatelů, a to rozdílových, podílových a je použit i bankrotní model. V rámci této finanční analýzy je zkoumán jeden zástupce ze skupiny rozdílových ukazatelů, a to čistý pracovní kapitál. Vyčísleny jsou také vybraní zástupci ze skupiny podílových ukazatelů, jsou jimi ukazatele likvidity, a některé z ukazatelů rentability a zadluženosti. Z bankrotních modelů je zpracován Altmanův model. Jsou zvoleny právě tyto ukazatele, jelikož dobře vystihují finanční situaci podniků v různých oblastech. Data, která byla potřebná pro výpočet jednotlivých ukazatelů finanční analýzy, byla získána z účetních výkazů obou společností, které jsou k nahlédnutí v přílohách. Údaje týkající se hodnot jednotlivých ukazatelů obvyklých pro dané odvětví jsou získána z webových stránek ministerstva průmyslu a obchodu.

Prvním zkoumaným ukazatelem spadajícím do skupiny rozdílových ukazatelů, který je zároveň v úzkém vztahu s ukazateli likvidity, je čistý pracovní kapitál. Tento ukazatel představuje hodnotu provozních prostředků, která podniku zůstane v případě úhrady všech krátkodobých závazků. Na obrázku 11 lze sledovat vývoj ČPK obou analyzovaných společností v letech 2014 – 2017 v porovnání s odvětvím.



Obrázek 11: Čistý pracovní kapitál společností Alpha a Delta 2014 - 2017 v mil. Kč
Zdroj: vlastní zpracování.

Hodnota ukazatele je v průběhu celého sledovaného období jak u společnosti Alpha, tak u společnosti Delta kladná. Z obrázku 11 je na první pohled patrné že ČPK společnosti Alpha je vyšší než u druhé analyzované společnosti, avšak u zanikající společnosti Delta je

patrný větší nárůst hodnot než v případě první zmiňované společnosti. Při bližším zkoumání hodnot ukazatele u společnosti Alpha má mezi lety 2014 - 2016 rostoucí tendenci, nárůst je zde přes 1 milion korun. Mezi lety 2016 a 2017 je však patrný lehký pokles hodnot ukazatele, a to o 270 000 Kč na necelých 29,5 milionu korun. Od roku 2014 do roku 2017 se hodnota ukazatele společnosti Delta téměř ztrojnásobila, konkrétně z hodnoty 3 252 000 v roce 2014 se vyšplhala na 9 982 000 v roce 2017. Vývoj ukazatele je determinován především klesajícími krátkodobými závazky z obchodních vztahů v průběhu období. Společnost Delta vykazuje o mnoho nižší hodnoty ČPK, než druhá společnost nejen kvůli nižšímu objemu oběžných aktiv, především zásob, ale také kvůli velkému objemu krátkodobých závazků, které jsou v jejím případě více než dvojnásobné ve srovnání se společností Alpha. Nízký objem zásob v rozvaze společnosti Delta je dán především tím, že společnost se zabývá převážně distribucí, nikoliv výrobou, proto netvoří zásoby a nakupuje zboží vždy až ve chvíli, kdy pro něj má kupce. Ve srovnání s hodnotami podniků v odvětví vykazují obě sledované společnosti po celou dobu hodnoty nižší, avšak společnost Alpha se hodnotám odvětví přibližuje.

Ukazatelům rentability obou společností je věnována tabulka 5, v níž jsou vyčísleny ukazatele rentability vlastního kapitál, aktiv a tržeb v letech 2014 – 2017. Všechny ukazatele rentability byly počítány z čistého zisku.

Tabulka 5: Vývoj rentability společností Alpha a Delta v letech 2014 – 2017 v %

	Subjekt	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
ROE	Alpha, s. r. o.	15,1053	18,6045	13,8021	6,5906
	Delta, s. r. o.	36,0419	33,0937	26,1112	26,5956
	Odvětví	13,6100	6,4400	7,0200	7,6700
ROA	Alpha, s. r. o.	12,6759	16,3320	12,5451	5,9853
	Delta, s. r. o.	7,0727	7,3038	9,0052	12,5827
	Odvětví	4,7500	2,3200	2,4700	2,5100
ROS	Alpha, s. r. o.	11,5871	18,3592	13,5468	6,7842
	Delta, s. r. o.	4,4578	7,0653	5,1940	7,1396
	Odvětví	2,3100	1,1200	1,2500	1,3100

Zdroj: vlastní zpracování.

První zkoumanou rentabilitou je rentabilita vlastního kapitálu. Tento ukazatel vyjadřuje, jak podnik hospodaří s prostředky vloženými společníky. Mezi lety 2014 a 2015 je patrný nárůst ukazatele o 3 %. Od roku 2015 jsou hodnoty v případě společnosti Alpha klesající,

mezi lety 2015 a 2017 je pokles dokonce 12 %. To je způsobeno růstem vlastního kapitálu a klesajícím výsledkem hospodaření v letech 2015 - 2017. Růst vlastního kapitálů je způsoben především přístupem vlastníků, kteří nechávají veškeré své podíly na zisku uvnitř společnosti, aby tyto prostředky mohly být využity k dalšímu rozvoji podniku, a zároveň takto tvoří rezervu pro možný neblahý ekonomický vývoj. Při pohledu do tabulky 5 lze zaznamenat pokles hodnoty ROE i u společnosti Delta, a to mezi lety 2014 a 2016 z 33,1 % na 26,1 %, ale následující rok dochází k opětovnému avšak nepatrnému růstu hodnoty ukazatele. Vývoj ukazatele je stejně jako u společnosti Alpha determinován chováním vlastníků, kteří nechávají veškerý zisk uvnitř společnosti, která ho kumuluje na účtu nerozděleného zisku minulých období. Na první pohled je patrný výrazný rozdíl v hodnotách ROE fúzujících společností. Společnost Alpha vykazuje ve srovnání s podnikem Delta o mnoho nižší efektivitu hospodaření s vloženými prostředky společníky. Ve srovnání s odvětvím oba podniky vykazují vyšší hodnoty ukazatele vyjma roku 2017 v případě společnosti Alpha, tudíž obecně lze říci, že dokáží lépe zhodnotit kapitál vložený vlastníky než ostatní podniky z odvětví.

Dalším sledovaným ukazatelem v rámci této finanční analýzy je rentabilita aktiv, tento ukazatel říká, zda podnik efektivně využívá svůj majetek. Z tabulky 5 je patrné, že v případě společnosti Alpha má vývoj tohoto ukazatele velmi podobnou tendenci jako ROE, což je způsobeno především klesajícím výsledkem hospodaření. Vývoj ukazatele je ovlivněn i rostoucím množstvím aktiv společnosti, který je důsledkem neustálého rozšiřování podnikání. V případě společnosti Delta je patrný nárůst hodnot ukazatele v celém sledovaném období, a to o více než 5,5 % mezi lety 2014 a 2017. Tento vývoj ukazatele je zapříčiněn především snižováním množství aktiv podniku v letech 2015 – 2017 a rostoucím výsledkem hospodaření ve sledovaném období. Pokles aktiv je způsoben především tím, že od roku 2015 společnost Delta nedrží skoro žádné zásoby na skladě. Při pohledu do tabulky 5 je zajímavý opačný vývoj ukazatele ROA zúčastněných společností, kdy podnik Delta v roce 2014 vykazoval téměř 60% hodnotu ve srovnání s druhou společností. O dva roky později, tedy v roce 2017 už hodnota ROA společnosti Delta byla více než dvojnásobná ve srovnání s podnikem Alpha. Tento vývoj je důsledkem snižování aktiv v zanikající společnosti a růstu aktiv ve společnosti nástupnické. Při pohledu na hodnoty ROA za celé odvětví je na první pohled patrné, že oba podniky

vykazují hodnoty vyšší, což znamená, že využívají svá aktiva efektivněji než většina podniků v odvětví.

Posledním analyzovaným ukazatelem z této skupiny je rentabilita tržeb, tímto ukazatelem podnik může sledovat, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Dle očekávání i vývoj ROS v případě společnosti Alpha je velmi podobný dvěma předchozím ukazatelům, viz tabulka 5. Mezi lety 2014 – 2015 hodnota ROS vzrostla téměř o 7 %, což bylo důsledkem toho, že v roce 2015 byl zisk společnosti o 3 miliony korun vyšší než předchozí rok. Takto velký nárůst zisku byl spojen s úsporou nákladů v roce 2015. Je zde patrný pokles mezi lety 2015 – 2017, který je spojen s klesajícím ziskem v tomto období a zároveň rostoucími tržbami. V tabulce 5 je na první pohled viditelný pokles hodnoty u společnosti Delta v roce 2016, po kterém následoval nárůst lehce nad původní hodnotu z roku 2015. Tento vývoj ukazatele souvisí s rostoucími tržbami podniku, které v roce 2016 stouply o více než 10 milionů korun, zatímco růst zisku byl pouze v řádech statisíců. Při porovnání ROS obou společností v tabulce 5 je na první pohled zřejmé, že podnik Delta vykazuje v prvních dvou letech sledovaného období nižší hodnoty ukazatele, v obou případech jsou hodnoty méně než poloviční ve srovnání se společností Alpha. V roce 2017 však především z důvodu prudkého poklesu hodnoty ukazatele v případě společnosti Alpha, prokazuje druhá společnost vyšší hodnotu ROS. Ve srovnání s odvětvím oba podniky vykazují dobré výsledky v oblasti rentability tržeb.

Likvidita zúčastněných společností je dalším zkoumaným ukazatelem, jehož vývoj ukazuje tabulka 6. Ukazatelé likvidity podniku vyjadřují jeho schopnost hradit své závazky.

Tabulka 6: Vývoj likvidity společností Alpha a Delta v letech 2014 – 2017

	Subjekt	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Běžná likvidita	Alpha, s. r. o.	4,4313	5,3576	6,8211	6,4561
	Delta, s. r. o.	1,2098	1,2714	1,5074	1,8728
	Odvětví	1,6900	1,7600	1,9100	1,8800
Pohotová likvidita	Alpha, s. r. o.	3,9865	4,8880	6,1977	5,8369
	Delta, s. r. o.	1,1813	1,2355	1,5070	1,8723
	Odvětví	1,3200	1,3100	1,0400	1,3300
Okamžitá likvidita	Alpha, s. r. o.	1,0684	0,7467	0,3464	0,5702
	Delta, s. r. o.	0,4772	0,5010	0,5848	0,5350
	Odvětví	0,2600	0,2400	0,1000	0,0400

Zdroj: vlastní zpracování.

Prvním zkoumaným ukazatelem z oblasti likvidity je běžná likvidita, jejíž hodnoty by se dle odborné literatury měly pohybovat kolem hodnoty 1,5. Při pohledu do tabulky 6 je patrné, že hodnoty likvidity podniku Alpha tuto hodnotu poměrně výrazně překračují. Vysoké hodnoty likvidity nástupnické společnosti jsou zapříčiněny především velkým množstvím pohledávek, které jsou součástí oběžného majetku. Vysoké pohledávky jsou důsledkem například toho, že společnost nabízí svým zákazníkům úhradu formou splátkového kalendáře, tudíž je splatnost některých pohledávek velmi dlouhá a následně se hodnota pohledávek kumuluje v rozvaze společnosti. Dalším faktorem ovlivňující výši pohledávek v rozvaze je to, že někteří zákazníci platí své závazky po splatnosti. Společnost Delta splňuje doporučené hodnoty, ačkoliv v průběhu sledovaného období běžná likvidita společnosti roste. Dle ukazatele běžné likvidity vykazuje podnik Delta dle tabulky 6 lepší výsledky. Vysoká likvidita společnosti Alpha může vést k poklesu výnosů, či nárůstu nákladů, ale je spojena s nižším rizikem. Hodnoty běžné likvidity podniku Alpha jsou vysoko nad hodnotami v odvětví, zatímco podnik Delta se těmto hodnotám blíží, a v roce 2017 je hodnota této likvidity téměř totožná s odvětvím.

Hodnota pohotové likvidity by se dle odborné literatury měla pohybovat v rozmezí 0,8 – 1 a její hodnoty pro oba podniky jsou vyčísleny v tabulce 6. I v tomto případě je na první pohled patrné, že podnik Alpha se pohybuje poměrně vysoko nad hranicí těchto doporučovaných hodnot. Stejně jako u běžné likvidity jsou vysoké hodnoty tohoto ukazatele způsobeny především velkým objemem pohledávek v rozvaze společnosti. V případě podniku Delta má pohotová likvidita po celé sledované období rostoucí tendenci. Od let 2014 a 2015, kdy se její hodnota blížila doporučeným hodnotám, a pohybovala se kolem 1,2, vzrostla až na hodnotu 1,9 v roce 2017. Z tabulky 6 je také patrné, že hodnoty běžné a pohotové likvidity se příliš neliší, tato skutečnost je zapříčiněna malými zásobami podniku Delta, o které jsou ponížena oběžná aktiva v případě pohotové likvidity. Při porovnání hodnot obou společností v tabulce 6 lze říci, že podnik Delta vykazuje lepší výsledky i v oblasti pohotové likvidity. Vysoké hodnoty tohoto ukazatele likvidity společnosti Alpha mohou mít negativní vliv na výkonnost podniku jako celku a naznačuje velmi konzervativní strategii podniku. Při porovnání hodnot pohotové likvidity podniků s průměrnými hodnotami v odvětví, je na první pohled patrné, že podnik Alpha je se svými vysokými hodnotami ukazatele značně nad hodnotami, které vykazovaly podniky

v odvětví. Pokud jde o společnost Delta, ta v prvních dvou letech vykazovala nižší likviditu, než byla hodnota odvětví, následující dva roky však její likvidita vzrostla nad hodnoty odvětví.

Hodnota ukazatele okamžité likvidity by podle odborné literatury neměla překračovat hodnotu 0,2. Z tabulky 6 je patrné, že i v tomto případě jsou hodnoty podniku Alpha vyšší, ale rozdíly již nejsou tak markantní jako u předchozích dvou ukazatelů likvidity. Mezi lety 2014 - 2017 hodnota ukazatele klesá, především kvůli tomu, že společnost snižovala objem drženého krátkodobého finančního majetku v tomto období. Rok 2017 byl ve znamení značného nárůstu ukazatele, protože se podnik vrátil ke konzervativnější strategii a rozhodl se držet větší množství krátkodobého finančního majetku. Z tabulky 6 je zřejmé, že doporučovanou hodnotu překračuje společnost Delta v celém sledovaném období. V letech 2014 – 2016 hodnota okamžité likvidity společnosti stoupá ještě výše na doporučovanou hranici. Mezi lety 2014 a 2015 byl růst způsoben zvýšením množství krátkodobého finančního majetku, který společnost držela. Následující rok došlo poklesu této položky v rozvaze, ale zároveň byla nižší i hodnota krátkodobých závazků, takže hodnota ukazatele stále rostla. Ačkoliv u předchozích dvou ukazatelů likvidity společnost Alpha vykazovala o mnoho vyšší hodnoty oproti druhému podniku, v případě okamžité likvidity jsou výsledky obou zúčastněných společností dle tabulky 6 vyrovnané, především v posledním sledovaném roce. Ve srovnání odvětvím vykazují obě společnosti vyšší likviditu, avšak průměrná likvidita podniků v odvětví, především v posledních dvou letech, je velice nízká.

V rámci této finanční analýzy jsou také vypočteny dva ukazatele z oblasti zadluženosti, a to celková zadluženost a míra zadluženosti, vypočtené hodnoty těchto ukazatelů uvádí tabulka 7.

Tabulka 7: Vývoj ukazatelů zadluženosti společností Alpha a Delta v letech 2014 – 2017

	Subjekt	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Celková zadluženost v %	Alpha, s. r. o.	15,3693	11,7316	8,6109	8,5758
	Delta, s. r. o.	79,8004	76,0721	64,9714	51,9419
	Odvětví	64,7600	63,7200	64,4400	66,8900
Míra zadluženosti	Alpha, s. r. o.	0,1831	0,1336	0,0947	0,0944
	Delta, s. r. o.	4,0666	3,4469	1,8839	1,0979
	Odvětví	1,8600	1,7700	1,8300	2,0400

Zdroj: vlastní zpracování.

Ukazatel celkové zadluženosti by se optimálně měl pohybovat v rozmezí 30 % - 60 %, z tabulky 7 je patrné, že podnik Alpha má ve všech sledovaných letech hodnoty hluboko pod úrovní optimálních hodnot. Nízké hodnoty zadluženosti jsou preferovány především ze strany věřitelů, to znamená, že pro podnik by neměl být problém získat v případě potřeby například úvěr od banky. Tyto nízké hodnoty jsou způsobeny především tím, že společníci své podíly na zisku nechávají ve společnosti a nenechávají si je vyplácet, je jim však měsíčně vyplácena mzda, a zároveň i s tím, že společnost nemá žádné úvěry. Absence úvěrů v majetku společnosti je důsledkem dostatečného vlastního kapitálu. Pro tuto strategii se společníci rozhodli především z důvodu opatrnosti v případě nejen negativních ekonomických výsledků společnosti, ale i pro případ negativního vývoje v ekonomice jako celku. Dle hodnot v tabulce 7 je patrné, že podnik svou zadluženost ve sledovaném období dále snižoval. Z tabulky 7 je také viditelné, že v letech 2014 a 2015 byla zadluženost podniku Delta poměrně vysoká, vyšší než doporučované hodnoty, ale v následujících dvou letech zadluženost podniku klesala, až na necelých 52 % v roce 2017. Pokles zadluženosti byl důsledkem poklesu cizích zdrojů společnosti, konkrétně závazků z obchodních vztahů. Z tabulky 7 je zjevné, že podnik Alpha má konzervativnější přístup k financování, vzhledem k markantně nižší zadluženosti ve srovnání s druhým podnikem. Rozdíly v zadluženosti obou zúčastněných společností jsou způsobeny i tím, že podnik Delta je spíše distribuujícím podnikem než výrobcem, díky čemuž je objem krátkodobých závazků vyšší, protože zahrnují i marži výrobce. V případě podniku Alpha jsou krátkodobé závazky tvořeny především fakturami za materiál, který je následně přeměněn ve výrobky. Při porovnání hodnoty zadluženosti s podniky v odvětví je patrné, že podnik Alpha je velmi málo zadlužený, zatímco podnik Delta vykazuje podobné hodnoty, jako jsou v odvětví běžné.

Míra zadluženosti, jinými slovy zadluženost vlastního kapitálu je vyčíslena v tabulce 7. Tento ukazatel přestavuje podíl cizích zdrojů na celkových aktivech společnosti. Hodnota míry zadluženosti by se ideálně měla pohybovat těsně pod 1. Při pohledu do tabulky 7 na míru zadluženosti společnosti Alpha je na první pohled patrné, že hodnoty jsou velmi nízké, hluboko pod doporučovanou hranicí. Trend vývoje toho ukazatele je podobný jako u celkové zadluženosti. V průběhu celého sledovaného období se míra zadluženosti podniku Alpha dále snižovala. Co se týče podniku Delta, je z tabulky 7 na první pohled

patrný poměrně prudký pokles hodnot ukazatele v průběhu celého sledovaného období. V letech 2014 až 2016 byl podnik dle míry zadluženosti vysoce zadlužený, avšak v následujícím roce 2017 už se blíží k doporučené hranici tohoto ukazatele. Vývoj ukazatele souvisí s navyšováním vlastního kapitálu společnosti, jehož růst je důsledkem růstu nerozděleného zisku minulých let, jež je jeho součástí, a který nechávají společníci ve společnosti, aby byl použit k jejímu dalšímu rozvoji. Dle hodnot ukazatele z tabulky 7 lze říci, že se podnik Alpha chová velmi konzervativně, co se týče financování, zatímco podnik Delta se blíží doporučené hranici. Při pohledu do tabulky 7 je patrné, že míra zadluženosti v odvětví je poměrně vysoká, podnik Alpha je hluboko pod těmito hodnotami, zatímco podnik Delta v roce 2016 je se svou mírou zadluženosti velmi blízko hodnotě odvětví a v posledním roce je opět poměrně hluboko pod úrovní odvětví.

Pro zhodnocení finanční situace podniků Alpha a Delta byl také použit bankrotní model, a to Altmanovo Z-score. Pro tuto analýzu byla použita modifikace Altmanova modelu Z-score pro soukromé podniky jehož výsledky ukazuje tabulka 8.

Tabulka 8: Altmanovo Z-score podniků Alpha a Delta v letech 2014 – 2017

	Vzorec	**Podnik**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
X1	$\frac{\check{C}PK}{aktiva}$	Alpha, s. r. o.	0,5274	0,511220	0,501248	0,467904
		Delta, s. r. o.	0,1673	0,206379	0,329550	0,449215
X2	$\frac{neorzdělený\ zisk}{aktiva}$	Alpha, s. r. o.	0,7023	0,676737	0,775753	0,841023
		Delta, s. r. o.	0,1152	0,139921	0,245888	0,338284
X3	$\frac{EBIT}{aktiva}$	Alpha, s. r. o.	0,1461	0,192803	0,149627	0,065495
		Delta, s. r. o.	0,0888	0,090610	0,112084	0,157914
X4	$\frac{vlastní\ kapitál}{cizí\ zdroje}$	Alpha, s. r. o.	5,4600	7,482823	10,555643	10,589696
		Delta, s. r. o.	0,2459	0,290119	0,530816	0,910847
X5	$\frac{tržby}{aktiva}$	Alpha, s. r. o.	1,0940	0,889583	0,926055	0,882233
		Delta, s. r. o.	1,5866	1,033751	1,733777	1,762387
Z-score		Alpha, s. r. o.	4,8119	5,569370	6,838923	6,579467
		Delta, s. r. o.	2,1801	1,701546	2,746053	3,240669

Zdroj: vlastní zpracování.

Z tabulky 8 je patrné, že společnost Alpha, s. r. o. vykazuje hodnotu Z-score v roce 2014 téměř 5 v roce 2015 více než 5,5 a v následujících letech je hodnota vyšší než 6, na základě těchto informací lze společnost považovat za bonitní, znamená to tedy, že lze předpokládat, že společnosti nehrozí velké finanční problémy. Při pohledu na druhou

společnost Delta, s. r. o., jsou hodnoty Z-score znatelně nižší. V letech 2014 - 2016 se společnost nachází v šedé zóně, jelikož hodnoty ukazatele nedosahují výše 2,99, avšak to neznačí vyloženě finanční problémy, protože jsou hodnoty vyšší než 1,2. V tomto období však nelze o finančním zdraví podniku z hlediska Altmanova Z-score činit žádné závěry. V roce 2017 společnost Delta překročila hranici 2,99 a s hodnotou 3,24 se dostala do zóny bonitních podniků a v tomto roce ji již lze považovat za finančně prosperující podnik. Komplexním porovnáním obou zkoumaných společností je zřejmé, že společnost Alpha lze považovat za více bonitní, jelikož hodnoty jejího Z-score jsou několikanásobně vyšší než u zanikající společnosti Delta.

Při celkovém hodnocení finančního zdraví obou zúčastněných společností na základě všech dříve vypočtených ukazatelů lze konstatovat, že zanikající společnost Delta v průběhu sledovaných období vykazovala zlepšení své finanční situace, což dokazuje i Altmanovo Z-score, kde je patrné zlepšení a dosažení hranice, kdy podnik může být označen za prosperující. I když hodnoty některých ukazatelů, především z oblasti zadluženosti, v prvních letech sledovaného období nevykazovaly příliš žádoucí hodnoty, v roce 2017 se již tyto ukazatele pohybovaly velmi blízko doporučeným hodnotám. Pokud jde o podnik Alpha, zde lze na základě provedené analýzy konstatovat, že je podnik velice konzervativní, co se týče zadluženosti i likvidity. Zadluženost podniku je velmi nízká, což může zvyšovat náklady na kapitál, protože vlastní kapitál je pro podnik dražší než kapitál cizí. Nízká zadluženost je v tomto případě způsobena z části i tím, že si společníci nenechávají vyplácet podíly na zisku, což zvyšuje vlastní kapitál podniku, protože tyto nevyplacené prostředky jsou uloženy mezi nerozdělený zisk. Pokud jde o likviditu, zde nástupnická společnost také vykazovala velmi vysoké hodnoty, a to především pokud jde o běžnou a pohotovou likviditu. Tyto vysoké hodnoty jsou způsobeny velkým objemem, někdy hůře dobytných pohledávek v rozvaze společnosti, což s sebou může nést jistá rizika i pro druhý zúčastnění podnik v případě fúze. Při zaměření se na bankrotní model Altmanovo Z-score, podnik Alpha v tomto ohledu vykazuje velmi dobré výsledky, lze ho označit za bonitní podnik, kterému nehrozí bankrot. Hodnoty Z-score po celé sledované období rostou.

Na základě výsledků finanční analýzy je zřejmé, že tyto dva podniky jsou vhodnými partnery pro fúzi, pokud jde o jejich finanční zdraví. Podnik Delta vykazuje dle této

analýzy rostoucí prosperitu, lze v něm tedy spatřovat ekonomický potenciál, což je v případě výběru obchodního partnera pro fúzi kladným faktorem. Pozitivní dopad by fúze měla mít především na zadluženost nástupnické společnosti, kdy by její velmi konzervativní přístup k zadluženosti mohl být vyrovnán ne tolik opatrnou politikou zanikající společnosti Delta. Stejný vývoj lze očekávat v oblasti likvidity.

4 Vyhodnocení provedené fúze

Na základě dříve zjištěných skutečností je v rámci této kapitoly provedeno vyhodnocení efektivity provedené fúze společností Alpha, s. r. o. a Delta s. r. o. Nejprve je stručně charakterizována nástupnická společnost po provedené fúzi a následně je zpracována finanční analýza této společnosti po provedení fúze za rok 2018, tedy rok, ve kterém fúze byla provedena. Výsledky finanční analýzy jsou porovnány s hodnotami obou zúčastněných společností před fúzí a zároveň i s hodnotami relevantního odvětví. Následující část kapitoly se zabývá dalšími dopady fúze na podnik, jde především o dopady na chod podniku jako celku. Závěr kapitoly stanovuje doporučení pro budoucí vývoj společnosti, především co se týče zjištěných kritických oblastí, které v podniku vznikly po fúzi.

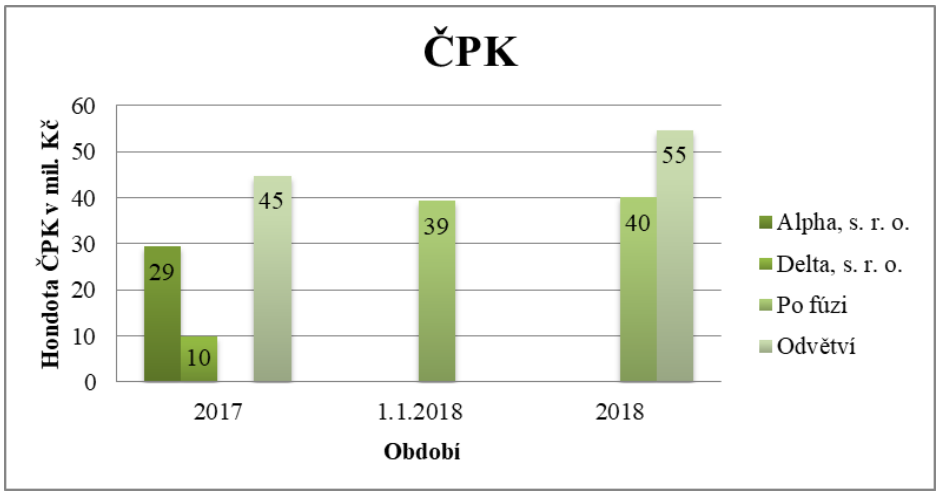
Nástupnickou společností byla v rámci této přeměny jmenována společnost Alpha, s. r. o., jejíž název byl v rámci provedené fúze změněn na „Delta, s. r. o.“. I po fúzi se společnost zabývá nadále výrobou, vývojem, servisem a prodejem svých produktů. Avšak po provedení fúze nástupnická společnost ve větší míře realizuje obchody se vzdálenějšími zahraničními partnery, jelikož tyto obchody převzala po zanikající společnosti Delta. Nástupnická společnost ke konci roku 2018 zaměstnávala něco kolem 60 zaměstnanců, nárůst počtu zaměstnanců byl způsoben nejen provedenou fúzí, ale částečně i rozšiřováním podniku. Obrat k 31. 12.2018 činil přes 70 milionů korun a aktiva podniku k tomuto datu byla přes 110,5 milionu korun, s těmito hodnotami podnik již nespadá mezi malé účetní jednotky, ale je dle zákona o účetnictví střední účetní jednotkou. Díky tomu, že nástupnická společnost po fúzi již nespadá mezi malé účetní jednotky, má nově po fúzi povinnost mít ověřenou účetní závěrku auditorem.

4.1 Efektivita fúze z hlediska finanční situace nástupnické společnosti

Finanční analýza nástupnické společnosti je provedena za rok 2018, tedy období, ve kterém byla realizována fúze. Údaje zjištěné touto analýzou slouží k vyhodnocení úspěšnosti fúze bezprostředně po jejím provedení. Pro výpočet hodnot ukazatelů finanční analýzy posloužily stejné ukazatele jako v kapitole 3.5, která je věnována zhodnocení finančního zdraví jednotlivých společností před provedením fúze. Konkrétně je zkoumán

ukazatel čistého pracovního kapitálu, dále vybrané ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti. Byl vypočten i jeden z bankrotních modelů, a to Altmanův model. Pro zhodnocení finančního zdraví podniku byly zvoleny ukazatele, které se obvykle pro tyto účely používají. Data zjištěná finanční analýzou jsou také porovnána s hodnotami ukazatelů v odvětví, do kterého nástupnická společnost spadá a do kterého spadaly i obě společnosti před fúzí. Zdrojem dat pro výpočet jednotlivých ukazatelů finanční analýzy podniků jsou účetní výkazy, které jsou k dispozici v přílohách. Data potřebná pro finanční analýzu odvětví byla získána z webových stránek ministerstva průmyslu a obchodu.

Vliv fúze na ukazatele čistého pracovního kapitálu je znázorněn na obrázku 12. Na obrázku jsou dále údaje o hodnotách ČPK odvětví jako celku, pro porovnání s výsledky podniku.

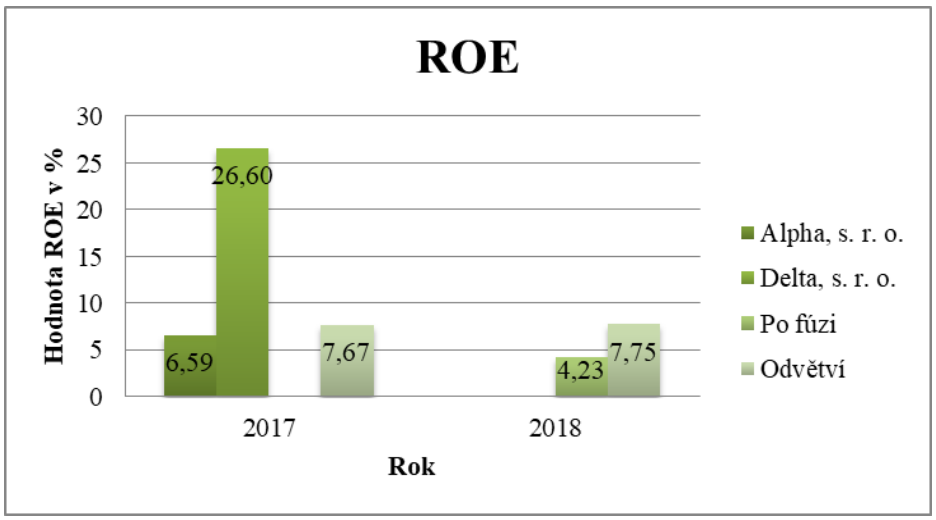


Obrázek 12: Porovnání ČPK společností před fúzí a nástupnické společnosti po fúzi
Zdroj: vlastní zpracování.

K 1. 1. 2018 byla sestavena zahajovací rozvaha nástupnické společnosti, jelikož byla rozvaha sestavována způsobem prosté konsolidace, je z obrázku 12 zřejmé, že došlo k pouhému součtu hodnot ukazatele obou společností za rok 2017. Před přeměnou tvořila hodnota ČPK nástupnické společnosti Alpha necelých 65 % hodnoty odvětví, zatímco společnost Delta pouhých 22 %. V roce 2018 je hodnota ČPK nástupnické společnosti po fúzi 40 milionů korun, což je téměř 73 % průměrné hodnoty v odvětví v tomto roce. To, že je hodnota ČPK kladná je pro nástupnickou společnost pozitivním aspektem, avšak při pohledu na obrázek 12 je vidět, že průměrná hodnota ČPK v odvětví je ještě o 15 milionů

korun vyšší než vykazuje společnost po fúzi. Ačkoliv je rozdíl hodnoty ukazatele vykazované nástupnickou společností a odvětvím o mnoho nižší než tomu bylo před realizací přeměny za jednotlivé zúčastněné společnosti, stále však výše ukazatele průměru odvětví neodpovídá. Lze však z hlediska ČPK považovat fúzi za pozitivní, protože hodnota ukazatel v roce 2018 dosahuje téměř tří čtvrtin hodnoty odvětví, což je lepší výsledek než před realizací fúze.

Dále byly vypočteny ukazatele rentability vlastního kapitálu, aktiv a tržeb nástupnické společnosti a porovnány nejen s hodnotami obou společností před fúzí, ale i s hodnotami odvětví. Při výpočtu ukazatelů rentability byl použit čistý zisk. Prvním zkoumaným ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu a její vývoj ukazuje obrázek 13.

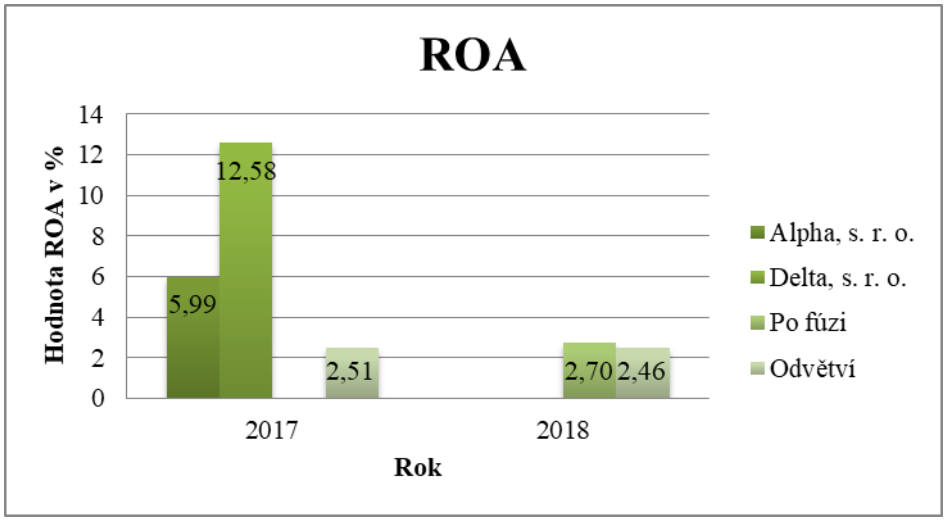


Obrázek 13: Srovnání ROE společností před fúzí a nástupnické společnosti po fúzi
Zdroj: vlastní zpracování.

Z obrázku 13 je na první pohled patrný velký propad hodnoty ROE v roce 2018, kdy byla provedena fúze. Před fúzí především společnost Delta vykazovala velmi vysoké zhodnocení vlastního kapitálu, ve srovnání s odvětvím byla hodnota ukazatele více než trojnásobná. Společnost Alpha si v tomto ohledu vedla značně hůře, hodnota ukazatele společnosti odpovídala asi 86 % průměru odvětví. Míra zhodnocení vlastního kapitálu však byla stále o více než dva procentní body vyšší než hodnota ROE, kterou vykazovala nástupnická společnost po fúzi v roce 2018. Při porovnání hodnoty ukazatele nástupnické společnosti v roce 2018 s hodnotou vykazovanou odvětvím, tvoří necelých 55 %. Velmi nízká hodnota je způsobena nízkým ziskem společnosti, který v roce 2018 činil necelé

3 miliony korun, zatímco zisk společnosti Delta byl v roce 2017 necelé 3 miliony korun a v případě společnosti Alpha to byly téměř 4 miliony korun. Na nízké hodnotě ukazatele se však podílí i vysoká hodnota vlastního kapitálu, který tvoří přes 70,5 milionu korun u nástupnické společnosti.

Obrázek 14 ukazuje, jaký vliv mělo provedení fúze na rentabilitu aktiv a zároveň porovnává hodnoty ukazatele s hodnotami, které vykazuje odvětví, do kterého nástupnická společnost spadá.

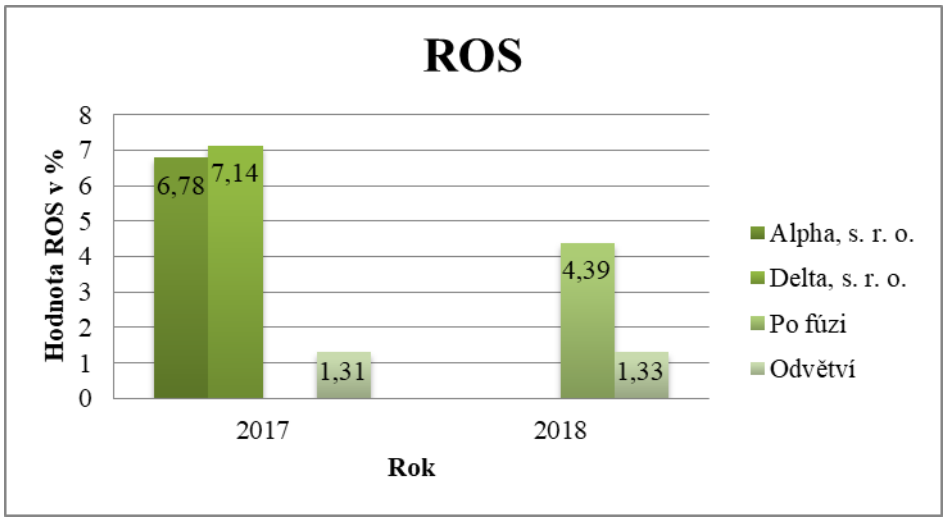


Obrázek 14: Komparace ROA společností před fúzí a nástupnické společnosti po fúzi
Zdroj: vlastní zpracování.

Při pohledu do obrázku 14 je stejně jako u ROE na první pohled viditelný prudký pokles hodnoty ukazatele ROA nástupnické společnosti po fúzi ve srovnání s hodnotami, které vykazovaly obě zúčastněné společnosti před provedením této přeměny v roce 2018. V roce 2017 především společnost Delta vykazovala velmi vysokou hodnotu ukazatele, a to pětinásobek hodnoty odvětví. Společnost Alpha dokázala také efektivněji využít svá aktiva k tvorbě zisku, než tomu bylo běžně u podniků v odvětví, ROA společnosti byla více než dvojnásobná v komparaci s odvětvím. Hodnota ROA po fúzi tvoří téměř 110 % průměrné hodnoty odvětví, v porovnání s odvětvím nástupnická společnost vykazuje dobré výsledky. Pokles ukazatele je způsoben především nízkým ziskem nástupnické společnosti, jak již bylo zmiňováno. Vliv na ukazatele měl zajisté i nárůst hodnoty aktiv v rozvaze společnosti, a to především z důvodu převodu jmění zanikající společnosti na

nástupnickou. Na růst aktiv má zajisté vliv i výstavba nových prostorů pro podnikání společnosti, která v roce 2018 aktivně probíhala.

Vlivem fúze na rentabilitu tržeb se zabývá obrázek 15, na kterém je možné vidět hodnoty ukazatele jednotlivých podniků před provedením fúze v roce 2017, ale také hodnotu ukazatele nástupnické společnosti po fúzi v roce 2018. Obrázek 15 je stejně jako v případě přechozích ukazatelů doplněn o hodnoty odvětví.

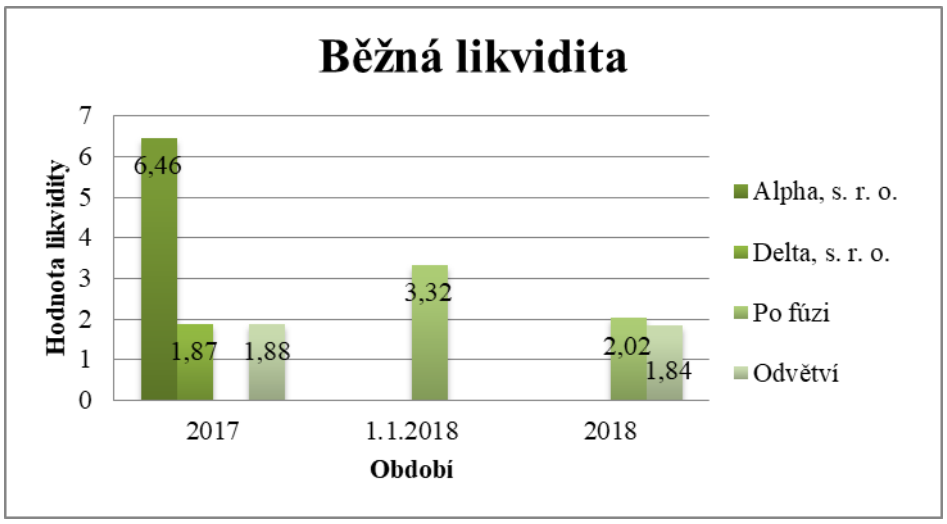


Obrázek 15: Porovnání ROS společností před fúzí a nástupnické společnosti po fúzi
Zdroj: vlastní zpracování.

V případě ROS již není tolik patrný pokles hodnot po provedení fúze. Původně, tedy v roce 2017, se hodnoty ukazatele pohybovaly v případě obou zúčastněných společností kolem 7 %, ve srovnání s odvětvím obě společnosti vykazovaly více než pětinásobnou hodnotu ukazatele. V roce 2018 měla nástupnická společnost hodnotu ROS přes 4 %, což je nižší hodnota, než vykazovaly jednotlivé zúčastněné společnosti před fúzí, ale propad není tak hluboký jako v případě předchozích dvou ukazatelů rentability, kde byl pokles velice markantní, a to hlavně ve srovnání se společností Delta. Hodnota ROS, kterou vykazovala nástupnická společnost za rok 2018 je ve srovnání s průměrem odvětví více než trojnásobná. Pokles ROS je způsoben nízkým ziskem nástupnické společnosti, stejně jako v případě předchozích dvou ukazatelů. To, že propad ukazatele není tak hluboký je důsledkem ne příliš velkého nárůstu tržeb v roce 2018. Před fúzí, tedy v roce 2017, byly tržby společnosti Delta přes 39 milionů korun a společnost Alpha měla tržby v hodnotě více než 55 milionů korun. Tržby nástupnické společnosti v roce 2018 byly 68 milionů

korun, což není tak markantní nárůst, jako v případě vlastního kapitálu, či aktiv. Na základě této informace lze říci, že fúze neměla příliš pozitivní vliv na růst tržeb společnosti, tržby jsou nižší než součet tržeb jednotlivých podniků v roce 2017, nelze zde tedy mluvit o synergickém efektu.

Vliv fúze na běžnou likviditu ukazuje obrázek 16, kde je možné zároveň vidět i hodnoty běžné likvidity, které vykazují podniky v odvětví, v němž se pohybuje nástupnická společnost.

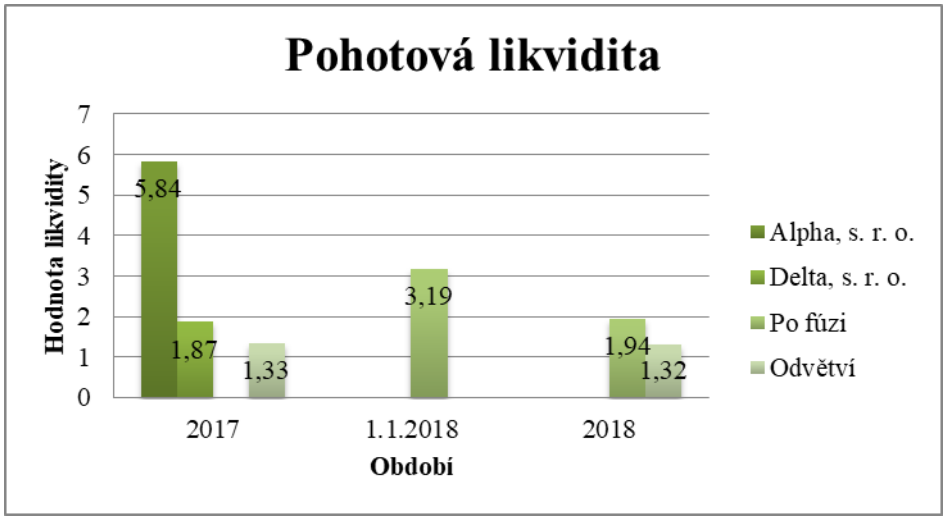


Obrázek 16: Běžná likvidita společností před fúzí a nástupnické společnosti po fúzi
Zdroj: vlastní zpracování.

Vliv plné konsolidace rozvah obou zúčastněných společností na běžnou likviditu, tedy hodnotu k 1. 1. 2018, lze považovat za pozitivní. Spojení podniku Delta s nižší běžnou likviditou s podnikem Alpha, vyústilo v hodnotu běžné likvidity přes 3, což je téměř 180 % průměru odvětví. Před fúzí hodnota ukazatele společnosti Alpha tvořila více než trojnásobek hodnoty odvětví. Výsledek v oblasti běžné likvidity společnosti Delta odpovídal 99,5 % průměru odvětví. Při pohledu na rok 2018 v obrázku 16 je na první pohled patrné, že běžná likvidita nástupnické společnosti klesla na hodnotu 2, čímž odpovídá necelým 110 % hodnoty odvětví. S nižší hodnotou se již ukazatel běžné likvidity nástupnické společnosti po fúzi blíží odvětví, avšak je stále vyšší než hodnota doporučovaná odbornou literaturou, tedy 1,5. Pokles likvidity v průběhu roku je zapříčiněn především velkým nárůstem krátkodobých závazků v rozvaze společnosti. V zahajovací rozvaze tato položka rozvahy činila necelých 17 milionů korun, zatímco na konci roku

2018 to bylo již téměř 40 milionů korun, krátkodobé závazky se tedy v průběhu roku více než zdvojnásobily. Oběžná aktiva, která jsou také součástí výpočtu běžné likvidity, v průběhu roku 2018 stoupla zhruba o 23 milionů korun.

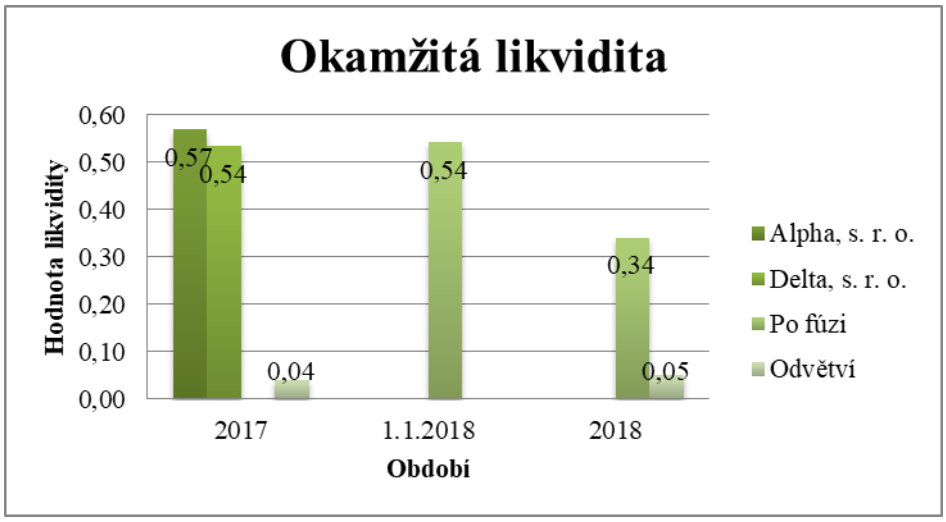
Obrázek 17 je věnován vlivu fúze na pohotovou likviditu společnosti, kde jsou hodnoty opět porovnány s hodnotami, které vykazuje odvětví jako celek.



Obrázek 17: Pohotová likvidita společností před fúzí a nástupnické společnosti po fúzi
Zdroj: vlastní zpracování.

Při pohledu na obrázek 17 je patrné, že pohotová likvidita společnosti, která je vypočtena z dat ze zahajovací rozvahy nástupnické společnosti se hodnotou příliš neliší od likvidity běžné, což je způsobeno relativně malým podílem zásob na oběžných aktivech společnosti. Fúze měla tedy na pohotovou likviditu velmi podobný vliv, jako na likviditu běžnou. Již z hodnot k 1. 1. 2018 je patrné, že likvidita po součtu všech položek rozvah společností je asi 2,3 krát vyšší než je průměr odvětví. Hodnota ukazatele společnosti Alpha odpovídala více než čtyřnásobku hodnoty odvětví, likvidita společnosti Delta odpovídala 140 % průměru odvětví. V průběhu roku 2018 pohotová likvidita dále klesala až na hodnotu 1,94, což odpovídá 147 % hodnoty odvětví. Dle odborné literatury by se pohotová likvidita ideálně měla pohybovat v rozmezí 0,8 – 1, je tedy zřejmé, že nástupnická společnost vykazuje téměř dvojnásobnou hodnu, než by měla mít. Pokles pohotové likvidity v průběhu roku 2018 byl zapříčiněn především velkým nárůstem krátkodobých závazků v rozvaze společnosti, stejně jako v případě běžné likvidity.

Posledním zkoumaným ukazatelem z oblasti likvidity je okamžitá likvidita, která již pracuje pouze s finančním majetkem. Vliv fúze společností Alpha a Delta na tohoto ukazatele znázorňuje obrázek 18, i v tomto případě je doplněna hodnota okamžité likvidity za odvětví.

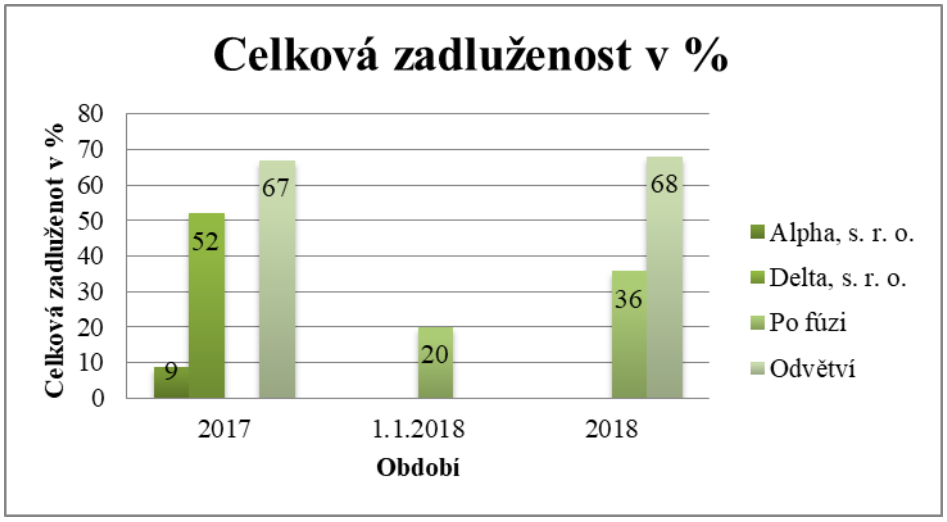


Obrázek 18: Okamžitá likvidita společností před fúzí a nástupnické společnosti po fúzi
Zdroj: vlastní zpracování.

Z obrázku 18 je na první pohled jasné, že prostá konsolidace rozvah zúčastněných společností nijak zásadně neovlivnila okamžitou likviditu společnosti vypočtenou z hodnot v zahajovací rozvaze, hodnota odpovídá více než třináctinásobku odvětví. V roce 2017 obě společnosti vykazovaly téměř totožné hodnoty tohoto ukazatele, Alpha čtrnáctinásobek hodnoty odvětví a Delta více než třináctinásobek. Během roku 2018 však okamžitá likvidita nástupnické společnosti klesla, stejně jako tomu bylo u předchozích dvou ukazatelů tohoto typu. Při porovnání okamžité likvidity nástupnické společnosti a odvětví v roce 2018, nástupnická společnost vykazovala téměř sedmkrát vyšší hodnotu ukazatele než je průměr odvětví. Dle odborné literatury by okamžitá likvidita měla dosahovat hodnoty maximálně 0,2, čemuž se nástupnická společnost v roce 2018 blíží. Pokles likvidity v roce 2018 je stejně jako v předchozích dvou případech důsledkem velkého nárůstu krátkodobých závazků nástupnické společnosti, zatímco finanční prostředky společnosti nevzrostly tak výrazně v porovnání s krátkodobými závazky. Obecně však lze na základě dostupných údajů říci, že díky fúzi nástupnická společnost optimalizovala hodnoty ukazatelů likvidity. Příliš vysoké hodnoty, které vykazovala společnost Alpha

před fúzí, mohou zvyšovat náklady podniku a zároveň mít negativní vliv na jeho výnosy, protože peněžní prostředky mohly být investovány například do finančních aktiv a generovat další výnos. Vyšší hodnoty likvidity s sebou však nesou nižší riziko, že společnost nebude schopna hradit své závazky.

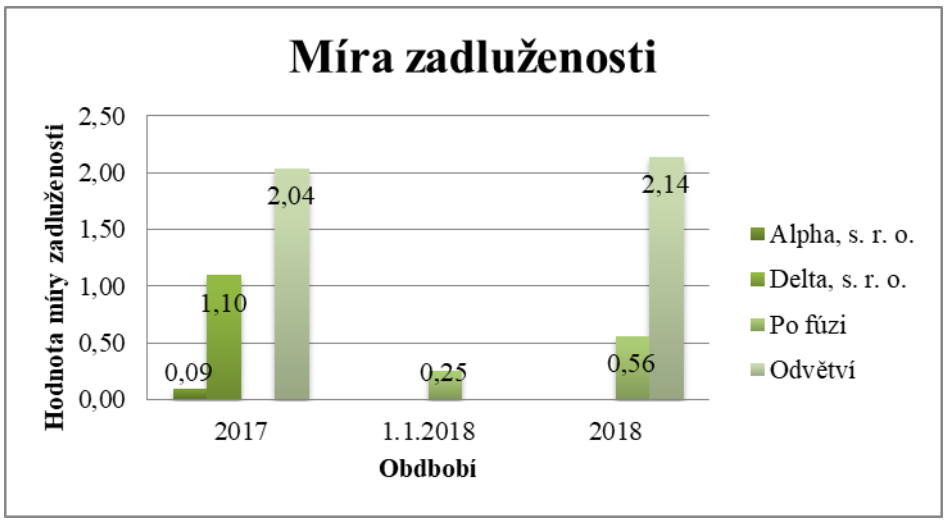
Dalšími ukazateli, kterými se zabývá tato práce, jsou ukazatele zadluženosti, prvním z nich je celková zadluženost. Vliv provedené fúze na celkovou zadluženost nástupnické společnosti ukazuje obrázek 19.



Obrázek 19: Celková zadluženost společností před fúzí a nástupnické společnosti po fúzi
Zdroj: vlastní zpracování.

Při pohledu na celkovou zadluženost k 1. 1. 2018 v obrázku 19 je patrné, že je hodnota velmi nízká, odpovídá necelým 30 % průměru odvětví. V tomto případě docházelo k fúzi dvou podniků, které měly zcela odlišný přístup k zadluženosti. Před fúzí zadluženost společnosti Alpha odpovídala necelým 13,5 % hodnoty odvětví a společnost Delta dosahovala svou zadlužeností přes 77 % průměrné zadluženosti odvětví. V průběhu roku 2018 hodnota ukazatele vzrostla na 35,69 %, což je necelých 53 % průměrné hodnoty vykazované podniky v odvětví. Ideální hodnota celkové zadluženosti by se měla pohybovat v rozmezí 30 % - 60 %, nástupnická společnost tedy na konci roku 2018 dosáhla toho, že se se svou celkovou zadlužeností pohybuje v optimálních hodnotách. Růst celkové zadluženosti v roce 2018 je zapříčiněn především nárůstem cizích zdrojů společnosti, konkrétně tedy krátkodobých závazků.

Vliv fúze na míru zadluženosti ukazuje obrázek 20, který zároveň poskytuje informace o hodnotě míry zadluženosti v odvětví jako celku.



Obrázek 20: Míra zadluženosti společností před fúzí a nástupnické společnosti po fúzi
Zdroj: vlastní zpracování.

Míra zadluženosti nástupnické společnosti k 1. 1. 2018 vypočtená z hodnot ze zahajovací rozvahy společnosti je 0,25, což je hodnota dosti nízká a odpovídá necelým 12 % míry zadluženosti odvětví. Ukazatel míry zadluženosti společnosti Delta před fúzí odpovídal téměř 54 % hodnoty odvětví. V průběhu roku 2018 došlo k nárůstu ukazatele na více než dvojnásobek, tedy 0,56, což odpovídá 26 % průměrné hodnoty ukazatele v odvětví. Ukazatel míry zadluženosti by se však ideálně měl pohybovat pod hranicí 1, čemuž se nástupnická společnost má šanci přiblížit, pokud bude udržovat do jisté míry rostoucí trend ukazatele. Nárůst hodnoty ukazatele v roce 2018 zapříčinil především nárůst cizích zdrojů, konkrétně krátkodobých závazků, které se v průběhu roku více než zdvojnásobily. Růst vlastního kapitálu, se kterým tento ukazatel také pracuje, nebyl tak markantní a proto díky navýšení krátkodobých závazků hodnota ukazatele znatelně stoupla. Obecně lze konstatovat, že fúze měla pozitivní dopad na zadluženost nástupnické společnosti, protože příliš konzervativní přístup, může vést k vyšším nákladům, nyní se však podnik pohybuje v optimálních hodnotách z hlediska zadluženosti avšak stále velmi hluboko pod hodnotami běžně vykazovanými odvětvím, které obecně vykazuje vyšší zadluženost.

Pro vyhodnocení vlivu fúze na finanční situaci nástupnické společnosti byl použit jeden z bankrotních modelů, konkrétně Altmanův model. Vliv provedení přeměny na společnost je vyčíslen v tabulce 9.

Tabulka 9: Vliv fúze společností na hodnotu Altmanova Z-score

	Vzorec	Podnik	2017	2018
X1	$\frac{ČPK}{aktiva}$	Alpha, s. r. o.	0,467904	
		Delta, s. r. o.	0,449215	
		Po fúzi		0,363282
X2	$\frac{neorzdělený\ zisk}{aktiva}$	Alpha, s. r. o.	0,841023	
		Delta, s. r. o.	0,338284	
		Po fúzi		0,607991
X3	$\frac{EBIT}{aktiva}$	Alpha, s. r. o.	0,065495	
		Delta, s. r. o.	0,157914	
		Po fúzi		0,031387
X4	$\frac{vlastní\ kapitál}{cizí\ zdroje}$	Alpha, s. r. o.	10,589696	
		Delta, s. r. o.	0,910847	
		Po fúzi		1,790924
X5	$\frac{tržby}{aktiva}$	Alpha, s. r. o.	0,882233	
		Delta, s. r. o.	1,762387	
		Po fúzi		0,615456
Z-score		Alpha, s. r. o.	6,579467	
		Delta, s. r. o.	3,240669	
		Po fúzi		2,239374

Zdroj: vlastní zpracování.

Z tabulky 9 je patrné, že z hlediska Altmanova Z-score fúze neměla na nástupnickou společnost příliš pozitivní dopad. Hodnota tohoto ukazatele je v roce, ve kterém byla provedena přeměna, 2,24, s čímž spadá do šedé zóny a nelze říci, zda podniku hrozí v budoucnosti bankrot či nikoliv. Za pozitivní hodnoty se považují ty, které jsou vyšší než 2,99, tato hodnota by značila, že je podnik v dobré finanční kondici. Pokud by však tento ukazatel klesl pod 1,2, znamenalo by to špatnou finanční situaci podniku. Altmanův model ukazuje, že fúze neměla příliš pozitivní dopad na nástupnickou společnost především protože, obě společnosti před fúzí, tedy v roce 2017 spadaly se svými hodnotami ukazatele mezi podniky, kterým nehrozí bankrot a po fúzi klesla nástupnická společnost do šedé zóny. Pokles hodnoty ukazatele je důsledkem růstu aktiv nástupnické společnosti, který byl zapříčiněn především konsolidací aktiv v rámci fúze, ale také výstavbou nových prostor

pro podnikání. Dalším faktorem, který se podílel na snížení hodnoty Altmanova Z-score je poměrně nízký výsledek hospodaření nástupnické společnosti v poměru k dalším položkám rozvahy a ve srovnání se zisky zúčastněných společností před fúzí.

Fúze měla na nástupnickou společnost různé dopady, na základě některých ukazatelů lze fúzi považovat za pozitivní jiné ukazatele naznačují, že přeměna neměla příliš dobrý vliv na finanční situaci nástupnické společnosti. Dopady realizace této přeměny na vypočtené ukazatele finanční analýzy shrnuje tabulka 10. Hodnoty vypočtených ukazatelů uvedené v tabulce 10 byly dány do poměru s průměrnou hodnotou odvětví daného roku.

Tabulka 10: Vyhodnocení ukazatelů finanční analýzy ve vztahu k hodnotám odvetví v letech 2017 a 2018

Vyhodnocení ukazatelů finanční analýzy ve vztahu k odvětví				
Ukazatel	**Odvětví**	**2017**		**2018**
		Alpha	**Delta**	**Nástupnická společnost**
ČPK	100,00 %	64,44 %	22,22 %	72,73 %
ROE	100,00 %	85,92 %	346,81 %	54,58 %
ROA	100,00 %	238,65 %	501,20 %	109,76 %
ROS	100,00 %	517,56 %	545,04 %	330,00 %
Běžná likvidita	100,00 %	343,62 %	99,47 %	109,78 %
Pohotová likvidita	100,00 %	439,10 %	140,60 %	146,97 %
Okamžitá likvidita	100,00 %	1 425,00 %	1 350,00 %	680,00 %
Celková zadluženost	100,00 %	13,43 %	77,61 %	52,94 %
Míra zadluženosti	100,00 %	4,41 %	53,92 %	26,17 %

Zdroj: vlastní zpracování.

Vývoj ukazatele ČPK fúze nijak zásadně neovlivnila, jeho hodnota zůstává kladná. Při pohledu do tabulky 10 je patrné, že fúzí došlo k drobnému navýšení hodnoty ukazatele a zároveň se nástupnická společnost s hodnotou ukazatele 40 milionů korun přiblížila průměru odvětví.

Z tabulky 10 je zřejmé, že v oblasti rentability došlo vlivem fúze k poklesu hodnot všech tří zkoumaných ukazatelů v poměru k hodnotě, kterou vykazovalo odvětví. Tento vývoj ukazatelů je způsoben primárně nižším ziskem nástupnické společnosti. Pokles ukazatele ROE vlivem přeměny na téměř poloviční hodnotu průměru odvětví lze považovat za negativní dopad fúze, protože po fúzi ostatní podniky v odvětví dokáží lépe zhodnotit

kapitál vložený vlastníky. Je na první pohled zřejmé, že obě zúčastněné společnosti před fúzí vykazovaly hodnoty v poměru s odvětvím vyšší, než tomu bylo v roce 2018 u nástupnické společnosti. Hodnota ROE poklesla i vlivem kumulace výsledků hospodaření z minulých let na účtu nerozděleného zisku minulých let, který je součástí vlastního kapitálu. V případě ukazatele ROA je z tabulky na první pohled patrné, že po fúzi jeho hodnota odpovídá průměru odvětví, je o pouhých 9 % vyšší, to znamená, že podnik dokáže zhodnocovat svá aktiva stejně jako ostatní podniky v odvětví. Před fúzí však oba podniky vykazovaly ROA několikanásobně vyšší, než tomu bylo běžně v odvětví. Pokles ukazatele je zapříčiněn především výstavbou nových prostor společnosti, tudíž jeho snížení nelze 100% přisuzovat fúzi. Ukazatel ROS po fúzi několikanásobně převyšuje průměr odvětví, tudíž jedna koruna tržeb nástupnické společnosti generuje vyšší zisk než je tomu u většiny podniků v odvětví. Před realizací fúze však podniky odděleně dokázaly jednou korunou tržeb vytvořit ještě vyšší zisk ve srovnání s průměrem odvětví.

V oblasti likvidity měla naopak fúze na nástupnickou společnost dobrý dopad. Běžná likvidita se po fúzi přiblížila optimálním hodnotám a zároveň i hodnotě odvětví, jehož průměr převyšuje o necelých 10 %. Z tabulky 10 jsou na první pohled patrné příliš vysoké hodnoty ukazatele před fúzí v případě společnosti Alpha, více než trojnásobné v porovnání s odvětvím. Pohotová likvidita nástupnické společnosti i po fúzi zůstává stále poměrně vysoká, odpovídá téměř 150 % průměru odvětví. Při pohledu do tabulky 10 je zřejmé, že společnost Alpha před fúzí vykazovala více než čtyřnásobné hodnoty v porovnání s odvětvím. Sloučením společností došlo k optimalizaci ukazatelů běžné a pohotové likvidity. Okamžitá likvidita nástupnické společnosti po fúzi je téměř sedminásobná ve srovnání s průměrem odvětví, viz tabulka 10, ale to lze přisuzovat i skutečnosti, že odvětví v tomto případě vykazuje velice nízké hodnoty ukazatele. Před fúzí obě společnosti vykazovaly především v poměru k odvětví velice vysoké hodnoty, fúze opět vedla k jejich optimalizaci.

Z hlediska ukazatelů zadluženosti lze dopady fúze také považovat za pozitivní. Celková zadluženost se po fúzi pohybuje v rozmezí optimálních hodnot 30 % - 60 %. Ve srovnání s odvětvím je dle tabulky 10 hodnota ukazatele stále poměrně nízká, tvoří necelých 53 % průměrné zadluženosti v odvětví. Před fúzí podnik Alpha vykazoval velmi nízkou zadluženost, necelých 13,5 % průměru odvětví, fúzí s podnikem Delta hodnotu tohoto

ukazatele dokázal optimalizovat. Ukazatel míry zadluženosti se po fúzi o něco přiblížil hodnotě odvětví, odpovídá 26 % průměru odvětví, je to však stále nízká hodnota. Při pohledu do tabulky 10 je zřejmé, že před fúzí podnik Alpha vykazoval extrémně nízkou míru zadluženosti, a to 4,4 % z průměru odvětví. Fúzí tedy i v této oblasti došlo k částečné optimalizaci.

Z hlediska posledního zkoumaného ukazatele, a to Altmanova Z-score, fúze nebyla příliš dobrým krokem, protože po fúzi se společnost dostala do šedé zóny, kde o ni nelze říci, zda je celkově v dobré finanční kondici, či nikoliv. Před fúzí se oba podniky nacházely v zóně finančně zdravých společností.

Na základě dat získaných finanční analýzou lze konstatovat, že v případě většiny ukazatelů měla fúze pozitivní dopad na vývoj společnosti bezprostředně po její realizaci. U ukazatelů likvidity a zadluženosti došlo k jejich optimalizaci a hodnota ukazatele ČPK se přiblížila průměru odvětví. Pokud jde o ukazatele rentability, došlo u všech po fúzi k poklesu, avšak ukazatelé ROA a ROS vykazují stále vyšší hodnoty, než je průměr odvětví, proto jejich pokles není považován za vyloženě negativní dopad fúze. Negativně se sloučení společností projevilo na Altmanově Z-score, kde se nástupnická společnost dostala ze zóny bonitních podniků do šedé zóny, tedy zóny, kdy o podniku nelze říci, zda je v dobré finanční kondici či nikoliv.

4.2 Nemonetární efekty fúze na nástupnickou společnost

Fúze společností Alpha a Delta se však promítla i do jiných oblastí podnikání než do finančního zdraví nástupnické společnosti. Očekávané i neočekávané pozitivní dopady fúze společností Alpha a Delta jsou shrnuty v tabulce 11. Informace o uvedených pozitivních dopadech fúze, a to jak očekávaných, tak neočekávaných byly zjištěny na základě osobního rozhovoru s vedením společnosti.

Ústředním motivem pro realizaci této přeměny byla snaha o zjednodušení koncernové struktury, jak je zřejmé z tabulky 11, což bylo prostřednictvím fúze splněno. Vlastníci však chtěli za pomoci fúze dosáhnout i synergie z hlediska výkonnosti podniku. Například v oblasti tržeb se synergie neprojevila, před fúzí byly tržby společnosti Delta necelých 40 milionů korun a společnost Alpha měla tržby ve výši 55,5 milionů korun, po fúzi však

byly tržby nástupnické společnosti 68 milionů korun, což neznačí zvýšení efektivity podniku v oblasti tržeb fúzí těchto dvou společností. Z údajů poskytnutých společností však byly zjištěny i tržby za rok 2019, které činí téměř 83 milionů korun, lze tedy předpokládat, že synergie se postupem času v oblasti tržeb nástupnické společnosti projeví.

Tabulka 11: Pozitivní dopady fúze na nástupnickou společnost

Pozitivní dopady fúze na nástupnickou společnost	
Očekávané přínosy	**Výsledek**
Zjednodušení koncernové struktury	Splněno
Synergický efekt	Nesplněno
Efektivnější práce administrativních pracovníků	Splněno
Snížení administrativních nákladů	Nesplněno
Snazší řízení	Splněno
Snížení chybovosti	Splněno
Zrychlení cash flow	Splněno
Neočekávané přínosy	
Optimalizace některých ukazatelů finanční analýzy	
Minimalizace konfliktů mezi zaměstnanci	
Zvýšení efektivity práce všech zaměstnanců	

Zdroj: vlastní zpracování.

Fúze však byla realizována i z důvodu zvýšení efektivity práce administrativních pracovníků, viz tabulka 11. V případě zaměstnanců ekonomického úseku, lze očekávat snížení administrativní zátěže především díky tomu, že již není nutné daňová přiznání podávat za každou společnost zvlášť, ale podává se pouze jedno přiznání k dani za nástupnickou společnost. Čas administrativním pracovníkům také šetří skutečnost, že mzdy se po fúzi vyhotovují pouze za nástupnickou společnost, jsou tedy značně usnadněny především úkony související se zdravotním a sociálním pojištěním, ale také s daní z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Administrativní pracovníci mohou ušetřený čas využít k jiným činnostem, na které před fúzí neměli dostatek času. Fúzí však zároveň došlo k růstu nástupnické společnosti jako celku, což vede k růstu administrativní zátěže v různých oblastech, proto nelze předpokládat, že fúze bude mít vliv na snížení celkových administrativních nákladů. K optimalizaci došlo vlivem fúze i v oblasti DPH, před fúzí společnost Alpha každý měsíc měla povinnost platit daň, a naopak zanikající podnik Delta vykazoval často nemalý nadměrný odpočet. V důsledku fúze těchto dvou společností došlo k tomu, že nástupnická společnost z hlediska DPH vykazuje buď relativně nízkou daňovou

povinnost, nebo nízký nadměrný odpočet. Tento fakt má pozitivní vliv na cash flow společnosti a zároveň se snižuje riziko kontroly finančním úřadem, zda je vysoký nadměrný odpočet v pořádku. V případě vysokých nadměrných odpočtů společnost Delta před fúzí několikrát čelila kontrolám ze strany finančního úřadu, kdy bylo zkoumáno, zda vysoký odpočet není například důsledkem chyby.

Vedení podniku dále chtělo prostřednictvím fúze zjednodušit organizační strukturu společností, jak uvádí tabulka 11, což mělo vést ke snazší a méně nákladné správě celé nástupnické společnosti. Díky fúzi bylo vytvořeno nové organizační schéma a je v podniku jasně definovaná nadřízenost a podřízenost jednotlivých pracovníků. Tato skutečnost dle slov vedoucích pracovníků také vedla k minimalizaci konfliktů mezi zaměstnanci. Na základě osobního rozhovoru s vybranými vedoucími pracovníky bylo zjištěno, že před fúzí byly v podniku poměrně časté konflikty plynoucí z nejasné nadřízenosti a podřízenosti některých pracovníků. Úbytek neshod mezi zaměstnanci lze zařadit mezi neočekávané dopady fúze, viz tabulka 11. Jak již bylo uvedeno, v důsledku fúze došlo k úspoře času některých pracovníků, především těch z ekonomického úseku, časová úspora velmi úzce souvisí právě s jednodušší a přehlednější organizační strukturou nástupnické společnosti. Na základě již zmíněných skutečností došlo i ke snížení chybovosti v podniku jako celku, tedy nejen v oblasti administrativy, ale i v ostatních odděleních firmy. Z tabulky 11 je tedy zřejmé, že snížení chybovosti je dalším naplněným motivem fúze. Zásluhou změny struktury podniku je i fakt, že je pro vlastníky po fúzi snazší řízení celé společnosti. Jednu společnost je možné řídit efektivněji, než tomu bylo před fúzí, kdy museli majitelé řídit dvě různé společnosti, které však byly propojené. Jedním z dalších pozitivních dopadů fúze na nástupnickou společnost je nejen zrychlení cash flow, ale také jeho větší přehlednost, čímž došlo k naplnění dalšího z požadavků na fúzi, viz tabulka 11. Důvodem této změny je především to, že zúčastněné společnosti mezi sebou již nehradí vzájemné závazky, což zpomalovalo cash flow každé z nich.

Z výsledků finanční analýzy za rok 2018 v předchozí kapitole je zřejmé, že hodnoty některých ukazatelů se podařilo díky fúzi optimalizovat, ačkoliv tato skutečnost nebyla důvodem pro realizaci přeměny, jak je uvedeno v tabulce 11. Jak vyplývá z předchozího textu, tak mezi další neočekávané dopady fúze na nástupnickou společnost lze zařadit efektivnější práci všech zaměstnanců v podniku, jak uvádí tabulka 11. Nárůst efektivity

práce zaměstnanců je patrný především na schopnosti podniku rychleji plnit i komplikovanější zakázky, tato skutečnost byla potvrzena i vedením společnosti.

Očekávanými i neočekávanými negativními dopady fúze na nástupnickou společnost se zabývá tabulka 12. Vedení společnosti nesestavovalo žádný plán rizik spojených s fúzí, proto tabulka neuvádí příliš mnoho očekávaných negativních dopadů. S uvedenými předpokládanými nežádoucími dopady fúze však vedení podniku dle svých slov počítalo. Veškerá negativa fúze, ať už ta očekávaná nebo neočekávaná byla stanovena na základě osobního rozhovoru s vedením podniku.

Tabulka 12: Negativní dopady fúze na nástupnickou společnost

Negativní dopady fúze na nástupnickou společnost	
Očekávané negativní dopady	**Výsledek**
Snížení výkonu společnosti v období realizace přeměny	Nastalo
Finanční a časová nákladnost	Nastalo
Fluktuace zaměstnanců	Nenastalo
Neočekávané negativní dopady	
Povinnost ověření účetní závěrky auditorem	
Zvýšení chybovosti ekonomického úseku v době realizace přeměny	
Vyšší náročnost účetní závěrky	

Zdroj: vlastní zpracování.

Celá realizace fúze společností Alpha a Delta byla nejen časově, ale i finančně náročná, což se projevilo na celkové výkonnosti nástupnické společnosti v roce provedení fúze. Obě tyto skutečnosti uvádí tabulka 12, jako jedny z očekávaných negativních dopadů fúze, které byly naplněny. Snížení výkonu podniku je patrné například na poměrně nízkých tržbách společnosti v roce provedení přeměny a s tím souvisí i nižší zisk nástupnické společnosti v roce 2018. Očekávaným negativním dopadem fúze uvedeným v tabulce 12 je také fluktuace zaměstnanců, k té však vlivem fúze nedošlo. Fluktuaci zaměstnanců vedení společnosti očekávalo především jako negativní reakci na změny uvnitř společnosti. Jelikož došlo ke změně organizačního schématu podniku, změnily se i povinnosti mnohých zaměstnanců. Tato skutečnost mohla dle vedení vést až k výpovědi některých zaměstnanců vzhledem k jejich averzi ke změnám. Bezprostředně po realizaci fúze však žádný ze zaměstnanců nepodal výpověď a ani v delším časovém horizontu společnost nesledovala zvýšený počet odchozích zaměstnanců. Tato obava vlastníků nebyla naplněna.

Zaměstnanci, kteří se nejaktivněji účastnili tohoto procesu, měli méně času na své běžné pracovní povinnosti, což bylo v některých případech důsledkem chyb v běžných úkonech. Zvýšení chybovosti v době fúze lze zařadit mezi jeden z neočekávaných dopadů fúze v tabulce 12. Z tohoto pohledu nebyl okamžik provedení fúze naplánován na nejlepší období roku, celá přeměna, včetně slučování účetnictví, probíhala ve čtvrtletí, kdy má podnik nejvyšší obrat, je to tedy období, kdy je ekonomické oddělení nejvíce zatížené. Jelikož toto oddělení společnosti má pouze dva stálé zaměstnance, nebylo možné žádné úkony delegovat na jiné pracovníky a celá fúze pro ně proto byla velmi náročná. Toto byla však situace trvající jen krátké období a po provedení fúze se naopak práce ekonomického oddělení v některých oblastech usnadnila a stala se přehlednější, jak již bylo zmíněno. Díky tomu mohou zaměstnanci efektivněji využít svůj pracovní čas k tvorbě hodnoty pro podnik. Jedním z negativních dopadů fúze, se kterým vedení podniku příliš nepočítalo je dle tabulky 12 skutečnost, že nástupnická společnost má nově po fúzi povinnost nechat svou účetní závěrku ověřit auditorem. Tato povinnost společnosti vznikla kvůli tomu, že sloučením obou podniků je nástupnická společnost dle zákona o účetnictví střední účetní jednotkou, která má povinnost nechat svou účetní závěrku ověřit auditorem. Nežádoucí na této skutečnosti je především to, že bude nutné účetní závěrce věnovat více času, veškeré zůstatky na všech účtech musejí být odůvodněné a samotné provedení auditu je nejen časově, ale i finančně náročné. Auditovaná účetní závěrka s sebou však nese i jistá pozitiva, a to především zvýšení důvěryhodnosti podniku jak pro zákazníky, tak pro věřitele, což zároveň zvyšuje konkurenceschopnost společnosti.

V celkovém kontextu zkoumané problematiky lze fúzi považovat za úspěšnou. Důvody, které vedly vlastníky společnosti k realizaci této přeměny, byly ve většině případů splněny. Obecně měla fúze více pozitivních než negativních dopadů na fungování nástupnické společnosti. Negativním jevem fúze byla především její náročnost pro ekonomické oddělení společnosti, které bylo hnacím motorem celé realizace přeměny.

4.3 Doporučení pro budoucí vývoj nástupnické společnosti

Na základě provedeného výzkumu jsou navrhnuta doporučení pro budoucí vývoj nástupnické společnosti. V rámci provedené finanční analýzy byla odhalena slabá místa

podniku, která by v budoucnu mohla vyústit v problémy a nástupnická společnost by měla věnovat pozornost jejich odstranění.

Z hlediska finanční kondice společnosti lze považovat za nejslabší prvek hodnotu ukazatele ROE, která je téměř o polovinu nižší, než je průměr odvětví, proto je zřejmé, že v této oblasti má podnik prostor pro zlepšení. Hodnotu ROE má společnost možnost zvýšit například zvýšením zisku nebo navýšením množství cizích zdrojů. Zvýšení zadluženosti může mít pozitivní vliv na vývoj ukazatele díky takzvanému efektu finanční páky, to znamená, že využití cizího kapitálu může zvýšit výnosnost vlastního kapitálu. Zapojením úvěrů do podnikání roste citlivost ukazatele ROE na výši zisku, tedy i malý nárůst zisku může být důsledkem poměrně velkého zvýšení výnosnosti vlastního kapitálu. Využívání cizích zdrojů pro financování podniku se pojí také s daňovým efektem, takzvaným efektem daňového štítu. Díky úrokům zobrazeným v účetních nákladech společnosti (které jsou z pohledu zákona o dani z příjmů takzvaně daňově uznatelné) dochází ke snižování zisku před zdaněním a tudíž i daňového zatížení společnosti. Je tedy zřejmé, že vlastníci společnosti by měli zauvažovat nad změnou svého velmi konzervativního přístupu k podnikání. Strategie zadržování zisku a s tím související neustálé zvyšování vlastního kapitálu není efektivní, protože vlastní kapitál je pro společnost dražší než kapitál cizí. Je třeba, aby v podniku proběhla optimalizace kapitálové struktury, tedy poměru vlastních a cizích zdrojů, což povede i k vyšším hodnotám ukazatele ROE.

Potenciál vyššího využití aktiv odráží hodnoty ukazatele ROA, který však vykazuje hodnoty srovnatelné s odvětvím, ale před fúzí podniky vykazovaly efektivnější nakládání se svými aktivy. Pokles rentability aktiv je možné řešit odprodejem některého nepotřebného dlouhodobého majetku. Společnost by měla provést revizi svého dlouhodobého majetku a nepotřebný majetek by měl být prodán. Je velice pravděpodobné, že v rámci fúze nástupnická společnost nabyla dlouhodobý majetek, který nepotřebuje.

Růst zisku, který lze zajistit snížením nákladů, nebo zvýšením tržeb, by mohl mít také pozitivní vliv na všechny zkoumané ukazatele rentability. Náklady může společnost snižovat zvýšením efektivity práce jednotlivých zaměstnanců. Tato problematika by mohla být vyřešena i změnou uspořádání pracovišť v podniku, kdy někteří vzájemně spolupracující zaměstnanci musejí přecházet celým podnikem několikrát denně, aby si

pouze předali komponenty pro výrobu a podobně. Efektivita pracovního výkonu by mohla být zvýšena zdokonalením interního systému v podniku tak, aby každý výrobní pracovník věděl, které zakázky mají být plněny přednostně a netrávil místo toho čas méně důležitou prací. Tento krok by napomohl včasnému plnění zakázek společnosti.

Nárůst již zmiňovaných tržeb by mohla společnost podpořit udržováním si stálých zákazníků a případným nabízením benefitů za věrnost, nebo i vstupem na další zahraniční trhy. Od roku 2019 umožňuje společnost objednání produktů přes internetové stránky, což je dobrým krokem pro získání nových a udržení stávajících zákazníků, protože nákup přes internet je pro ně snazší. V oblasti podnikání nástupnické společnosti je důležité především udržování dobrých vztahů se stávajícími zákazníky, je podstatné, aby společnost neustále pracovala na co nejvyšší úrovni poskytovaných služeb svým zákazníků, včetně kvalitního servisu, včasného dodávání objednávek a podobně. Pro podnik jsou v tomto případě velmi podstatným prvkem zaměstnanci, kteří osobně jednají se zákazníky, je velmi důležité, aby ve své práci byli profesionály a zároveň projevovali lidský přístup k zákazníkům.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat proces provedení fúze obchodních společností z účetního a daňového hlediska. Zároveň měla diplomová práce za cíl zhodnotit efektivitu realizované fúze sloučením dvou společností s ručením omezeným, a to nejen z pohledu naplnění požadavků vlastníků na fúzi, ale i z hlediska finanční situace nástupnické společnosti.

Teoretická část práce je ve své první části věnována deskripci fúzí, byl definován samotný pojem fúze a následovalo vymezení jednotlivých typů fúzí, které byly rozděleny dle dvou hledisek. Nejprve jsou fúze děleny podle toho, zda přeměněnou dojde ke vzniku nové společnosti či nikoliv, a to na fúzi splynutím a sloučením. Druhým hlediskem pro členění fúzí je příbuznost oboru podnikání jednotlivých participujících společností, může se jednat o horizontální, vertikální či konglomerátní fúzi. Následně byly zmapovány jednotlivé motivy pro realizaci přeměn obchodních společností, hlavním motivem pro fúze je snaha o zvýšení tržní síly spojením se s jinou společností. Profitování ze synergického efektu, tedy efektu, kdy podniky společně fungují efektivněji než odděleně, je označeno jako jeden z dalších podnětů k realizaci fúzí. Dalšími motivy, které byly popsány v diplomové práci, jsou například odvětvové, organizační, individuální motivy či diverzifikace. Kapitola se dále věnuje komparaci možnosti vnitřního rozvoje s realizací fúze. Ještě před tím, než se vlastníci společnosti rozhodnou pro jeden z těchto kroků, je nutné, aby věnovali pozornost všem výhodám a nevýhodám obou těchto procesů, ne pro každý podnik je fúze ideálním řešením rozvoje. V kapitole jsou identifikovány některé důvody neúspěchu fúzí, mezi které patří například nenaplnění cílů fúze, nevhodný výběr partnera pro fúzi a podobně. Závěr kapitoly je věnován šesti historickým vlnám fúzí, které se odehrály od konce 19. století do začátku 21. století.

Kapitola věnující se fúzím v podnikatelském prostředí České republiky ve svém úvodu vymezuje základní právní úpravu, kterou se řídí fúze v zemi. V kapitole byl definován rozhodný den, jakožto zásadní okamžik při realizaci fúze. Na stanovení rozhodného dne závisí celá realizace fúze. V den předcházející rozhodnému dni je sestavena konečná účetní závěrka a v rozhodný den je sestavena zahajovací rozvaha, těmto pojmům se kapitola také věnuje. Následně byla řešena problematika ocenění jmění a odložené daně. Ocenění jmění

je obvykle prováděno ke dni poslední účetní závěrky, kterou obvykle bývá právě ta konečná. Pokud společnost musí z důvodu přeměny nechat své jmění ocenit znalcem, obvykle dochází k rozdílu mezi hodnotou, na kterou byl podnik oceněn a daňovou hodnotou, tento fakt je důvodem pro vznik odložené daně. Práce se ve své další části věnuje některým daňovým aspektům souvisejícím s přeměnami obchodních společností. Pozornost byla zaměřena nejen na daň z příjmů právnických osob, ale byla věnována i dalším daním. Následující část kapitoly zkoumá vlastní projekt fúze. Na závěr teoretické části práce byly vymezeny některé ukazatele finanční analýzy, které umožňují posoudit finanční zdraví možného partnera pro fúzi. Výběr vhodného partnera je jedním ze zásadních kroků vedoucích k úspěšné fúzi.

Praktická část práce využívá poznatky získané v první, teoretické části. Na úvod byly obě zúčastněné společnosti představeny, byly vysvětleny vazby mezi nimi, ale i důvody, které motivovaly vedení společnosti k tak zásadnímu kroku, kterým je realizace fúze. Dále se práce věnuje deskripci časového harmonogramu jednotlivých činností, které byly v rámci analyzované fúze prováděny. Následující část kapitoly je zaměřena na analýzu jednotlivých částí projektu fúze, který je stěžejním dokumentem pro provádění těchto přeměn. Byly zmapovány jednotlivé účetní operace, které bylo nutné v souvislosti s realizací fúze provést. V kapitole je dále pozornost věnována daňovým aspektům fúze, byly zkoumány jednotlivé úkony vyplývající z daňové legislativy, které bylo v důsledku přeměny nutné provést. Závěr kapitoly je věnován komparaci finančního zdraví obou zúčastněných společností pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. Na základě hodnot z účetních výkazů zúčastněných společností byly vypočteny ukazatele finanční analýzy za období bezprostředně předcházející fúzi, konkrétně se jednalo o období 2014 - 2017. Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že zúčastněné společnosti se jeví být vhodnými partnery pro fúzi.

Zhodnocením efektivity celé přeměny se zabývá poslední část diplomové práce. Prvním krokem pro posouzení dopadů fúze na nástupnickou společnost bylo zhodnocení jejího finančního zdraví po fúzi prostřednictvím ukazatelů finanční analýzy. Data vykázaná nástupnickou společností byla porovnána nejen s hodnotami obou podniků před fúzí, ale i s průměrnými hodnotami podniků v odvětví, ve kterém se nástupnická společnost

pohybuje. Následovalo posouzení naplnění požadavků vlastníků na přeměnu a na závěr byla navržena doporučení pro nástupnickou společnost.

Z provedeného výzkumu vyplývá, že realizovaná fúze byla efektivní. V rámci komplexního hodnocení všech dopadů, které měla tato přeměna na nástupnickou společnost, převažují ty pozitivní. Z hlediska finanční situace nástupnické společnosti došlo k optimalizaci hodnot některých ukazatelů, tedy k přiblížení jejich hodnot průměru odvětví nebo doporučované hodnotě, šlo například o ukazatele likvidity nebo zadluženosti. Motivy, které vedly vlastníky k realizaci přeměny, byly ve většině případů naplněny, proto i je z jejich pohledu fúze považována za úspěšnou. Doporučení pro nástupnickou společnost se týkala především oblasti zisku, příliš konzervativního přístupu k podnikání a také velkého množství aktiv vlastněných nástupnickou společností.

Již od konce 19. století fúze obchodních společností zásadně ovlivňují podnikatelské prostředí na celém světě, v průběhu let prostřednictvím fúzím vznikla nejedna úspěšná nadnárodní společnost. Samotná realizace těchto přeměn je velmi náročným procesem, zúčastněné společnosti si musejí stanovit cíle přeměny, ale zároveň je třeba zvážit i rizika, která s sebou tento proces nese. Efektivně provedená fúze může značně zvýšit hodnotu a konkurenceschopnost nástupnické společnosti, což ji umožní lépe obstát v současném silně konkurenčním prostředí.

Seznam použité literatury

ANG, Rusmin a Victor CHNG, 2013. *Value Investing in Growth Companies: How to Spot High Growth Businesses and Generate 40% to 400% Investment Returns*. Singapore: Wiley. ISBN 978-1-118-56779-1.

BERMAN, Karen, Joe KNIGHT a John CASE, 2013. *Financial intelligence: a manager's guide to knowing what the numbers really mean*. Rev. ed. Boston: Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-4221-4411-4.

BRIGHAM, Eugene F. a Joel F. HOUSTON, 2013. *Fundamentals of financial management: concise*. 13th Ed. Mason: Cengage Learning, SouthWestern. ISBN 978-053-8477-116.

CARTWRIGHT, Susan, Cary L. COOPER a Sue CARTWRIGHT, 2011. *Managing mergers, acquisitions, and strategic alliances: integrating people and cultures*. 2nd ed. New York: Routledge. ISBN 978-0-7506-2341-4.

České účetní standardy: podnikatelé, nevýdělečné organizace, obce, kraje, hl. město Praha, organizační složky státu, příspěvkové organizace, státní fondy: redakční uzávěrka…, 2018. Ostrava: Sagit. ÚZ. ISBN 978-80-7488-286-9.

Daně z příjmů, evidence tržeb 2019: zákon o daních z příjmů k… (vládní daňový balíček) : zákon o rezervách: vyhlášky, pokyny a sdělení MF a GfŘ : přehled smluv o zamezení dvojího zdanění; Evidence tržeb: redakční uzávěrka… Ostrava: Sagit, 2019. ÚZ: úplné znění, č. 1312. ISBN 978-80-7488-346-0.

DEPAMPHILIS, Donald M., 2010. *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: an integrated approach to process, tools, cases, and solutions*. 5th ed. Burlington, MA: Academic Press. Academic Press advanced finance series. ISBN 978-0-12-374878-2.

DRINGOLI, Angelo, 2016. *Merger and acquisition strategies: how to create value*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78643-067-0.

DUŠEK, Jiří, 2017. *Daně z příjmů 2017: přehledy, daňové a účetní tabulky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0421-5.

DUŠEK, Jiří, 2019. *DPH 2019: zákon s přehledy*. Šestnácté vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2247-9.

EPSTEIN, Lita, 2018. *Reading financial reports for dummies, 3rd edition*. 3rd edition. Indianapolis, IN: John Wiley and Sons. ISBN 11-195-4395-9.

ERICKSON, K.H., 2014. *Accounting and Finance Formulas: A Simple Introduction*. Createspace Independent Publishing Platform. ISBN 9781310003820.

GAUGHAN, Patrick A., 2017. *Mergers, acquisitions, and corporate restructurings*. Seventh edition. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-11938-0-757.

GEIGER, Florian a Dirk SCHIERECK, 2014. The influence of industry concentration on merger motives: empirical evidence from machinery industry mergers. *Journal of Economics and Finance* [online]. **38**(1), 27-52 [cit. 2019-12-11]. DOI: 10.1007/s12197-011-9202-y. ISSN 1055-0925. Dostupné z: http://link.springer.com/10.1007/s12197-011-9202-y.

GOEL, Sandeep, 2014. *Financial Statements Analysis: Cases from Corporate India*. New Delhi: Routledge. ISBN 978-0-415-71094-7.

GOLE, William J. a Paul J. HILGER, 2009. *Due diligence: An M&A Value Creation Approach*. Hoboken, N.J.: Wiley. Wiley finance series. ISBN 978-0-470-37590-7.

HOMBERG, Fabian, Katja ROST a Margit OSTERLOH, 2009. Do synergies exist in related acquisitions? A meta-analysis of acquisition studies. *Review of Managerial Science* [online]. **3**(2), 75-116 [cit. 2019-12-07]. DOI: 10.1007/s11846-009-0026-5. ISSN 1863-6683. Dostupné z: http://link.springer.com/10.1007/s11846-009-0026-5.

HRUŠKA, Vladimír, 2019. *Účetní manuál pro podnikatelské subjekty: aneb, Průvodce účetními operacemi a účetní závěrkou*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2245-5.

CHARIFZADEH, Michel a Andreas TASCHNE, 2017. *Management accounting and control: tools and concepts in a central European context*. Weinheim: Wiley VCH. ISBN 978-3-527-50821-1.

KUMAR, Rajesh, 2017. *Strategic financial management casebook*. London: Academic Press is an imprint of Elsevier. ISBN 01-280-5475-1.

MARCOS, Marcos, 2014. The seventh M&A wave. *Camaya Partners Report*. Retrieved, (17).

MARIOTTI, Steve, 2014. *The Young Entrepreneur's Guide to Starting and Running a Business: Turn Your Ideas into Money!*. USA: Crown Publishing Group. ISBN 978-0-385-34854-6.

MARKOVÁ, Hana, 2019. *Daňové zákony 2019: úplná znění platná k 1. 4. 2019*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2435-0.

MCCARTHY, Killian J. a Wilfred DOLFSMA, 2013. *Understanding mergers and acquisitions in the 21st century: a multidisciplinary approach*. New York, NY: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-33666-7.

MCGRATH, Michael, 2011. *Practical M&A Execution and Integration: a step-by-step guide to successful strategy, risk and integration management*. Hoboken, N.J.: Wiley. ISBN 978-0-470-68796-3.

MIERA, Jakob, 2014. *CRO - Contract Research Organization: How Drug Research is Evolving*. Hamburg: Anchor Academic Publishing. ISBN 78-3-95489-198-6.

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014* [online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/dokument157262.html.

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016. *Finanční analýza podnikové sféry za 1. – 4. čtvrtletí 2015* [online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--_-4--ctvrtleti-2015--221221/.

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016* [online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/.

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017* [online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/.

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018* [online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--248883/.

MOELLER, Scott a Christopher BRADY, 2014. *Intelligent M&A: navigating the mergers and acquisitions minefield*. Second edition. Southern Gate,Chichester, West Sussex: John Wiley. ISBN 978-111-8764-237.

MOTIS, Jrisy, 2007. *Mergers and acquisitions motives* [online]. In: Toulouse School of Economics - EHESS (GREMAQ) and University of Crete [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: https://economics.soc.uoc.gr/wpa/docs/paper2mottis.pdf.

MOYER, R. Charles, James R. MCGUIGAN a Ramesh P. RAO, 2015. *Contemporary financial management*. 13th ed. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning. ISBN 05-384-7917-5.

NOVOTNÝ, Petr. 2014. *Nový občanský zákoník*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5163-4.

Občanský zákoník: novelizované znění: rejstřík: redakční uzávěrka…, 2018. Ostrava: Sagit. ÚZ. ISBN 978-80-7488-308-8.

ROZEN-BAKHER, Ziva, 2017. Comparison of merger and acquisition (M&A) success in horizontal, vertical and conglomerate M&As: industry sector vs. services sector. *The*

Service Industries Journal [online]. 2017-11-24, **38**(7-8), 492-518 [cit. 2019-11-17]. DOI: 10.1080/02642069.2017.1405938. ISSN 0264-2069. Dostupné z: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02642069.2017.1405938.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2028-4.

SCHADE, Vincent, 2014. *Successful Management of Mergers & Acquisitions: Development of a Synergy Tracking Tool for the Post Merger Integration*. Hamburg: Anchor Academic Publishing. ISBN 978-3-95489-665-3.

SIMKINS, Betty J. a Russell E. SIMKINS, 2013. *Energy finance and economics: analysis and valuation, risk management, and the future of energy*. Hoboken, N.J.: Wiley. ISBN 978-111-8235-980.

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

SOFAT, Rajni a Preeti HIRO, 2011. *Strategic Financial Management*. New Delhi: PHI Learning Private Limited. ISBN 978-81-203-4341-2.

STRAUB, Thomas, 2007. *Reasons for Frequent Failure in Mergers and Acquisitions: A Comprehensive Analysis*. Frankfurt: Deutscher Universitätsverlag. ISBN 978-3-8350-0844-1.

ŠAFRÁNEK, Jan, Lola LAŠTOVIČKOVÁ, Tomáš PODŠKUBKA, Lukáš PĚSNA a Jiří HLAVÁČ, 2019. *Zákon o přeměnách obchodních společností a družstev: Praktický komentář*. Praha: Wolters Kluwer. Praktický komentář. ISBN 978-80-7552-914-5.

ŠEBESTÍKOVÁ, Viola, 2011. *Účetní operace kapitálových společností: daňové a právní souvislosti*. 3. aktualizované a přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-7214-1.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2016. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0048-4.

TREMBLAY, Victor J. a Carol Horton TREMBLAY, 2012. *New perspectives on industrial organization: with contributions from behavioral economics and game theory*. New York: Springer. ISBN 978-1-4614-3240-1.

VYCHOPEŇ, Jiří, 2019. *Daň z příjmů 2019*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-326-8.

WEBER, Yaakov, Shlomo Y. TARBA a Christina ÖBERG, 2014. *A comprehensive guide to mergers & acquisitions: managing the critical success factors across every stage of the M&A process*. London: Upper Saddle River: Financial Times/Prentice Hall. ISBN 978-0-13-301415-0.

WEIL, Roman L, Katherine SCHIPPER, Jennifer FRANCIS a Clyde P STICKNEY, 2013. *Financial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods and Uses*. 14th edition. Boston: CENGAGE Learning. ISBN 978-1111823450.

YAGHOUBI, Reza, Mona YAGHOUBI, Stuart LOCKE a Jenny GIBB, 2016. Mergers and acquisitions: a review. Part 1. *Studies in Economics and Finance* [online]. **33**(1), 147-188 [cit. 2019-11-12]. DOI: 10.1108/SEF-03-2015-0078. ISSN 1086-7376. Dostupné z: https://search.proquest.com/docview/1771778263/A8EA9E3160A949D3PQ/32?accountid=17116.

Zákon 125/2008 Sb., zákon o přeměnách obchodních společností a družstev.

Zákon 338/1992 Sb., zákon o dani z nemovitostí.

Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů.

Zákonné opatření Senátu č. 340/2013 Sb. o dani z nabytí nemovitých věcí.

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha společnosti Alpha s. r. o. v tis. Kč 2014 – 2017 101
Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti Alpha s.r.o. v tis. Kč 2014 – 2017 103
Příloha C: Rozvaha společnosti Delta s. r. o. v tis. Kč 2014 – 2017 104
Příloha D: Výkaz zisku a ztráty společnosti Delta s.r.o. v tis. Kč 2014 – 2017 106
Příloha E: Zahajovací rozvaha společnosti Alpha s.r.o. v tis. Kč k 1. 1. 2018.....107
Příloha F: Rozvaha společnosti nástupnické společnosti v roce 2018 v tis. Kč 109
Příloha G: Výkaz zisku a ztráty nástupnické společnosti v roce 2018 v tis. Kč.....111

Přílohy

Příloha A: Rozvaha společnosti Alpha s. r. o. v tis. Kč 2014 – 2017

Tabulka A1: Aktiva společnosti Alpha s.r.o. v tis. Kč 2014 - 2017

Položka	2017	2016	2015	2014
AKTIVA CELKEM	**62 921**	**59 274**	**55 082**	**45 259**
Dlouhodobý majetek	27 772	24 113	20 126	14 174
Dlouhodobý nehmotný majetek	46	0	0	28
Ocenitelná práva	46	0	0	0
Software	46	0	0	28
Dlouhodobý hmotný majetek	27 726	24 113	20 126	14 146
Pozemky a stavby	15 568	16 654	17 874	6 481
Pozemky	439	439	439	439
Stavby	15 129	16 215	17 435	6 042
Samostatné movité věci a jejich soubory	3 759	3 714	2 140	1 907
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený hmotný majetek	8 399	3 745	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	8 399	3 745	112	5 758
Oběžná aktiva	34 837	34 815	34 621	30 824
Zásoby	3 341	3 182	3 035	3 094
Materiál	1 685	1 860	1 703	1 631
Nedokončená výroba a polotovary	521	287	341	612
Poskytnuté zálohy na zásoby	1 135	1 035	991	851
Pohledávky	28 419	29 865	26 761	20 298
Krátkodobé pohledávky	28 419	29 865	26 761	20 298
Pohledávky z obchodních vztahů	27 042	29 362	26 198	20 235
Pohledávky - ostatní	1 377	503	563	63
Stát - daňové pohledávky	1 173	0	438	0
Jiné pohledávky	204	503	125	63
Peněžní prostředky	3 077	1 768	4 825	7 432
Peněžní prostředky v pokladně	351	424	351	239
Peněžní prostředky na účtech	2 726	1 344	4 474	7 193
Časové rozlišení aktiv	312	346	335	261
Náklady příštích období	143	226	170	173
Příjmy příštích období	169	120	165	88

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka A2: Pasiva společnosti Alpha s.r.o. v tis. Kč 2014 - 2017

Položka	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**
PASIVA CELKEM	**62 921**	**59 274**	**55 082**	**45 259**
Vlastní kapitál	57 142	53 876	48 354	37 980
Základní kapitál	100	100	100	100
Fondy ze zisku	358	358	358	358
Ostatní rezervní fondy	358	358	358	358
Výsledek hospodaření minulých let	52 918	45 982	37 276	31 785
Nerozdělený zisk minulých let	52 918	45 982	37 276	31 785
Výsledek hospodaření běžného účetního období	3 766	7 436	10 620	5 737
Cizí zdroje	5 396	5 104	6 462	6 956
Závazky	5 396	5 104	6 462	6 956
Krátkodobé závazky	5 396	5 104	6 462	6 956
Krátkodobé přijaté zálohy	1	42	0	0
Závazky z obchodních vztahů	2 769	2 084	4 867	4 207
Závazky ostatní	2 626	2 978	1 595	2 749
Závazky ke společníkům	2	0	0	4
Závazky k zaměstnancům	993	877	682	636
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	554	489	353	340
Stát - daňové závazky a dotace	1 062	1 516	487	1 619
Dohadné účty pasivní	15	96	73	150
Časové rozlišení pasiv	383	294	266	323
Výdaje příštích období	383	294	266	323

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti Alpha s.r.o. v tis. Kč 2014 – 2017

Tabulka B1: Výkaz zisku a ztráty společnosti Alpha s.r.o. v tis. Kč 2014 - 2017

Položky	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**
Tržby z prodeje výrobků a služeb	55 511	54 891	49 000	49 512
Výkonová spotřeba	25 435	25 909	21 706	29 336
Spotřeba materiálu a energie	20 771	21 944	18 278	23 733
Služby	4 664	3 965	3 428	5 603
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-235	54	-271	-6
Osobní náklady	21 202	17 503	12 450	11 862
Mzdové náklady	15 480	12 773	9 077	8 620
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	5 722	4 730	3 373	3 242
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5 023	4 139	2 952	2 760
Ostatní náklady	699	591	421	482
Úpravy hodnot v provozní oblasti	3 417	2 958	2 686	2 034
Úpravy hodnot dl. hmotného a nehmotného majetku - trvalé	3 417	2 958	2 686	2 034
Ostatní provozní výnosy	673	471	509	377
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	103	5	0	0
Jiné provozní výnosy	570	466	509	377
Ostatní provozní náklady	450	332	2 025	480
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	70	0	0	0
Daně a poplatky v provozní oblasti	117	126	136	90
Jiné provozní náklady	263	206	1 889	390
Provozní výsledek hospodaření	5 915	8 606	10 371	6 171
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	1	0	38	0
Ostatní finanční výnosy	73	397	407	527
Ostatní finanční náklady	1 868	134	196	86
Finanční výsledek hospodaření	-1 794	263	249	441
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 121	8 869	10 620	6 612
Daň z příjmů splatná	355	1 433	1 624	875
Výsledek hospodaření po zdanění	3 766	7 436	8 996	5 737
Výsledek hospodaření za účetní období	3 766	7 436	8 996	5 737
Čistý obrat za účetní období	56 258	55 759	49 954	50 416

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha C: Rozvaha společnosti Delta s. r. o. v tis. Kč 2014 – 2017

Tabulka C1: Aktiva společnosti Delta s. r. o. v tis. Kč v letech 2014 - 2017

Položka	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**
AKTIVA CELKEM	**22 221**	**22 376**	**25 836**	**19 441**
Dlouhodobý majetek	516	171	602	411
Dlouhodobý nehmotný majetek	205	76	477	211
Zřizovací výdaje	0	0	0	-185
Ocenitelná práva	205	76	477	0
Software	205	76	477	396
Dlouhodobý hmotný majetek	311	95	125	200
Hmotné movité věci a jejich soubory	311	95	125	200
Oběžná aktiva	21 419	21 907	24 981	18 753
Zásoby	5	6	704	442
Výrobky a zboží	5	6	704	442
Zboží	5	6	704	442
Pohledávky	15 295	13 402	14 433	10 914
Dlouhodobé pohledávky	0	-113	0	0
Pohledávky - ostatní	0	-113	0	0
Pohledávky za společníky	0	-50	0	0
Jiné pohledávky	0	-63	0	0
Krátkodobé pohledávky	15 295	13 515	14 433	10 914
Pohledávky z obchodních vztahů	13 717	11 926	13 141	10 365
Pohledávky - ostatní	1 578	1 589	1 292	549
Stát - daňové pohledávky	1 500	1 450	1 013	269
Krátkodobé poskytnuté zálohy	78	139	279	280
Peněžní prostředky	6 119	8 499	9 844	7 397
Peněžní prostředky v pokladně	201	236	265	170
Peněžní prostředky na účtech	5 918	8 263	9 579	7 227
Časové rozlišení aktiv	286	298	253	277
Náklady příštích období	286	298	253	277

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka C2: Pasiva společnosti Delta s. r.o. v tis. Kč v letech 2014 - 2017

Položka	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**
PASIVA CELKEM	**22 221**	**22 376**	**25 534**	**19 441**
Vlastní kapitál	10 513	7 717	5 702	3 815
Základní kapitál	200	200	200	200
Výsledek hospodaření minulých let	7 517	5 502	3 615	2 240
Nerozdělený zisk minulých let	7 517	5 502	3 615	2 240
Výsledek hospodaření běžného účetního období	2 796	2 015	1 887	1 375
Cizí zdroje	11 542	14 538	19 654	15 514
Závazky	11 542	14 538	19 654	15 514
Dlouhodobé závazky	105	5	5	13
Závazky - ostatní	105	5	5	0
Závazky ke společníkům	105	5	5	5
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	8
Krátkodobé závazky	11 437	14 533	19 649	15 501
Krátkodobé přijaté zálohy	260	307	700	551
Závazky z obchodních vztahů	10 829	13 958	18 766	15 004
Závazky ostatní	348	268	183	-54
Závazky k zaměstnancům	144	91	97	36
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	63	62	66	23
Stát - daňové závazky a dotace	141	115	20	-113
Časové rozlišení pasiv	166	121	178	112
Výdaje příštích období	166	121	178	112

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty společnosti Delta s.r.o. v tis. Kč 2014 – 2017

Tabulka D1: Výkaz zisku a ztráty společnosti Delta s.r.o. v tis. Kč v letech 2014 - 2017

Položka	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**
Tržby z prodeje výrobků a služeb	35	0	0	0
Tržby za prodej zboží	39 127	38 795	26 708	30 845
Výkonová spotřeba	31 970	32 827	24 218	28 313
Náklady vynaložené na prodané zboží	27 671	28 672	20 414	25 554
Spotřeba materiálu a energie	287	130	74	130
Služby	4 012	4 025	3 730	2 629
Osobní náklady	2 796	2 800	1 878	1 044
Mzdové náklady	2 095	2 085	1 427	812
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	701	715	451	232
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	625	634	415	213
Ostatní náklady	76	81	36	19
Úpravy hodnot v provozní oblasti	310	316	240	264
Úpravy hodnot dl. nehmotného a hmotného majetku	310	316	240	264
Ostatní provozní výnosy	697	143	2 550	570
Jiné provozní výnosy	697	143	2 550	570
Ostatní provozní náklady	405	400	351	373
Daně a poplatky v provozní oblasti	55	49	16	10
Jiné provozní náklady	350	351	335	363
Provozní výsledek hospodaření	4 378	2 595	2 571	1 421
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	1	1	0
Ostatní finanční výnosy	94	99	290	534
Ostatní finanční náklady	963	187	521	229
Finanční výsledek hospodaření	-869	-87	-230	305
Výsledek hospodaření před zdaněním	3 509	2 508	2 341	1 726
Daň z příjmů	713	493	454	351
Daň z příjmů splatné	713	493	454	351
Výsledek hospodaření po zdanění	2 796	2 015	1 887	1 375
Výsledek hospodaření za účetní období	2 796	2 015	1 887	1 375
Čistý obrat za účetní období	39 953	39 038	29 549	31 949

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha E: Zahajovací rozvaha společnosti Alpha s.r.o. v tis. Kč k 1. 1. 2018

Tabulka E1: Aktiva společnosti Alpha s.r.o. v tis. Kč k 1. 1. 2018

Aktiva	Běžné účetní období		
	Brutto	Korekce	Netto
AKTIVA CELKEM	**109 631**	**-24 653**	**84 978**
Dlouhodobý majetek	52 941	-24 653	28 288
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 162	-911	251
Ocenitelná práva	1 162	-911	251
Software	1 162	-911	251
Dlouhodobý hmotný majetek	51 779	-23 742	28 037
Pozemky a stavby	22 452	-6 884	15 568
Pozemky	439		439
Stavby	22 013	-6 884	15 129
Hmotné movité věci a jejich soubory	20 927	-16 857	4 070
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	1	-1	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1	-1	0
Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hmotný majetek	8 399		8 399
Nedokončený dl. hmotný majetek	8 399		8 399
Oběžná aktiva	56 256		56 256
Zásoby	2 211		2 211
Materiál	1 685		1 685
Nedokončená výroba a polotovary	521		521
Výrobky a zboží	5		5
Zboží	5		5
Pohledávky	44 849		44 849
Dlouhodobé pohledávky	40 758		40 758
Pohledávky z obchodních vztahů	40 758		40 758
Krátkodobé pohledávky	4 091		4 091
Pohledávky - ostatní	4 091		4 091
Stát - daňové pohledávky	2 674		2 674
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 213		1 213
Jiné pohledávky	204		204
Peněžní prostředky	9 196		9 196
Peněžní prostředky v pokladně	551		551
Peněžní prostředky na účtech	8 645		8 645
Časové rozlišení aktiv	434		434
Náklady příštích období	429		429
Příjmy příštích období	5		5

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka E2: Pasiva společnosti Alpha s.r.o. v tis. Kč k 1. 1. 2018

Pasiva	Běžné účetní období
	Netto
PASIVA CELKEM	**84 978**
Vlastní kapitál	67 655
Základní kapitál	100
Fondy ze zisku	358
Ostatní rezervní fond	358
Výsledek hospodaření minulých let	67 197
Nerozdělený zisk minulých let	67 197
Cizí zdroje	16 938
Závazky	16 938
Krátkodobé závazky	16 938
Krátkodobé přijaté zálohy	260
Závazky z obchodních vztahů	13 599
Závazky ostatní	3 079
Závazky ke společníkům	107
Závazky k zaměstnancům	1 137
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	617
Stát - daňové závazky a dotace	1 203
Dohadné účty pasivní	15
Časové rozlišení	385
Výdaje příštích období	385

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha F: Rozvaha společnosti nástupnické společnosti v roce 2018 v tis. Kč

Tabulka F1: Aktiva nástupnické společnosti v roce 2018 v tis. Kč

Položka	**2018**
AKTIVA CELKEM	**110 523**
Dlouhodobý majetek	29 621
Dlouhodobý nehmotný majetek	179
Ocenitelná práva	179
Software	179
Dlouhodobý hmotný majetek	29 442
Pozemky a stavby	14 481
Pozemky	439
Stavby	14 042
Samostatné movité věci a jejich soubory	2 714
Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený hmotný majetek	12 247
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	12 247
Oběžná aktiva	79 596
Zásoby	2 936
Materiál	1 545
Nedokončená výroba a polotovary	322
Poskytnuté zálohy na zásoby	1 069
Pohledávky	63 173
Krátkodobé pohledávky	63 173
Pohledávky z obchodních vztahů	59 538
Pohledávky - ostatní	3 635
Stát - daňové pohledávky	3 515
Jiné pohledávky	120
Peněžní prostředky	13 487
Peněžní prostředky v pokladně	965
Peněžní prostředky na účtech	12 522
Časové rozlišení aktiv	1 306
Náklady příštích období	1 306
Příjmy příštích období	0

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka F2: Pasiva nástupnické společnosti v roce 2018 v tis. Kč

Položka	**2018**
PASIVA CELKEM	**110 523**
Vlastní kapitál	70 643
Základní kapitál	100
Fondy ze zisku	358
Ostatní rezervní fondy	358
Výsledek hospodaření minulých let	67 197
Nerozdělený zisk minulých let	67 197
Výsledek hospodaření běžného účetního období	2 988
Cizí zdroje	39 445
Závazky	39 445
Krátkodobé závazky	39 445
Krátkodobé přijaté zálohy	392
Závazky z obchodních vztahů	36 944
Závazky ostatní	2 109
Závazky ke společníkům	7
Závazky k zaměstnancům	1 230
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	667
Stát - daňové závazky a dotace	159
Dohadné účty pasivní	46
Časové rozlišení pasiv	435
Výdaje příštích období	435

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha G: Výkaz zisku a ztráty nástupnické společnosti v roce 2018 v tis. Kč

Tabulka G1: Výkaz zisku a ztráty nástupnické společnosti v roce 2018 v tis. Kč

Položky	**2018**
Tržby z prodeje výrobků a služeb	68 022
Výkonová spotřeba	34 663
Spotřeba materiálu a energie	26 153
Služby	8 510
Změna stavu zásob vlastní činnosti	198
Osobní náklady	26 801
Mzdové náklady	19 596
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	7 205
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6 218
Ostatní náklady	987
Úpravy hodnot v provozní oblasti	3 264
Úpravy hodnot dl. hmotného a nehmotného majetku - trvalé	3 264
Ostatní provozní výnosy	1 030
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0
Jiné provozní výnosy	1 030
Ostatní provozní náklady	1 294
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	80
Daně a poplatky v provozní oblasti	268
Jiné provozní náklady	946
Provozní výsledek hospodaření	2 832
Ostatní finanční výnosy	1 015
Ostatní finanční náklady	378
Finanční výsledek hospodaření	637
Výsledek hospodaření před zdaněním	3 469
Daň z příjmů splatná	481
Výsledek hospodaření po zdanění	2 988
Výsledek hospodaření za účetní období	2 988
Čistý obrat za účetní období	70 067

Zdroj: vlastní zpracování.