

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Akvizice podniku – strategie a analýza

Dana Urbanová

© 2010 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Dana Urbanová

obor Veřejná správa a regionální rozvoj - k.s. Hradec

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 16 určuje tuto bakalářskou práci.

Název tématu: **Akvizice podniku – strategie a analýza**

Struktura bakalářské práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Analýza trhu ve vztahu k akvizovanému subjektu a predikce budoucího vývoje
5. Charakteristika akvizovaného subjektu
6. Závěr
7. Seznam literatury
8. Přílohy

Rozsah původní zprávy: 30 - 40 stran

Seznam odborné literatury:

Kislingerová E., Nový I. a kol., Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Nakladatelství C.H. Beck 2005. 464s, 1 vydání, ISBN : 80-7179-847-9

Tichý Luboš, Fúze a akvizice v českém, evropském a německém právu. Universita Karlova v Praze, Právnická fakulta, 2007. 224 s, ISBN : 80-85889-84-6


Veber Jaromír a kol., Management – základy, prosperita, globalizace. Management Press s.r.o., Praha 2007. 700s, ISBN: 978-80-7261-029-7

Interní dokumenty akvizovaného podniku

Internetové zdroje

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Josef Zilvar, CSc.**

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2010


.....
Vedoucí katedry




.....
Děkan

V Praze dne: 19.11.2008

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Akvizice podniku – strategie a analýza" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 21.3.2010

Akvizice podniku – strategie a analýza

Aquisition of copmany – strategy and analyze

Souhrn

Předmětem této bakalářské je analýza současného trendu na českém trhu ve sdružování podniků s cílem dosáhnout vyššího tržního podílu. První teoretická část shrnuje teoretické poznatky integrací podniků, vymezení forem a způsobu sdružování, popisuje akviziční proces a možné metody pro vyhodnocení postavení podniku na trhu. Praktická část je věnována analýze současného telekomunikačního trhu v České Republice, následně je provedena analýza akvizice kapitálu a fúze společností působících na telekomunikačním trhu.

Summary

The scope of this bachelor thesis is to analyze current trend in solicitation companies on Czech market focused on increasing market share. The first part is theoretical summary of the findings integration of companies. It describes various forms and kinds of connections, also describes aquisition process and methods for estimation of the situation on market share. Practical part is addict to analyze current telecommunication market in the Czech Republic, in consequence analyze aquisition of capital and consolidation of company on Czech telecommunication market.

Klíčová slova:

Akviziční proces, konsolidace, konvergence, due diligence, nabídka o převzetí

Key words:

Process of aquisition, consolidation, convergence, due diligence, a takeover bid

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Cíl práce a metodika	9
3	Teoretická východiska	10
3.1	<i>Integrace podniků.....</i>	<i>10</i>
3.1.1	<i>Integrace na základě kooperace</i>	<i>11</i>
3.1.2	<i>Integrace na základě koncentrace kapitálu</i>	<i>12</i>
3.1.2.1	Fúze	13
3.1.2.2	Akvizice	14
3.2	<i>Klasifikace akvizic a důvody vedoucí k akvizicím.....</i>	<i>14</i>
3.2.1	Klasifikace akvizic	15
3.3	<i>Akviziční proces</i>	<i>16</i>
3.3.1	Fáze plánování.....	17
3.3.1.1	Strategické alternativy	18
3.3.2	Fáze vyjednávání.....	18
3.3.2.3	Due diligence	20
3.3.3	Fáze realizace	21
3.4	<i>Vhodné metody při plánování a rozhodování o akvizici</i>	<i>22</i>
3.4.1	SWOT analýza	22
3.4.2	BCG metoda.....	24
4	Praktická část.....	26
4.1	<i>Akvizice jako trend na telekomunikačním trhu.....</i>	<i>26</i>
4.1.1	Vývoj telekomunikačního trhu mobilních operátorů	26
4.1.1.1	Regulace telekomunikačního trhu.....	26
4.1.2	Telefónica O2 Czech Republic, a. s.	28
4.1.2.1	Přehled historického vývoje akciové společnosti Telefónica O2.....	28
4.1.3	T-mobile Czech Republic, a.s.	29
4.1.3.1	Přehled historického vývoje akciové společnosti T-Mobile	30
4.1.4	Vodafone Czech Republic, a.s.	30
4.1.4.1	Přehled historického vývoje Vodafone a.s.	31
4.2	<i>Současný trend na telekomunikačním trhu a predikce budoucího vývoje.....</i>	<i>31</i>

4.2.1	Porovnání tržního podílu mobilních operátorů	33
4.2.2	BCG matice – mobilní operátoři	36
4.3	<i>Akvizice podniků na telekomunikačním trhu</i>	37
4.4	<i>Akvizice společnosti BroadNet</i>	37
4.3.1	Charakteristika akvizovaného podniku Broadnet Czech a.s.....	38
4.3.2	Fáze plánování.....	40
4.4.1.1	Zhodnocení fáze plánování	41
4.4.2	Fáze vyjednávání.....	41
4.4.2.1	Zhodnocení fáze vyjednávání.....	42
4.4.3	Fáze realizace	43
4.4.3.1	Zhodnocení fáze realizace.....	44
5	Zhodnocení výsledků	45
6	Závěr	47
7	Seznam použitých zdrojů.....	49
7.1.	<i>Seznam literatury</i>	49
7.2	<i>Seznam internetových zdrojů</i>	50
8	Přílohy	52
	<i>Příloha č. 1 - Seznam podkladů pro due diligence</i>	52
	<i>Příloha č. 2 – Mobilní penetrace na konci roku 2009</i>	55

1 Úvod

Akvizice a fúze či jiné formy kapitálové akvizice podniku jsou v současné době velmi aktuálním tématem. Jednotný evropský trh nutí společnosti k restrukturalizacím, aby byly schopny obstát v konkurenci, která v posledních letech roste především díky zrušení několika antimonopolních zákonů. Pro společnosti, které chtějí hrát významnou roli v novém evropském globálním prostředí, mohou právě akvizice představovat adekvátní řešení. Národní i mezinárodní akvizice se stále častěji ukazují jako jeden s nejefektivnějších způsobů realizace obchodní a rozvojové strategie podniku.

V první kapitole, teoretické části této práce, jsou uvedeny jednotlivé druhy integrací. Uvedené členění vychází z ekonomické teorie forem integrace na základě kooperace a integrace na základě koncentrace kapitálu pod jednotné vedení. Obě zmíněné formy integrace jsou blíže charakterizovány a popsány.

V druhé kapitole je představena klasifikace akvizic a důvody, které mohou vést k akvizici či fúzi společností. Následně je popsán akviziční proces, který je rozčleněn do tří fází, fáze plánování, fáze vyjednávání a fáze samotné realizace integrace.

Praktická část této práce je koncipována do tří podkapitol. První část se zaměřuje na analýzu vývoje telekomunikačního trhu z pohledu mobilních operátorů, kde je patrná tendence ke konsolidaci a konvergenci nabízených služeb, zvyšování tržního podílu a snižování nákladů společností. V další podkapitole praktické části práce je provedena analýza integrace dvou společností na telekomunikačním trhu, mobilního operátora Vodafone Česká Republika a.s. a poskytovatele datových a internetových služeb BroadNet Czech a.s.

V závěru práce jsou uvedena možná rizika této akvizice a příležitosti pro další akvizice podniků na telekomunikačním trhu.

2 Cíl práce a metodika

Cílem této práce je posouzení akvizice a jejího průběhu mezi společnostmi Vodafone Česká Republika a.s. a BroadNet Czech a.s., působících na telekomunikačním trhu, kde konsolidace společností, vedoucí k nabídce konvergentních služeb pro zákazníky mobilních operátorů, zaznamenává tyto transakce v narůstajícím měřítku.

Použitou metodikou je systémová analýza s využitím SWOT analýzy, která ukazuje výhody a rizika daného akvizičního procesu. V závěru práce budou zmíněna vhodná doporučení ke strategickému plánování dalších akvizic s cílem zvyšovat tržní podíl a stát se tak významným telekomunikačním operátorem na českém trhu.

3 Teoretická východiska

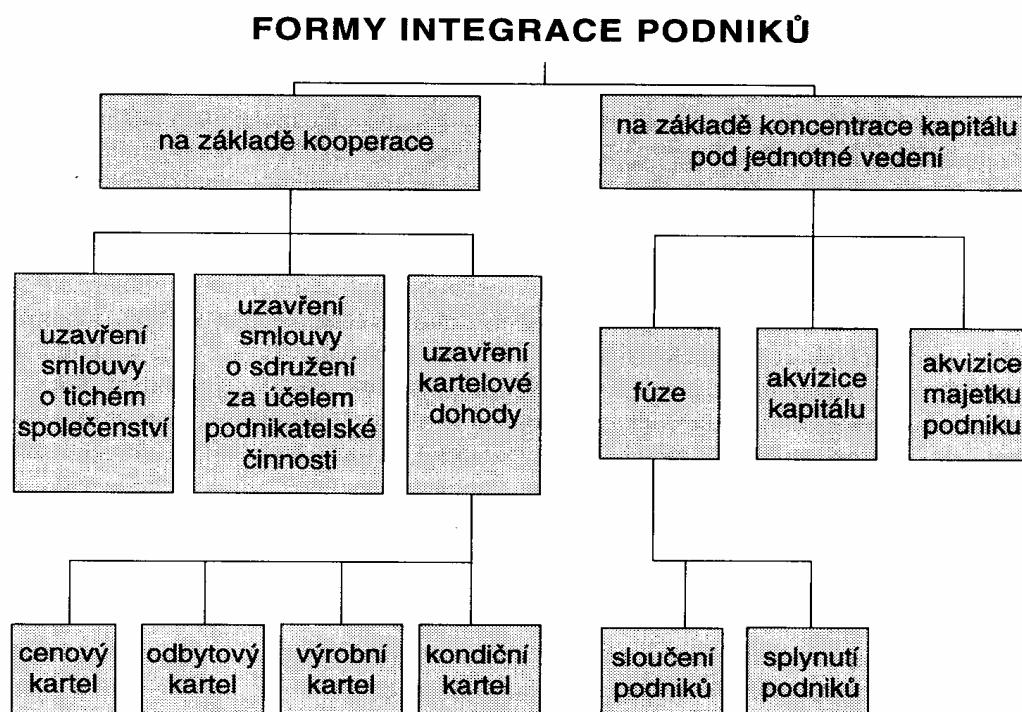
Na začátku 21. století jsme byli svědky celosvětového trendu v nárůstu počtu integrací a restrukturalizací podniků. Počty fúzí a akvizic jsou v současnosti třikrát vyšší, než v předchozích letech. V průběhu 20. století se hovoří o šesti vlnách, tedy období, kdy fúze a akvizice měli rostoucí tendenci. Tato rostoucí tendence je vždy spojena s ekonomickou situací v dané zemi. Příkladem může být období prudké úvěrové expanze nebo zásah regulatorních změn ve státě. Ty bývají často příčinou spuštění další vlny akvizic a fúzí.¹

3.1 Integrace podniků

Akvizice podniku je jedna z forem integrací podniků. Dle ekonomické teorie se formy integrace podniků člení na integraci na základě kooperace a integraci na základě koncentrace kapitálu pod jednotné vedení, jak zobrazuje schéma č. 1.

¹ *BusinessInfo.cz. Evropský trh finančních služeb očekává vlnu fúzí a akvizic* [online]. c2009, poslední verze 2009 [citace 2010-02-20]. Dostupné na <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/prosinec-2009/evropsky-trh-finance-sluzby-fuze-akvizic/1001851/55476/>>.

Schéma č.1: Formy integrace podniků



Zdroj: Valach, J.: Finanční řízení podniku

3.1.1 Integrace na základě kooperace

Integrací na základě kooperace se právní subjektivita podniků nemění, hospodářská samostatnost je omezena jen do naplnění vzniklé dohody.

Nejvyšší formu kooperačního sdružení představuje **kartel**. Jedná se o dohodu dvou nebo více subjektů, kdy se podniky zaváží navzájem dodržovat určité podmínky v rámci provozování vlastní podnikatelské činnosti. Podle druhu dohodnutých podmínek můžeme rozlišovat jednotlivé druhy kartelů²:

- **Cenový kartel** – dohoda o jednotné odbytové ceně nebo domluva na způsobu kalkulace ceny či stanovení stejné přírážkové hodnoty. Cenový kartel vede k vytvoření pevných cen na trhu, které narušují tržní prostředí.

² Bejček, J. a kol.: Kurs obchodního práva, s. 419

- **Odbytový** (množstevní) kartel – dohoda o rozdělení, resp. omezení odbytu, což vede k možnosti stanovit vyšší než dokonale konkurenční ceny. Dále lze za odbytový kartel považovat dohodu o teritoriální omezení a rozdělení zákazníků, například regionálním členěním nebo skupinovou segmentací klientů.
- **Výrobní** kartel – dohoda o regulaci výroby a tím i nabídky výrobků na trhu.
- **Kondiční** kartel – dohody o jiných podmínkách, které nebyly ve výše uvedených typech kartelů. Jako příklad lze uvést stanovení společných dodacích platebních podmínek.

První dvě formy, cenový a odbytový kartel, jsou nazývány tzv. tvrdé kartely. Cílem kartelových dohod je omezit určitým způsobem soutěž na volném trhu. Proto jsou v české i evropské legislativě zakázány. U nás jsou kartelové dohody upraveny zákonem č. 143/2001 Sb., zákon o ochraně hospodářské soutěže, ve znění pozdějších předpisů.³

Další formou kooperací podniků je **konsorcium**, které vzniká jako dočasné sdružení jednoho či více osob za účelem uskutečnění podnikatelských cílů společně, za přispění všech účastníků.

Jiným případem kooperace může být tzv. **tiché společenství**. Toto spojení není veřejně publikováno, předmětem je postava tichého společníka, který do společnosti vložil určitý vklad, ručí omezeně pouze do výše tohoto vkladu a nemá právo rozhodovat za společnost.⁴

3.1.2 Integrace na základě koncentrace kapitálu

Formy integrace na základě koncentrace kapitálu přináší vždy omezení či zánik hospodářské nebo právní samostatnosti alespoň jednoho subjektu.

³ Zákon o ochraně hospodářské soutěže (Zákon č. 143/2001 Sb.). Dostupné on-line na <<http://business.center.cz/BUSINESS/PRAVO/ZAKONY/ohs>>

⁴ Weber, J.: *Management*, s. 487

3.1.2.1 Fúze

Nejnámější formou koncentrace kapitálu je fúze a většinou představuje klíčovou změnu ve vývoji obchodní společnosti. Jedná se o složitý proces, který vyžaduje provedení důkladné analýzy z řady oborů. V České Republice je fúze stále aktuálnější téma, také díky novému zákonu č. 125/2008 Sb. o přeměnách obchodních společností a družstev, který upravuje nově a komplexně fúze a jiné formy přeměn obchodních společností.⁵ Tento zákon přivádí do českého právního řádu evropskou směrnici o přeshraničních fúzích kapitálových společností, které dosud místní zákony neumožňovaly. České právo doposud upravovalo tuto oblast pouze z pohledu akciových společností.

Pro přípravu a zdárný průběh fúze podniků je důležitá znalost českého obchodního práva, obsaženého v zákoně č. 513/1991 Sb.⁶

Obchodní zákoník rozlišuje dvě formy fúze a sice sloučením společností nebo splynutím společností.

Při **sloučení (mergers)** společností je jedna nebo více společností začleněna do struktury společnosti, která zůstává zachována, přičemž se mění její velikost. Při sloučení přechází majetek zanikající společnosti, včetně práv a povinností, na společnost, se kterou byla sloučena. Sloučením nevzniká žádný nový subjekt jako u splynutí, ale právním nástupcem je již existující obchodní společnost a společníci zanikající společnosti se stávají společníky existující společnosti.

Při **splynutí (consolidation)** společnosti vzniká nový podnikatelský subjekt, který přebírá závazky všech zúčastněných společností, zatímco samostatné právní subjekty bez likvidace zanikají. Společníci zúčastněných společností se tak stávají společníky nově vznikajícího podnikatelského subjektu.

⁵ Zákon o přeměnách obchodních společností a družstev. (Zákon 125/2008 Sb.). Dostupný online na <http://business.center.cz/BUSINESS/PRAVO/ZAKONY/premeny-obchodnich-spolecnosti-a-druzstev/>

⁶ Obchodní zákoník. (Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb.). Dostupný online na <http://business.center.cz/BUSINESS/PRAVO/ZAKONY/obchzak/cast3h2d19.aspx>

3.1.2.2 Akvizice

Pojem *akvizice* (angl. Acquisition) se používá v souvislosti s koncentrací kapitálu, ke které dochází většinou na základě fúze, tj. tehdy když spojením dvou nebo více podnikatelských subjektů vzniká jediný podnikatelský subjekt. V takovém případě rozlišujeme akvizici podniku, akvizici kapitálu a akvizici majetku podniku.

- **Akvizicí podniku** rozumíme pohlcení jedné nebo více společností pomocí sloučení tj. fúze sloučením.
- **Akvizice kapitálu** je případ, kdy podílníci akvizitora nakoupí většinový podíl akvizované společnosti a poté ji prostřednictvím valné hromady a představenstva ovládají. Přitom si obě společnosti zachovávají samostatnou právní subjektivitu. Tato dceřiná společnost je zahrnuta do holdingové společnosti akvizitora.
- **Akvizicí majetku podniku** převádí prodávající společnost vlastnická práva k věcem a jiná práva, která slouží k provozování společnosti. Současně přebírá závazky související s tímto majetkem.

JOINT Venture je specifická forma mezinárodního obchodu, kdy spolupráce dvou či více podniků vyústí do založení nového podniku, zpravidla akciové společnosti. Smyslem tohoto spojení je využít přednosti, s nimiž každý z partnerů do společného podnikání vstupuje (tuzemský partner může nabídnout např. znalost zdrojů a trhu, kvalifikovanou pracovní sílu apod., zahraniční partner poskytne např. finanční prostředky, nové technologie, nový výrobek, know-how atd.).⁷

3.2 Klasifikace akvizic a důvody vedoucí k akvizicím

. V období ekonomického růstu počet akvizic výrazně narůstá. Zároveň jednotný evropský trh nutí společnosti k restrukturalizacím, aby byly schopny obstát v konkurenci.

⁷ Kislingerová, E., Nový, I. a kol.: *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*, s. 250

Pro společnosti, které chtějí hrát významnou roli v novém evropském globálním prostředí, mohou právě akvizice představovat adekvátní řešení jejich potřeb.

3.2.1 Klasifikace akvizic

Při dělení akvizic se používá nejčastěji tato klasifikace⁸:

- Horizontální akvizice – firmy stejného odvětví, které si navzájem konkurují, jedná se o tzv. vnější růst firmy, při kterém vznikají úspory z rozsahu. V mnoha případech tuto akvizici musí schválit antimonopolní úřad.
- Vertikální akvizice – spojování firem na různých stupních výrobního procesu. Například odběratel a dodavatel jednoho produktu, těžební a petrochemická společnost apod. Vznikají efekty ze sdílených činností.
- Kongenerická akvizice – společnosti podnikající v stejném či příbuzném oboru, ale s rozdílnými produkty.
- Konglomerátní akvizice – společnosti, mezi kterými neexistuje žádný přímý vztah, ale mají společný cíl vedoucí k rozšíření strategie podnikání, diverzifikaci produktů a rozšíření nabídky služeb na trhu.

Akvizice probíhají z mnoha různých příčin k dosažení převážně těchto cílů:

- zvýšení podílu na trhu,
- zajištění rozšíření technologií,
- proniknutí do nových oblastí podnikání,
- výhodná investice volného kapitálu.

Cíle a důvody těch, kteří podniky ke koupi nabízejí mohou být:

⁸ Kislingerová, E. a kol.: *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*, s. 243

- podnik má na trhu slabá místa a není schopen eliminovat tyto trhliny vlastními silami,
- podnik potřebuje sanaci – opatření, která povedou k ozdravení podniku, finanční výkonnosti a prosperity na trhu,
- vlastník chce ukončit aktivní činnosti.

Zároveň lze také odlišit záměry podnikatelské, kdy má podnik zájem na dalším rozvoji a provozování dané činnosti. Na druhé straně mohou být takové, kdy hlavním zájmem je maximální zhodnocení kapitálu během krátké doby.

3.3 Akviziční proces

Před rozhodnutím realizace akvizice podniku, musí kupující (akvizitor) posoudit s jakými náklady může dosáhnout cílené pozice. Akviziční proces je proces složitý a velmi členitý. Každou fázi procesu je třeba důkladně připravit a promyslet, protože akvizicí může podnik získat, ale i ztratit. Praxe ukazuje, že vyhodnocovat, zda byla akvizice úspěšná či neúspěšná lze hodnotit minimálně po třech letech a pravděpodobnost úspěchu nebo neúspěchu je 1:1.

Akviziční proces bych pro potřeby této práce rozdělila na tyto tři fáze:

- fáze plánování,
- fáze vyjednávání,
- fáze realizace.

3.3.1 Fáze plánování

V této fázi by akvizitor měl sestavit dlouhodobý obchodní strategický plán a plán akviziční. Následně dochází k vyhledávání optimálního akvizičního kandidáta, shromáždění potřebných informací, kontaktování vybraného kandidáta s účelem zjištění dostupnosti, vyjednávání podmínek pro integraci obou podniků.

Dobře zpracovaný dlouhodobý strategický plán podniku určuje úspěch akvizice z pohledu přínosu koupeného podniku. V případě, že obchodní plán bude špatně strategicky plánován, vystavuje se podnik riziku své schopnosti konkurovat na trhu a tudíž nákup nového podniku je předem ztracenou investicí.

Strategický management společnosti má za úkol, dobře analyzovat konkurenční prostředí a za podmínek značné neurčitosti a proměnlivosti vymezit hlavní mezníky, resp. strategickou vizi.⁹ Je však možné, vzhledem k dynamickému růstu trhu a neustálým změnám v ekonomice, strategicky dlouhodobě předvídat? Objevují se názory, že nelze strategicky předvídat ani v krátkodobém horizontu, ale je nutné cíle modifikovat s ohledem na současnou realitu.

Strategické plánování v organizaci je klíčovou funkcí vrcholového managementu. Vrcholoví manažeři stojí před obtížným rozhodnutím, jenž má pro budoucnost společnosti strategický význam. Stanovení účelu a cíle podniku má vliv nejen na vnější prostředí podniku, ale i na vnitřní organizační prostředí společnosti. Vytváření cílů a taktik ve vnitřním prostředí společnosti musí být vždy vytvářeno s ohledem na lidské a finanční zdroje podniku, silné a slabé stránky výroby či služeb, marketing, organizační strukturu a image organizace. Ve vnějším prostředí je třeba hodnotit zejména ekonomické, sociální, politické, legislativní, demografické a geografické faktory, technologický vývoj a taktiky vedoucí k silnějšímu postavení v konkurenčním prostředí na trhu.

⁹ Weber, J. a kol.: *Management*, s. 462

3.3.1.1 Strategické alternativy

Na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti jsou dle H.Koontze vyvíjeny tyto strategické alternativy¹⁰:

- Specializace – resp. soustřeďovat se, tedy zaměřením na výrobu levných výrobků nebo naopak specializovat se na luxusní a drahé výrobky.
- Diverzifikace – rozšíření operací podniku do nových ziskových trhů.
- Mezinárodní – která představuje rozšíření operací do dalších zemí (nadmárodní společnosti).

Strategickou alternativou může být i likvidace nebo redukce, tedy situace, kdy podnik redukuje své obchodní příležitosti.

Strategické řízení musí směřovat k potlačení slabých stránek a predikovat možné ohrožení, zároveň stanovit cíle k dosažení prosperity organizace a pružně reagovat na nově objevené příležitosti, kterou může být právě akvizice podniku.

Akviziční plán se skládá z jednotlivých plánů neboli kroků, které je nutné absolvovat s ohledem na cíle a zdroje, které má akvizitor k dispozici. Součástí akvizičního plánu je i časový harmonogram, kde jsou jednotlivé kroky časově ohraničeny.

Správně sestavený akviziční plán je polovinou úspěchu dané akvizice. Není-li správně sestaven může být synergický efekt akvizice minimální a samotný proces akvizice vysoce nákladný.

3.3.2 Fáze vyjednávání

V okamžiku, kdy akvizitor vytipoval možný podnik k akvizici, je klíčovým krokem prvotní kontakt. V případě malých firem může být prvotní kontakt realizován formou dopisu, a následně telefonickým rozhovorem. Jedná-li se o větší firmy, využívá se pro kontaktování prostředník, a to právní firma nebo investiční banka.

¹⁰ Koontz, H., Weihrich, H.: *Management*, s. 358

Oslovený podnik s návrhem přijetí k akvizici může na tento návrh zareagovat zpravidla dvěma způsoby, přijetím návrhu nebo odmítnutím.

Při přijetí návrhu dochází k dohodě managementu obou subjektů a k sestavení akvizičního plánu s podmínkami výhodnými pro obě strany. Zpracovaný plán poté překládají před podílníky svých společností ke schválení. Tento případ nastává, pokud se jedná o společnost s mnoha podílníky. V případě, že má společnost pouze jednoho podílníka, strategické rozhodnutí, zda se mají managementy společností setkat učiní právě tento majoritní podílník.

V opačném případě, kdy management společnosti, jež byl předložen návrh na přijetí, dojde k závěru, že není ochoten návrh přijmout, a odmítne jej. Pak lze přistoupit k jiným řešením. Jednou z možností je, že akvizitor předloží nabídku na převzetí, či veřejnou nabídku přímo podílníkům vytipované společnosti, s tím že odkoupí jejich podíly za cenu zpravidla vyšší, než je cena tržní. Další možností je, snaha o získání podpory podílníků přímo na valné hromadě. Existuje mnoho metod obrany proti tomuto převzetí společnosti.¹¹

Po výběru kandidáta na akvizice začínají jednání mezi managementy obou podniků o jeho převzetí. Tato část akvizičního procesu je upravena zákonem č. 104/2008 Sb., o nabídkách převzetí. Nabídkou převzetí je návrh smlouvy na koupi.¹²

Ve vyjednávací fázi se utvářejí podmínky transakce, z nichž klíčový je jednání o kupní ceně. Chceme-li zachovat vysokou naději na úspěšnost akvizice je vhodné v této fázi využít specialistů a odborníků, kteří ohodnotí potenciálně kupovaný podnik realisticky a vyjednejí celou akvizici ke spokojenosti akvizitora. Akvizitor se tak vyhne riziku neočekávaných situací s nejasnými výsledky. Na trhu existuje mnoho předních poradenských společností, například tzv. velká pětka (Deloitte & Touche, KPMG, PriceWater-

¹¹ Více k této problematice v článku: MALÝ, M. *Nepřátelské převzetí: metody a strategie obran* [online]. c2006, poslední revize 8.9.2006, [citace 2010-02-22]. Dostupné z: <http://ihned.cz/1-10065460-19237530-000000_save-20>

¹² Zákon o nabídkách převzetí, (Zákon č. 104/2008 Sb.). Dostupné on-line na <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/nabidky-prevzeti/>>

hauseCoopers, Ernst & Young a Andersen). Nevýhodnou těchto poradců je příliš vysoká odměna za poradenství při realizaci akvizice či fúze.

Oceňování podniku je obvykle děleno do tří skupin: určení tržní hodnoty podniku, hodnota vlastního kapitálu a ocenění výnosu podniku.

Podle Tomáše Klápštěho z Patria Finance „lze při oceňování použít řadu metod. Všeobecně je možné rozdělit je do dvou skupin podle toho, zda se dívají na historickou nebo očekávanou výkonnost společnosti. Pro ocenění očekávaných přínosů akvizice (synergických efektů) je nejpoužívanější metoda DCF (diskontování volných hotovostních toků), která oceňuje společnost na základě budoucích hospodářských výsledků a kalkulované požadované míry návratnosti. Metoda sama je poměrně přesná (pokud je ocenění zpracováno odborníkem), je ale samozřejmě závislá na kvalitě sestavení podnikatelského plánu oceňované společnosti. Její aplikace je úspěšná, pouze pokud je věnována patřičná pozornost analýze očekávaného vývoje společnosti na dalších 3-5 let, včetně zohlednění potenciálních synergických efektů vzniklých spojením oceňované společnosti s akvizitorem.“¹³

3.3.2.3 Due diligence

Termín „Due Diligence“ pochází z amerického práva a doslovně přeložen znamená „obvyklou opatrnost“. Jedná o analýzu podniku, a komplexní audit - hloubková kontrola zahrnující např. právní, daňový, účetní, zaměstnanecký, technologický, ekologický audit, s cílem zobrazit silná i slabá místa podniku a rizika spojená s jeho převzetím. Due Diligence neboli prověrka podniku má pro akvizitora v procesu transakce zásadní význam, z tohoto důvodu by neměla být nikdy podceněna. Na trhu existují desítky společností, které nabízejí služby due diligence. Tým odborníků a specialistů, složený převážně z právníků, auditorů a dalších expertů, může prověřit relevantní oblasti daného podniku. Cílem provedených due diligence je podat zprávu o rizikových oblastech ve společnosti s důrazem na faktory, které zapříčinily problémový stav. Výsledky due diligence mohou být důležitým podkladem pro další rozhodování a plánování investora do budoucna.

¹³ POLÁKOVÁ, M. *Finanční management: Nové kompetence a trápení finančních ředitelů* [online]. 2008, roč. 3, č. 3 [cit. 2010-02-22]. Dostupné z < http://www.topvision.cz/pdf_press/1214473836.pdf >

Posledním důležitým krokem ve vyjednávací fázi je zajištění financování, které je schváleno dohodou obou stran. Akcionářům přebírané firmy jsou vyměněny akcie za akcie akvizitora v předem stanoveném poměru.

3.3.3 Fáze realizace

Po uzavření smlouvy nastává pro obě společnosti plnění závazků, které smlouvou vznikly a vzájemná integrace podniků. V případě, že se nepodaří koupenou firmu integrovat v rámci stávající struktur organizace akvizitora, jsou vynaložené finanční prostředky ztracenou investicí. Je třeba co nejdříve sjednotit managementy obou podniků a zajistit tak jednotné vedení a řízení podniku pro optimální integraci a stanovení budoucích cílů.

Pro akvizitora vyvstávají obvykle tyto základní problémy při řešení integrace:

- Rozhodnutí, zda koupenou firmu integrovat do stávajících organizačních struktur, nebo či ji zachovat samostatnou
- Získání loajality zaměstnanců kupovaného podniku

Získání loajality zaměstnanců je nelehký úkol pro management. Oznámení o akvizici prožívá obvykle většina zaměstnanců s obavami. Je třeba mít na mysli, že zaměstnanci si změnu dobrovolně nevybrali. Akviziční proces je procesem změn a nejistot a právě v období nejistoty může utrpět nenapravitelné ztráty uvnitř společnosti a to například ztrátou talentovaných zaměstnanců.

V samotné fázi realizace musí být důkladně zpracován realizační a optimalizační plán akvizice definující postupné kroky v určeném časovém horizontu. Pokud se akvizitor rozhodne o začlenění koupeného podniku do stávající organizační struktury, samotný realizační plán je dělen na několik fází v jednotlivých úsecích. Například již zmiňovaná personální část, ale i právní, finanční, technologická až po oddělení zákaznické péče.

Realizační a optimalizační plán je pro každou společnost individuální, vzhledem k rozdílům organizačních struktur společností. Jako doporučení pro optimální dodržení

plánu je vyčlenění pracovníků, popřípadě najmutí externích pracovníků, kteří realizaci integrace koupeného podniku od nové organizační struktury zrealizují.

3.4 Vhodné metody při plánování a rozhodování o akvizici

Při strategickém plánování a rozhodování budoucích kroků společnosti, ať již se jedná o koupi podniku, či analýzu postavení společnosti na trhu, výši tržního podílu a predikci budoucí vývoje, využívá řada odborníků několika osvědčených metod. Jednou z nejpoužívanějších je SWOT analýza nebo BCG metoda.

3.4.1 SWOT analýza

Jednou z metod strategického plánování pro zlepšení konkurenčního postavení na trhu může být SWOT analýza.¹⁴ Tato metoda identifikuje slabé (ang.: Weaknesses) a silné (ang.: Strengths) stránky podniku, hrozby (ang.: Threats) a příležitosti (ang.: Opportunities) pro vytvoření budoucího strategického způsobu řízení organizace, který buď zachová neměnný čilepší konkurenční postavení. SWOT analýza je nástroj používaný zejména při hodnotovém managementu a tvorbě podnikové strategie k identifikaci silných a slabých stránek podniku, příležitostí a ohrožením.

Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.).

Naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže kontrolovat. Ale může je identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů, působících v okolí podniku.

¹⁴ Weber, J.: *Management*, s. 428

Schéma č. 2: SWOT analýza

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<p>Strategie maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti</p>	<p>Strategie minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti</p>
	Hrozby (Threats)	<p>Strategie maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby</p>	<p>Strategie minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby</p>

Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza>

Faktory ovlivňující **silné stránky** podniku mohou být patenty, jedinečné know-how, přístup k informačním zdrojům, nové inovativní produkty a služby, lokalizace podniku, nové technologie nebo silná značka a reputace.

Narozdíl od silných stránek podniku (pravidlo MAX) platí pro slabé stránky pravidlo MINI neboť-li se snažíme o minimalizaci jejich vlivu.

Slabé stránky podniku jsou například špatná marketingová strategie, umístění podniku, nediferencované produkty a služby (v závislosti na konkurenci), špatná kvalita produktů a služeb, slabá reputace a značka nebo vysoké náklady s nízkou produktivitou.

Příležitosti se stejně jako v případě silných stránek podniku snažíme maximalizovat, tak aby nám přinášeli co nejvíce možností, jak se odlišit od konkurence a zároveň se co

nejvíce přiblížit přáním zákazníka. Například využití nových trhů, strategické aliance, fúze a akvizice či nové mezinárodní obchody.

Poslední složkou SWOT analýzy jsou **hrozby** podniku jako například nová konkurence na trhu, cenová válka, příchod stávajícího konkurenta na trh s inovativním řešením, produktem či službou, regulace trhu, změna daňového systému atd.

Eliminuje-li firma svá ohrožení, koncepčně řeší slabé stránky a kultivuje silné stránky. Následně může firma efektivně realizovat příležitosti, které firma identifikovala.

3.4.2 BCG metoda

Metoda pochází od Bostonské poradenské firmy Boston Consulting Group (BCG), odtud také její název. Podstatou je hodnocení výrobků či služeb podniku ve dvou dimenzích:

1. míra růstu na trhu (růst trhu),
2. podíl na trhu (tržní pozice).

BCG matice je metoda, ve které jsou strategické podnikatelské jednotky rozděleny do čtyř kvadrantů podle toho, jaký podíl na trhu jednotlivé jednotky zaujímají a jaký se předpokládá rozvoj konkurenčního okolí.¹⁵

První kvadrant je nazýván **Hvězdy**. Jedná se o jednotky charakteristické vysokým tempem růstu a vysokým podílem na trhu. Po vyčerpání potenciálu růstu mají tendenci přejít do kvadrantu dojných krav.

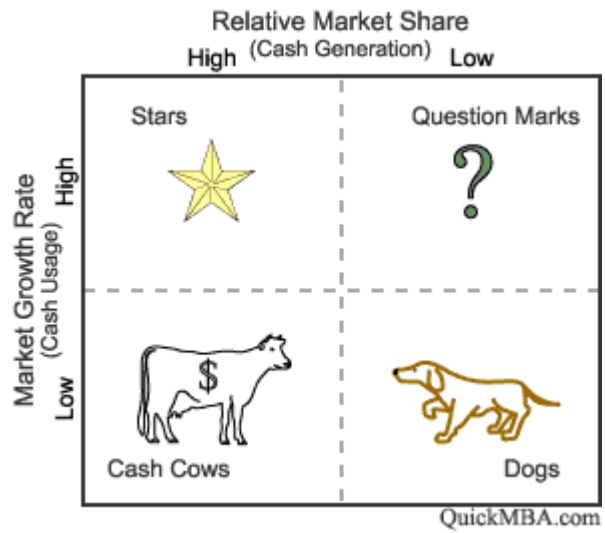
Dojné (Peněžní) krávy jsou jednotky, které dosahují vysokého tržního podílu, ale tempo růstu je minimální. Přinášejí vysoké zisky, aniž by vyžadovaly větší finanční vklady. Umožňují podporovat rozvoj nových aktivit.

V kvadrantu Otazníky se nacházejí jednotky, které mají vysoký potenciál růstu, ale mají malý podíl na trhu. Jejich další vývoj je spojen s určitým rizikem.

Do kvadrantu **(Bídných) Psů** zařazujeme jednotky s nízkým podílem na trhu, který již neroste. Což zpravidla vede k útlumu na trhu nebo je vhodné trh zcela opustit.

¹⁵ Weber, J., *Management*, s. 422

Schéma č. 3: Schéma BCG metody



Zdroj: <http://www.valuebasedmanagement.net/>

4 Praktická část

4.1 Akvizice jako trend na telekomunikačním trhu

Současný český telekomunikační trh vykazuje nemalé procento akvizic podniků. Postupnou konsolidací evropského telekomunikačního trhu dochází na českém trhu telekomunikací k oligopolnímu postavení dvou až tří vedoucích dominantních firem se zahraničním kapitálem. Obdobně je tomu na trhu mobilních operátorů.

4.1.1 Vývoj telekomunikačního trhu mobilních operátorů

Český telekomunikační trh je jedním z nejrozvinutějších a nejliberalizovanějších ve střední a východní Evropě. Plná liberalizace nastala 1. ledna 2006.

Telekomunikační trh v ČR představuje cca 4,3% HDP ČR (118,5 mld. Kč). Z této části patří cca 1,8% trhu pevných technologií a 2,5% trhu mobilních technologií.¹⁶

4.1.1.1 Regulace telekomunikačního trhu

Zákon č. 127/2005 Sb. ze dne 22. února 2005 o elektronických komunikacích a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o elektronických komunikacích) upravuje na základě práva Evropských společenství podmínky podnikání a výkon státní správy, včetně regulace trhu, v oblasti elektronických komunikací. Čímž se do právního řádu České republiky přenáší nové právo Evropské Unie, tzv. „regulační rámec“¹⁷. V lednu 2008 začalo v evropských institucích projednávání návrhu Evropské komise k tzv. tele-

¹⁶ Odbor 02500. *Informační a komunikační technologie v České republice* [online]. c2009, poslední revize 6.8.2009 [citace 2010-03-03]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument31595.html>>

¹⁷ ŠTĚDRŇ, B. *Nový evropský regulační rámec pro elektronické komunikace* [online]. c2004, poslední revize 31.5.2004 [citace 2010-03-03]. Dostupné z: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/novy-evropsky-regulacni-ramec-pro-elektronicke-komunikace-cast-i-26423.html>>

komunikačnímu balíčku.¹⁸ Ten obsahuje dvě novelizační směrnice, kterými mají být novelizovány všechny směrnice současného regulačního rámce z roku 2002. První z nich je tzv. „směrnice o lepší regulaci“ a druhá tzv. „směrnice o právech občanů“.¹⁹ Další součástí je návrh nařízení o zřízení Evropského úřadu pro trh elektronických komunikací. Na obecnější úrovni je cílem návrhů na reformu posílit postavení spotřebitelů, podpořit skutečnou hospodářskou soutěž a odstranit strukturální překážky, jež stále brání rozvoji vnitřního trhu. Tyto návrhy jsou momentálně předmětem diskusí v Evropském parlamentu a v Radě Evropské Unie.

V České Republice regulaci telekomunikačního trhu zastává Český telekomunikační úřad /dále jen ČTÚ/. ČTÚ je ústřední správní úřad pro výkon státní správy ve věcech stanovených zákonem, včetně regulace trhu a stanovování podmínek pro podnikání v oblasti elektronických komunikací a poštovních služeb.

V oblasti mobilní komunikace je hlavní oblastí regulace stanovení propojovacích cen do veřejných mobilních sítí, správa kmitočtového spektra a řešení účastnických sporů.

V současné době operují v České republice na mobilním telekomunikačním trhu 3 významní operátoři:

- Telefónica O2 Czech Republic, a.s.,
- T-Mobile Czech Republic a.s.,
- Vodafone Czech Republic, a.s..

¹⁸ VLČEK, P. *MPO zahájilo diskuzi o novém telekomunikačním balíčku* [online]. c2010, poslední revize 2.3.2010 [citace 2010-03-03]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument70938.html>>

¹⁹ KAMMER, J. *Telekomunikační balíček: Posílení práv spotřebitelů a hospodářské soutěže* [online]. c2009, poslední revize 19.11.2009 [citace 2010-03-03]. Dostupné z: <http://www.europarl.europa.eu/news/expert/background_page/058-64358-313-11-46-909-20091112BKG64357-09-11-2009-2009-false/default_cs.htm>

4.1.2 Telefónica O2 Czech Republic, a. s.

Telefónica O2 Czech Republic /dále jen Telefónica/ je považována za předního integrovaného telekomunikačního operátora na českém trhu. V současnosti provozuje více než sedm miliónů mobilních a pevných linek. To z ní činí jednoho z vedoucích poskytovatelů plně konvergentních služeb. Nabízí velmi ucelenou nabídku hlasových a datových služeb v České republice. Svou pozornost v současnosti zaměřuje na využití růstového potenciálu především v datové a internetové oblasti. Společnost provozuje rozsáhlou pevnou a mobilní síť včetně sítí 3. generace – datovou síť CDMA²⁰ a síť UMTS²¹, která umožňuje přenos dat, hlasu, obrazu nebo videa.

V rámci mezinárodní skupiny Telefónica patří Telefónica O2 Czech Republic ke skupině Telefónica Europe. Telefónica Europe je obchodní divizí společnosti Telefónica, S.A., která poskytuje služby v oblasti mobilního a fixního volání a DSL²² připojení. Vznik společnosti Telefónica předchází privatizace tehdejšího státního podniku SPT Telecom.²³

4.1.2.1 Přehled historického vývoje akciové společnosti Telefónica O2

1989	společnost založena českou vládou pod názvem Správa pošt a telekomunikací Praha, státní podnik
12/1992	transformace do SPT Telecom, s.p
1/1994	převod na akciovou společnost SPT Telecom a.s.
1994	v průběhu roku bylo 27% základního kapitálu nabídnuto v druhé vlně kupónové privatizace
1995	Na základě veřejného tendru valná hromada schválila vstup strategického partnera, kterým se stalo konsorcium Tel-Source (KPN a Swisscom)

²⁰ Code Division Multiple Access

²¹ Universal Mobile Telecommunication System

²² Digital Subscriber Line

²³ Zpracováno dle údajů na <http://www.cz.o2.com> ze dne 3.3.2010

1998	společnost KPN Royal Dutch Telecom získala dalších 6,5% podílu
1/2000	změna společnosti SPT Telecom, a.s. na Český Telecom a.s.
2003	TelSource a KPN Royal Dutch Telecom prodali své podíly ve společnosti investorům prostřednictvím Burzy cenných papírů. Po této transakci byly podíly rozděleny: 51,1% FNM a 48,9% obchodováno na volném trhu.
12/2003	Český Telecom a.s. koupil podíl ve výši 49% ve společnosti Eurotel.
2005	prodej 51,1% podílu novému majoritnímu vlastníkovi – společnosti Telefónica, S.A., za 82,6 mld. Kč. Prodej ukončen v červnu 2005.
07/2005	Telefónica předkládá Komisi pro cenné papíry ke schválení návrh povinné nabídky odkupu zbývajících akcií (48,9%)

Spojením Českého Telecomu (poskytovatelem pevných datových okruhů) a společnosti Eurotel (poskytovatelem mobilních služeb) došlo na telekomunikačním trhu k velké konkurenční síle mezi mobilními operátory.

4.1.3 T-mobile Czech Republic, a.s.

Společnost T-mobile Czech Republic, a. s. /dále jen T-mobile/ vznikla jako český mobilní operátor po koupi českého Radiomobily německým T-Mobilem a byla přejmenována z názvu Paegas na T-Mobile.

T-Mobile je skupina operátorů provozující služby pro mobilní telefonní sítě v mnoha státech Evropy, vlastníkem T-Mobile je německý Deutsche Telekom. Většinu pozic v ostatních zemích získal T-Mobile skoupením jiných operátorů. T-Mobile momentálně funguje jako mobilní operátor ve velkém množství zemí po celém světě, například Německo, Holandsko, USA, Anglie, Maďarsko, Slovensko, Česká republika a další.²⁴

²⁴ Zpracováno dle údajů na <http://www.t-mobile.cz> ze dne 3.3.2010

4.1.3.1 Přehled historického vývoje akciové společnosti T-Mobile

03/1996	konsorcium Mobil se stává vítězem nabídkového řízení ministerstva hospodářství na mezinárodního partnera Českým radiokomunikacím. Poté je slavnostně předána k Pověření k provozování sítě mobilních telefonů GSM.
06/1996	vzniká společnost Radiomobil, která zahájila provoz mobilních telefonů pod názvem Pegas a narozdíl od konkurenční společnosti Eurotel začala fungovat v digitálním systému GSM
2002	skoupil Deutsche Telekom od Českých radiokomunikací většinou akcií společnosti a tím získala více než 60% podíl ve společnosti a přejmenovala společnost na T-Mobile

4.1.4 Vodafone Czech Republic, a.s.

Vodafone Czech Republic, a.s. /dále jen Vodafone/ uzavírá tuto třetici nejvýznamnějších mobilních operátorů na Českém telekomunikačním trhu. I tento operátor má v historii svého vývoje ne jeden akviziční proces.

Vodafone je součástí skupiny Vodafone Group Plc. vlastníci 333 miliónů zákazníků. Společnost Vodafone Group Plc. poskytuje široké portfolio hlasových a datových telekomunikačních služeb. Prostřednictvím dceřiných a přidružených společností a majetkových podílů působí v Evropě, Spojených státech a na Dálném Východě.²⁵

²⁵ Zpracováno dle údajů na <http://www.vodafone.cz> ze dne 3.3.2010

4.1.4.1 Přehled historického vývoje Vodafone a.s.

10/1999	společnost Český Mobil a.s. se stala prvním duálním mobilním operátorem v České Republice. Komerční provoz nejmodernější GSM sítě zahájil pod značkou Oskar
03/2000	vstoupil Oskar na trh a jako nejrychleji rozvíjející se operátor se zasloužil o radikální změny na telekomunikačním trhu
06/2005	Oskar se stal členem skupiny Vodafone a v roce 2006 se Oskar Mobil a.s. přejmenoval na Vodafone Czech Republic a.s.
03/2006	jediným akcionářem společnosti je společnost ClearWare N.V
03/2009	společnost je součástí konsolidačního celku společnosti Vodafone Group Plc. se sídlem ve Velké Británii.

4.2 Současný trend na telekomunikačním trhu a predikce budoucího vývoje

Nepopíratelnou skutečností je, že informační a komunikační technologie významně přispívají k hospodářskému růstu a růstu zaměstnanosti, ale také k produktivitě práce. V posledních letech získal vývoj informačních a komunikačních technologií na dynamice a silném růstu. S rozvojem technologií neustále vzrůstá potřeba člověka orientovat se v této problematice a být schopen tyto technologie využít v praxi.

Země Evropské Unie zaujímají celosvětově vedoucí postavení v zavádění širokopásmového připojení. Mobilní internet se rychle rozšiřuje, ceny většiny služeb nadále klesají a spotřebitelé stále více používají balíčky služeb. Toto odvětví není vůči současné hospodářské krizi imunní. Příjmy i nadále rostou a odvětví zaznamenává v reálných hodnotách rychlejší růst než ekonomika. Stále náročnější prostředí si však vyžaduje přijetí regulačního přístupu, který posílí předvídatelnost a jistotu a vytvoří na jednotném trhu EU rovné podmínky.

V důsledku vzrůstajících objemů hovorů a rozšíření širokopásmového mobilního připojení zůstává trh mobilních služeb nejdynamičtější odvětví elektronických komunikací.

Na telekomunikačním trhu mobilních operátorů v ČR v současné době nejvíce slyšíme o vzájemném sdílení sítí a o konvergenci služeb.

O sdílení sítí debatují operátoři v České Republice již dlouho dobu. Velmi aktivní v tomto směru byl Vodafone, který již s konkurenčními operátory vyjednává od roku 2006. Sdílení sítí umožní operátorům podělit se o náklady na investice pro výstavbu infrastruktury. Z dlouhodobého hlediska se jedná o efektivnější řešení pro zákazníky, životní prostředí i operátory samotné. V České Republice zatím operátoři společnou cestu nenašli a každý začal investovat a stavět svou vlastní síť 3G²⁶.

Objevují se názory, zda je sdílení sítí tím správným řešením. Někteří lidé se drží názoru, že síť by měl mít každý operátor vlastní, nebýt vázán a nikým omezován. Zastánců tohoto názoru však postupně ubývá, a to nejen z ekonomických důvodů, ale i ekologických. Dá se totiž říci, že pokud operátoři budou spolupracovat, dostupnost sítě bude rozsáhlejší, kvalitnější a rychlejší, náklady na výstavbu nižší s menší náročností na životní prostředí.

Konvergence služeb je dalším hnacím motorem rozvoje služeb telekomunikačních operátorů. Konvergence, neboli sloučení či spojení, přináší na tomto trhu spojení mobilní a pevné sítě v rámci jednoho balíčku pro zákazníka. Již v roce 2003, kdy Český Telecom a.s. koupil mobilního operátora Eurotel Praha s.r.o., se v tisku objevily titulky, že toto spojení vytváří telekomunikační společnost budoucnosti. Konvergence mobilní a fixní telefonie přináší další rozvoj i v oblasti technologické a vytvářejí se tak nové inovativní produkty kombinující mobilní a fixní telefonii s poskytováním informací a zábavy. Z analýz trhu vyplývá, že na českém trhu existuje značná poptávka zákazníků po možnosti nakupovat všechny služby u jednoho operátor. Přednost je dáována i integrované péči o zákazníka a sdružené fakturaci za tyto služby. Tento trend se objevuje i v mnoha evropských zemích a několik operátorů již na tuto situaci zareagovalo integrací se společností vlastníci pevnou sítí. Jednou z reakcí na českém trhu byla i integrace společností Vodafone Czech Republic a.s., která koupila společnost Broadnet Czech a.s., právě pro posílení pozice na českém trhu v oblasti firemních zákazníků, nakupující konvergované řešení.

²⁶ 3G (nebo 3-G) je zkratka pro třetí generaci mobilních operátorů. Tato technologie umožňuje přenášet hlas (telefonní hovor) i data (stahovaná data, e-maily, zprávy).

4.2.1 Porovnání tržního podílu mobilních operátorů

Níže uvedené schéma ukazuje výsledky podílů zákazníků, nakupující mobilní služby.

Tabulka č. 1: Porovnání tržního podílu mobilních operátorů

	Telefonica O2 a.s.	T-Mobile a.s.	Vodafone a.s.
Podíl tarifních zákazníků	55,80%	48,20%	51,60%
Počet tarifních zákazníků	2 746 000	2 630 000	1 540 000
Počet nových zákazníků za 3. čtvrtletí	88 000	25 000	49 000
Počet nových zákazníků za rok 2009	-334 000	36 000	92 000
ARPU (Average revenue per user)	521 Kč	471 Kč	522 Kč
Celkem zákazníků	4 923 000	5 458 000	2 984 000

Zdroj: www.businessworld.cz

Z uvedené tabulky lze odvodit, že Telefonica je předním operátorem s nejvyšším počtem zákazníků. Ve třetím čtvrtletí roku 2009 však zaznamenává pokles zákazníků. Oproti tomu Vodafone má nejvyšší ARPU, tedy ukazatel průměrné měsíční útraty zákazníka, a nejvyšší nárůst zákazníků.

Celkový podíl na trhu mobilních operátorů je znázorněn ve schématu č. 4

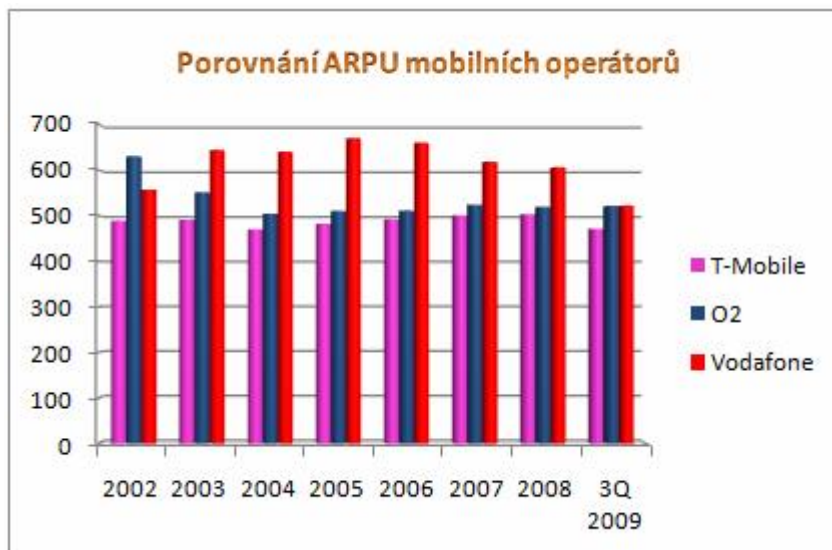
Schéma č. 4: Podíl na trhu – GSM operátoři v ČR



Zdroj: interní zdroj Vodafone - mapovací studie společnosti TNS ASA

ARPU je ukazatel průměrné měsíční útraty zákazníka. Tento údaj je tedy důležitý pro operátora, protože ukazuje, kolik jeho průměrný zákazník utratí měsíčně za jeho služby. Trvale nejvyšší má tento ukazatel Vodafone, Telefonica v tomto roce je téměř na stejné úrovni, avšak T-Mobile se drží s velkým odstupem za nimi viz. schéma č. 5.

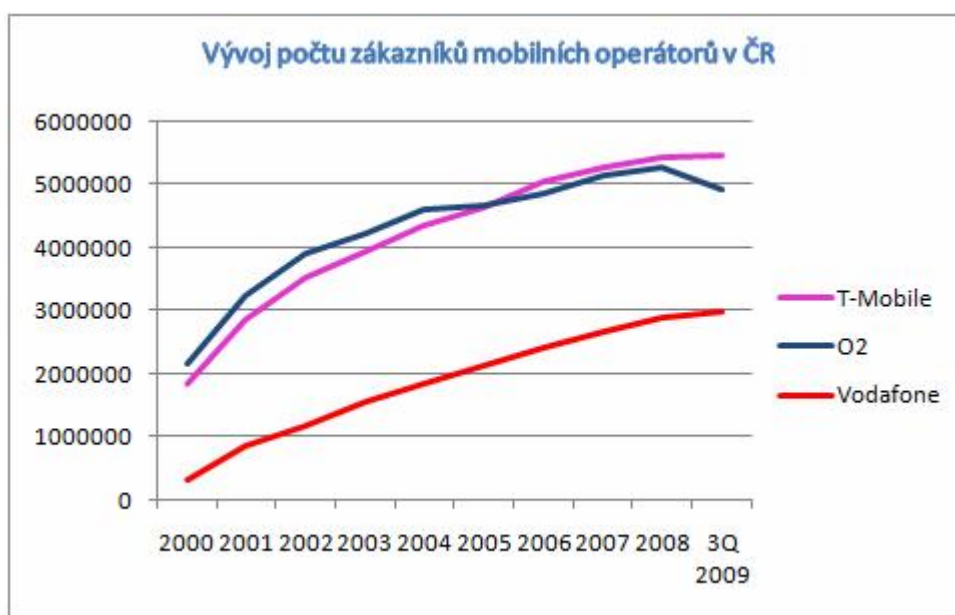
Schéma č. 5: Porovnání ARPU



Zdroj: interní zdroj Vodafone - mapovací studie společnosti TNS ASA

V České republice je vývoj telekomunikační trhu jedním s nejrozvinutějších v Evropě a nárůst zákazníků mobilních operátorů neustále stoupá. Odliv zákazníků zaznamenala pouze Telefónica v druhé polovině roku 2008 viz. schéma č. 5

Schéma č. 6: Vývoj počtu zákazníků mobilních operátorů v ČR



Zdroj: interní zdroj Vodafone - mapovací studie společnosti TNS ASA

Výše uvedené schéma č. 5 zahrnuje vývoj jak segmentu firemních zákazníků, tak segment nefiremních zákazníků. Firemním zákazníkem je právnická osoba nebo fyzická osoba registrována na IČO. Nefiremním zákazníkem jsou všichni ostatní zákazníci.

I přesto, že dochází k nárůstu zákazníků mobilních operátorů, dochází i na tomto trhu k nasycení možností získání nového zákazníka a novým zákazníkem se stává ten, který přešel od konkurenčního mobilního operátora. Tento jev nazýváme penetrací.

Penetrace využívání mobilních telefonů se meziročně pouze mírně zvýšila (viz. Příloha č.2) a zůstala na úrovni mírně přes 90%²⁷. Stejně tak počet aktivně využívaných SIM karet se též výrazně nezměnil.

²⁷ interní zdroj Vodafone - mapovací marketingová studie společnosti TNS ASA, 2009. [2009-02-22]

4.2.2 BCG matice – mobilní operátoři

V této části bakalářské práce bych pomocí BCG matice zobrazila situaci současných mobilních operátorů v České republice vyplývající z předchozí analýzy. BCG matice se zaměřuje na rozdělení dle vývoje podílu na trhu a míry růstu a zařazení společností do kvadrantů by bylo následující:

Tabulka č. 2: Analýza trhu mobilních operátorů na základě BCG matice

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu	Hvězdy T-Mobile CZ, a.s	Otazníky Vodafone CZ, a.s.
Nízká míra růstu	Dojné krávy Telefónica O2	Bídní psi

Telefónica O2 – Dojné krávy

Společnost Telefónica má nejvyšší tržní podíl, ale nízkou míru růstu zákazníků.

T-Mobile – Hvězdy

T-Mobile zvyšuje počet zákazníků. Jedná se tedy o vysokou míru růstu, ale nedosahuje zatím na pozici Dojných krav.

Vodafone – Otazníky

Vodafone, dle schémat dosahuje vysoké míry růstu s malým tržním podílem, který je vždy spojen s určitým rizikem predikce budoucího vývoje.

4.3 Akvizice podniků na telekomunikačním trhu

Z analýz vývoje trhu telekomunikačních operátorů uvedené v předchozí kapitole lze vyvodit, že lídry na trhu budou nepochybně operátoři s úplnou konvergovanou nabídkou mobilní a pevné sítě.

V současné době se světová ekonomika nachází v nelehkém stavu. Nicméně většina ekonomů předpokládá, že krize bude překonána nejdéle v horizontu následujících dvou let. Pokud se nyní v ekonomické krizi růst množství integrací podniků zpomalí, lze předpokládat, že během očekávaného hospodářského růstu se bude počet akvizic opět zvyšovat. Je však možné, že právě nyní budou silné subjekty s dostatkem kapitálu nakupovat společnosti, které nemají sílu, aby ekonomickou krizi samostatně přestály.

Můžeme tedy považovat rozhodnutí mobilního operátora o koupi jiné společnosti, zvyšující úplnou konvergenci služeb, za strategicky významný krok, vedoucí k posílení pozice na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu mobilních operátorů.

4.4 Akvizice společnosti BroadNet

V době, kdy český telekomunikační trh směřuje k oligopolu, většina operátorů pevných sítí se snaží najít cesty, jak s pomocí mobilních operátorů nabídnout svým zákazníkům komplexní službu mobilní a pevné sítě. Reakcí na tuto situaci na trhu může být i akvizice společnosti BroadNet, kterou se rozhodla společnost Vodafone koupit a začlenit BroadNet do své organizační struktury.

Vodafone reflektuje tuto situaci na trhu a jedním z jeho dlouhodobých strategických cílů je posílení segmentu firemních zákazníků, tak aby svými produkty mohl oslovit i střední a velké podniky, kteří žádají kompletní dodávku IT služeb.

Jak uvedla generální ředitelka Vodafonu Česká Republika Anton Muriel: „Akvizice BroadNetu je dalším potvrzením strategie Vodafonu, nabídnout firemním zákazníkům v České republice komplexní telekomunikační služby nové generace.“²⁸

4.3.1 Charakteristika akvizovaného podniku Broadnet Czech a.s.

Společnost Broadnet Czech a.s. /dále jen Broadnet/ byla založena v roce 2000. Vstupem na trh telekomunikačních operátorů byla jedním z vítězů výběrového řízení na udělení telekomunikační licence pásem 26GHz a 28GHz.

Jediným vlastníkem Broadnet Czech byla americká společnost Comcast Corporation, největší poskytovatel širokopásmových služeb ve Spojených státech. Comcast Corporation vlastnila Broadnet Czech a.s. přes svou dceřinou nizozemskou společnost Broadnet Holding BVV. Zároveň poskytoval většinu know-how, neboť sám je významným evropským operátorem sítí FWA.

Společnost Broadnet Czech a.s. se s počtem 50 zaměstnanců řadila k menším společnostem. Přesto však vlastnila přes 600 zákazníků, z toho 90 zákazníků z řad nejvyšších korporací. V době, kdy Broadnet vstoupil na český trh, bylo jeho strategickým cílem zaměřením na malé a střední firmy. Cílem společnosti bylo poskytovat v České Republice stejnou nabídku služeb jako v ostatních částech Evropy a profilovat se nejen jako poskytovatel konektivity, ale také jako poskytovatel služeb.

Nabídka Broadnetu pro zákazníky byla značně široká, od pronájmu okruhu, přístupu k internetu, internetovou telefonii a různé druhy hostingu, až po aplikační služby.

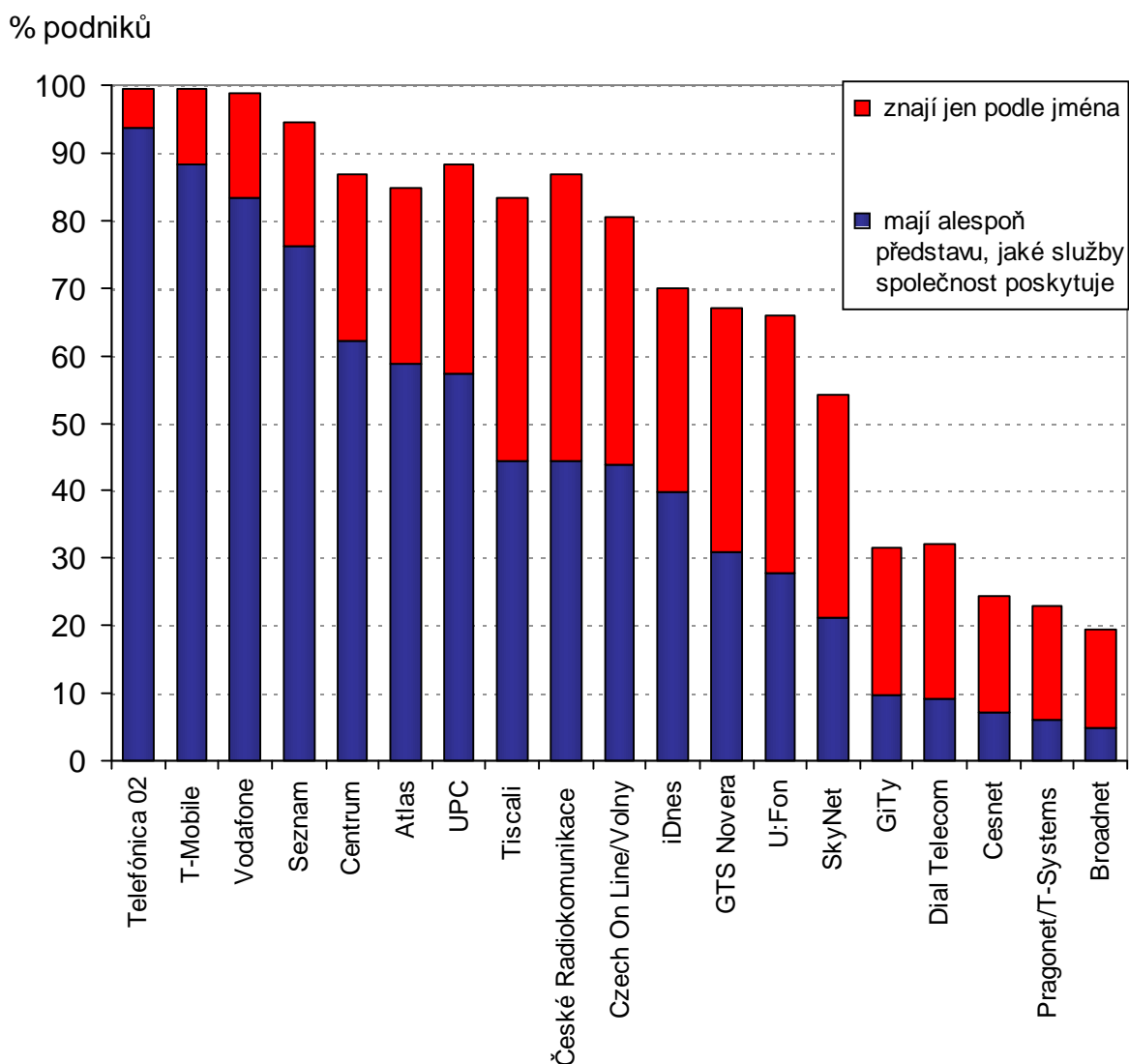
Své FWA služby začal Broadnet poskytovat v březnu roku 2001. V této době byly do FWA sítí vkládány velké naděje. Bohužel vize, že broadbandové služby dokáží konkurovat pevným sítím, včetně sítě optické, se nenaplnila. A to převážně z důvodu kapacit a spolehlivosti. Přednosti, které FWA technologie mají, je nízký náklad na jejich instalaci oproti nákladu na pokládku fyzických přenosových optických sítí.

²⁸ *Vodafone koupil BroadNet a dále posílil svou pozici v segmentu firemních zákazníků* - tisková zpráva společnosti Vodafone [online]. c2008, poslední revize 3.9.2008 [citace 2010-03-04]. Dostupné z: http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/tiskove_centrum/zpravy.htm?id=527&year=2008

Nicméně konkurence v oblasti datových a internetových služeb je na trhu značně vysoká, tudíž udržení vysokého podílu na trhu velmi obtížné.

Z mapovací marketingové studie společnosti TNA AISA viz schéma č. 7 je patrné, že poskytovatelů datových a internetových služeb v České Republice je velké spektrum.

Schéma č. 7: Informovanost zákazníků o poskytovatelích datových konektivit



Zdroj: interní zdroj Vodafone - mapovací studie společnosti TNS ASA

4.3.2 Fáze plánování

Jak již bylo v teoretické části zmíněno, tato fáze akvizičního procesu zahrnuje strategické plánování cílu společnosti, analýzu konkurenčního prostředí a postavení společnosti na trhu. Společnost BroadNet, vzhledem k silné konkurenci na telekomunikačním trhu, byla donucena učinit změnu. Investice, které bylo nutné vynaložit do rozvoje sítě byli vysoce nákladné a BroadNet dlouhodobě nedosahoval zisku. Z níže uvedené SWOT analýzy vyplývají jasné důvody k přijetí návrhu akvizice ze strany společnosti BroadNet.

SWOT analýza společnosti BroadNet před přijetím návrhu akvizice

Silné stránky

- Dlouhodobě budované vztahy se zákazníky
- Vlastnictví frekvencí 26 a 28GHz

Slabé stránky

- Vysoké investice do rozvoje sítě
- Nekomplexní nabídka služeb zákazníkům
- Nízký počet zákazníků
- Velikost společnosti
- Dlouhodobé nedosahování zisku

Hrozby

- Odliv zákazníků z důvodu nedostatečné nabídky produktů
- Velmi silná konkurence s obdobnou nabídkou služeb
- Hrozba druhotné platební neschopnosti

Příležitosti

- prodej společnosti
- získání nového investora pro rozvoj sítě

4.4.1.1 Zhodnocení fáze plánování

Z analýzy SWOT lze vyvodit, že silná stránka vlastnictví FWA licence je u slabých stránek potlačena nedostatkem financí. Nízký počet zákazníků a velikost firmy je dopadem na současný konsolidační trend na telekomunikačním trhu. Hrozby ukazují možné snižování zákaznické báze nebo tlak konkurence bez investic do inovací produktů a služeb. Příležitost prodat společnost za hodnotu, kterou v danou chvíli dosahovala, byla z pohledu správného strategického rozhodnutí neoptimálnější.

4.4.2 Fáze vyjednávání

Z předchozích kapitol víme, že Broadnet měl zájem se prodat. Vodafone již delší dobu hledal na trhu vhodný subjekt, který by mu přinesl a zajistil možné rozšíření nabídky fixních služeb a zvýšil tak podíl na trhu v segmentu firemních zákazníků.

Vodafone před koupí společnosti Broadnet jednal s předními poskytovateli datových služeb jako jsou České Radiokomunikace a.s. nebo GTS Novera s.r.o. o možnostech koupě. Volba koupit Broadnet vycházela jak ze současné situace na telekomunikačním trhu, tak i postavení Broadnetu na trhu, počtu zákazníků, portfolia nabídky služeb, které zákazníkům poskytoval a tzv. goodwillu Broadnetu.²⁹

Před koupí společnosti Broadnet byla provedena také Due Diligence. Tuto prověrku realizoval Vodafone z řad vlastních ředitelů, finančníků a právníků. Seznam podkladů pro due diligence obsahoval nezbytné dokumenty od zakladatelských dokumentů společnosti, finančních a účetních výkazů, úvěrových smluv až po seznamu majetku. Podrobnější seznam podkladů, které je možné žádat v rámci due diligence je uveden v příloze č. 1.

Nabídku na převzetí předkládal Vodafone managementu společnosti Broadnetu. Vlastník Broadnetu společnost Comcast Corporation postupně rušila evropské pobočky

²⁹ **Goodwill** je nadhodnota, která může být zaplacená při koupi podniků a jejímž prostřednictvím jsou oceněny nehmotné položky jako je např. dobrá pověst podniku, bonita zákazníků, kvalita personálu, výhoda polohy nebo odbytové sítě či úroveň organizace. Opakem je **badwill (záporný goodwill)**, který vzniká jestliže je zaplacená částka po odečtení dluhů nižší než je hodnota majetku podniku.

v ostatních zemích, tudíž nabídka společnosti Vodafone byla vlastníky přijata bez námitek a tím Broadnet přijal nabídku na převzetí. Jelikož Broadnet nedosahoval zisku 250 milionů Kč, nebylo třeba, v případě tohoto sloučení, vyjádření antimonopolního úřadu Ústavu pro hospodářskou soutěž.

1. září 2008 podepsali představitelé obou společností smlouvu o koupi 100% podílu akcií společnosti Broadnet, čímž Vodafone získal čas na přípravu fúze, tedy začlenění Broadnetu do své organizační struktury.

1. dubna 2009, na konci fiskálního roku, kdy Vodafone dokončil řádnou auditovanou finanční uzávěrku, byla vypracována zahajovací rozvaha Vodafone i Broadnetu s účetní konsolidací. Tento projekt byl publikován v obchodním věstníku, kdy je nutný souhlas finančního úřadu, například z důvodu, že zanikající společnost Broadnet nemá ve své vztahu pohledávky. K zamítnutí návrhu projektu nedošlo a bylo tedy nutné provést notářský zápis a poté podání žádosti o zápis v obchodním rejstříku.

Dne 1. září 2009 došlo k zániku společnosti BroadNet Czech, a.s., bez likvidace, a to sloučením se společností Vodafone Czech Republic a.s. V důsledku fúze došlo k uvedenému dni k přechodu veškerého jmění společnosti BroadNet, včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů na nástupnickou společnost Vodafone.

V souvislosti s uskutečněnou fúzí se žádným způsobem nezměnilo postavení zákazníků, věřitelů či dlužníků zaniklé společnosti. To znamená, že veškeré smluvní vztahy uzavřené společností Broadnet zůstávají i nadále v platnosti, přičemž společnost Vodafone vstupuje ze zákona do těchto smluvních vztahů namísto zaniklé společnosti.³⁰

4.4.2.1 Zhodnocení fáze vyjednávání

Při vyjednávání o koupi Broadnetu nebyly v procesu vyjednávání žádné velké překážky. I když se jedná o fázi, kdy je nezbytné nepodcenit rizika a zvláště u due diligence zvážit a porovnat možná ohrožení, dohoda obou stran managementu byla jednohlasná a nabídka přijata. V prvním kroku proběhla akvizice podniku, nákupem 100% podílu akcií Broadnetu. Další rok zanikla společnost Broadnet a došlo k horizontální fúzi sloučením (merger). Tento proces se v dnešní době vyskytuje čím dál častěji. Akvizitor tak získává

³⁰ Zpracováno dle údajů na <http://www.vodafone.cz> ze dne 3.3.2010

čas například pro zpracování finanční uzávěrky a sestavení akvizičního plánu pro možnou integraci podniku do své organizační struktury.

4.4.3 Fáze realizace

Ve fázi realizace samotná kapitálová transakce nestačí. Pro synergický efekt a dosažení vyššího finančního zisku je klíčovým krokem integrace zaměstnanců nabývané společnosti do organizační struktury nabyvatele. Tato změna vyžaduje pečlivou přípravu. Firemní kultura Vodafone byla odlišná od firemní kultury zavedené v Broadnetu, která byla více formalizována. V této fázi realizace, kdy společnost čelila zejména riziku spojeném s rozdílnými kulturami společnosti a riziku využití lidského kapitálu, připravil Vodafone, cestou oddělení Human Resources, plán integrace zaměstnanců Broadnet a následně provedl jeho úspěšnou realizaci. V nejvyšší možné míře byli zaměstnanci Broadnet integrováni do stávající struktury výkonných oddělení Vodafone. Nejpozitivněji je integrace zaměstnanců hodnocena v odděleních prodeje a zákaznické péče.

Přínosem Broadnetu do společnosti Vodafone nejsou pouze rozsáhle zkušenosti a dlouhodobé zákaznické vztahy z trhu pevných sítí. Portfolio služeb, které Broadnet svým zákazníkům nabízel doplňuje zejména konvergovanou službu Vodafone OneNet, která poskytuje komplexní telekomunikační řešení (pevné, mobilní hlasové a datové služby včetně internetu) firemním zákazníkům.

Vodafone OneNet poskytuje sjednocené komunikační služby – pevné linky, mobilní linky, pevné a mobilní datové připojení a internetové volání. Vodafone Obejet zjednodušuje komunikaci a zvyšuje výkon – jeden partner pro všechny služby, jedna faktura, jedna zákaznická linka, jeden telefonní seznam přístupný ze všech zařízení snižuje celkové náklady na komunikaci používáním internetové technologie. Vodafone OneNet nahrazuje nepřehledné a drahé technologie jedním společným řešením.

Migrační a optimalizační plán této akvizice je v současné chvíli v realizaci převodu zákazníků Broadnetu na technickou platformu Vodafone OneNet. Broadnet má přes 600 firemních zákazníků a tak samotná fáze přesunu je rozdělena do dvou částí. V první migrační vlně jsou zákazníci, pro které nejsou vyžadovány změny na platformě. Jedná se tedy o zákazníky, kteří v Broadnetu využívají stejné služby, jaké dokáže poskytnout i

platforma OneNet. Druhá migrační vlna obsahuje zákazníky, kteří využívají služby, které je nutné na platformě OneNet upravit či vyvinout. Projektový tým, tvořen ze zaměstnanců Vodafonu a externích poradců, provedl analýzu portfolia produktů, které Broadnet zákazníkům nabízel a následně definoval, které služby je nutné na platformě OneNet vyvinout s porovnáním nákladu na tento vývoj a přínos ze zisku klientů, kteří dané služby Broadnetu využívají. Dle předběžných analýz se předpokládá existence cca 15% klientů, pro které nebude možné vyvinout veškeré služby poskytované v minulosti společností Broadnet.

4.4.3.1 Zhodnocení fáze realizace

Jelikož fáze realizace Broadnetu do Vodafonu v současnou chvíli probíhá, nelze zcela jasně vyhodnotit, zda tato fáze, bude úspěšně dokončena. Příprava a průběh přesunu zákazníků na platformu OneNet sebou přináší nelehké aktivity zvláště v prodejní a technické části společnosti. Obchodní oddělení je vystaveno riziku ztráty zákazníka, ale jako bonusová nabídka pro zákazníka může být komplexní nabídka mobilních a datových služeb od jednoho operátora a s tím spojen pokles nákladu na telekomunikační služby, které je nucen zákazník pro chod podniku vynaložit. Na základě dosavadních zkušeností lze předpokládat, že převod zákazníků Broadnetu bude úspěšný minimálně z 80% celkové počtu zákazníků.

5 Zhodnocení výsledků

Z praktické části této práce vyplývá, že český telekomunikační trh je poměrně saturován. Stávající operátoři již delší dobu neregistrují téměř žádný příliv nových zákazníků (viz.Příloha č. 2). Kromě nadále rostoucího objemu bezdrátových připojení došlo k dalšímu výraznému nárůstu penetrace ADSL připojení, které je nejčastěji využívaným typem připojení na trhu firemních zákazníků. Vodafone před koupí společnosti Broadnet jednal s předními poskytovateli datových služeb, jakými jsou České Radiokomunikace a.s. nebo GTS Novera s.r.o. Původním cílem akvizice podniku bylo získání nových zákazníků a rozšíření technické infrastruktury pro poskytování pevných datových služeb firemním zákazníkům. Akvizice Broadnetu byla strategickým rozhodnutím, které však původní cíl zcela nenaplnilo. Ale i tento krok měl pro společnost Vodafone mnoho přínosů, například:

- na stávající platformě OneNet navýšil počet zákazníků o dvojnásobek,
- vyvinul další služby, které ve firemním segmentu podniky poptávají,
- získal vlastnictví frekvencí 26 a 28Ghz a tedy možný potenciál pro budování vlastní sítě,
- přínosem byla i znalost zaměstnanců Broadnetu v oblasti datových sítí.

Akviziční proces, který sebou přinesl určitá rizika, měl pro Vodafone přínos zvláště v organizaci celé akvizice. Tato zkušenost má hlavní přínos pro případné další (větší) akvizice, díky poučení se z chyb a rozšíření znalostí o provedení akvizice.

Proces, který Vodafone zvolil, nejdříve akvizici kapitálovou a poté fúzi se začlením Broadnetu do organizační struktury, dovoluje lépe se připravit na samotnou integraci. Zpracováním mnoha analýz ať již technických, zákaznických nebo implementačních procesů, dosáhl vymezení přesného harmonogramu integrace. Bohužel však nedošlo k přesné identifikaci rizik, které se v samotném procesu uskutečnění mohou vyskytnout. Pak samozřejmě docházelo k nedodržování časového harmonogramu, což vedlo k nutné

aktualizaci a přehodnocení termínů úkolů plnění a tím i navyšování nákladů na udržování stávající technické platformy Broadnetu. Problémem se ukázala i nedostatečně zpracovaná technická dokumentace společnosti Broadnet při řešení jednotlivých zákaznických služeb.

6 Závěr

Na českém telekomunikačním trhu je v současné době patrný trend ke konsolidaci velkého množství podnikatelských subjektů, kteří poskytují datové služby. V této souvislosti bude zajímavé sledovat, jestli orgány Evropské unie budou pokračovat ve svém tlaku na české operátory, co se týče cenové politiky v porovnání s ostatními zeměmi Evropské unie. Evropská unie v minulosti již několikrát dokázala, že kartelních způsobů mobilních operátorů se nebojí a neváhala tvrdě regulovat ceny roamingu.³¹ Vysoká nasycenost trhu, silná konkurence tří mobilních operátorů, regulační tlaky Evropské unie a rychlý rozvoj datových služeb, to jsou trendy, které se projevovaly již v předchozích letech a ovlivňovaly vývoj českého telekomunikačního trhu.

V některých zemích Evropská unie, v rámci omezení monopolu dominantních operátorů, umožnila přístup ostatním operátorům na síť dominantního operátora. Tímto přístupem nebyla významně oslabena jeho pozice. Alternativní operátoři se stali největšími zákazníky dominantních mobilních operátorů. Zjednodušeně řečeno došlo k tomu, že dominantní operátor generuje vysoké výnosy nejen z oblasti služeb koncovým zákazníkům, ale i z oblasti služeb ostatním operátorům. Společně tak nabízejí zákazníkovi bezkonkurenčně široké portfolio levných a kvalitních telekomunikačních služeb.

V České Republice však taková tendence zatím na trhu telekomunikací není. Současní dominantní operátoři soutěží o získání vyššího tržního podílu, kupují a integrují menší alternativní operátory, aby zvýšili počty zákazníků a mohli nabídnout širší portfolio služeb. Toto postavení operátorů na českém trhu, které by se dalo nazvat oligopolním, zapříčiňuje vyšší ceny za telekomunikační služby oproti evropským zemím.

Analýza uvedená v praktické části této práce, ukazuje, že tento akviziční proces může Vodafone přinést poučení, jak v případě dalších akvizic postupovat, jak plánovat a rea-

³¹ *Review of the functioning of Regulation (EC) No 717/2007 (the "Roaming Regulation") and of its possible extension to SMS and data roaming service*, Brusel: Evropská komise, 2008, 13 s.

Dostupné z:

<http://ec.europa.eu/information_society/activities/roaming/docs/comments/public_consultation_may08.pdf>

lizovat jednotlivé akviziční kroky. Zároveň ukazuje, jak se vyvarovat možných ohrožení a eliminovat fatální chyby, které akvizice může přinést.

Na základě provedené analýzy českého telekomunikačního trhu a samotné akvizice vyplývá, že dalším subjektem k akvizici by měl být podnik, jehož přínosem bude nejen zvýšení zákaznické báze, ale i získání datové infrastruktury. Při zvažování další akvizice by mělo být jedním z hlavních kritérií vlastnictví optické datové infrastruktury, z důvodu kapacity a kvality připojení, které tato technologie nabízí. Tak aby mohl Vodafone při poskytování komplexních služeb využít přednostně vlastních zdrojů.

Pokud Vodafone správně identifikuje chyby při integraci Broadnetu a vhodně vybere další možnou akvizici s přihlédnutím k faktorům, které ovlivňují současný trend, bude připraven obstát v dynamickém rozvoji telekomunikačního trhu v České republice.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1. Seznam literatury

ELIÁŠ Karel, BEJČEK, Jan, HAJN, Petr. *Kurs obchodního práva. Obecná část. Soutěžní právo.* 5.vyd., Praha; C.H.Beck, 2007, 615 s. ISBN 978-80-7179-583-4.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací.* 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

KISLINGEROVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Chování podniků v globalizujícím se prostředí.* 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. *Management.* 1.vyd., Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku.* 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 1998. 324 s. ISBN80-86119-21-1.

WEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy-prosperita-globalizace.* 1.vyd., dotisk. Praha: Management Press, s.r.o., 2007, 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7.

ZÁKRAVSKÁ, Libuše. *Fúze podniků jako důsledek globalizace.* 1.vyd. Brno: VUT Brno, 2004, 32 s. ISBN 80-214-2682-9.

7.2 Seznam internetových zdrojů

BusinessInfo.cz. Evropský trh finančních služeb očekává vlnu fúzí a akvizic [online]. c2009, poslední verze 2009 [citace 2010-02-20].

Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/prosinec-2009/evropsky-trh-finance-sluzby-fuze-akvizic/1001851/55476/>>.

KAMMER, J. *Telekomunikační balíček: Posílení práv spotřebitelů a hospodářské soutěže* [online]. c2009, poslední revize 19.11.2009 [citace 2010-03-03].

Dostupné z: <http://www.europarl.europa.eu/news/expert/background_page/058-64358-313-11-46-909-20091112BKG64357-09-11-2009-2009-false/default_cs.htm>

MALÝ, M. *Nepřátelské převzetí: metody a strategie obran* [online]. c2006, poslední revize 8.9.2006, [citace 2010-02-22].

Dostupné z: <http://ihned.cz/1-10065460-19237530-000000_save-20>

Obchodní zákoník. (Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb.).

Dostupný online na

<<http://business.center.cz/BUSINESS/PRAVO/ZAKONY/obchzak/cast3h2d19.aspx>>

Odbor 02500. *Informační a komunikační technologie v České republice* [online]. c2009, poslední revize 6.8.2009 [citace 2010-03-03].

Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument31595.html>>

Public consultation on *Review of the functioning of Regulation (EC) No 717/2007 (the "Roaming Regulation") and of its possible extension to SMS and data roaming service*, Brusel: Evropská komise, 2008, 13 s. [citace 2010-03-03].

Dostupné z:

<http://ec.europa.eu/information_society/activities/roaming/docs/comments/public_consultation_may08.pdf>

POLÁKOVÁ, M. *Finanční management: Nové kompetence a trápení finančních ředitelů* [online]. 2008, roč. 3, č. 3 [citace 2010-02-22].

Dostupné z: <http://www.topvision.cz/pdf_press/1214473836.pdf>

Seznam podkladů pro due diligence (prověrku společnosti). Arca Capital Bohemia, a.s. [online]. Praha [cit. 2010-02-22]. Dostupné on-line na

< http://www.arcacapital.com/downloads/AC_Podklady_Due_Diligence_CZ.pdf>

ŠTĚDRONĚ, B. *Nový evropský regulační rámec pro elektronické komunikace* [online]. c2004, poslední revize 31.5.2004 [citace 2010-03-03].

Dostupné z: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/novy-evropsky-regulacni-ramec-pro-elektronicke-komunikace-cast-i-26423.html>>

Vodafone koupil BroadNet a dále posílil svou pozici v segmentu firemních zákazníků - tisková zpráva společnosti Vodafone [online]. c2008, poslední revize 3.9.2008 [citace 2010-03-04].

Dostupné z:

< http://www.vodafone.cz/o_vodafonu/tiskove_centrum/zpravy.htm?id=527&year=2008 >

VLČEK, P. MPO zahájilo diskuzi o novém telekomunikačním balíčku [online]. c2010, poslední revize 2.3.2010 [citace 2010-03-03]

Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument70938.html>>

Výroční zpráva Českého telekomunikačního ústavu za rok 2008, Praha: ČTÚ v Praze, 2009, 102 s. [cit. 2010-02-20]

Dostupné z: <<http://www.ctu.cz/o-ctu/vyrocní-zpravy/rok-2008.html>>

Zákon o nabídkách převzetí, (Zákon č. 104/2008 Sb.).

Dostupné on-line na <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/nabidky-prevzeti/>> [cit. 2010-02-22]

Zákon o ochraně hospodářské soutěže (Zákon č. 143/2001 Sb.).

Dostupné on-line na <<http://business.center.cz/BUSINESS/PRAVO/ZAKONY/ohs>> [cit. 2010-02-22]

Zákon o přeměnách obchodních společností a družstev. (Zákon 125/2008 Sb.). Dostupné online na <<http://business.center.cz/BUSINESS/PRAVO/ZAKONY/premeny-obchodnich-spolecnosti-a-druzstev/>> [cit. 2010-02-22]

8 Přílohy

Příloha č. 1 - Seznam podkladů pro due diligence³²

Následující seznam slouží jako indikativní přehled podkladů k předložení pro due diligence. Míra detailu a obsah informací se liší případ od případu.

A) Zakladatelské dokumenty

- 1) Usnesení orgánu zakladatele o založení nové společnosti (historie vzniku a důvody)
- 2) Zakladatelská listina / společenská smlouva
- 3) Stanovy společnosti
- 4) Živnostenský list nebo jiná oprávnění k vykonávání činnosti

B) Historie a současný právní stav společnosti

- 1) Zápisy z řádných a mimořádných valných hromad od vzniku společnosti / jiného data
- 2) Zápisy z jednání orgánů společnosti od vzniku společnosti / jiného data
- 3) Změny stanov
- 4) Změny zápisu v OR
- 5) Aktuální výpis z OR
- 6) Statuty orgánů společnosti
- 7) Jednací řády orgánů společnosti
- 8) Interní předpisy včetně pravidel pro podepisování a případného omezení pravomocí prokuristů či statutárních orgánů
- 9) Seznam platných plných mocí s vymezením jejich obsahu
- 10) Struktura skupiny – mateřská společnost, dceřiné společnosti, další podniky, kde společnost má více než 1 % podíl, změny ve struktuře skupiny
- 11) Ovládací smlouva, písemné zprávy o vztazích mezi ovládající a ovládanou osobou

C) Společníci / akcionáři

- 1) Výpis ze seznamu akcionářů
- 2) Výpisy z OR společníků / akcionářů společnosti, jsou-li to právnické osoby
- 3) Vývoj struktury společníků / akcionářů

D) Podnikatelská činnost

- 1) Detailní popis aktivit společnosti, včetně produktů a služeb jak současných, tak i zamýšlených
- 2) Seznam hlavních zákazníků, dodavatelů a konkurence (u zákazníků a dodavatelů uvést objemy zboží, materiálu, stupeň důležitosti pro provoz, popis splatnosti dodacích podmínek, smlouvy s odběrateli apod.) za uplynulé tři roky. Konkurenci v členění podle produktových řad / nákladových středisek (uvést podíl na trhu)

E) Podnikatelský plán

- 1) Aktuální [pětiletý] podnikatelský plán
- 2) Projekty na nové produkty/výrobky
- 3) Pětiletý podnikatelský plán předcházející plánu uvedeném v bodě (1)
- 4) Kontrolní a plánovací proces
- 5) Vysvětlení cenové politiky
- 6) Rozpočet na letošní rok

³² Zdroj: *Seznam podkladů pro due diligence (prověrku společnosti)*. Arca Capital Bohemia, a.s. [online]. Praha [cit. 2010-02-22]. Dostupné on-line na < http://www.arcacapital.com/downloads/AC_Podklady_Due_Diligence_CZ.pdf >

F) Finanční a účetní informace

- 1) Auditované finanční výkazy společnosti (nekonsolidované)
- 2) Dopisy a zprávy od nezávislých veřejných účetních a interních auditorů, včetně manažerských dopisů
- 3) Zprávy managementu a další podpůrné zprávy
- 4) Nedávné rozpočty budoucího rozvoje společnosti a jejích dceřiných společností
- 5) Analýza finančních výsledků hospodářského letošního roku versus rozpočet
- 6) Detailní informace o všech investicích včetně nákupní ceny, tržní hodnoty a dalších významných podmínek
- 7) Analýza pohledávek
- 8) Analýza závazků
- 9) Analýza provozních nákladů společnosti a každé její dceřiné společnosti
- 10) Nejaktuálnější míra zadluženosti, jméno peněžního ústavu
- 11) Významné prodeje materiálu
- 12) Podrozměňovací položky

G) Hmotný investiční majetek (HIM)

- 1) Seznam HIM - pořizovací cena, oprávky, čistá zůstatková hodnota a doba životnosti pro účely odepisování
- 2) Popis a přehled vyřazeného / předaného HIM, kopie kupních smluv, důvod vyřazení / prodeje
- 3) Plány prodeje či nákupu HIM
- 4) Znalecké posudky vztahující se k HIM
- 5) Nájemní smlouvy včetně výše ročního nájmu, smlouvy o smlouvě budoucí, smlouvy o předkupním právu, smlouvy o zprostředkování, mandátní smlouvy, komisionářské smlouvy a udělená zmocnění vztahující se k HIM a podepsané od vzniku společnosti / jiného data
- 6) Listy vlastnictví nemovitostí, návrhy na vklad do katastru nemovitostí
- 7) Dokumentace vztahující se k zastaveným nemovitostem
- 8) Restituční nároky
- 9) Plán rozmístění nemovitostí
- 10) Mapy areálu a výrobních prostor
- 11) Vozový park

H) Nehmotný investiční majetek (NHIM)

- 1) Seznam NHIM s údaji: pořizovací cena, oprávky, čistá účtovaná hodnota a doba životnosti pro účely odepisování

I) Peníze, banka a cenné papíry

- 1) Seznam bank, se kterými má společnost úvěrové vztahy s uvedením disponibilní částky, charakter zajištění, současně nevyčerpané částky, úrokové sazby, splátkové kalendáře
- 2) Úvěrové smlouvy
- 3) Cenné papíry v majetku společnosti, výpisy z evidence cenných papírů
- 4) Výška vkladů do obchodních společností, výše podílu na základním jmění, stanovy společnosti, zastoupení v orgánech společností

J) Závazky

- 1) Seznam závazků nad 40.000,- Kč / jiná částka s uvedením důvodu vzniku a data splatnosti
- 2) Seznam zůstatků důležitých dodavatelů s uvedením charakteru dodávané služby nebo produktu
- 3) Vydané dluhopisy
- 4) Vydané, avalované či indosované směnky
- 5) Poskytnutá ručení třetím osobám, uznání dluhu apod.

K) Právní

- 1) Licence a patenty, smluvní dokumentace týkající se průmyslového vlastnictví, využití pro společnost
- 2) Certifikáty
- 3) Leasingové smlouvy
- 4) Řízení, jichž se společnost aktuálně účastní, s uvedením podstaty sporu a poskytnutí dostupných podkladů
- 5) Smlouvy o tichém společenství, leasingové smlouvy, smlouvy o dílo, mandátní, komisionářské a nepojmenované smlouvy, dohody partnerů, joint venture
- 6) Informace o ústních dohodách zakládajících pro společnost právo či povinnost
- 7) Vzory standardních smluv
- 8) Smlouvy uzavřené za jiným než běžným obchodním účelem
- 9) Jiné smlouvy uzavřené za jiných než běžných obchodních podmínek
- 10) Smlouvy, které nelze vypovědět s tříměsíční výpovědní lhůtou, aniž by se uplatňovaly penalizace nebo sankce
- 11) Popis neklíčových aktivit s uvedením výnosů a nákladů
- 12) Smlouvy o převodu podniku, části podniku, fúze

L) Zaměstnanci

- 1) Organizační schéma, počet zaměstnanců a mzdové náklady včetně dceřiných společností
- 2) Popis mzdové politiky
- 3) Standardní pracovní smlouvy
- 4) Popis mzdového plánu a plánu odměn
- 5) Neuhrazené závazky vůči zaměstnancům
- 6) Obrat zaměstnanců za poslední 3 roky / jiné období
- 7) Očekávaný růst počtu zaměstnanců a jejich kvalifikace
- 8) Spolupráce s personálními agenturami za poslední 3 roky / jiné období
- 9) Kolektivní smlouva

M) Management

- 1) Seznam manažerů společnosti včetně životopisů, popis práce, oblast zodpovědnosti
- 2) Popis závislosti na klíčových osobách, jejich identifikace včetně životopisu a typu smlouvy
- 3) Kompenzace a manažerské smlouvy
- 4) Kritéria hodnocení výkonu

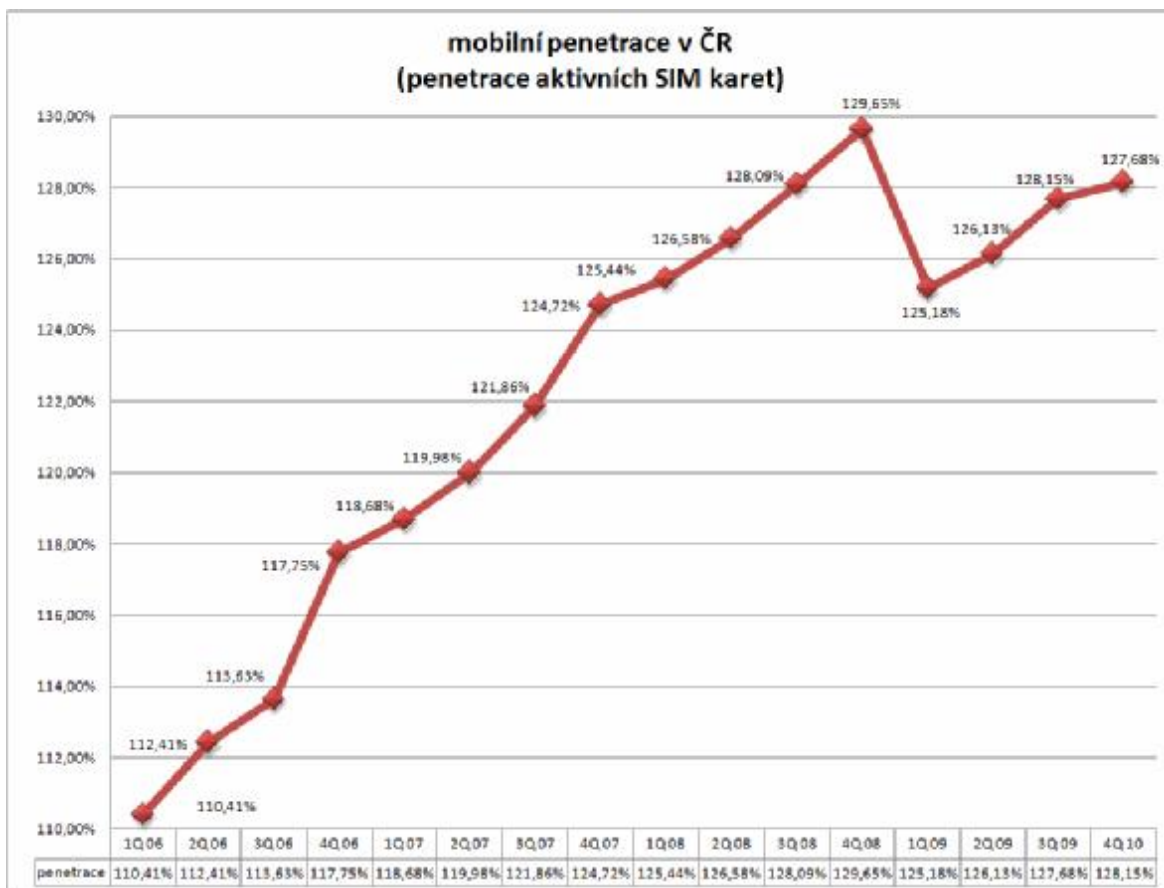
N) Daně

- 1) Přiznání k dani z příjmů od vzniku společnosti / jiné období
- 2) Výsledky kontrol daňových úřadů uskutečněných od založení společnosti / jiné období

O) Životní prostředí

- 1) Informace o jednáních, vyšetřování a stížnostech dotýkajících se životního prostředí
- 2) Informace o použití parcel vlastněných či pronajímaných společností či jejím předchůdcem v minulých 20 letech (pokud je to možné)
- 3) Je si společnost vědoma možného znečištění vlastněných nemovitostí nebo pronajímaného majetku?
- 4) Poskytnuté záruky v oblasti životního prostředí (např. státní garance)

Příloha č. 2 – Mobilní penetrace na konci roku 2009



Zdroj: <http://www.lupa.cz>