

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav ekonomie (UEK)

Renáta Fidlerová

**Možnosti slučování podniků a jejich vybraní zástupci v České republice**

**Possibility of Merging of Enterprises and their Chosen Representatives in the Czech Republic**

Bakalářská práce

Ing. Lucie Meixnerová, Ph.D.

Olomouc 2015

*„Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Možnosti slučování podniků a jejich vybraní zástupci v České republice vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.“*

V Olomouci dne 24.3.2014

.....

*Děkuji Ing. Lucii Meixnerové, Ph.D. za odborné vedení, vstřícnou pomoc a za cenné rady a připomínky při tvorbě mé bakalářské práce.*

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1 PODNIK</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1 Okolí podniku</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2 Typologie podniku</b> .....	<b>11</b>
1.2.1 Podniky podle velikosti .....	12
1.2.2 Malé a střední podniky .....	12
<b>2 SLUČOVÁNÍ PODNIKŮ</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1 Koncentrace</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2 Kooperace</b> .....	<b>14</b>
<b>2.3 Cíle slučování podniků</b> .....	<b>15</b>
<b>2.4 Právní úprava slučování podniků</b> .....	<b>15</b>
2.4.1 Sekce hospodářské soutěže Úřadu .....	16
<b>2.5 Zakázané dohody</b> .....	<b>16</b>
<b>3 FORMY KONCENTRACE PODNIKŮ</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1 Holding</b> .....	<b>17</b>
3.1.1 Struktury holdingů .....	17
<b>3.2 Fúze</b> .....	<b>19</b>
3.2.1 Typy fúzí .....	20
3.2.2 Důvody fúzí .....	20
<b>3.3 Akvizice</b> .....	<b>21</b>
<b>4 FORMY KOOPERACE PODNIKŮ</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1 Zájmová sdružení a pracovní společenství</b> .....	<b>22</b>
<b>4.2 Strategická aliance</b> .....	<b>22</b>
<b>4.3 Koncern</b> .....	<b>23</b>
<b>4.4 Konsorcium</b> .....	<b>23</b>
<b>4.5 Kartel</b> .....	<b>23</b>
<b>4.6 Joint-venture</b> .....	<b>24</b>
<b>4.7 Franchising</b> .....	<b>25</b>
<b>4.8 Klastry</b> .....	<b>25</b>
4.8.1 Vývoj a financování klastrů v ČR .....	27
4.8.2 Přínosy a výhody spolupráce v klastu .....	27

<b>5 KONCENTRACE PODNIKŮ V PRAXI .....</b>	<b>28</b>
<b>5.1 Fato holding .....</b>	<b>28</b>
<b>5.2 Fúze společností SpofaDental a.s. a KaVo CZ spol. s.r.o. ....</b>	<b>29</b>
<b>5.3 Akvizice SATUM CZECH a OPTIMUS BROKERS .....</b>	<b>30</b>
<b>6 KOOPERACE PODNIKŮ V PRAXI .....</b>	<b>31</b>
<b>6.1 Komora veterinárních lékařů České republiky .....</b>	<b>31</b>
<b>6.2 Strategická aliance firmy MT Legal se společností SEVEN.....</b>	<b>31</b>
<b>6.3 Koncern Volkswagen Group .....</b>	<b>32</b>
<b>6.4 Konsorcium OKO pro výzkum nových technologií .....</b>	<b>34</b>
<b>6.5 Kartel stavebních spořitelů ČR .....</b>	<b>35</b>
<b>6.6 Joint-venture AGC Flat Glass Czech a.s. ....</b>	<b>37</b>
<b>6.7 Franchisa CrossCafe original s.r.o. ....</b>	<b>38</b>
<b>6.8 Plastikářský klastr z.s.p.o. ....</b>	<b>40</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>42</b>
<b>Anotace .....</b>	<b>43</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>45</b>
<b>Seznam internetových zdrojů .....</b>	<b>46</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>49</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>50</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>51</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>52</b>

# ÚVOD

Prostředí současné tržní ekonomiky a její neustálý vývoj a změny podmínek v důsledku globalizace vytváří na české podniky velmi silný tlak. Významným mezníkem české politiky byla bezesporu Sametová revoluce, která přinesla velké systémové změny v celé společnosti. Bouřlivý porevoluční rozvoj podnikání a zakládání nových firem a společností, v souvislosti s obchodní otevřeností České republiky, vytvářel náročné prostředí pro provozování jakékoliv podnikatelské činnosti. Neustále se zvyšující konkurence ve všech oblastech českého hospodářství pro podniky znamená, že se musí přizpůsobovat novým trendům, politické i ekonomické situaci, měnit své podnikatelské aktivity a plány. Tyto změny se zásadně podílí na všech rozhodovacích procesech v podnicích. Ty podniky, které nestačí včas zareagovat na změny českého trhu, postupně ztrácí konkurenceschopnost, což velmi často vede k ukončení podnikatelské činnosti.

Kvalitní a zodpovědný manažer musí nepřetržitě uvažovat o rozvoji své firmy či společnosti takovým způsobem, aby dobře čelila konkurenci. Velmi důležitou roli hraje včasné a správné rozhodnutí, co je pro spotřebitele, dodavatele i odběratele klíčové. Mnoho firem proto čím dál častěji, jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti, volí nějakou z forem koncentrace nebo kooperace s jiným podnikatelským subjektem. Tyto podnikové kombinace představují pro firmy prioritně vidinu dosažení vyšších zisků, snížení nákladů, nebo je sloučení posledním východiskem z krizové situace.

Cílem mé práce je vytvořit ucelený přehled o možnostech sdružování podniků na území České republiky. Pokusím se jasně a srozumitelně vysvětlit v čem spočívá podstata daného sloučení podniků a jaké jsou hlavní a důležité rozdíly mezi formami slučování. Dle mého názoru je v dnešním vyspělém světě nutnost spolupráce s jinými firmami, protože i na relativně malém území České republiky je konkurence ve všech odvětvích a oblastech tak obrovská, že malá firma pracující samostatně nemá velkou šanci se na trhu udržet. Velmi mě zaujala myšlenka Rosabeth Moss Kanter, významné americké profesorky podnikání, která se o konkurenci vyjádřila takto: *„Nadcházející léta budou nejpriznivější pro ty, kteří se naučí nalézt rovnováhu mezi sny a disciplínou. Budoucnost patří těm, kteří dokážou využít potenciálu bohatších příležitostí, ale budou mít zároveň na paměti i omezenější zdroje a objeví nové způsoby, které jim umožní dosáhnout více při vynaložení menšího množství prostředků.“*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> KOTLER, P., KOTLER, M. 8 *strategií růstu. Jak ovládnout trh.* s.11.

Každá popsaná forma sdružení v teoretické části bude korespondovat s analýzou konkrétního podniku v praktické části, který daného typu sdružení podniků využil. Pro mou práci bude stěžejní zejména studium relevantní odborné literatury zabývající se všemi formami slučování podniků a celou strukturou podnikové ekonomiky. Ve své práci budu používat metodu deskripce a metody logické, tedy analýzu, indukci a dedukci.

Má práce bude rozdělena na tři hlavní celky. V první části se budu zabývat podnikem jako ekonomickým subjektem a jeho definicemi, vysvětlím typologii podniků z hlediska velikosti a popíši celkové okolí podniku. Ve druhé části budu teoreticky popisovat rozdělení slučování podniků z celkového hlediska na koncentraci a kooperaci s jejich všemi konkrétními možnostmi sloučení. Tato část bude dále rozdělena na dvě oblasti, jedna část bude o koncentraci podniků, jakožto o těsnější a složitější formě slučování podniků, kde se budu zabývat fúzí, akvizicí a holdingovým společenstvem a další částí, která bude rovněž dále členěna na podkapitoly a oddíly, se budu věnovat podnikové kooperaci, která pro podniky znamená svobodnější a samostatnější spolupráci s jinou firmou, jaké jsou zde možnosti sdružování a kam směřují nové trendy ve slučování podniků. Třetí celek mé práce bude tvořen praktickou ukázkou již sloučených podniků a jejich nynější situace na českém trhu, a sice společnosti, které využily podnikovou koncentraci a kooperaci.

Při osobním malém průzkumu, kdy jsem se ptala svých známých a rodinných příslušníků na slučování podniků, jsem zjistila, že téměř všem se okamžitě vybaví fúze jako synonymum slučování a sdružování podniků a žádné jiné formy neznali, nebo si je s tímto tématem nespojili. Dle mého názoru je toto častá mylná zkušenost s touto tematikou. Po prostudování velkého množství literatury jsem ani já sama v žádné z nich nenalezla ucelený přehled o možnostech slučování podniků. Jednotlivé odborné knihy se zabývají buď jen některým z typů slučování, a to velmi často pouze právě akvizicemi a fúzemi podniků, nebo je téma slučování a sdružování podniků v literatuře zmíněno jen okrajově, a tudíž je vysvětlení velmi vágní a stručné. Což byl také můj hlavní důvod pro výběr tématu o slučování podniků pro bakalářskou práci a následné vypracování mé práce.

# 1 PODNIK

Slovo podnik má velké množství významů, stejně tak lze nalézt mnoho různých definic podniku. Rozlišujeme podnik z hlediska významu ekonomického, podnikohospodářského a rovněž také právního. Je ovšem jisté, že podnik je pro ekonomiku natolik důležitým prvkem, že se stal předmětem zkoumání samostatné vědní disciplíny, kterou je podniková ekonomika. Podnik je instituce, jejíž důvod vzniku byl výkon podnikatelské činnosti, který je v České republice upraven obchodním zákoníkem. Zjednodušeně lze říci, že podnik je institucionalizované podnikání.<sup>2</sup> Podnik lze také chápat jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání, k němuž patří práva, věci a jiné majetkové hodnoty náležící podnikateli a které slouží nebo mají sloužit k provozu podniku. Podnik je tedy ekonomicko-právní subjekt, který je tvořen hmotnými, nehmotnými a lidskými zdroji. Mezi jeho hlavní cíle patří maximalizace zisku a maximalizace hodnoty pro akcionáře (shareholder value). Důležitým cílem podniku je také společenské poslání, které představuje uspokojování potřeb zákazníků, tedy distribuci výrobků a poskytování služeb.<sup>3</sup>

## 1.1 Okolí podniku

Okolím podniku rozumíme takovou oblast, která podnik obklopuje a ovlivňuje a kterou sám podnik může nějakým způsobem ovlivňovat. Okolí v podstatě nutí podnik k určitému chování a tvořit své specifické cíle. Vliv okolí na podnik a vliv podniku na okolí není v rovnováze. Vliv podniku na okolí je spíše omezen, kdežto vliv okolí na podnik je velmi silný a je to určitý soubor vnějších faktorů, mezi kterými existuje mnoho různých souvislostí. Přesto by podnik ve svém okolí měl umět hledat příležitosti pro svůj budoucí rozvoj.

Mezi druhy okolí podniku řadíme:

- a) geografické okolí, které předurčuje jeho logistiku a ke kterému se přihlíží při volbě vhodné lokality pro podnikatelskou činnost,
- b) sociální okolí, což v České republice znamená hlavně zabránit kartelizaci ekonomiky a vliv působení hospodářské politiky,

---

<sup>2</sup> Srov. SYNEK, M a kol. *Podniková ekonomika*. s.5.

<sup>3</sup> Srov. KOŽENÁ, M. a kol. *Nové trendy v podnikové ekonomice*. s.73-82.



- c) politické okolí, které podnik ovlivňuje souhrnem vlivů s politickými zájmy na poli nejen politiky celostátní, ale primárně na poli komunální politiky s postoji a vlivy obecních a krajských úřadů,
- d) právní okolí, kde rámec pro všechny podnikové činnosti vytvářejí instituty práva, v České republice nejdůležitější formou, která stanovuje chování podniku je obchodní zákoník,
- e) ekonomické okolí, které má pro podnik zásadní význam z důvodu zisku výrobních faktorů a kapitálu, mezi subjekty ekonomického okolí řadíme odběratele, dodavatele a finanční instituce,
- f) ekologické okolí, na jehož význam je kladen čím dál větší důraz z důvodu tvorby bariér i možností pro podnik a jeho bezodkladné respektování,
- g) technologické okolí, které znamená zdroj a motiv technologického pokroku, v dnešním období globalizace je pouze dostatečně inovativní podnik konkurenceschopný,
- h) etické okolí, které znamená jednání v souladu se správností a spravedlivostí, zahrnuje poskytování pravdivých informací, poskytování kvalitních služeb zákazníkovi, korektní hospodářské soutěžení, apod.,
- i) kulturně historické okolí, které se vytváří po mnoho let až staletí a značí vzdělanost a kulturní úroveň obyvatelstva jakožto jednu z podmínek ekonomického rozvoje.<sup>4</sup>

## 1.2 Typologie podniku

Typologie podniků je přínosná především pro snadnější orientaci v obrovském počtu různorodých firem a institucí. Podniky dělíme dle typu na podniky podle právní formy, podniky podle sektorů a hospodářských odvětví, podniky podle typu výroby a podniky podle velikosti. Pro mou práci bude podstatné si vymezit a jasně definovat pouze typologii podniků podle velikosti, které je definováno v zákoně o podpoře malého a středního podnikání, odkazující se na platnou legislativu Evropské unie.

---

<sup>4</sup> Srov. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. s.13-17.

### 1.2.1 Podniky podle velikosti

Dle velikosti dělíme podniky na mikropodniky, malé, střední a velké podniky. Nutno říci, že nejčastější rozdělení podniků v české ekonomice je pouze na dvě skupiny. První skupinou jsou podniky velké a tou druhou jsou mikropodniky, malé a střední podniky jako jeden celek. Tyto podniky tedy nebývají striktně oddělovány a rozlišovány, ale souhrnně označovány zkratkou MSP.

V následující tabulce je znázorněno dělení podniků v české legislativě dle doporučení Evropské komise.

Tab. 1 – Členění podniků

PODNIK	POČET ZAMĚSTNANCŮ	ROČNÍ OBRAT	BILANČNÍ SUMA ROČNÍ ROZVAHY
<b>mikro</b>	méně než 10	max. 2 mil. EUR	max. 2 mil. EUR
<b>malý</b>	10 - 49	max. 10 mil. EUR	max. 10 mil. EUR
<b>střední</b>	50 - 249	max. 50 mil. EUR	max. 43 mil. EUR
<b>velký</b>	více než 249	min. 50 mil. EUR	max. 43 mil. EUR

*Zdroj: vlastní zpracování dle doporučení Evropské komise<sup>5</sup>*

### 1.2.2 Malé a střední podniky

Jak již bylo zmíněno, podniky de facto členíme pouze do dvou celků. Na jedné straně podniky velké a na druhé podniky malé a střední (dále jen MSP). Pro českou ekonomiku mají MSP obrovský význam, protože tvoří konkurenční prvek, zajišťují společenskou stabilitu, vytváří pracovní místa, umožňují získat praxi a působí jako protikrizová prevence. Dále mezi jejich významnou funkci řadíme napomáhání rychlejšímu rozvoji měst a obcí a vyplňování okrajových oblastí podnikání, které nebudí zájem velkých podniků. Pro velké podniky rovněž často MSP působí jako dodavatelé.<sup>6</sup>

V následující tabulce jsou znázorněny hlavní rozdíly mezi MSP a velkým podnikem v oblasti řízení, organizace práce, personální oblasti, v oblasti financování podniku a v oblasti výroby.

<sup>5</sup> Srov. CzechInvest. Definice malého a středního podnikatele. [online].

<sup>6</sup> Srov. VÍTKOVÁ, R. a kol. *Konkurenceschopnost malých a středních podniků v aliancích*. s.5.

Tab. 2 – Rozdíly v podnikových oblastech

<b>MSP (malé a střední podniky)</b>	<b>Velké podniky</b>
<b>ŘÍZENÍ PODNIKU</b>	
podnikatel (vlastník podniku)	manažer (top management)
minimální plánování	detailní plánování
minimum manažerských znalostí	kvalitní manažerské znalosti
rozhodování jednotlivce	skupinová rozhodování
nedůvěra ve spolupráci	častá spolupráce s jinými podniky
dominantní řízení	řízení dle manažerských metod
<b>ORGANIZACE PRÁCE</b>	
jednoduchá organizační struktura	složitá organizační struktura
absence delegování pravomoci	časté delegování pravomoci
vysoká flexibilita	nízká flexibilita
neformálnost	vysoká formálnost
<b>ZAMĚSTNANCI</b>	
malý počet zaměstnanců	velký počet zaměstnanců
silné osobní vztahy	nepatrné osobní vztahy
široké spektrum činností	vyhraněná specializace
zřídka akademické vzdělání	často akademické vzdělání
<b>FINANCOVÁNÍ</b>	
převaha vlastního kapitálu	převaha cizího kapitálu
nízký stav investičního majetku	vysoký stav investičního majetku
malá podpora státu v krizových situacích	velká podpora státu v krizových situacích
<b>VÝROBA</b>	
zastaralé technologie	moderní technologie
absence dělby práce	rozvinutá dělba práce
vývoj minimální	vývoj systematický

*Zdroj: vlastní zpracování dle <sup>7</sup>*

<sup>7</sup> Srov. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. s.365.

## 2 SLUČOVÁNÍ PODNIKŮ

Spolupráce je pro každou firmu každodenní činností a klíčovou vlastností. Firmy musí spolupracovat s dodavateli, odběrateli, distributory, vládními organizacemi, apod. V tomto ohledu jsou na firmy kladeny čím dál větší nároky, které mohou mít za následek, že podnik začne pociťovat jisté oslabení na trhu, které je třeba řešit. a řešení může nalézt opět ve spolupráci, přesněji řečeno ve sdružení s jiným podnikem. Jak již bylo zmíněno, podnik má svou právní a hospodářskou samostatnost. Pokud si tuto samostatnost chce podnik zachovat i nadále, hovoříme o formě sloučení, která se nazývá kooperace. Ve druhém případě, kdy firmy ztrácí hospodářskou samostatnost, hovoříme o koncentraci. Při této formě sloučení v mnoha případech podniky ztrácí i samostatnost právní.

*„Společnosti se slučují lokálně, aby rostly globálně.“<sup>8</sup>*

### 2.1 Koncentrace

Koncentrace znamená *„soustředování podnikatelských činností i výrobních faktorů (práce, strojů a zařízení, materiálů a energie) do stále větších podnikatelských celků. Toto soustředování se může realizovat buď v rámci místně vymezeného podniku jako vnitřní růst jeho velikosti (pak hovoříme o věcné koncentraci), nebo jako spojení místně odloučených podniků do nového organizačního celku, což označujeme jako organizační koncentraci.“<sup>9</sup>* Jednoduše lze říci, že koncentrace, přesněji řečeno organizační koncentrace, je sdružení na základě majtkového propojení. Výsledkem jsou velké podniky, pro které je typická značná kapitálová síla, která jim umožňuje provádět finančně náročné operace. Všechny činnosti podniku jsou vykonávány pod jednotným vedením.

### 2.2 Kooperace

Kooperací rozumíme sdružení na základě určité dohody či smlouvy. Je charakteristická dobrovolnou spoluprací sdružených podniků, které si zachovávají plnou

---

<sup>8</sup> VÍTKOVÁ, R. a kol. *Konkurenceschopnost malých a středních podniků v aliancích.* s.33.

<sup>9</sup> SYNEK, M. *Manažerská ekonomika.* s.386.

právní i hospodářskou samostatnost. Ekonomicky je spojují pouze oblasti, na kterých se dohodly a které jsou ustanoveny ve smlouvě o spolupráci. Hlavním důvodem kooperace je zvýšení konkurenceschopnosti prostřednictvím společně vykonávaných činností a zájem o dosažení společně definovaných cílů. Oproti koncentraci je kooperace méně stabilní formou slučování podniků.

### **2.3 Cíle slučování podniků**

Tak jako každý podnik mají i podniky sdružené své přesně definované cíle, které byly často tím důvodem sloučení podniků. Tyto cíle se liší u každé formy sloučení podniků, ale jednotně lze říci, že tím primárním důvodem a hlavním cílem je maximalizovat zisk. U koncentrace je jedním z hlavních cílů zrychlení tempa růstu společnosti, kvalitnější využití kapitálu, diverzifikace rizika a snaha proniknout na nový, často zahraniční, trh. U kooperace je důležitým cílem doplnění struktury společnosti, může se jednat o sdílení technologií, know-how, marketingových oblastí a zisk strategické výhody.

### **2.4 Právní úprava slučování podniků**

Vzhledem k tomu, že slučování podniků má za důsledek zisk konkurenční výhody, často se stává, že se podniky uchylují k praktikám, které nejsou v souladu s právními úpravami této oblasti, tudíž se pohybují za hranicemi práva. To byl také jeden z hlavních důvodů pro vznik zákona o ochraně hospodářské soutěže. Institut vykonávající dohled v oblasti hospodářské soutěže se nazývá Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Tento úřad je v České republice ústředním orgánem státní správy, jeho pravomoc zaujímá oblast ochrany hospodářské soutěže, dále provádí dohled nad veřejnými zakázkami a v neposlední řadě monitoruje a koordinuje veřejnou podporu.<sup>10</sup>

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže je dále členěn na pět sekcí (Sekce veřejné regulace a správy Úřadu, Sekce hospodářské soutěže, Sekce veřejných zakázek, Sekce druhostupňového rozhodování a Sekce předsedy Úřadu) a každá sekce je dále členěna na odbory.

---

<sup>10</sup> Srov. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. [online].

## 2.4.1 Sekce hospodářské soutěže Úřadu

Sekce hospodářské soutěže ÚOHS<sup>11</sup> je členěn na pět odborů, z nichž každý odbor se zabývá specifickou oblastí hospodářské soutěže, ale jejich společný cíl je zasahovat proti praktikám, které omezují soutěž.

Odbory a jejich hlavní činnosti:

a) Odbor hlavního ekonomy

- hlavní činností odboru je spolupráce s ostatními odbory Úřadu zejména při šetření těch nejnáročnějších případů při zneužívání dominantního postavení, zakázaných dohod a fúzí,

b) Odbor fúzí

- hlavní činností tohoto odboru je posuzování dopadů na hospodářskou soutěž při spojování soutěžitelů a následná kontrola plnění smluvených podmínek,

c) Odbor dominance a vertikálních dohod – výroba

- hlavní činností je rozhodování při dohodách, které narušují hospodářskou soutěž a při zneužívání dominantního postavení, to vše v sektoru výrobním,

d) Odbor dominance a vertikálních dohod – služby

- hlavní činnost je stejná jako u předchozího odboru, pouze vše v sektoru služeb,

e) Odbor kartelů

- činností tohoto odboru je výhradně odhalování a šetření horizontálních dohod, které uzavírají vzájemní konkurenti na trhu=kartelové dohody.<sup>12</sup>

## 2.5 Zakázané dohody

Mezi zakázané dohody patří kartelové dohody, které negativně narušují hospodářské prostředí. Jejich hlavním cílem je omezení hospodářské soutěže, rozdělení a ovládnutí trhu. Jednou z nejvíce nebezpečných dohod jsou cenové kartely (dohody o přímém určení cen), kdy spotřebitel nemá možnost si vybrat, jestli bude zboží či služby nakupovat za ceny konkurenční, ale musí nakupovat za takové ceny, které jsou určeny kartelovou dohodou, což bývají většinou ceny vyšší. Jako další závažné a nebezpečné dohody řadíme dohody o rozdělení trhu, množstevní kartely, výrobní kartely, podmínkové kartely, atd.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> ÚOHS=Úřad pro ochranu hospodářské soutěže.

<sup>12</sup> Srov. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. [online].

<sup>13</sup> Srov. Tamtéž.

### 3 FORMY KONCENTRACE PODNIKŮ

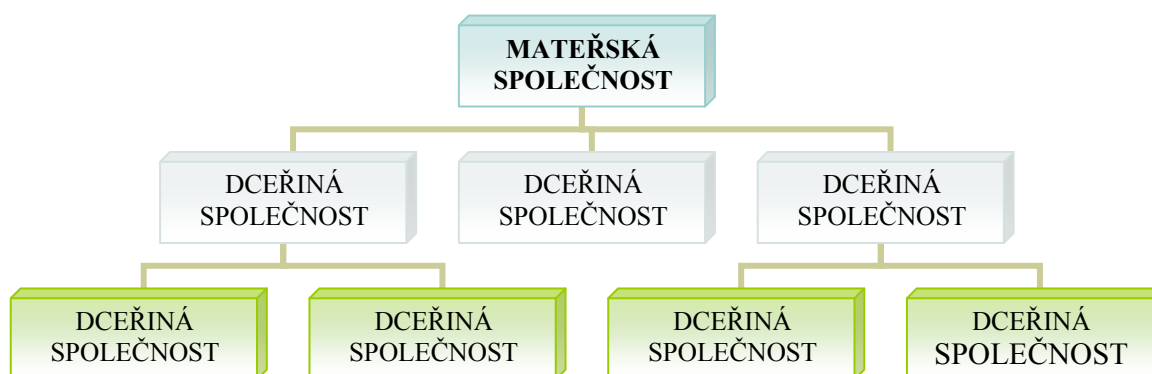
Koncentrací rozumíme velmi stabilní provázání podniků. Mezi formy koncentrace podniků řadíme holdingy, fúze a akvizice.

#### 3.1 Holding

Podstatou holdingového sloučení podniků je ovládání společnosti na základě odkoupení potřebného množství akcií. Společnosti tedy ztrácí hospodářskou samostatnost, ale jejich právní samostatnost je zachována v plném rozsahu. Holdingová společnost, neboli společnost mateřská, je taková společnost, „*kteřá ovládá jednu nebo více dalších společností tím, že je vlastníkem „kontrolního balíku“ jejich akcií. Je to takový podíl, který jí umožňuje rozhodujícím způsobem ovlivňovat řízení těchto společností.*“<sup>14</sup> Podnik, který je mateřskou společností ovládán se nazývá společnost dceřiná. Mateřská společnost může vlastnit až 100% akcií společnosti dceřiné, ovšem k ovládání ve většině případů stačí daleko menší podíl akcií. V praxi rozlišujeme pyramidovou strukturu, radiální strukturu a cyklickou strukturu holdingu.

##### 3.1.1 Struktury holdingů

a) pyramidová struktura holdingu



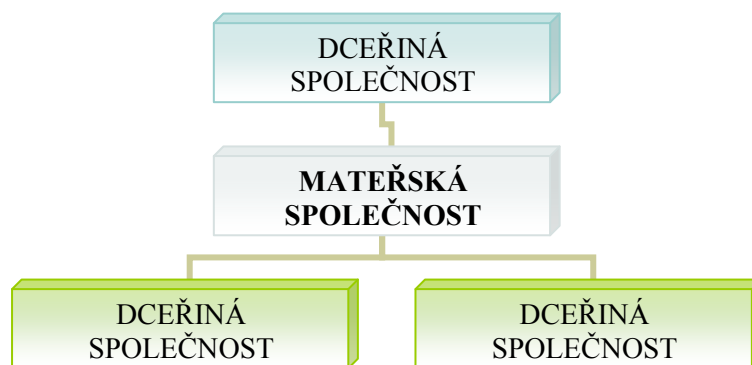
Obr. 1 – Pyramidová struktura

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>14</sup> FIALOVÁ, H. a kol. *Ekonomický výkladový slovník*. s.63.

Z předchozího grafu je patrné, že pyramidová struktura holdingu může mít několik úrovní. Na vrcholu je umístěna společnost mateřská, která může s relativně malým kapitálem ovládat velký počet společností, aniž by se v nich nějakým způsobem majetkově podílela. Znamená to tedy, že mateřská společnost ovládá dceřiné společnosti na úrovni pod ní, tyto dceřiné společnosti majetkově ovládají společnosti zase na úrovni pod nimi, atd. Mateřská společnost v podstatě ovládá všechny společnosti dceřiné, ale kapitálově se na nich nijak nepodílí. Pyramidová struktura se tedy vyznačuje spojením mateřské společnosti s dceřinými přímo či nepřímo, ovšem často tato mateřská firma své dceřiné společnosti sama zakládá.<sup>15</sup>

b) radiální struktura holdingu



Obr. 2 – Radiální struktura

*Zdroj: vlastní zpracování*

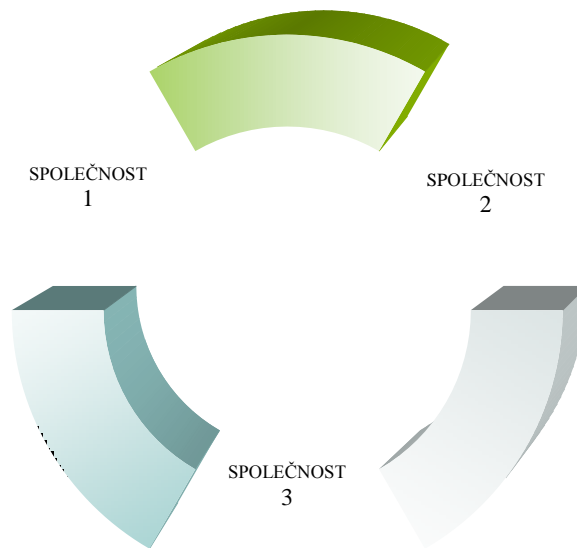
V předchozím grafu vidíme strukturu holdingu, kde má mateřská společnost dostačující kapitálový podíl na všech dceřiných společnostech a přímo se podílí na ovládní všech svých dceřiných společností. Tato struktura se vyznačuje tím, že mateřská společnost potřebuje větší množství kapitálu než u struktury pyramidové, aby mohla ovládat všechny své dceřiné společnosti, na které má přímou vazbu. Jednoduše lze říci, že společnost mateřská je v centru a přímo ji obklopují všechny společnosti dceřiné, které ovládá a zároveň se na nich kapitálově podílí.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Srov. MAŇAS, M. a kol. *Právní otázky fúzí, holdingů, koncernů a jiných forem propojení podniků*. s.17.

<sup>16</sup> Srov. Tamtéž.



### c) cyklická struktura holdingu



Obr. 3 – Cyklická struktura

*Zdroj: vlastní zpracování*

Předchozí graf nám znázorňuje strukturu holdingu, která je nejvíce složitá. Nejde zde jednoznačně a s přesností určit, která společnost je mateřská a které jsou dceřiné. Jde v podstatě o uzavřený kruh kapitálového propojení. Nutno říci, že v praxi se nejčastěji vyskytují jakési kombinace všech tří struktur.<sup>17</sup>

## 3.2 Fúze

*„Když vybudujete dostatečně velkou společnost, bude vzbuzovat úctu.“<sup>18</sup>*

Will Rogers

Fúze řadíme mezi koncentrace společností, které následně ztrácí jak svou hospodářskou tak právní samostatnost. Fúze má tedy dvojí účinek, a to účinek právní (právní důsledky se zánikem právní subjektivity fúzujících společností, s přechodem majetku na nástupce a se vznikem společnosti nové) a účinek ekonomický (od okamžiku platnosti fúze se jednání původní společnosti považuje za jednání učiněná novou

<sup>17</sup> Srov. MAŇAS, M. a kol. *Právní otázky fúzí, holdingů, koncernů a jiných forem propojení podniků*. s.17.

<sup>18</sup> KOTLER, P., KOTLER, M. *8 strategií růstu. Jak ovládnout trh*. s.143.

společností).<sup>19</sup> Výsledkem je tedy vznik nové právnické osoby. Prioritou je vytvoření velkých společností, které mají větší hodnotu dohromady, než samostatně. Fúze podniku rozdělujeme na:

a) sloučením (společnost A přebírá společnost B, která zaniká bez likvidace a na nástupnickou společnost A přechází veškerý majetek a závazky přebírané společností B),

$$\mathbf{A + B = A}$$

b) splynutím (původní společnosti A a B zaniknou a vznikne zcela nová společnost C s novým obchodním jménem).

$$\mathbf{A + B = C}$$

### 3.2.1 Typy fúzí

Rozlišujeme tři typy fúzí:

- a) horizontální (fúze dvou podniků ze stejné oblasti podnikání, nejčastější forma fúze, důvodem je vzájemné doplnění techniky, know-how, atd.),
- b) vertikální (znamená pro kupující firmu rozšíření podnikání a dosažení úspor nákladů prostřednictvím dodavatelského řetězce směrem k obchodníkům nebo k prvovýrobcům),
- c) konglomerátní (fúze společností z odlišného odvětví podnikání, důvodem je diverzifikace rizik, využití přebytečného kapitálu, tento typ fúze často znamená pouze psychologický efekt na trh).<sup>20</sup>

### 3.2.2 Důvody fúzí

Primárním důvodem fúze je synergický efekt (efekt 2+2=5), který znamená, že hodnota výchozí sloučené společnosti je vyšší než hodnota původních slučovaných podniků. Mezi další důvody fúzí řadíme daňové výhody, výskyt volných finančních prostředků, restrukturalizace, diverzifikaci s cílem snižování rizik, nové rozvojové strategie a zvětšení objemu trhu a s tím spojen snadnější vstup na trh zahraniční.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Srov. MAŇAS, M. a kol. *Právní otázky fúzí, holdingů, koncernů a jiných forem propojení podniků*. s.89.

<sup>20</sup> Srov. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. s.85.

<sup>21</sup> Srov. Tamtéž. s.86.

### 3.3 Akvizice

Akvizici znamená převzetí 100% nebo většinového podílu v jiné firmě. Tato společnost je následně buď pohlcena, nebo je jí umožněno další fungování při provedení jistých změn.<sup>22</sup> Při akvizici není výsledkem zánik žádné ze slučovaných společností, ale pouze změna vlastnické struktury. Akvizice je prováděna buď nákupem dostatečného množství akcií nebo obchodních podílů, přímým nákupem podniku (v tomto případě se nejedná o získání rozhodujícího vlivu, ale o převod kompletního podniku pod nového majitele), nebo navýšením základního kapitálu (formou vkladů jak peněžitých tak nepeněžitých). Důvody akvizice bývají obdobné jako u fúze, ale jako primární důvod bývá uveden zvýšení výnosnosti firmy pomocí převzaté společnosti. V literatuře nebývají fúze a akvizice striktně oddělovány, ale velmi často je toto téma řešeno jako jeden celek, tedy fúze a akvizice společně.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Srov. KOTLER, P., KOTLER, M. *8 strategií růstu. Jak ovládnout trh.* s.144.

<sup>23</sup> Srov. SLAVÍK, J. *Finanční průvodce ne finančního manažera.* s.129.

## **4 FORMY KOOPERACE PODNIKŮ**

Kooperace podniků znamenají pro společnosti volnější formu spolupráce s jinou firmou. Při koncentraci podniků si firmy zachovávají samostatnost jak právní tak hospodářskou. Podstatou je smlouva či uzavření dohody o spolupráci. Mezi formy kooperace řadíme několik forem sdružování podniků, které pro zúčastněné strany znamenají zisk něčeho nového a výhodného.

### **4.1 Zájmová sdružení a pracovní společenství**

Podstatou zájmových sdružení a pracovních společenství je podpora a prosazování zájmů svých členů. Jde o sdružení dobrovolná, z časového hlediska převážně dlouhodobá, založená na spolupráci členů, kteří mohou být i zahraniční. Právní úprava zájmových sdružení a pracovních společenství je obsažena v občanském zákoníku, vzájemné vztahy jsou dále upravovány stanovami konkrétního sdružení či společenství. Do zájmových sdružení a společenství řadíme komory, svazy a hospodářská zájmová sdružení.

### **4.2 Strategická aliance**

Strategická aliance znamená vzájemnou spolupráci dvou či více společností, které se rozhodly spojit své síly pro získání strategické výhody na trhu. Jednoznačně lze říci, že strategická aliance znamená nahrazení negativní kooperace, při které konkurence soupeří, kooperací pozitivní, která se vyznačuje spoluprací a vytvořením aliance. Toto partnerství předpokládá přínos specifických dovedností, know-how a zdrojů pro zlepšení tržní pozice. Strategické aliance vznikají ve všech možných oblastech, nejčastěji v oblasti vývojové, výzkumné, technologické, výrobní či distribuční. Důraz je kladen na rovnocenném partnerství se strategií win-win a pozitivní přínos pro všechny zúčastněné společnosti, jinak by aliance ztrácela smysl a znevýhodněný partner by spolupráci ukončil. Hrozba, že kterýkoliv partner může kdykoliv vystoupit z aliance, je také největší nevýhodou strategické aliance. Z pohledu časového hlediska se strategická aliance řadí mezi ty dlouhodobější spolupráce.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Srov. PAVELKOVÁ, D. a kol. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. s.14-16.

### 4.3 Koncern

Koncern je forma sdružení podniků, nazývaná též jako podnikatelská seskupení, která následně podléhají jednotnému vedení. Ve své podstatě je koncern volným sdružením, ve většině případů většího množství podniků, které si navzájem nekonkurují, ba naopak se například v procesu výroby doplňují. Vznik koncernu je na základě smlouvy a zúčastněné strany nemusí být nijak majetkově provázány. Zúčastněné společnosti nadále fungují samostatně, pouze pod společným vedením. Sám koncern nemá právní subjektivitu. Pokud nastane kapitálové propojení, hovoříme o holdingu (viz koncentrace podniků). Podle účelové specifikace vzniku koncernu rozlišujeme koncern vertikální, horizontální a laterální. Při vertikálním koncernu se slučují podniky z odlišného odvětví, nebo se mohou nacházet v odlišném podoboru totožného odvětví, horizontální koncern je sloučení podniků působících ve stejném oboru a odvětví a laterální koncern je průnikem koncernu horizontálního i vertikálního.<sup>25</sup>

### 4.4 Konsorcium

Konsorcium je forma slučování podniků, která vzniká dočasně k uskutečnění podnikatelského záměru. Jedná se o velmi volnou formu spolupráce tvořenou podniky převážně z odlišných oborů. Z časového hlediska hovoříme o kooperaci dočasnou a většinou krátkodobou. Důvodem bývá nedostatečnost finančních prostředků některé ze zúčastněných společností nebo vysoká míra rizika. Zjednodušeně lze říci, že daný projekt by zúčastněné strany nemohli realizovat samostatně. Podstatou je uzavření smlouvy o sdružení, která je upravena v občanském zákoníku. Často se jedná o kooperaci banky či jiného finančního institutu a další společnosti se zajímavým know-how, ale bez dostatečného množství finančních prostředků.<sup>26</sup>

### 4.5 Kartel

Podstatou kartelu je *„dohoda mezi oligopolními firmami zaměřená na koordinaci postupů v prodejní politice a cenách. Omezuje konkurenci a poškozují spotřebitele. Ve*

---

<sup>25</sup> Srov. BusinessVize. Strategické aliance od trustu po konsorcium. [online].

<sup>26</sup> Srov. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. s.82.

většině zemí jsou kartelové dohody zakázány.<sup>27</sup> Kartel bývá složen z výrobců nebo distributorů ze stejného oboru, které se označují jako syndikáty. Cílem této dohody je odstranění konkurence a zvýšení zisku. Dle oblastí rozlišujeme kartel výrobní a odbytový. Kartely se v jádru mohou podobat zájmovým sdružením, které usilují prioritně o monopolní postavení na trhu. Časový horizont trvání kartelu je dlouhodobý. Kartely jsou specifické v tom, že jejich identifikace je velice složitá a prokazatelnost kartelové dohody, která ve většině případů bývá pouze ústní a sjednaná beze svědků pouze předními vrcholnými představiteli, je velmi často neúspěšná.

Nutno říci, že kartelová spolupráce nemusí mít v jádru pouze negativní charakter a formu tajného seskupení, jak je kartel primárně vnímán veřejností. Dokazuje to skutečnost, kterou je ropný kartel OPEC, Organizace zemí vyvážejících ropu, která byla založena v Bagdádu již v roce 1960. V současnosti sdružuje 12 zemí, které exportují ropu. Cílem organizace je primárně koordinovat politiku v oblasti ekonomiky všech členských zemí, aby byly zachovány spravedlivé podmínky a stabilní ceny.<sup>28</sup>

## 4.6 Joint-venture

Podstatou formy slučování podniků, která se označuje za společné podnikání, je velmi flexibilní spolupráce. Joint-venture bývá zpravidla realizován tím způsobem, že dvě společnosti svoji předem určenou část (včetně zaměstnanců, výrobních kapacit, duševního vlastnictví, apod.) vyčlení do společného podniku. U nás je typický pro firmy se zahraniční kapitálovou účastí a většinou o firmy ze stejného oboru. Převážně se jedná o spolupráci dlouhodobějšího charakteru. Při joint-venture vzniká zcela nový podnik jako nový právní subjekt, který je řízen managementem složeným z mateřských společností a z jeho založení musí profitovat obě dotčené strany. Zúčastněné společnosti se dělí o majetková práva, sdílejí příjmy a výdaje.<sup>29</sup> Důvodem joint-venture je zlepšení pozice na trhu, urychlení inovací a „*dosažení synergie, která nastane, když se dvě společnosti vzájemně doplňují ve svých technických, marketingových či finančních přednostech*“<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> FIALOVÁ, H. a kol. *Ekonomický výkladový slovník*. s.80.

<sup>28</sup> Srov. Novinky.cz. OPEC. [online].

<sup>29</sup> Srov. BusinessVize. Strategické aliance od trustu po konsorcium. [online].

<sup>30</sup> KOTLER, P., KOTLER, M. *8 strategií růstu. Jak ovládnout trh*. s.156.

## 4.7 Franchising

Forma kooperace firem s názvem franchising se vyznačuje dlouhodobou vazbou založenou na uzavření smluvního vztahu, který se vyznačuje úzkou a nepřetržitou spoluprací nezávislých subjektů. Jedná se poměrně o novou formu spolupráce, která zaznamenává obrovský rozmach v posledních letech a obklopuje společnost čím dál častěji. Podstatou je určité povolení, kde franchisor (poskytovatel franchisy) poskytuje franchisantovy (příjemce franchisy) licenci k užívání obchodního jména, loga, značky, hospodářské a technické metody nebo jiné charakteristiky. Franchisa má jasně definovaná svá práva a povinnosti pro obě strany v souladu s koncepcí franchisy. Výhody franchisy jsou rovněž oboustranné. Příjemce franchisy vchází do zavedené formy podnikání se známým jménem a nemusí svou firmu složitě uvádět na trh. Na druhé straně poskytovatel franchisy ušetří počáteční investice s otevřením a řešením provozu firmy a navíc získá vstupní poplatek od franchisanta. Poskytovatel se příjemci zavazuje k vykonávání různých služeb jako například školení managementu, za což mu náleží běžný poplatek z franchisy, většinou určité % z tržby. Poskytovatel rovněž průběžně kontroluje dodržování všech sjednaných podmínek, převážně v oblasti kvality a image. Tato forma sdružování firem je typická pro hotelnictví, rychlé občerstvení, restaurátérství, provoz čerpacích stanic, cestovní ruch a maloobchodní činnost.<sup>31</sup>

## 4.8 Klastry

Jak již bylo zmíněno, malé a střední podniky mají pro rozvoj českého hospodářství obrovský význam zejména v tvorbě nových pracovních míst a pro rozvoj v oblasti obcí, měst i regionů, kde tvoří kvalitní podnikatelské prostředí. Je ovšem patrné, že tyto podniky z hlediska výkonnosti často nestačí na velké mnohdy nadnárodní firmy. Proto byl vytvořen nástroj pro zvýšení konkurenční schopnosti, kterým je vytvoření klastru, jako pružné formy k přizpůsobení podnikání v nelehkých podmínkách globálního tržního prostředí.<sup>32</sup> Vytvoření klastru je inovativním proudem v ekonomickém myšlení, který odhaluje dalekosáhlý význam kooperace. Klastr je definován jako „soubor regionálně propojených společností (podnikatelé) a přidružených institucí a organizací, zejména institucí terciárního vzdělávání (vysoké školy a vyšší odborné školy), jejichž vazby mají

<sup>31</sup> Srov. MULAČOVÁ, V. a kol. *Obchodní podnikání ve 21. století*. s.495.

<sup>32</sup> Srov. PAVELKOVÁ, D. a kol. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. s.11.

*potenciál k upevnění a zvýšení jejich konkurenceschopnosti.*“<sup>33</sup>. Spolupráce na úrovni klastrů je založená na důvěře, iniciativě, dílčích schopnostech a flexibilitě. Pro shlukování firem do klastrů je typická změna myšlení českých podniků, které musí přijmout principy sítí a jejich systém řízení. Podstatou klastu je kooperace právně samostatných podniků s cílem společného vykonávání určitých podnikových činností, kdy je důraz kladen na hospodárnější a rentabilnější aktivity. Mezi další významné spolupracovníky klastrů patří výzkumné ústavy, peněžní ústavy, poradci, vysoké školy apod. Klasifikace klastrů bývá nejčastěji podle velikosti, rozsahu, podle stavu rozvoje, apod. Některé klastry jsou tvořeny výhradně malými podniky, jiné zahrnují podniky malé, střední i velké. Pro Českou republiku jsou typické klastry uspořádány na základě geografické blízkosti subjektů.<sup>34</sup>

#### 4.8.2 Přínosy a výhody spolupráce v klastru

Na působení klastru se vždy podílí několik doprovodných institucí. Úspěšné klastry následně poskytují zúčastněným stranám, kterými jsou firmy, vysoké školy a regionální samospráva, mnoho konkrétních výhod a přínosů. Tyto pozitiva si tedy můžeme rozdělit do tří skupin, jak znázorňuje následující tabulka č.3.

Tab. 3 – Přínosy klastrů

PŘÍNOSY PRO FIRMY	PŘÍNOSY PRO VYSOKÉ ŠKOLY	PŘÍNOSY PRO REGIONÁLNÍ SAMOSPRÁVY
- zvyšování konkurenční výhody	- znalost podnikatelských potřeb a postupů	- regionální rozvoj a růst krajů
- zvyšování specializace firem	- příprava absolventů, získání praxe	- efektivní partnerství veřejného a soukromého sektoru
- zrychlený přenos informací a technologií	- aplikovaný výzkum	- úsporné nákupy ze strany veřejné sféry
- zvyšování moci malých firem	- společné projekty, grantové programy	- celkový ekonomický rozvoj

*Zdroj: vlastní zpracování dle*<sup>35</sup>

<sup>33</sup> PAVELKOVÁ, D. a kol. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. s.19.

<sup>34</sup> Srov. Tamtéž. s.21.

<sup>35</sup> Srov. CzechInvest. Přínosy klastrů. [online].





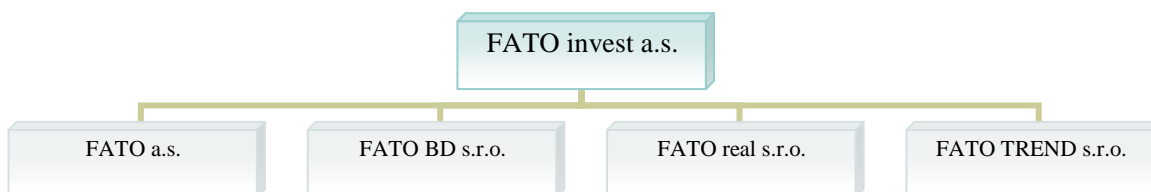
## 5 KONCENTRACE PODNIKŮ V PRAXI

### 5.1 FATO holding

Mateřskou společností holdingu je společnost FATO invest a.s. se sídlem v Hradci Králové. Firma byla založena roku 1991 jako firma provádějící stavební činnost s působností po celé České republice. Společnost postupně nabývala rozmachu a rozvoje i v oblastech podnikání, které byly postupně rozšířeny o projektovou činnost ve výstavbě, výrobu, obchod a služby, provádění staveb, jejich změny a odstraňování.<sup>37</sup>

Dceřinou firmou je společnost FATO a.s., člen holdingu FATO, která byla založena v roce 2005. V dnešní době firma zaměstnává kolem 100 pracovníků. Její hlavní činností je výstavba a rekonstrukce bytových, občanských a průmyslových staveb.<sup>38</sup>

Stavební činnost zaujímá výsadní postavení mezi činnostmi prováděnými celým FATO holdingem, ale je neustále rozvíjena o činnosti inženýrské, realitní a developerskou, což vedlo k zakládání dalších dceřiných společností společnosti FATO invest a.s., což je znázorněno v následném schématu FATO holdingu.



Obr. 5 – FATO holding

*Zdroj: vlastní zpracování dle<sup>39</sup>*

Holdingová společnost FATO holding sdružuje několik firem z podobného odvětví a celkovou kontrolu nad nimi provádí mateřská společnost FATO invest a.s., která má rozhodující vliv nad ostatními dceřinými společnostmi, které jsou právně samostatnými podnikatelskými subjekty. Z předchozího schématu je zřejmé, že struktura FATO holdingu tvoří holdingovou společnost s pyramidovou strukturou.

<sup>37</sup> Srov. FATO holding. Profil firmy. [online].

<sup>38</sup> Srov. Tamtéž.

<sup>39</sup> Srov. FATO holding. Organizační struktura. [online].

## 5.2 Fúze společností SpofaDental a.s. a KaVo CZ spol. s.r.o.

Společnost SpofaDental a.s. je českým výrobcem nekovových dentálních materiálů s velmi dlouhou tradicí. Firma navazuje na původní dentální výrobu, která se vyvíjí od třicátých let. Po roce 1989 byl založen státní podnik Spofa-Dental, z něhož v roce 1994 vznikla akciová společnost. Celá výroba je centralizována do jednoho závodu v České republice se sídlem v Jičíně. V roce 2010 byla do závodu v Jičíně přeorientovaná výroba dentálních vosků a pryskyřičných materiálů na otisky z USA. Společnost splňuje přísné požadavky na výrobu zdravotnických materiálů a léčiv. Prioritou společnosti je zaměření na štihlou výrobu a neustálé inovace.<sup>40</sup>

Společnost KaVo CZ spol. s.r.o. je firma se sídlem v Praze, jejíž počátky sahají do roku 1909, kdy byla panem Aloisem Kaltenbachem v Berlíně založena původní společnost jako průkopník na trhu v dentálním sektoru. V České republice firma přináší špičkové produkty pro zubní lékařství, endodontisty, ortodontisty, zubní laboranty, techniky a oblast dentální hygieny.<sup>41</sup>

Fúze společností SpofaDental a.s. a KaVo CZ spol. s.r.o. proběhla sloučením a rozhodný den fúze byl stanoven na 1.1.2012. Předmětem fúze bylo „*zrušení zanikající společnosti KaVo CZ spol. s.r.o. bez likvidace tak, že se sloučí s nástupnickou společností SpofaDental a.s.. Jména zanikající společnosti včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů přechází na nástupnickou společnost.*“<sup>42</sup>

Další a bližší informace o provedené fúzi společností SpofaDental a.s. a KaVo CZ spol. s.r.o. jsou uvedeny v příloze č.1 – Projekt fúze.<sup>43</sup>

Fúze patří mezi velmi složité formy slučování podniků. Původně česká společnost SpofaDental a německá firma KaVo, obě z oboru zubní techniky, provedli fúzi sloučením, která v důsledku znamenala zánik společnosti KaVo a přechod veškerého majetku a závazků na nástupnickou společnost SpofaDental. Mezi důvod fúze na horizontální úrovni, kdy se sloučily firmy ze stejného oboru, se řadí doplnění techniky a know-how, rozšíření oblasti podnikání a zkvalitnění služeb v již tak specifických oborech, kterými jsou zubní lékařství, zubní laborantství, zubní technika a oblast dentální hygieny.

---

<sup>40</sup> Srov. Spofa Dental. O Spofa Dental. [online].

<sup>41</sup> Srov. KaVo. KaVo na českém trhu. [online].

<sup>42</sup> KaVo. Fúze společnosti KaVo CZ. [online].

<sup>43</sup> KaVo. Projekt fúze. [online].

### 5.3 Akvizice SATUM CZECH a OPTIMUS BROKERS

Společnost SATUM CZECH s.r.o. je výhradně českou společností působící v oboru pojišťovnictví. Firma byla založena v roce 1997 a od té doby si vybudovala ve svém oboru stabilní postavení na českém trhu. Společnost má sídlo v Ostravě. Prioritou firmy je profesionální tým s více jak 60 spolupracovníky. Členové této společnosti vynikají dlouholetou odbornou praxí v oblasti pojišťovnictví a veškerá jejich činnost je přizpůsobována měnícím se potřebám klientů. Společnost vyniká propracovanou know-how, vysoce kvalitní technikou a finanční rezervou, s čímž je spojen trvalý růst a rozvoj firmy. SATUM CZECH je členem Asociace českých pojišťovacích makléřů a aktivním členem České společnosti pro dopravní právo. Společnost je registrovaná u České národní banky jako pojišťovací makléř a rovněž jako pojišťovací agent.<sup>44</sup>

Společnost OPTIMUS BROKERS s.r.o. je českou společností založenou v roce 1996 a působící ryze na českém trhu. Činností firmy je výhradně zprostředkovávání pojištění. Společnost má sídlo v Praze a další zastoupení v Ostravě. Společnost OPTIMUS BROKERS je členem Asociace českých pojišťovacích makléřů a díky splnění veškerých nároků České národní banky je registrovaná jako pojišťovací makléř a pojišťovací agent.<sup>45</sup>

Akvizici provedla společnost SATUM CZECH s.r.o. ve druhém čtvrtletí roku 2008. Jednalo se o 100% akvizici společnosti OPTIMUS BROKERS s.r.o., které předcházela několikaměsíční důkladná příprava. Akvizicí byla posílena pozice v českých regionech, rozšířil se počet zaměstnanců z důvodu otevření nových poboček. Společnost SATUM CZECH jako nový vlastník navázal na kvalitní služby a servis převzatých klientů.

Akvizice patří mezi složité formy slučování stejně jako fúze a představuje velmi těsné podnikové propojení. Akvizice společnosti OPTIMUS BROKERS s.r.o., která byla provedena přímým nákupem podniku, znamená pro firmu SATUM CZECH s.r.o. prioritně rozšíření trhu ve svém již stávajícím oboru, kterým byla pojišťovací činnost. Žádná z firem nezankla, pouze byla provedena změna vlastnické struktury společnosti OPTIMUS BROKERS. Důvodem akvizice bylo primárně rozšířit trh a celkově posílit pozici na trhu a zvýšit svou konkurenceschopnost.

---

<sup>44</sup> Srov. SATUM. Profil firmy. [online].

<sup>45</sup> Srov. OPTIMUS BROKERS. Úvod. [online].

## 6 KOOPERACE PODNIKŮ V PRAXI

### 6.1 Komora veterinárních lékařů České republiky

Komora veterinárních lékařů České republiky byla založena dne 11.9.1991 zákonem České národní rady o Komoře veterinárních lékařů ČR. Její hlavní funkcí je dohled nad správně prováděnou péčí v oblasti veterinárního lékařství na území České republiky a je definována jako „*samosprávná stavovská organizace zřízená ze zákona sdružující všechny veterinární lékaře vykonávající praktickou veterinární činnost, tj. preventivní, diagnostickou a léčebnou na území České republiky*“.<sup>46</sup> KVL ČR následně dohlíží na jejich vykonávanou veterinární činnost. Na svých oficiálních stránkách Komora veterinárních lékařů informuje veřejnost o aktualitách z oblasti veterinární péče a prevence, cestování se zvířaty, nejnovějšího zpravodajství a prohlášení např. z důvodu výskytu vztekliny v dané oblasti apod.

KVL ČR je členem Unie evropských veterinárních praktiků, která spadá do působnosti Evropské veterinární federace.<sup>47</sup>

Komora veterinárních lékařů, stejně jako obdobné sdružení, komory a společenství, má primárně funkci informátora, který má uvědoměle působit na celou společnost. Podává zprávy a informace ze svého oboru, pořádá pro své členy vzdělávací kurzy a aktivity a řeší mimořádné situace ve svém oboru, kterým je veterinární lékařství. Komora veterinárních lékařů vykonává i dohled nad svými členy i nečleny a veřejnost je následně seznamována i s neoborníky, kteří se snaží v daném oboru rovněž vykonávat svou činnost.

### 6.2 Strategická aliance firmy MT Legal s.r.o. se společností SEVEN

Firma MT Legal s.r.o. byla založena v roce 2008 a dnes působí po celé České republice prostřednictvím kanceláří v Praze, Brně a Ostravě. MT Legal je advokátní kancelář poskytující právní služby z různých oblastí se specializací na oblast veřejného investování, zadávání veřejných zakázek, uzavírání koncesních smluv, oblast veřejné podpory a fondů EU. Jádrem společnosti tvoří přes 20 vysoce kvalifikovaných právníků,

<sup>46</sup> Komora veterinárních lékařů České republiky. [online].

<sup>47</sup> Srov. Komora veterinárních lékařů České republiky. Historie KVL ČR. [online].

kteří poskytují poradenství dle specifických požadavků každého klienta. Důraz je kladen na spolupráci s řadou externích odborníků, znalců a konzultantů z oblastí ekonomiky a daňového systému. Společnost je členem Asociace pro veřejné zakázky, Asociace pro rozvoj infrastruktury, Asociace poskytovatelů energetických služeb ČR, aj.<sup>48</sup>

Společnost SEVEN (Středisko pro efektivní využívání energie) byla založena roku 1990 jako nezisková organizace zajišťující konzultační služby na českém trhu. Její hlavní činností je poradenství v oblastech podnikání a efektivního využívání energie. Jejím cílem je dosáhnout efektivních úspor energie v odvětví průmyslu, v komerční a veřejné oblasti a v každodenním životě v domácnostech a s tím spojená ochrana životního prostředí a aktivní podpora ekonomického rozvoje. Politika společnosti se vyznačuje naplňováním poslání tak, aby *„poskytované služby zákazníkům odpovídaly jejich přání a potřebám při zohledňování požadavku ochrany životního prostředí, při prevenci znečišťování a zvyšování hospodárnosti ve využívání přírodních zdrojů“*.<sup>49</sup>

Společnosti MT Legal a SEVEN uzavřeli strategickou alianci, která má za cíl poskytování komplexních služeb pro klienty, kteří realizují projekt EPC- Energetické služby. Klientům je smluvně zaručena úspora při realizaci projektu za účelem zvyšovat energetickou účinnost. Advokátní kancelář MT Legal klientům poskytuje právní podporu a zázemí a Středisko pro efektivní využívání energie klienty podporuje v oblasti technické a organizační při realizaci daného projektu.<sup>50</sup>

Strategická aliance je formou sdružení podniků, která zúčastněným stranám nabízí mnoho výhod a zlepšení pozice na trhu. Strategická aliance firmy MT Legal a společnosti SEVEN je kooperací, která svým klientům nabízí šetřit energii a rovněž šetřit své finance, a to celé s právní navigací a podporou. Tato spolupráce a výhodná pomoc je pro klienty velmi žádoucí a efektivní, protože orientovat se v otázkách úspory energií a neustále se měnících právních oblastech je velice složité.

### **6.3 Koncern Volkswagen Group**

Volkswagen Group je nadnárodní koncern, který se prioritně zaměřuje na evropský trh. Koncern Volkswagen Group tvoří sedm automobilových značek ze skupiny osobních automobilů. Jsou to značky: Volkswagen, Audi, Seat, Lamborghini, Bentley, Bugatti a

---

<sup>48</sup> Srov. MT Legal. MT Legal s.r.o., advokátní kancelář. [online].

<sup>49</sup> SEVEN. Informace o společnosti. [online].

<sup>50</sup> Srov. Hospodářské noviny. Strategická aliance. [online].

Škoda Auto.<sup>51</sup> Z pohledu České republiky je nejzajímavějším a nejsledovanějším členem koncernu právě Škoda Auto.

Škoda Auto je výhradně českou společností na výrobu a prodej automobilů s téměř stodvacetiletou tradicí. Velké změny ve společnosti se začaly odehrávat po roce 1989, kdy firma začala cítit potřebu spojit se s dominantním zahraničním partnerem, který bude disponovat rozsáhlými zkušenostmi a prostřednictvím svých investic zajistí Škodě Auto dlouholetou mezinárodní konkurenceschopnost. Z těchto důvodů byla Škoda Auto v roce 1991 zařazena do německého koncernu Volkswagen Group jako společnost se svými klíčovými funkcemi.<sup>52</sup>

Koncern Volkswagen Group se svým know-how a nejnovějšími technologiemi staví na pevných základech Škody Auto, které jsou tvořeny specifickým a kvalitním know-how a týmem vysoce kvalifikovaných odborníků z řad inženýrů a dělníků. Z pohledu koncernu byla atraktivní Česká republika zejména svou polohou, která se vyznačuje geografickou blízkostí k západní Evropě na straně jedné a na straně druhé blízkost k Evropě východní, která pro koncern znamená zajištění přístupu na potenciální nový trh.<sup>53</sup>

Ze strany zaměstnanců Škody Auto byl v počáteční fázi koncern vnímán převážně negativně. Zaměstnanci vnímali spolupráci pouze jako budování nové strategie pro výhody koncernu s negativními důsledky na společnost Škoda Auto nejen z hlediska zaměstnanosti a stávajících pracovních míst, ale rovněž z hlediska postavení podniku jako kvalitního a uznávaného výrobce osobních automobilů s vlastní prověřenou značkou a výjimečnými kvalifikovanými odborníky ve výrobě.<sup>54</sup>

Téměř pětadvacetiletá spolupráce Škody Auto v koncernu Volkswagen Group a stále nové úspěchy české automobilky jsou důkazem toho, že i přes velkou sílu koncernu si Škoda Auto umí udržet svou konkurenční výhodu na světovém trhu. Koncern se vyznačuje jednotným vedením bez kapitálového propojení. V koncernu Volkswagen Group jsou horizontálně sdruženy firmy ze stejných oborů, kterým je automobilní průmysl. Právě na automobilní průmysl jsou v dnešní době kladeny vysoké nároky a velká skupina běžných spotřebitelů vyžaduje při koupi nového automobilu co nejvyšší kvalitu za co nejnižší cenu, což automobilky velmi omezuje a mnohdy musí ve výrobě přistupovat k radikálním řešením.

---

<sup>51</sup> Srov. Auto periskop. Volkswagen Group roste. [online].

<sup>52</sup> Srov. ŠKODA Media Portal. Historie. [online].

<sup>53</sup> Srov. Autofox. Koncern Volkswagen. [online].

<sup>54</sup> Srov. AutoNet. Škoda Auto vyrobila od spojení s koncernem Volkswagen již 5 000 000 vozů. [online].

## 6.4 Konsorcium OKO pro výzkum nových technologií

Konsorcium OKO pro výzkum nových technologií je „*oborovou kontaktní organizací pro výzkum nových technologií*“<sup>55</sup>. Tato organizace sdružuje tři subjekty se společným cílem, kterým je vytvoření kvalitního a důsledného zázemí pro výzkumné organizace a inovační společnosti působící na území České republiky. Cílem konsorcia, se sídlem v Brně, je podpora českých firem k účasti na projektech mezinárodního charakteru.<sup>56</sup>

Prvním členem konsorcia je podnikatelské a inovační centrum BIC BRNO spol. s.r.o., které vzniklo v roce 1991. Centrum je členem evropské sítě podnikatelských a inovačních center European Business and Innovation Centre Network. Cílem společnosti je podpora vzniku inovací a jejich využití a přesun do praxe. Hlavním úkolem společnosti BIC BRNO je koordinace oblasti výzkumu a vývoje nových technologií se sférou realizační, která je tvořena převážně z malých a středních podniků, kde je následně výzkum využit v praxi.<sup>57</sup>

Dalším členem konsorcia je Regionální poradenská agentura, s.r.o., která vznikla v roce 2002 a od té doby je poskytovatelem služeb v oblasti regionálního rozvoje a poradenství týkající se dotací. Specializací agentury je získání finančních prostředků z programů Evropské Unie a z programů, které jsou financovány z českých veřejných zdrojů. Tým agentury je tvořen z kvalifikovaných odborníků, kteří se soustředí na konkrétní oblast grantového a dotačního poradenství a v této oblasti sledují vývoj a aktuálnost informací na jejichž základě mohou poskytovat konzultace a připravovat projekty dle specifických požadavků.<sup>58</sup>

Posledním členem konsorcia OKO pro výzkum nových technologií je GRANTIKA České spořitelny, a.s., která je vysoce specializovanou poradenskou společností působící na území České republiky. Hlavním úkolem společnosti je přípravná fáze projektů výzkumu a následná konzultace k výzkumným činnostem.<sup>59</sup>

Hlavní myšlenkou a cílem konsorcia je zapojení českých výzkumných pracovišť do mezinárodních projektů a následné hodnocení uskutečněných projektů a získání nových a důležitých poznatků do české politiky výzkumu a vývoje.

---

<sup>55</sup> OKO pro výzkum nových technologií. Konsorcium. [online].

<sup>56</sup> Srov. Tamtéž.

<sup>57</sup> Srov. Tamtéž.

<sup>58</sup> Srov. Rpa. profil společnosti. [online].

<sup>59</sup> Srov. OKO pro výzkum nových technologií. Konsorcium. [online].



## 6.5 Kartel stavebních spořitelén ČR

Podnětem k začátku šetření případu o možné kartelové dohodě byla stížnost, kterou podalo Sdružení obrany spotřebitelů v únoru roku 2005. Hlavním důvodem, proč Sdružení podalo stížnost, byla problematika neustále se zvyšujících poplatků pro klienty ze strany stavebních spořitelén, které byly navýšeny během předešlých tří let téměř trojnásobně. A podstatná byla skutečnost, že všechny zúčastněné stavební spořitelny účtovaly svým klientům poplatky v téměř totožné výši a také fakt, že mateřské banky v zahraničí účtovaly v domovských zemích daleko nižší poplatky, než jejich české dceřiné spořitelny.<sup>60</sup> Dotčených stavebních spořitelén bylo celkem šest:

### 1) Českomoravská stavební spořitelna (LIŠKA)

- největší stavební spořitelnou působící v České republice s centrálou v Praze, byla založena v roce 1993, její hlavní činností je uzavírání smluv o stavebním spoření a poskytování úvěrů na bydlení,

### 2) Stavební spořitelna České spořitelny (BUŘINKA)

- akciová společnost se statutem banky v oblasti stavebního spoření, svou činnost zahájila v roce 1994 a od té doby si získala přední pozici na českém trhu,

### 3) Všeobecná stavební spořitelna Komerční banky (MODRÁ PYRAMIDA)

- moderní společnost se zaměřením na poskytování aktuálního finančního poradenství,

### 4) Raiffeisen stavební spořitelna

- první stavební spořitelna v České republice zahájila svou činnost v roce 1993 jako banka, která svým klientům nabízí ochranu a jistotu ve finančním světě,

### 5) Hypo stavební spořitelna

- od roku 2008 je po provedené fúzi sloučením Hypo stavební spořitelna součástí stavební spořitelny Raiffeisen,

### 6) Wüstenrot stavební spořitelna

- společnost založena v roce 1993 po přijetí nového zákona o stavebním spoření poskytuje klientům komplexní finanční služby.<sup>61</sup>

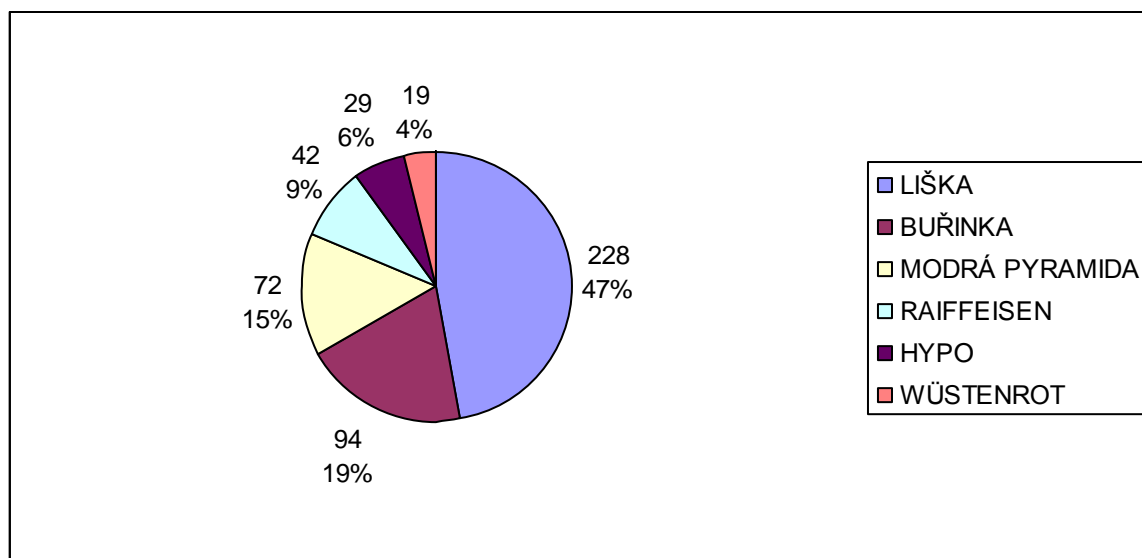
Zajímavostí je, že těchto původně šest stavebních spořitelén, nyní po fúzi dvou společností pouze pět stavebních spořitelén, jsou členy Asociace českých stavebních spořitelén, která byla založena v roce 2000 a která má mít formu dohledu nad již jmenovanými stavebními spořitelkami.

<sup>60</sup> Srov. Měšec.cz. Mají stavební spořitelny právo zvyšovat poplatky? [online].

<sup>61</sup> Srov. Asociace českých stavebních spořitelén. Členové AČSS. [online].

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže začal hledat důkazy o možném uzavření kartelové dohody o cenách. Na základě zjištěných skutečností Úřad udělil dosud nejvyšší pokutu v České republice ve výši 484 milionu korun celkem pro všechny zúčastněné spořitelny. Následující graf znázorňuje, jak byla částka rozdělena mezi zmíněných šest stavebních spořitelten. Všechny částky v grafu jsou v milionech Kč.<sup>62</sup>

Graf 1 – Poměry původní výše pokuty



Zdroj: vlastní zpracování dle<sup>63</sup>

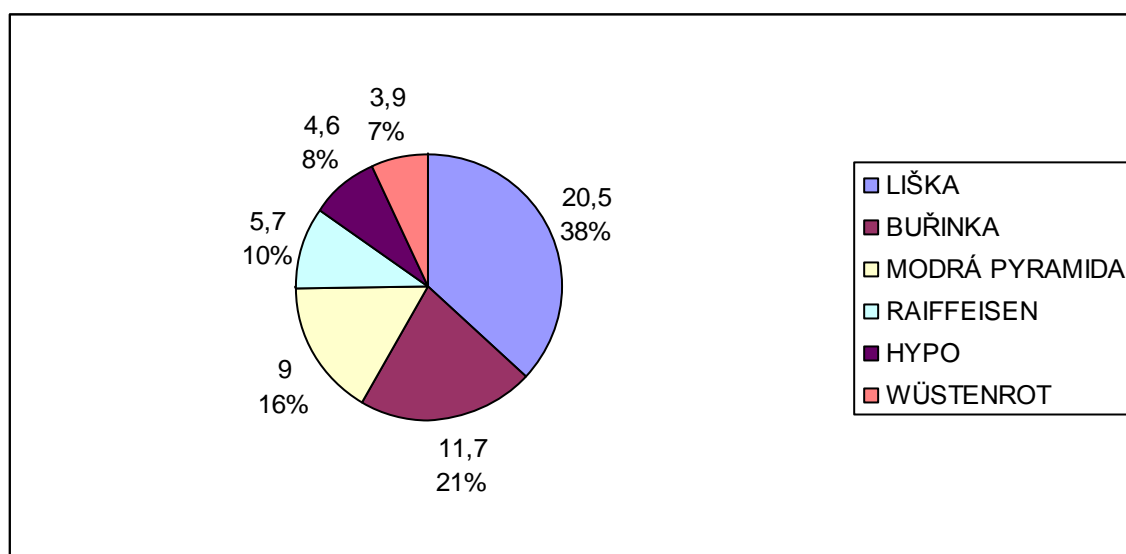
Následně byla pokuta antimonopolním úřadem zrušena a vyměřena pokuta nová ve výši 201 milionů Kč, tedy pokuta nižší než polovina původní částky. Finanční domy se k tomuto rozsudku odvolaly a na základě tříletého prošetřování a rozhodování byla v roce 2007 šesti stavebním spořitelnám udělena na základě nových skutečností pokuta ve výši 55 milionů Kč za „nedovolenou výměnu informací. Z posudku vyplývá, že se firmy svým jednáním mohly dopustit narušení hospodářské soutěže.“<sup>64</sup> Následující graf znázorňuje rozdělení nové částky mezi šest stavebních spořitelten i s procentuálním vyjádřením. Uvedené částky v grafu jsou všechny v milionech Kč.

<sup>62</sup> Srov. iDnes.cz. Dohoda o cenách. [online].

<sup>63</sup> Srov. Tamtéž.

<sup>64</sup> Deník.cz. Stavební spořitelny dostaly pokutu 55 milionů korun. [online].

Graf 2 – Poměry snížené výše pokuty



Zdroj: vlastní zpracování dle<sup>65</sup>

Příklad zakázané kartelové dohody z území České republiky mezi uvedenými stavebními spořitelny, je jasným důkazem toho, jak obtížné je kartelové dohody vůbec klasifikovat a dokázat jejich působení. U kartelových dohod je prokazatelnost velice složitá, o čemž svědčí také to, že se zúčastněné stavební spořitelny neustále odvolávaly a původní obrovská výše pokuty byla opětovně snižována téměř až na desetinu původní sumy 484 milionů korun. Dle mého názoru je společnost v těchto situacích zcela bezbranná a tyto velké, často nadnárodní firmy, jakými jsou stavební spořitelny Českomoravská stavební spořitelna, Stavební spořitelna České spořitelny, Všeobecná stavební spořitelna Komerční banky, Raiffeisen stavební spořitelna, Hypo stavební spořitelna a Wüstenrot stavební spořitelna, si jsou tohoto podstatného faktu vědomy.

## 6.6 Joint-venture AGC Flat Glass Czech a.s.

První podepsaný joint-venture na území České republiky se uskutečnil mezi belgickou firmou Glaverbel a společností Sklounion. Pod novým názvem Glavunion vznikl joint-venture podnik, který začal pronikat na evropský trh. Později se firma přejmenovala na Glaverbel Czech a následně na AGC Flat Glass Czech.

<sup>65</sup> Srov. Deník.cz. Stavební spořitelny dostaly pokutu 55 milionů korun. [online].

AGC Flat Glass Czech a.s. je největším výrobcem plochého skla v oblastech střední a východní Evropy, jehož hlavní závod i vedení firmy má sídlo v Teplicích. V dnešní době má firma několik vlastních závodů na výrobu skla s denní výrobní kapacitou bezmála 2 tisíce tun skla. Další přidružené závody poté základní sklo dále zpracovávají a transformují na autoskla, skla izolační a protipožární, zrcadla, fasádní a dekorativní stěny apod. a přidávají tedy základnímu sklu značnou přidanou hodnotu.

V kmenových závodech společnosti AGC Flat Glass Czech pracuje téměř tisíc zaměstnanců, další dceřiné firmy se specializací výroby zaměstnávají v České republice dalších bezmála sedm set pracovníků a největší dceřiná společnost na výrobu autoskel AGC Automotive Czech vytvořila pracovní místa pro celých tisíc osm set lidí.

Hodnoty firma nachází převážně v podpoře vlastního výzkumu a vývoji, který společnosti následně umožňuje aplikovat inovace ve svých výrobních procesech. Mezi silné konkurenční výhody firmy patří tedy časté inovace, vysoce specializovaní pracovníci, neustálý vývoj sklářských technologií a nejširší sortiment daného zboží na trhu. To vše dohromady poskytuje společnosti AGC Flat Glass Czech ve svém oboru prvotřídní postavení na trhu.<sup>66</sup>

Vytvoření Joint-venture, neboli společného podnikání firmy Glavunion, následně přejmenované na AGC Flat Glass Czech znamenal pro původní podnik Sklounion zisk zahraničního kapitálu belgické firmy Glaverbel. To pro společnost znamenalo zvětšení objemu trhu, zisk více zakázek ze zahraničí, možnost více investovat do vývoje a výzkumu v oblasti sklářských technologií, které si žádají stále nové inovace a zdokonalování.

## **6.7 Franchisa CrossCafe original s.r.o.**

CrossCafe original je síť nekuřáckých kaváren založená v roce 2007 a poskytující franchisingovou spolupráci výhradně na území České republiky. Druh činnosti firmy je gastronomie, konkrétně provoz moderních kaváren s vlastní výrobou originálních dortů. Společnost si zakládá na vysoké kvalitě a inovacích s neustálým vývojem nových produktů. Každá ze 16 kaváren v Praze, Plzni, Hradci Králové, Olomouci, Chomutově a Havířově je originální, má svůj půvab, moderní design a milý personál.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Srov. Klub zaměstnavatelů. AGC Group – Lidé až na prvním místě. [online].

<sup>67</sup> Srov. CrossCafe original. O CrossCafe. [online].

Důležitými dokumenty je franchisingová smlouva, která vymezuje a definuje pravidla pro vzájemnou spolupráci franchisanta s franchisorem a manuál franchisingové spolupráce, v němž jsou obsaženy jasné pokyny, jak efektivně podnikat v rámci franchisingu.<sup>68</sup>

V následující tabulce jsou v levém sloupci uvedeny výhody při využití franchise CrossCafe a v pravém sloupci jsou uvedeny možnosti, kterými disponuje centrála CrossCafe na podporu svých franchisantů. Bližší podrobnosti týkající se franchisingové smlouvy jsou uvedeny v příloze č. 2 – Počáteční stav franchisingové spolupráce.<sup>69</sup>

Tab. 4 – Franchisa CrossCafe

<b>VÝHODY</b>	<b>PODPORA</b>
- propracovaný a osvědčený obchodní koncept	- pomoc při výběru vyhovující lokality
- originální produkty domácí výroby	- návrh projektu a celkového designu kavárny
- start podnikání přichystán na klíč	- vstupní a průběžná školení zaměstnanců
- spolupráce zavedeného partnera na trhu	- podpora při otvírání provozovny
- sdílení úspěšného know-how	- marketingová podpora z centrály

*Zdroj: vlastní zpracování dle<sup>70</sup>*

Využití franchisingové spolupráce firmou CrossCafe znamená pro případné zájemce usnadnění vstupu na český trh a je vhodný zejména pro potenciální podnikatele, kteří nemají vlastní vizi a originální nápad, kterým by klienty zaujali a přilákali do své provozovny. Trh v oblasti kavárénství, restaurátérství a rychlého občerstvení je z velké části nasycen a pouze kvalitní projekt může na českém trhu uspět. A právě vlastní vize a originální nápad, tyto dva klíčové aspekty úspěšného podnikání, jsou v tomto případě bezpředmětné, protože toto všechno je obsaženo ve franchisingové spolupráci, která přináší ještě mnoho dalších výhod a podstatou kooperace je pouze navázat na již úspěšně zavedený provoz kavárny CrossCafe ve zvoleném městě a na vybraném vhodném místě.

<sup>68</sup> Srov. CrossCafe original. Franchising. [online].

<sup>69</sup> Tamtéž.

<sup>70</sup> Srov. Tamtéž.

## 6.8 Plastikářský klastr z.s.p.o.

Plastikářský klastr byl založen 18-ti zakládajícími členy v únoru 2006, čemuž předcházela již od roku 2000 spolupráce firem z daného odvětví v Programu rozvoje subdodavatelů, který původně organizovala agentura Czechinvest. Nynější podoba klastru je otevřené sdružení podniků, které zpracovávají plasty a působí v okolí Zlínského kraje, čítající 26 členů. Právní formou klastru je zájmové sdružení právnických osob.<sup>71</sup>

Původním iniciátorem vzniku klastru byla společnost Technologické inovační centrum, s.r.o. a její zřizovatelé, což byla Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně a Zlínský kraj. Z 18 zakládajících členů klastru je jádro tvořeno 7 členy a struktura klastru je tvořena z 50% středními podniky a podíl MSP je v tomto klastru přes 80%. Prakticky všichni členové pocházejí ze Zlínského kraje a počet členů klastru se každým rokem zvyšuje. Členy klastru tvoří různorodá skupina jako zpracovatelé, výrobci strojů, zpracovatelé odpadů, střední školy, dodavatelé a další instituce.<sup>72</sup>

Základní vize klastru zní:

*„Zlínský kraj se stane centrem inovativního zpracování plastů v České republice.“<sup>73</sup>*

Veškeré aktivity klastru jsou směřovány do 4 oblastí spolupráce. Těmito oblastmi je výzkum a vývoj, vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, společný nákup produktů a služeb a poslední oblastí je prezentace a propagace klastru. Spolupracujícími institucemi jsou Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Zlínský kraj, Sdružení pro rozvoj Zlínského kraje, Technologické inovační centrum a členské střední školy, které se podílí na propagaci oboru zpracování plastů směřující ke skupinám rodiče-děti. Management klastru je složen z následujících orgánů a členů – ředitel, valná hromada, dozorčí rada a dalších zaměstnanců – profesionální manažer a asistentka ředitele klastru.

Původní plánované projekty vznikajícího klastru byl projekt Plastikářské technikum (podstatou bylo vytvořit společné vývojové a tréninkové centrum), projekt Režijní středisko Plastru (pro zajišťování realizace strategických operací) a projekt Prezentace Plastru (s cílem zvyšování zájmu především mladé generace o zaměstnání v oboru zpracování plastů).

Plastikářský klastr a jeho management je financován převážně z plateb členských firem (65%), zbylou část tvoří dotace. Každý člen má povinnost platit roční členský

---

<sup>71</sup> Srov. PAVELKOVÁ, D. a kol. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*.s.212.

<sup>72</sup> Srov. Tamtéž.

<sup>73</sup> Tamtéž. s.214.

příspěvek, který zaručuje firmě disponovat jedním hlasem při hlasování. Velikost firmy ani její obrat nemá vliv na výši ročního členského příspěvku, který je pro každého člena stejný.

K dosaženým výsledkům klastru přispěly zejména osobní vztahy a kontakty mezi členy a získání dotace na kvalitní rozvoj klastru. Díky tomu mohly být úspěšně realizovány plánované projekty.<sup>74</sup>

Zakládání klastrů a rozvoj již působících klastrů na území České republiky mají velký význam pro českou ekonomiku. Sdružují převážně malé a střední české podniky a tím dávají firmám možnost zvýšit si svou konkurenceschopnost u velkým mnohdy nadnárodních společností. K plastikářskému klastru se připojují stále noví členové, kteří by samostatně neměli možnost na českém trhu uspět. Aktivita klastru jsou jako první oblast věnovány prezentaci Plastikářského klastru, která pro klastr znamená vytvoření formy prezentace celého klastru pro veřejnost, představení členů, jejich činnosti a aktivity a nabídka výrobků. Druhá je oblast lidských zdrojů, kde klastr sleduje velký potenciál v tréninkovém středisku a v propagaci zpracování plastů ve všech vzdělávacích institucích jako jsou školky, školy a volnočasová střediska. Třetí oblastí je výzkum a vývoj v testovacím a vývojovém centru Plastikářského klastru, podpora získání dotací a spolupráce s Technologickou fakultou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Čtvrtou a zároveň poslední oblastí je docílení společného nákupu produktů a služeb týkající se dodávek elektřiny, maloobjemových surovin a doplňkového materiálu.

Plastikářský klastr se svou jasně definovanou koncepcí spolupráce přináší kooperujícím firmám velkou výhodu na trhu, usnadnění působení na českém konkurenčním trhu a udržení stávající pozice na trhu do budoucna.

---

<sup>74</sup> Srov. PAVELKOVÁ, D. a kol. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*.s.214-218.

# ZÁVĚR

Bakalářská práce s názvem Možnosti slučování podniků a jejich vybraní zástupci v České republice pojednává o různých formách slučování podniků, které společnosti využily pro zvýšení své konkurenceschopnosti, pro zlepšení stávající pozice na trhu a pro zkvalitnění a zefektivnění svých podnikových aktivit. Neustálý vývoj a změny v důsledku globalizace, přeměny v tržní ekonomice a všudypřítomná konkurence na firmy vyvíjí velmi silný tlak, který je nutí dělat změny ve svých firmách, přizpůsobovat se novým trendům a včasné reagovat na požadavky českého trhu, jinak nemají velkou šanci se na trhu udržet a důsledky mívají velmi negativní charakter.

Cílem mé práce bylo vytvořit ucelený a srozumitelný přehled o možnostech sdružování podniků na území České republiky, což se mi dle mého názoru podařilo. Vypracovala jsem kompletní přehled o různých formách podnikové koncentrace i kooperace, který může dále sloužit jako studijní materiál nebo pomůcka pro ty, které by téma slučování podniků zajímalo a chtěli by z této práce čerpat, nebo toto téma více rozšířit například pro svou diplomovou práci.

Má práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je rozčleněna na čtyři kapitoly a každá z kapitol je dále členěna na podkapitoly a oddíly. První kapitola s názvem Podnik je základním představením podniku jako ekonomického subjektu s jeho podnikovým okolím a rozdělení typologie podniku. Druhá kapitola s názvem Slučování podniků je obecnou charakteristikou koncentrace a kooperace. Třetí kapitola (Formy koncentrace podniků) a čtvrtá kapitola (Formy kooperace podniků) se každá zabývá konkrétními formami koncentrace a kooperace, popisuje výhody i nevýhody, časové hledisko spolupráce a další možnosti. Praktická část navazuje na část teoretickou a je určitým odrazem těchto teoreticky popsaných možností slučování podniků. Praktická část je rozdělena na dvě kapitoly a dále na podkapitoly. První kapitola „Koncentrace podniků v praxi, v každé své podkapitole popisuje konkrétní firmu, která dané formy sloučení využila. Druhá kapitola, Kooperace podniků v praxi, je totožná s kapitolou předchozí a rovněž ve svých podkapitolách analyzuje konkrétní společnost, která využila určitého druhu kooperace s jinou firmou. Mou práci doplňují obrázky, tabulky a grafy k danému tématu. Součástí práce jsou rovněž dvě přílohy. První příloha má název Projekt fúze a druhá Počáteční stav franchisové spolupráce.



## ANOTACE

<b>Příjmení a jméno autora:</b>	Fidlerová Renáta
<b>Instituce:</b>	Moravská vysoká škola Olomouc
<b>Název v českém jazyce:</b>	Možnosti slučování podniků a jejich vybraní zástupci v České republice
<b>Název v anglickém jazyce:</b>	Possibility of Merging of Enterprises and their Chosen Representatives in the Czech Republic
<b>Vedoucí práce:</b>	Ing. Lucie Meixnerová, Ph.D.
<b>Počet stran:</b>	52
<b>Počet příloh:</b>	2
<b>Rok obhajoby:</b>	2015
<b>Klíčová slova v českém jazyce:</b>	podnik, konkurence, slučování, sdružování, kooperace, koncentrace
<b>Klíčová slova v anglickém jazyce:</b>	company, competition, merging, association, cooperation, concentration

Konkurenční trh globálního prostředí vytváří na všechny společnosti silný tlak, který je nutí hledat stále nové možnosti, jak se na takovém trhu udržet a prosperovat. Bakalářská práce na téma Možnosti slučování podniků a jejich vybraní zástupci v České republice je kompletním přehledem všech forem slučování podniků, které firmy působící na území ČR využívají pro zdokonalení, zkvalitnění, či celkovou změnu svých podnikatelských aktivit. Tento souhrn různých typů koncentrace i kooperace podniků popisuje výhody i nevýhody slučování a může sloužit jako praktický návod při hledání vhodné formy pro podnikové sloučení či sdružení.

Current competitive market of the global environment creates both a big pressure for all companies and makes them to search continuously for new ways how to stay and be at the same time prosperous in such an environment. This Bachelor study titled Possibility of Merging of Enterprises and their Chosen Representatives in the Czech Republic is a complete survey of all merging options used currently by companies registered in Czech Republic. These options have been used to perfection, improvement or complete portfolio change of these companies. This survey describes advantages and disadvantages of the different merging options and could be used as a practical guide for entities looking for merging possibilities.

## Seznam použité literatury:

- 1) FIALOVÁ, H., FIALA, J. *Ekonomický výkladový slovník*. 9.vydání. Praha: A plus, 2011. 195 s. ISBN 978-80-903804-5-5.
- 2) KOTLER, P., KOTLER, M. *8 strategií růstu. Jak ovládnout trh*. Brno: BizBooks, 2013. 208 s. ISBN 978-80-265-0076-6.
- 3) KOŽENÁ, M. a kol. *Nové trendy v podnikové ekonomice a managementu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. 124 s. ISBN 978-80-7395-840-4.
- 4) MAŇAS, M. a kol. *Právní otázky fúzí, holdingů, koncernů a jiných forem propojení podniků*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. 196 s. ISSN 0572-3043.
- 5) MULAČOVÁ, V. a kol. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- 6) PAVELKOVÁ, D. a kol. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-2689-2.
- 7) SLAVÍK, J. *Finanční průvodce nefinančního manažera*. Praha: Grada, 2013. 176 s. ISBN 978-80-247-4593-0.
- 8) SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vydání. Praha: C.H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- 9) SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5. vydání. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- 10) VÍTKOVÁ, R. a kol. *Konkurenceschopnost malých a středních podniků v aliancích*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 115 s. ISBN 80-02-01772-2.

## Seznam internetových zdrojů:

- 1) Asociace českých stavebních spořitelů. Členové AŠSS. [online]. 2014 [2015-02-07]. Dostupné na WWW: <[www.acss.cz/cz/acss/clenove-acss](http://www.acss.cz/cz/acss/clenove-acss)>.
- 2) Autofox. Koncern Volkswagen. [online]. 2010-09-02 [2015-03-09]. Dostupné na WWW: <[www.autofox.cz/index.php](http://www.autofox.cz/index.php)>.
- 3) Autoperiskop. Volkswagen Group roste. [online]. 2003-09-17 [2015-03-05]. Dostupné na WWW: <[autoperiskop.cz/volkswagen-group-roste/](http://autoperiskop.cz/volkswagen-group-roste/)>.
- 4) AutoNet. Škoda Auto vyrobila od spojení s koncernem Volkswagen již 5 000 000 vozů. [online]. 2005-11-03 [2015-02-12]. Dostupné na WWW: <[www.autanet.cz](http://www.autanet.cz)>.
- 5) BusinessVize. Strategické aliance od trustu po konsorcium. [online]. 2011 [2015-02-25]. Dostupné na WWW: <[www.businessvize.cz/organizace](http://www.businessvize.cz/organizace)>.
- 6) CrossCafe original. Franchising. [online]. 2014 [2015-03-20]. Dostupné na WWW: <[www.crosscafe.cz/franchising.htm](http://www.crosscafe.cz/franchising.htm)>.
- 7) CZECHINVEST. Definice malého a středního podnikatele. [online]. 2015 [2015-03-12]. Dostupné na WWW: <[www.czechinvest.org/definice-msp](http://www.czechinvest.org/definice-msp)>.
- 8) CZECHINVEST. Přínosy klastrů. [online]. 2014 [2015-02-12]. Dostupné na WWW: <[www.czechinvest.org/prinosy-klastru](http://www.czechinvest.org/prinosy-klastru)>.
- 9) FATO holding. Profil firmy. [online]. 2010 [2015-02-09]. Dostupné na WWW: <[fato.cz/clanek.php?item](http://fato.cz/clanek.php?item)>.
- 10) Hospodářské noviny. Strategická aliance. [online]. 2012-06-04 [2015-01-22]. Dostupné na WWW: <<http://ihned.cz/cl-55997470-Strategicka-aliance>>.

- 11) KaVo. Fúze společnosti KaVo CZ. [online]. 2013 [cit. 2015-03-01]. Dostupné na WWW: <[www.kavo.cz/cs/zverejneni-projektu-fuze](http://www.kavo.cz/cs/zverejneni-projektu-fuze)>.
- 12) KaVo. KaVo na českém trhu. [online]. 2013 [2015-02-07]. Dostupné na WWW: <[www.kavo.cz/cs/kavo-na-ceskem-trhu](http://www.kavo.cz/cs/kavo-na-ceskem-trhu)>.
- 13) Klub zaměstnavatelů. AGC Group - Lidé až na prvním místě. [online]. 2011 [2015-03-11]. Dostupné na WWW: <[www.klubzamestnavatelu.cz/agc-group](http://www.klubzamestnavatelu.cz/agc-group)>.
- 14) Komora veterinárních lékařů ČR. Historie KVL ČR. [online]. 2011 [cit. 2015-02-12]. Dostupné na WWW: <[www.vetkom.cz/content/showPage/historie-kvl-cr-60](http://www.vetkom.cz/content/showPage/historie-kvl-cr-60)>.
- 15) Měsíc.cz. Mají stavební spořitelny právo zvyšovat poplatky? [online]. 2004-02-17 [2015-03-06]. Dostupné na WWW: <[www.mesec.cz/clanky](http://www.mesec.cz/clanky)>.
- 16) MT Legal. MT Legal s.r.o., advokátní kancelář. [online]. 2014 [2015-02-12]. Dostupné na WWW: <[www.mt-legal.com/cs/uvodni-strana.html](http://www.mt-legal.com/cs/uvodni-strana.html)>.
- 17) Novinky.cz. OPEC. [online]. 2010 [2015-02-12]. Dostupné na WWW: <[tema.novinky.cz/opec](http://tema.novinky.cz/opec)>.
- 18) OKO pro výzkum nových technologií. Konsorcium. [online]. 2011 [cit. 2015-03-11]. Dostupné na WWW: <[www.okobiotech.cz/O-projektu/Konsorcium.aspx](http://www.okobiotech.cz/O-projektu/Konsorcium.aspx)>.
- 19) Optimus Brokers. Úvod. [online]. [2015-02-11]. Dostupné na WWW: <[www.optimusbrowsers.cz/index.htm](http://www.optimusbrowsers.cz/index.htm)>.
- 20) Projekt fúze. [online]. 2012-06-26 [cit. 2015-03-02-]. Dostupné na WWW: <[www.kavo.cz/download/projekt\\_fuze\\_spodadental\\_a\\_kavo\\_cz.pdf](http://www.kavo.cz/download/projekt_fuze_spodadental_a_kavo_cz.pdf)>.
- 21) Rpa. Profil společnosti. [online]. 2013 [2015-02-15]. Dostupné na WWW: <[www.rpa.cz/Spolecnost/Profil-spolecnosti.aspx](http://www.rpa.cz/Spolecnost/Profil-spolecnosti.aspx)>.

- 22) SATUM. Profil firmy. [online]. 2014 [2015-02-12]. Dostupné na WWW:  
<[www.satumczech.cz/?page=3](http://www.satumczech.cz/?page=3)>.
- 23) SEVEn. Informace o společnosti. [online]. 2013 [cit. 2015-03-17]. Dostupné na  
WWW: <[www.svn.cz/cs/seven/informace-o-spolecnosti](http://www.svn.cz/cs/seven/informace-o-spolecnosti)>.
- 24) SpofaDental. O SpofaDental. [online]. 2013 [2015-02-21]. Dostupné na WWW:  
<[www.spofadental.com/cz/spolecnost/o-spfadental](http://www.spofadental.com/cz/spolecnost/o-spfadental)>.
- 25) Škoda Media Portal. Historie. [online]. 2014 [2015-03-11]. Dostupné na WWW:  
<[media.skoda-auto.com/cs/Pages/history-new.aspx](http://media.skoda-auto.com/cs/Pages/history-new.aspx)>.
- 26) Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. [online]. 2012 [cit. 2015-03-06]. Dostupné  
na WWW: <[uohs.cz/cs/hospodarska-soutez.html](http://uohs.cz/cs/hospodarska-soutez.html)>.
- 27) Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. [online]. 2012 [cit. 2015-03-06]. Dostupné  
na WWW: <[uohs.cz/cs/uvodni-stranka.html](http://uohs.cz/cs/uvodni-stranka.html)>.

## Seznam obrázků:

Obr. 1 – Pyramidová struktura .....	17
Obr. 2 – Radiální struktura .....	18
Obr. 3 – Cyklická struktura .....	19
Obr. 4 – Podporované klastry v ČR .....	27
Obr. 5 – FATO holding .....	28

## **Seznam tabulek:**

Tab. 1 – Členění podniků .....	12
Tab. 2 – Rozdíly v podnikových oblastech .....	13
Tab. 3 – Přínosy klastrů .....	26
Tab. 4 – Franchisa CrossCafe .....	39



**Seznam grafů:**

Graf 1 – Poměry původní výše pokuty .....	36
Graf 2 – Poměry snížené výše pokuty .....	37

## **Seznam příloh:**

Příloha č. 1 – Projekt fúze

Příloha č. 2 – Počáteční stav franchisové spolupráce

# Příloha č. 1 – PROJEKT FÚZE

## PROJEKT FÚZE

ve formě sloučení akciové společnosti se společností s ručením omezeným  
(dále jen „Projekt fúze“)

dle § 60 a následujících zákona č. 125/2008 Sb., o přeměněch obchodních společností a družstev,  
v platném znění dále též jen „Zákon o přeměněch“.

**KaVo CZ spol. s r.o.**, identifikační číslo: 032 78 375, spisová značka: C 123654 vedena u Městského  
soudu v Praze, sídlo: Praha 4 - Chrástov, Tůlkova 2314/5b, PSČ 140 00, dále v Projektu fúze též jen  
„společnost zanikající“ nebo jen „KaVo“ nebo jen „společnost zúčastněná“.

3

**Spofidental a.s.**, identifikační číslo: 639 99 447, spisová značka: B 2476 vedena u Obchodního soudu v  
Hradci Králové, sídlo: Hradec, Markova 238, PSČ 506 46, dále v Projektu fúze též jen „společnost  
nástupnická“ nebo jen „Spofidental“ nebo jen „společnost zúčastněná“.

vypracovaly tento projekt fúze sloučením

I

### Předmět Projektu fúze

Předmětem tohoto Projektu fúze je sloučení zanikající společnosti KaVo CZ spol. s r.o. buď likvidací  
tak, že se stane s akciovou společností Spofidental a.s. jinými zanikající společností včetně práva  
a povinností z pracovněprávních vztahů tak přechází na nástupnickou společnost.

II

### Popis a struktura zúčastněných společností

#### A. Popis zúčastněných společností:

##### Zanikající společnost:

1. obchodní společnost: **KaVo CZ spol. s r.o.**,  
se sídlem: Praha 4 - Chrástov, Tůlkova 2314/5b, PSČ 140 00,  
IČ: 032 78 375, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, u oddělení  
C, číslo vložky 123654,  
právní forma: společnost s ručením omezeným

##### Nástupnická společnost:

1. obchodní společnost: **Spofidental a.s.**,  
se sídlem: Hradec, Markova 238, PSČ 506 46  
IČ: 639 99 447, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Hradci Králové, v  
oddělení B, číslo vložky 2476,  
právní forma: akciová společnost

## Příloha č. 1 – pokračování

### B. Struktura zúčastněných společností:

#### 1. Zaměřující společnost:

Zaměřující společnost **Kavo s.r.o.** má základní kapitál ve výši 10.000.000,- Kč (slovy: desetmilionů korun českých). Jedním společníkem zaměřující společnosti ke dni vypracování projektu písemný je společnost **Společnost a.s.**, se sídlem: Běta, Markova 238, PSČ 106 46, IČ: 631 99 847, s podílem ve výši 100% (jednoto procentní účastnickým akciovým základem kapitálu ve výši 10.000.000,- Kč (slovy: desetmilionů korun českých). Základní kapitál společnosti byl zcela splacen. Krochodnému dni fúze (1.1.2012) byla jedním společníkem zaměřující společnosti společnost **Interperit Holding SA**, 5200 Bragg, Stevedoringhouse 31, Vyvinská konferens, registrační číslo: CH-400.0017.099-9. Společnost a.s., Kavo s.r.o. a Interperit Holding SA jsou vtaženy kromem a jsou podrobny jednotnému řízení ze strany Danaher Corporation.

#### 2. Nástupnická společnost:

Nástupnická společnost **Společnost a.s.** má základní kapitál ve výši 53 801 000,- Kč (slovy: padesát tři milionů osm set jedna tisíc korun českých). Jedním akcionářem společnosti dle č. 4 301 ke kmenovým akcím se jménem v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 11 000 000 Kč je společnost **KERRSPOIA LTD. M & C Corporate Services Limited**, PO Box 3094T, Uland House, South Church Street, George Town, Grand Cayman, Kajmanské ostrovy. Emisní kurs akcií společnosti byl zcela splacen. V důsledku fúze sloučením přešla na společnost Společnost a.s., se sídlem Běta, Markova 238, PSČ 106 46, identifikační číslo 609 29 447 jako nástupnickou společnost jméno zaměřující společnosti GP etz s.r.o., se sídlem Běta, Markova 138, PSČ 106 46, identifikační číslo 167 77 606. Fúze Společnost a.s. a GP etz s.r.o. byla do obchodního rejstříku zaplána dne 11.2.2012. Rozhodný den této fúze byl 1.1.2012.

### III.

#### Výměnný poměr, výše základního kapitálu po fúzi, doplatky na dorovnání

1. **Výměnný poměr** se nepožije, jelikož nedohází k výměně podílů za akcie společností zaměřující společnosti.
2. **Výše základního kapitálu** nástupnické společnosti po fúzi sloučením zúčastněných společností se nemění, tj. výše základního kapitálu nástupnické společnosti před fúzí a fúzí 53 801 000,- Kč (slovy: padesát tři milionů osm set jedna tisíc korun českých). S ohledem na tuto skutečnost je po fúzi dle tohoto projektu fúze nemění ani základ jediného akcionáře nástupnické společnosti, tj. společnosti KERRSPOIA LTD. M & C Corporate Services Limited, který zůstává ve výši 53 801 000,- Kč (slovy: padesát tři milionů osm set jedna tisíc korun českých).
4. **Společnost zaměřující společnosti ani jednotlivému akcionáři společnosti nástupnické nevzniká právo na doplatek.**

### IV.

## Příloha č. 1 – pokračování

### Struktura převzetí složek vlastního a cizího kapitálu zanikajících společností, jež nejsou závazkem, nástupnickou společností

#### 1. Struktura převzetí složek vlastního kapitálu nástupnickou společností ( v tis. Kč)

Základní kapitál společnosti KaVo CZ spol. s r.o.	10 000
Rezervní fond společnosti KaVo CZ spol. s r.o.	1 395
Nerozdělený zisk minulých let společnosti KaVo CZ spol. s r.o.	25 822
Výsledek hospodaření k datu 31.12.2011 společnosti KaVo CZ spol. s r.o.	2 943

Nástupnická společnost sestavila zahajovací rozvahu ke dni 1. ledna 2012, jednotlivé položky vlastního kapitálu byly naplněny následovně:

- základní kapitál ve výši 53 801 000,- Kč (slovy: padesátřímilionůosmsetjednatistisíc korun českých) je tvořen základním kapitálem nástupnické společnosti;
- složky vlastního kapitálu zanikajících společností ve výši 40 160 tis. Kč snížené o částku závazku ve výši 32 878 tis. Kč z titulu porizení podílu v KaVo CZ spol. s r.o. budou převedeny do nerozděleného zisku minulých let nástupnické společnosti.

#### 2. Struktura převzetí složek cizího kapitálu, jež nejsou závazkem, nástupnickou společností

Ve společnosti nejsou takové složky cizího kapitálu.

3. Konečná účetní závěrka zanikající společnosti KaVo CZ spol. s r.o. byla zpracována jako řádná účetní závěrka ke dni 31. 12. 2011 (třicátého prvního prosince roku dvatisícejednatí) a byla ověřena auditorem dne 25.6.2012.

4. Konečná účetní závěrka nástupnické společnosti SpofaDental a.s. byla zpracována jako mimořádná účetní závěrka ke dni 31. 12. 2011 (třicátého prvního prosince roku dvatisícejednatí) a ověřena auditorem dne 12.6.2012.

5. Zahajovací rozvaha nástupnické společnosti SpofaDental a.s. byla zpracována k rozhodnému dni, tj. ke dni 1. 1. 2012 (prvního ledna roku dvatisícejednatí) a ověřena auditorem dne 26.6.2012.

6. Údaje v konečných účetních závěrkách a v zahajovací rozvaze vycházejí z právního a účetního stavu zúčastněných společností k rozhodnému dni.

#### V.

##### Rozhodný den fúze

Za den, od něhož se jednání zanikající společnosti považují z účetního hlediska za jednání uskutečněná na účet nástupnické společnosti (dále též jen „rozhodný den fúze“), se považuje: 1. 1. 2012 (prvního ledna roku dvatisícejednatí).

#### VI.

##### Práva poskytnutá vlastníkům emitovaných dluhopisů

Ani zanikající společnost ani společnost nástupnické neemitovaly žádné dluhopisy, nelze tedy poskytnout dle ustanovení § 70 písmeno d) Zákona o přeměnách žádné výhody vlastníkům dluhopisů.

## Příloha č. 1 – pokračování

### VII.

#### Den vzniku práva za podíl na řízení

Ochodní podíl zakladajících společností se nemyšlí jako akcie společnosti nástupnické, takže se ustanovení § 70 písmene e) Zákona o přeměněch nepoužije.

### VIII.

#### Všechny zvláštní výhody, které účastnické společnosti poskytují jednatelům a znači přezkoumávacímu Průběhu řízení

1. Účastnické společnosti neposkytují svým statutárním orgánům nebo jejich členům ani členům dozorčí rady nástupnické společnosti žádné zvláštní výhody, zosobně rada není u zakladajících společností zřízena.
2. Vzhledem k tomu, že jediný akcionář nástupnické společnosti, která je jediným společníkem zrušené společnosti ve smyslu ustanovení § 52 odst. 1 zákona o přeměněch nepožádala o přezkoumání projektu zrušením, nejsou poskytnuty žádné zvláštní výhody zrušené společnosti zrušené společnosti Průběhu řízení.

### IX.

#### Návrh znění stanov nástupnické společnosti po fúzi

1. Stanovy nástupnické společnosti Společnost a.s. ve v oběděská fúze spojené v návrhu projektu nemění.

### X.

#### Vliv fúze na douvadní akcie, práva poskytnutá nástupnickou společností akcionářům

1. Fúze nemá žádný vliv na akcie akcionáře nástupnické společnosti.
2. Vzhledem ke shora uvedenému nebudou poskytnuta akcionářům žádné zvláštní práva.

### XI.

#### Postup pro případ odkupu akcií, zosobně rada v nástupnické společnosti

1. V rámci fúze nebudou odkupovány akcie.
2. V dozorčí radě nástupnické společnosti je jeden člen volený zaměstnanci společnosti. Toto místo se dočasně neobsazuje, volba nového člena bude provedena do 90 dnů ode dne zápisu fúze do obchodního rejstříku.

### XII.

#### Ostatní skutečnosti

1. V žádné ze zrušených společností nejsou existující žádné dluhopisy či opční listy, není třeba tedy jejich majitelům stanoviti práva poskytnutá nástupnickou společností ani namítnout opozici.

*DL*

Příloha č. 1 – pokračování

Treza Projekt fase byl vypracován statutárními orgány zúčastněných společností dne 16.6.2012

KaVo CZ spol. s r. o.  
jednatel: Ing. Marek Janáček

20.6.12  
[Signature]

SoofaDenta a.s.  
jednatel: Alessandro Sresani  
Ing. Tomáš Tokos

[Signature]  
[Signature]

[Signature]

## Příloha č. 2 – POČÁTEČNÍ STAV FRANCHISOVÉ SPOLUPRÁCE

### 1. Otevření franchisy v již existující kavárně – rebranding

Varianta s obvykle nejnižšími nároky na vstupní investice. Vhodná pro zavedené kavárny, které cítí prostor k růstu prostřednictvím spojení se silnou značkou. Franchisant čerpá výhody plynoucí ze značky, zkušeností a podpory franchisora. Náklady obvykle do 0,5 mil. Kč.

### 2. Otevření franchisy v nových prostorech

Je třeba vytipovat vhodný prostor pro pronájem místa pro kavárnu nebo mít prostor vlastní. Počáteční investice se výrazně odvíjí od potřebných stavebních úprav. Náklady bez stavebních úprav se obvykle pohybují mezi 1,8 až 2,3 mil. Kč. K tomuto řešení patří mnoho výhod i nevýhod. Výhodami jsou např. možnost výrazněji ovlivnit vzhled a styl kavárny, možnost vybavení novým nejmodernějším zařízením s plnou garancí. Nevýhodami pak mohou být rizika spojená se vznikem nového provozu – nevyzkoušené místo bez historie, vychází se z odhadů nikoli z konkrétních minulých dat prodeje.

### 3. Rozšíření současného provozu o franchisu CrossCafe

CrossCafe je hravá variabilní forma kavárny, kterou lze přidružit k jiným vhodně doplňujícím se provozům jako jsou např. pekárny, rychlé občerstvení, knihkupectví apod. Náklady zde jsou dle individuálního projektu.

#### Potřebná počáteční investice

- vstupní a rezervační poplatek 100 tis. Kč
- průběžný franchisingový poplatek 3,5% z obrátu
- marketingový poplatek 1,2 % z obrátu
- orientační investice do přípravy prostor a vybavení kavárny vždy dle stavební náročnosti:

Otevření franchisy v již existující kavárně (rebranding) - 0,7-1 mil. Kč

Otevření franchisy v nových prostorech (bez stavebních úprav) - 2,4-2,7 mil. Kč

Rozšíření současného provozu o franchisu CrossCafe - 0,5-1 mil. Kč

Smlouva se uzavírá na 10 let.



## Příloha č. 2 – pokračování

### **Místo:**

- větší a střední města s min. počtem obyvatel 25 tisíc
- plocha 70 – 170 m<sup>2</sup> s velkými výlohami pro zviditelnění prostoru kavárny
- místa s vysokou frekvencí lidí – pěší zóny v centru města, frekventované ulice, nákupní centra, nádraží apod. Výhodou také je, pokud je poblíž střední či vysoká škola, úřady nebo kanceláře.

### **Kandidát:**

- osobní angažovanost a chuť podnikat v osvědčeném systému
- ochota učit se a profesně růst
- být motivovaným týmovým hráčem
- kapitálové zajištění ve výši dle potřeb počáteční investice včetně rezervy do úvodních měsíců
- zkušenosti v gastronomii výhodou (není podmínkou)