

SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Mzdové účetnictví, daně a personalistika**

ZPŮSOBY SPOJOVÁNÍ PODNIKATELŮ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Jiří Selinger**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Alois KONEČNÝ**

Znojmo, 2010



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor **Jiří SELINGER**
Bakalářský studijní program Ekonomika a management
Obor Mzdové účetnictví, daně a personalistika

Název tématu: **Způsoby spojování podnikatelů**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě studia odborné literatury charakterizovat jednotlivé formy spojování podnikatelů a důvody jejich integrace.
2. Charakterizovat pojem akvizice a fúze.
3. Popsat možné dopady na integrující subjekt a srovnat tyto poznatky se skutečnými případy.

Rozsah práce: 40 stran

Seznam odborné literatury:

1. VOMÁČKOVÁ, H. *Účetnictví akvizicí, fúzí a jiných vlastnických transakcí: (vyšší účetnictví)*. 4. vyd. Praha: BOVA POLYGON, 2009. 560 s. ISBN 978-80-7273-157-2.
2. WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.
3. INSTITUT CERTIFIKACE ÚČETNÍCH. *Mezinárodní standardy účetního výkaznictví: praktické aplikace*. Praha: Institut certifikace účetních, 2009. 479 s. ISBN 978-80-86716-61-9.

Datum zadání bakalářské práce: květen 2009

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2010




Jiří SELINGER
autor


Ing. Bc. Alois KONEČNÝ
vedoucí bakalářské práce


Prof. PhDr. Miroslav FORET, CSc.
rektor SVŠE Znojmo

Abstrakt

Bakalářská práce „Způsoby spojování podnikatelů“ je zaměřená na problematiku spojování ekonomických subjektů na základě kapitálové účasti, ale i na smluvním základě. V teoretické části jsou charakterizovány jednotlivé druhy propojení podle způsobů a také formy vzájemného spojení. Práce popisuje rozdíl mezi fúzí a akvizicí a analyzuje důvody a možné dopady vedoucí ke spojení podnikatelů. Získané teoretické znalosti budou uplatněny v praktické části, kde budou porovnány teoretické poznatky na konkrétních případech z praxe.

Klíčová slova:

Koncentrace, akvizice, fúze

Abstract

The bachelor thesis "The way of connecting entrepreneurs" is focused on connecting businesses on the basis of equity participation, but also on a contractual basis. In the theoretical part are characterized the various types of links as ways and forms of mutual connection. The work describes the difference between mergers and acquisitions, and analyzes the reasons and possible implications aimed at connecting entrepreneurs. The acquired theoretical knowledge will be applied in the practical part where will be compared the theoretical knowledge to concrete cases from practice.

Keywords:

Consolidation, acquisitions, mergers

Prohlášení:

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma Způsoby spojování podnikatelů jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označil a uvedl v seznamu použitých zdrojů.

Ve Znojmě, dne 30. listopadu 2010

.....

Jiří SELINGER

Děkuji Ing. Bc. Aloisovi Konečnému a Ing. Františkovi Kaloudovi, CSc., MBA za cenné připomínky při zpracování bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	12
2	Cíl práce a metodika	13
3	Teoretická část	14
3.1	Základní pojmy podle zákona	14
3.2	Spojování podnikatelů.....	15
3.2.1	Podle způsobu propojení	15
3.2.2	Podle intenzity propojení.....	16
3.2.3	Kooperace.....	17
3.2.4	Koncentrace.....	19
3.2.5	Akvizice	19
3.2.6	Fúze	20
3.3	Kontrola spojování podnikatelů v České republice	21
3.4	Cíle spojování podnikatelů.....	21
3.4.1	Cíle v oblasti odběratelské	22
3.4.2	Cíle v oblasti výrobní	22
3.4.3	Cíle ve financování.....	23
3.4.4	Cíle v dodavatelské oblasti.....	23
3.4.5	Daňové cíle.....	23
3.4.6	Další cíle kooperace	24
3.4.7	Zhodnocení dopadů na subjekty.....	24
4	Praktická část	25
4.1	Vybrané společnosti	25

4.2	Akvizice a fúze,.....	25
4.2.1	Představení podniku Plzeňský Prazdroj, a.s.	25
4.2.2	Představení podniků Radegast a.s.	26
4.2.3	Představení podniků Pivovar Velké Popovice	26
4.2.4	Akvizice společností	27
4.2.5	Cíle akvizice a jejich dosažení	29
4.2.6	Fúze společností	30
4.2.7	Cíle fúze a jejich dosažení.....	31
4.3	Joint Venture	33
4.3.1	Představení společnosti TPCA	33
4.3.2	Představení společnosti Toyota Motor Corporation.....	34
4.3.3	Představení společnosti PSA Peugeot Citroën	34
4.3.4	Projekt Joint Venture.....	35
4.3.5	Výroba	36
4.3.6	Cíle a jejich zhodnocení	39
4.4	Kartel ,	40
4.4.1	Představení společnosti PENAM a.s.	40
4.4.2	Představení společnosti DELTA Pekárny	40
4.4.3	Představení společnosti ODKOLEK a.s.....	41
4.4.4	Kartelová dohoda společností	41
4.4.5	Zhodnocení dopadu kartelu na společnosti	43
5	Závěr	44

Použité zdroje	45
Seznam tabulek, obrázků a grafů	46
Seznam zkratk	47

1 Úvod

Změnou režimu v roce 1989 a přechodu od centrálního plánování k tržní ekonomice, globalizace a stále větší otevřenost ekonomiky přináší nové příležitosti, ale také ohrožení pro řadu podnikatelských subjektů. Tyto subjekty musí čelit množství konkurence a musí stále častěji hledat způsob, jak si udržet pozici na trhu. Jednou z možností je co nejužší spolupráce jednotlivých podniků, jejich převzetí či sloučení. V současné době je stále více zřetelnější silící trend ke spojování podniků do větších forem a tím diverzifikovat svá rizika.

Otevření ekonomik vede k tomu, že zejména zahraniční investoři a společnosti byli a jsou připraveni více investovat v zemích střední a východní Evropy a prostřednictvím akvizic a fúzí získávat kontrolu nad podniky. Pro finanční investory je však rozhodující očekávaný výnos podmíněn budoucí ziskovostí cílové společnosti, nikoliv konkrétní obor podnikání. Česká republika spolu s Polskem a Ruskem patří mezi neaktivnější trhy s podniky ve střední a východní Evropě.

Jelikož se spojením očekává pozitivní dosažení stanovených cílů, může se stát, že uskutečněná spojení, akvizice nebo fúze skončí neúspěchem. Proto je vždy odpovědnost na vlastníkově nebo manažerech, jaký způsob spojení zvolí a jaký cíl od realizované transakce očekávají.

I v době finanční krize je problematika spojování podniků stále aktuální, neboť o spojení s jinou společností uvažuje stále více firem, což nepotvrzuje obecnou zkušenost, že v době recese je malá ochota k těmto transakcím a v době konjunktury vysoká. Přes velký zájem však nejsou v mnoha případech realizovány. Vzhledem ke snížení cen akcií a rostoucím množstvím subjektů, kteří se ocitají v existenčních problémech, se tato situace může stát velmi rychle novou příležitostí pro firmy, které současnou situaci přežijí bez velkých následků a v blízké budoucnosti může dojít k výraznému nárůstu akvizičních aktivit.

2 Cíl práce a metodika

Cílem mojí bakalářské práce je shromáždit informace a charakterizovat jednotlivé formy a cíle spojování podnikatelů. Na základě zjištěných skutečností popsat možné dopady na integrující podnik a tyto skutečnosti porovnat se skutečnými případy z praxe.

Pojmy související s podnikovými koncentracemi často splývají, různě se prolínají a nejsou zcela jednoznačné. Vzhledem, že k tomuto tématu není v současné době publikováno dostatek ucelené literatury, věřím, že práce bude jistým přínosem.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V úvodu teoretické části jsem popsal jednotlivé spojení podnikatelů a vymezil jednotlivé pojmy. V další části jsem charakterizoval akvizici a fúze. V závěru teoretické části jsem se zaměřil a popsal jednotlivé motivy a cíle, které vedou ke spojení a zhodnotil možné dopady.

V praktické části tyto poznatky z teoretické části srovnávám na konkrétních případech v České republice. Postup bude analogický od představení integrujících společností až po vysvětlení motivů a dopadů spojení.

K dosažení cíle bakalářské práce budou použity metody analýzy, komparace, literární rešerše a deskripce.

3 Teoretická část

3.1 Základní pojmy podle zákona¹

- **Podnikání**

Podnikáním rozumíme soustavnou činnost, která je prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

- **Podnikatel**

Podnikatelem jsou osoby zapsané v obchodním rejstříku, podnikající na základě živnostenského nebo jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů a osoby provozující zemědělskou výrobu zapsané do evidence podle zvláštních předpisů.

- **Podnik**

Podnik můžeme charakterizovat souborem hmotných, osobních a nehmotných složek k podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.

- **Obchodní firma (firma)**

Obchodní firma je název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel je povinen činit právní úkony pod svou firmou. Firmou fyzické osoby musí být vždy její jméno a příjmení (jméno). Firma fyzické osoby může obsahovat dodatek odlišující osobu podnikatele nebo druh podnikání vztahující se zpravidla k této osobě nebo druhu podnikání. Firmou obchodní společnosti nebo družstva a dalších právnických osob, které vznikají zápisem do obchodního rejstříku, je název, pod kterým jsou zapsány v obchodním rejstříku. Firmou právnické osoby, která se zapisuje do obchodního rejstříku na základě zvláštního právního předpisu a která vznikla před tímto zápisem, je její název. Součástí firmy právnických osob je i dodatek označující jejich právní formu.

¹ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění

3.2 Spojování podnikatelů²

„Spojování podnikatelů (mezinárodně označované jako Merges & Acquisitions) se uskutečňuje prostřednictvím propojení dosud právně a ekonomicky samostatných podnikatelů za účelem vytvoření větší ekonomické jednotky“³

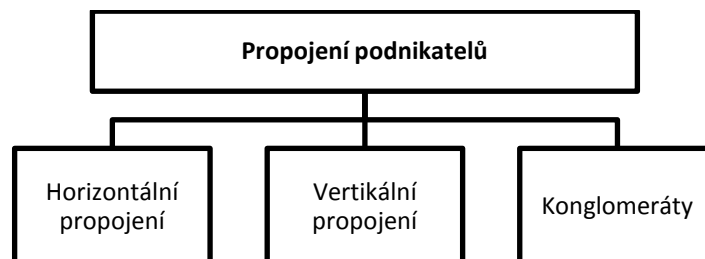
Toto spojení můžeme členit podle různých hledisek nebo příčin, které k nim podniky vedou. Toto spojení můžeme členit podle:

- způsobu propojení hospodářských úrovní (směru spojení)
- intenzity propojení

3.2.1 Podle způsobu propojení

Podle způsobu hospodářských úrovní dělíme na horizontální a vertikální spojení a konglomeráty.⁴

Obrázek č. 1: Propojení podnikatelů podle způsobu propojení hospodářských úrovní



Zdroj: WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2., str. 230

Horizontální - dochází ke spojování podniků zabývajících se stejnou nebo obdobnou činností. Můžeme zde také připojit různá sdružení podnikatelů do odvětvových nebo

² WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2., str. 229-231

³ WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2., str. 229-231, str. 229

⁴ KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 279 s. ISBN 978-80-7380-174-8, str. 218

zaměstnaneckých svazů, jejímž cílem je společná ochrana členů. Jako příklad můžeme uvést spojení automobilek.

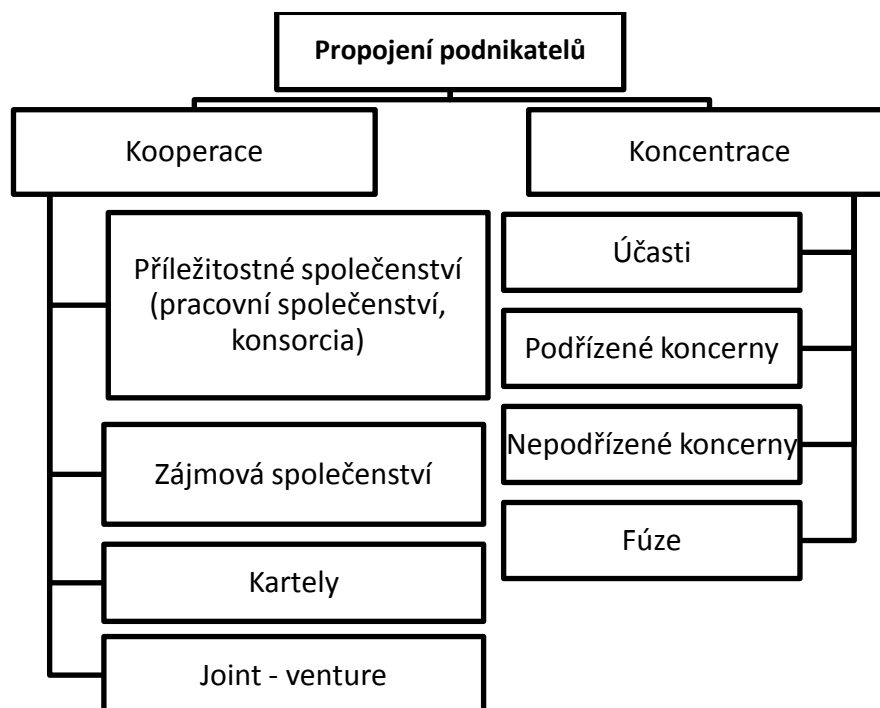
Vertikální - dochází ke spojování podniků z různých odvětví (spojení dodavatelských a odběratelských podniků). Toto spojení může být dále uspořádáno po směru produkce (např. ropná rafinerie koupí další těžební společnost) nebo proti směru produkce (např. ropná rafinerie koupí síť čerpacích stanic).

Konglomerátní - spojení podniků, které nejsou spojeny ani horizontálně ani vertikálně. Zde se sjednocují podnikatelé z odlišných výrobních nebo obchodních úrovní.

3.2.2 Podle intenzity propojení

Členění podniků podle intenzity nebo také formy, ovlivňuje jak právní tak i hospodářskou samostatnost spojeného podnikatele. Odlišujeme kooperaci od koncentrace.

Obrázek č. 2: Propojení podnikatelů podle intenzity propojení



Zdroj: WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2., str.229

3.2.3 Kooperace

Kooperace se vyznačuje dobrovolným spojením podnikatelů a zůstává plně zachována právní a hospodářská samostatnost. Zúčastněné podniky se vzdávají pouze části jejich hospodářské suverenity. Je to zpravidla nekonkurenční chování několika subjektů, které jim přináší užitek, jsou vedené a zaměřené k dosažení společného cíle. Kooperovat mohou podniky s nedostatečnou výrobní kapacitou, chybějící technologií nebo také na předem dohodnuté výrobě, popřípadě vytváření kartelových dohod, zájmových činností a odborových sdružení.

- **Příležitostné společenství**

V tomto případě je cílem spojení podnikatelů provádět určitou činnost na společný účet. Vytvořením příležitostného společenství umožňuje řadě podnikatelů společně provádět společné projekty, které překračují kapacitu podnikatele, nebo podnikatel nehodlá přebírat riziko jejich provedení. Můžeme se s nimi setkat převážně při realizaci velkých zakázek (např. výstavba elektrárny nebo letiště).

- **Zájmová společenství**

Vzniká podobně jako příležitostné společenství na bázi smluvního spojení samostatně působících podnikatelů. Spolupráce není časově nebo obsahově omezena, ale jde spíše o dlouhodobější spolupráci, zpravidla v důsledku zlepšení hospodárnosti vedoucí ke snížení nákladů (např. společný výzkum a vývoj).

- **Kartel⁵**

Kartel je nejvyšší forma spojení v podobě kooperace. Ve většině zemí považován za ilegální dohodu firem, zpravidla stejného výrobního odvětví, kterou mezi sebou tajně uzavírají o prodejních cenách a množství. Tato dohoda jim umožňuje to, aby si

⁵ WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2., str. 238

monopolizovaly trh a tím vytvořily podmínky, kdy nakupující nemá na výběr konkurenci, což vede k dominantnímu ovládnutí trhu a možnosti navyšovat cenu výrobku/služby. Z této výhody pak obecně každý monopol těží. Základními formami je cenový, odbytový, výrobní a kondiční kartel.

- Cenový kartel – nejvíce omezuje konkurenci. Stanoví dohodu o odbytových cenách (např. jednotkovou, nejnižší nebo maximální cenu) a také výrobní nebo odběrové množství.
- Odbytový (nebo také dodavatelský) kartel – odbyt nebo nákup je místně rozdělen. Odbyt se provádí prostřednictvím společné odbytové kanceláře, nákup je prováděn centrálně (syndikát).⁶
- Výrobní kartel – jsou sjednávány podmínky, které mohou být předmětem některé výrobní činnosti, např. normy, typizace.
- Kondiční kartel – součástí dohod je vše, co není uvedeno ve výše uvedených druzích kartelů – např. délka záruční doby.

Každý právní řád může kartel chápat mírně odlišně, nicméně abychom mohli nějaké firmy z kartelu obvinít, musí být zřejmé, že jejich počínání jasně vede k získání výhod spojených s kartelovou dohodou. Těmito výhodami jsou, jak již bylo řečeno, především výše cen, které jsou spotřebitelům účtovány za služby či zboží a které jsou v případě kartelizovaných trhů stanoveny na úrovni vyšší, než tomu je v případě trhů bez těchto dohod.

● **Joint – venture**

Jde o hospodářskou spolupráci mezi dvěma nebo více navzájem nezávislými podnikateli. Vystupuje pod vlastním jménem, má za cíl společně zájmy a dlouhodobě musí plnit funkci samostatné hospodářské jednotky. Má zpravidla společné vedení v rovném zastoupení, nebo v případě nestejně účasti se zvolí vedení po společné domluvě.⁷ Často vzniká mezi podniky z různých států z důvodu možnosti využívat znalostí a výhod místních poměrů pro

⁶ Cenový a odbytový kartel je ve většině zemí přísně zakázán a postihován. V ČR kontroluje Úřad na ochranu hospodářské soutěže.

⁷ WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. Přepřacované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2., str. 238

společné podnikání. V České republice je výraz Joint Venture, v souvislosti s úpravou hospodářské soutěže, používán jako „společně kontrolovaný podnik“.

3.2.4 Koncentrace

Při koncentraci nejsou jen některé, ale všechny činnosti spojeného podnikatele vykonávány společně. Hlavním znakem propojení je podřízenost spojeného podnikatele jednotnému řízení. Podle formy spojení ji dělíme na akvizice a fúze. Rozdíl mezi fúzemi a akvizicemi je minimální. Rozlišení je v tom, že u fúzi jde o většinou „přátelské“ spojení dvou firem, které managementy obou firem vnímají jako prospěšné, zatímco akvizice je vnímána spíše jako poněkud méně přátelská, nebo i nepřátelská akce.⁸ V současné době toto rozlišujeme jen minimálně.

Fúze a akvizice je činnost, která je často řízena přirozenými cykly a to na makroúrovni takovými faktory jako je dostupnost kapitálu a stav ekonomiky nebo na mikroúrovni, založeném na konkrétním plánu kupujícího nebo prodávajícího. Cyklus prochází těmito fázemi: plán – získání společnosti – strávení společnosti – zhodnocení transakce – prodej. Proto se dá tento cyklus přirovnat k lidskému trávícímu cyklu. Některé společnosti jsou proto na počátku cyklu a hledají velkou příležitost k akvizici, někteří jsou již na konci cyklu, kdy strávili co koupili a jsou připraveni se společností zbavit, protože naplnili plánované cíle.⁹

3.2.5 Akvizice¹⁰

Akvizice představuje postup, při kterém kupující získává kontrolu nad částí nebo celou cílovou společností (která je předmětem akvizice), její částí nebo částí jejího majetku a

⁸ KONEČNÝ, A. *Integrace podnikatelských subjektů - její motivy, typy a trendy vývoje* [online], 2008. 6 s. Referát. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra financí. Dostupné na: http://www.econ.muni.cz/~alois/publikace/Integrace_podnikatelskych_subjektu-její_motivy_typy_a_trendy_vyvoje.pdf, str. 5

⁹ Zdroj: SHERMAN, Andrew J.; HART, Milledge A. *Mergers & Acquisitions from A to Z*. New York : AMACOM, 2006. 293 s. ISBN 0-8144-0880-X. s.15-16.

¹⁰ HLAVÁČ, J. *Fúze a akvizice – proces nákupu a prodeje firem*. Praha: Nakladatelství VŠE – Oeconomica, 2010.129 s. ISBN 2010978-80-245-1635-6., str. 55-70

prodávající za to získává od kupujícího odpovídající vypořádání. Převzetí cílové společnosti můžeme provést dvěma způsoby:

Asset deal – prodej aktiv z prodávajícího na kupujícího může být realizován dvojí formou:

- a) Jako převod vybraných aktiv (případně vybraných závazků)
- b) Jako převod podniku nebo části podniku

Pokud je kupována část podniku, musí splňovat podmínku organizační samostatnosti (tedy oddělitelnosti od podniku jako celku bez dopadu na schopnost provozu zbývajících částí).

Share deal – představuje situaci, kdy je akvizice provedena převodem obchodních podílů na cílové společnosti nebo převodem akcií cílové společnosti (kupující tak fakticky získá vlastnictví k cílové společnosti).

3.2.6 Fúze

Fúze představuje postup, kdy se statutární orgány dvou nebo více firem dohodnou na jejich spojení s tím, že požádají vlastníky těchto firem o schválení takového spojení. Registrací fúze v příslušném rejstříku firem je pak celý proces dokončen. Fúze se může uskutečnit formou sloučení nebo splynutí.¹¹

„**Fúzí sloučením** dochází k zániku obchodní společnosti nebo družstva nebo více obchodních společností nebo družstev, jemuž předchází zrušení bez likvidace; jmění zanikající obchodní společnosti nebo družstva včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů přechází na jinou obchodní společnost nebo družstvo. Za fúzi sloučením se též považuje, jestliže se slučuje zanikající akciová společnost nebo společnost s ručením omezeným s nástupnickou akciovou společností nebo společností s ručením omezeným, která je jejím jediným společníkem.“¹²

„**Fúzí splynutím** dochází k zániku dvou nebo více obchodních společností nebo družstev, jemuž předchází jejich zrušení bez likvidace; jmění zanikajících obchodních společností

¹¹ HLAVÁČ, J. *Fúze a akvizice – proces nákupu a prodeje firem*. Praha: Nakladatelství VŠE – Oeconomica, 2010. 129 s. ISBN 2010978-80-245-1635-6., str. 55-70

¹² Zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev, v platném znění

nebo družstev včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů přechází na nově vznikající nástupnickou obchodní společnost nebo družstvo.“¹³

3.3 Kontrola spojování podnikatelů v České republice¹⁴

Antimonopolní regulace je obsažena v legislativní úpravě všech vyspělých ekonomik. Jejím cílem je ochrana hospodářské soutěže jako žádoucího jevu. Jelikož cílem všech forem spojování podniků je konkurenční výhoda, dochází nezdědka k porušování práva. Jedná se zejména o případy, kdy se spojováním podniků narušuje hospodářská soutěž. Pro tyto případy byl také schválen zákon o ochraně hospodářské soutěže. Ten legislativně upravuje hlavně dohody narušující soutěž (kartelové dohody) a spojování soutěžitelů. Na dohlížení a kontrolu v České republice je zřízen Úřad na ochranu hospodářské soutěže. Úřad je nezávislým orgánem státní správy, jemuž jsou svěřeny pravomoci k usměrňování situací na trhu. Platná právní úprava stanoví, že dohody mezi soutěžiteli, rozhodnutí o jejich sdružení a jednání ve vzájemné dohodě, které vedou nebo mohou vést k narušení hospodářské soutěže, jsou zakázány a neplatné.

Spojením soutěžitelů se v zákoně rozumí spojení podniků. V tomto zákoně jsou stanoveny kritéria pro případy, kdy se omezení na dohody nevztahuje, či je zapotřebí žádat o povolení Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže nebo Komise Evropské unie. Nutno podotknout, že se tato omezení vztahují na subjekty s určitým nemalým podílem na relevantním trhu a případně zákonem nedovolené sdružovací úkony musí být způsobilé ohrozit hospodářskou soutěž. Převážně jde o velké a ekonomicky silné podniky.

3.4 Cíle spojování podnikatelů¹⁵

Spojování podnikatelů je prováděné za účelem dosažení určitého cíle. Základním cílem je však dlouhodobá maximalizace zisku. Toho lze dosahovat několika způsoby:

¹³ Zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev, v platném znění

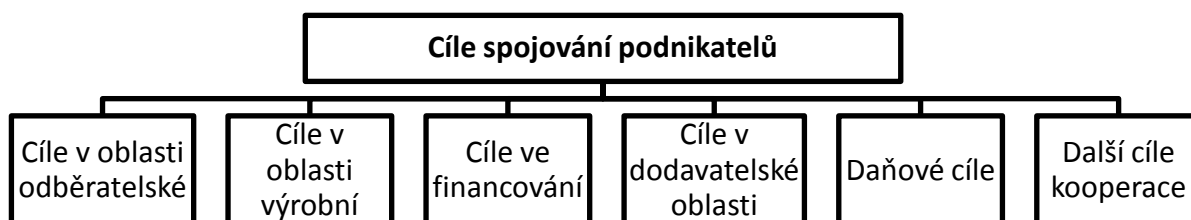
¹⁴ Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, v platném znění

¹⁵ WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2., str. 231-234

- Zvýšení hospodárnosti nebo-li racionalizace
- Snížení rizik nebo-li diverzifikace
- Zlepšení vyjednávací pozice nebo-li koncentrace

Při určitém spojení může být důvodem pouze jeden cíl, např. zvýšení hospodárnosti ve výrobní oblasti, nebo může být kombinováno více cílů vedle sebe, hlavní a k němu se navazují vedlejší. Na následujícím schématu jsou tyto cíle popsány podle členění.

Obrázek č. 3: Cíle spojování podnikatelů



Zdroj: Práce autora na základě podkladů: WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2., str. 231-234

3.4.1 Cíle v oblasti odběratelské

Spojení vycházející z odběratelského sektoru můžou dosáhnout prostřednictvím společného nákupu, výhodnějších podmínek jako jsou platební podmínky, termíny nebo množstevní rabaty.

3.4.2 Cíle v oblasti výrobní

Výsledkem spojení ve výrobní oblasti může být zlepšení výrobních podmínek, neboť každá firma chce zefektivnit výrobu a dosáhnout tak úspor z rozsahu prostřednictvím velkosériové výroby (každý podnik se bude specializovat na určitý výrobek, který před sloučením vyráběly všechny podniky). Další formou může být i typizace, kdy se sjednotí formy konečné produkce.

3.4.3 Cíle ve financování

Spojením podniků a zvýšením základního kapitálu se zvýší možnost financování cizími zdroji prostřednictvím zlepšení bonity, zvýšení rentability nebo snížení rizik prostřednictvím kapitálových účastí.

3.4.4 Cíle v dodavatelské oblasti

Spojením do větších celků získá společnost výhodnější tržní postavení. Nejčastějším motivem je dosáhnout dominantního postavení a vyloučit konkurenci cestou stanovení jednotné ceny a dodavatelských podmínek. Získává vstup na nový trh nebo do nového teritoria, u kterého by obtížně sama překonávala bariéry.

3.4.5 Daňové cíle

Firma převezme položky, které sníží její daňový základ (např. daňová ztráta, výdaje na výzkum a vývoj).

Podle Hlaváče vedou ke spojení podnikatele v praxi tyto nejčastější motivy:¹⁶

- Zvýšení podílu na trhu
- Proniknutí na nové trhy
- Realizace „výhodná koupě“ – pokud je cílový podnik nebo její vlastník v dočasných problémech
- Dosažení synergii ze spojení
- Uložení disponibilních zdrojů za účelem zhodnocení
- Získání nehmotného majetku – technologie, licence nebo know-how
- Získání vyjímečných zaměstnanců
- Eliminování konkurence
- Uspokojení ega vlastníků, případně manažerů
- Zjednodušení organizační struktury – fúze v rámci skupiny
- Úspora administrativních nákladů v rámci skupiny firem – fúze v rámci skupiny

¹⁶ HLAVÁČ, J. *Fúze a akvizice – proces nákupu a prodeje firem*. Praha: Nakladatelství VŠE – Oeconomica, 2010.129 s. ISBN 2010978-80-245-1635-6., str. 122-123

3.4.6 Další cíle kooperace¹⁷

K jiným společným zájmům, které vedou podnikatele ke spojení, můžeme uvést několik cílů spojení na základě kooperace. Patří sem:

- Společná reklama
- Společné podnikatelské plány (např. podnikové srovnávání, průzkumy trhu, vzdělávání)
- Společné lobbování
- Společné vědecko-technické záměry (společné výzkumy a vývoj)

3.4.7 Zhodnocení dopadů na subjekty

Dopady na subjekty ze společného spojení musíme posuzovat vždy samostatně podle každého konkrétního případu. Výsledkem spojení by měl být vždy pozitivní dopad. Pokud však dopad na společnost je negativní, je třeba analyzovat důvody, protože ne vždy všechny aspekty můžeme zcela ovlivnit, i když jsme je předpokládali. Dopady můžeme charakterizovat jako výsledek zhodnocení stanovených cílů a to ve všech oblastech, které jsem v předchozích kapitolách popsal. Společnost by měla dosáhnout zvýšení hodnoty firmy, využití synergických efektů na straně výnosů nebo nákladů, převzetí konkurence dodavatele nebo odběratele nebo získání nových růstových příležitosti, jako jsou nové produkty, firemní procesy, proniknutí na nový trh nebo možnost zvýšení dluhové kapacity. Co se týká negativních dopadů, může se jednat o různá zákonná a regulační procedury, která nejsou známé nebo jsou nepředvídatelné.

Tyto dopady však můžeme vždy zhodnotit až po uskutečnění spojení s ohledem na všechny okolnosti.

¹⁷ WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2., str 234

4 Praktická část

4.1 Vybrané společnosti

V praktické části ukážu na způsoby spojení na konkrétních subjektech, tak jak byly prezentovány v teoretické části. V jednotlivých oddílech vždy budou představeny, dále bude pojednáno o jejich spojení a nakonec budou rozebrány cíle a vyhodnoceny výsledky těchto spojení.

V prvním příkladu jsem si vybral akvizici a fúzi společností Plzeňský prazdroj a.s., Pivovar Radegast a.s. a Pivovar Velké Popovice.

Jako druhý příklad jsem si vybral firmu Toyota Peugeot Citroen Automobile Czech s.r.o., která vznikla jako Joint-Venture při společném projektu výroby osobních automobilů.

Ve třetím příkladu jsem krátce popsal horizontální cenový kartel pekárenských společností Delta Pekárny, Odkolek a Penam a zhodnotil jeho negativní dopad na všechny společnosti.

4.2 Akvizice a fúze^{18, 19}

4.2.1 Představení podniku Plzeňský Prazdroj, a.s.

Plzeňský prazdroj, a.s. je s celkovým výstavem téměř 8 milionů hektolitrů piva jedním z nejvýznamnějších subjektů pivovarnického průmyslu ve střední a východní Evropě. Je zároveň největším exportérem českého piva. Plzeňský prazdroj je členem mezinárodní skupiny SABMiller plc, druhé největší světové pivovarnické společnosti. Vlajkovou loď představuje značka Pilsner Urquell. Obchodní značka Pilsner – Urquell byla založena již roku 1898.

¹⁸ Použitý zdroj: *Česká pivovarnická fúze aneb od IPB po SABMiller* [online]. 2008 [cit. 2010-11-4]. Dostupné z WWW: <<http://www.pivovary.info/prehled/prazdroj/fuze.htm>>

¹⁹ Použitý zdroj: *Základní informace o společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.* [online]. 2010 [cit. 2010-11-4]. Dostupné z WWW: <http://www.sweb.cz/beerthesis/spolecnost.htm#_Toc508935268>

Firma: Plzeňský Prazdroj, a.s.
Sídlo: U Prazdroje 7, Plzeň 304 97
Právní forma: akciová společnost
Vznik: 1. 5. 1992
IČ: 45357366
Základní kapitál: 2 000 000 000,- Kč, splaceno: 100%
Obchodní rejstřík: Krajský soud v Plzni, oddíl B, vložka 227
OKEČ: 15.96
Jediný akcionář: Pilsner Urquell Investments B.V.
Mateřská společnost: SABMiller, plc.
Počet akcií: 2 000 000 ks na jméno v JH 1 000 Kč

4.2.2 Představení podniků Radegast a.s.

Firma: Pivovar Radegast a.s..
Sídlo: Nošovice, PSČ 739 51
Právní forma: akciová společnost
Vznik: 25.3.1991
IČ: 14613603
Den zrušení: 30.9.2002 (z důvodu fúze)

V pivovaru Radegast se vaří pivo od roku 1970 a je nejmladším a nejmodernějším pivovarem v České republice. Ročně vyprodukuje přes 2,2 mil. hl piva. Vyrábí pivo typu „klasický český ležák“. Radegast byl od ledna 1995 vlastníkem majoritního – 85,04% - podílu na základním jmění Pivovaru Velké Popovice, a.s.. Od roku 1999 je pivovar Radegast součástí pivovarnické skupiny Plzeňský prazdroj a.s..

4.2.3 Představení podniků Pivovar Velké Popovice

Firma: Pivovar Velké Popovice a.s.
Sídlo: Velké Popovice, Ringholfferova 1, PSČ 251 69
Právní forma: akciová společnost
Vznik: 4.5.1992
IČ: 45147736
Den zrušení: 30.9.2002 (z důvodu fúze)

V pivovaru Velké Popovice se vaří pivo od roku 1874. Díky tradici, je jeho pivo „Velkopopovický kozel“ jedno z nejoblíbenějších. Od roku 1999 je pivovar Radegast součástí pivovarnické skupiny Plzeňský prazdroj a.s..

4.2.4 Akvizice společností^{20, 21}

V březnu 1998 odsouhlasila česká vláda vstup japonského peněžního ústavu Nomura Securities and Co. Ltd. do české Investiční a poštovní banky. Dceřiná společnost Nomura Europe plc tak získala od státu 51,36 % akcií české banky. Již dne 26.2.1998 na základě smlouvy o spolupráci se stala IPB a.s. (prostřednictvím dceřiné společnosti Bankovní holding, akciová společnost) jediným akcionářem společnosti České pivo, a.s., která vlastnila 87,86 % akcií společnost Plzeňský Prazdroj, došlo k nepřímé kontrole Prazdroje společností Nomura. Další dceřiná společnost japonské banky, Nomura International plc, uzavřela dne 29.9.1997 smlouvu o koupi dluhopisů s holandskou společností IMP Finance, B.V.. Na základě této smlouvy získala společnost IMP majoritní podíl (59,22 % akcií) pivovaru Radegast. Tak se stal bankovní dům Nomura majitelem majoritních podílů v obou pivovarech.

V září 1997 oznámila Nomura poprvé záměr spojit Radegast a Prazdroj. Záměr Nomury bylo vytvoření společného podniku, který by vlastnila pouze Nomura. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže v prosinci 1997 fúzi z důvodu vytvoření dominantního postavení na trhu a jeho udržení a tím zabránění vstupu konkurence, toto spojení zamítá. V roce 1998 potvrzuje své rozhodnutí a nařizuje Nomuře, že pokud chce předmětné firmy spojit, odprodat do 6 měsíců jeden z jejich podílů v pivovarech. V listopadu 1998 Nomura stahuje žádost o fúzi a oznamuje, že prodá svůj majoritní podíl v Pivovaru Radegast a.s.. Mimořádná valná hromada pivovaru Radegast v lednu 1999 rozhodla o prodeji strategického podílu. V březnu 1999 však úřad pro ochranu hospodářské soutěže vyjádřil stanovisko, že právoplatnému spojení pivovarů již došlo v roce 1998, kdy vstoupila Nomura do Investiční a poštovní banky.

²⁰ *Základní informace o společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.* [online]. 2010 [cit. 2010-11-4]. Dostupné z WWW: <http://www.sweb.cz/beerthesis/spolecnost.htm#_Toc508935268>

²¹ *Česká pivovarnická fúze aneb od IPB po SABMiller* [online]. 2008 [cit. 2010-11-4]. Dostupné z WWW: <<http://www.pivovary.info/prehled/prazdroj/fuze.htm>>

Majoritním vlastníkem Plzeňského Prazdroje, největší tuzemské firmy v oboru, byla tedy na počátku září 1999 společnost České pivo a.s., která ovládala 87,86 % akcií. Investiční a Poštovní banka vlastnila 3 %, Spolek plzeňských právníků 0,15 % a město Cheb 0,31 % akcií. Zbývající právnické osoby pak 0,25 a fyzické osoby 8,43 % akcií. Akciová společnost České pivo se dohodla dne 22.9.1999 s britskou společností Bass International Brewers Overseas Hold. o nákupu 33,4 % akcií Pivovaru Radegast, které držela. České pivo a.s. tak bude vlastnit 94,1 % akcií Radegastu a 87,8 % základního jmění Plzeňského Prazdroje a.s.. České pivo převzala počátkem srpna kontrolu nad 60,7 % podílem ve společnosti Pivovar Radegast. Převod akcií Radegastu na České pivo měl zjednodušit strukturu vlastnictví v rámci skupiny Nomura a zlepšit koordinaci vedení Prazdroje a Radegastu.

Dne 7.10.1999 bylo oznámeno uzavření smlouvy mezi japonskou společností Nomura a jihoafrickou společností South African Breweries o koupi pivovarů Radegast a Plzeňský Prazdroj. Tato akvizice za 51 % podíl dosáhla zhruba dvaadvacet miliard korun. Japonská Nomura si podle dohody s South African Breweries podrží ještě nejméně dva roky 49 % akcií a bude tak druhým největším akcionářem.

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže schválil na konci prosince 1999 spojení nizozemské společnosti South African Breweries International (SAB) a Plzeňského Prazdroje. Podmínkou však bylo dodržet čtyři nezbytné závazky. Nový vlastník musí pět let zachovat dostupnost značek spojených pivovarů Plzeňský Prazdroj, Radegast, Gambrinus a Velkopopovický kozel na tuzemském trhu.

Obrázek č. 4: Schéma prodeje Plzeňského Prazdroje společnosti SAB

Akcionářská struktura k 31.12.1999

	% ZJ
Pilsner Urquell Investments, B. V. (dcera SAB, plc)	96,63
Spolek plzeňských právovárečnicků	0,03
Fyzické osoby	2,65
Ostatní právnické osoby	0,69
Celkem	100

Akcionářská struktura k 31. 12.1998

	% ZJ
České pivo, a. s. (dcera Nomura)	87,86
Spolek plzeňských právovárečnicků	9,94
Fyzické osoby	2,07
Ostatní právnické osoby	0,22
Město Cheb (prodej bývalého pivovaru Cheb)	0,31
Celkem	100

prodej

Zdroj: *Základní informace o společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.* [online]. 2010 [cit. 2010-11-4]. Dostupné z WWW: <http://www.sweb.cz/beerthesis/spolecnost.htm#_Toc508935268>

4.2.5 Cíle akvizice a jejich dosažení

Cílem transakcí skupiny Nomura byl nákup strategické společnosti, její konsolidace a následný prodej. Tento cíl se jí ve všech směrech podařilo naplnit. Získala ziskové společnosti s velkým budoucím potenciálem pro generování zisku a společnost připravila pro vzájemnou fúzi, aby mohli být realizovány další cíle pro nového majoritního vlastníka, společnost pivovarnickou skupinu SAB. Z prodeje podílů Nomura realizovala zisk.

4.2.6 Fúze společností²²

Významný krok směřující k fúzi dvou největších domácích pivovarů - Plzeňského Prazdroje a Radegastu - odsouhlasila dne 10.11.1999 mimořádná valná hromada Prazdroje. Akcionáři schválili nákup 94,06 % akcií společnosti Radegast. Za podíl v Radegastu zaplatila plzeňská společnost 100 milionů dolarů, tedy zhruba 3,5 miliardy korun. A to i přesto, že Radegast již nyní ovládal stejný vlastník jako Prazdroj a to jihoafrická pivovarnická skupina SAB. Zmíněná částka, kterou Prazdroj za Radegast zaplatil, byla hrazena z podmíněného desetiletého úvěru čerpaného i spláceného v korunách.

Dne 10.5.2000 předložily představenstva společností Plzeňský Prazdroj a.s., Pivovar Radegast a.s. a Pivovar Velké Popovice a.s. „Projekt sloučení společností“. Základní údaje o zanikajících společnostech:

Pivovar Radegast a.s., Nošovice, 736 51; základní jmění 794 320 000 Kč

Plzeňský Prazdroj a.s., Plzeň, U Prazdroje 7; základní jmění 1 939 020 000 Kč

Pivovar Velké Popovice a.s., Velké Popovice, Ringhofferova 1, 251 69; základní jmění 125 140 200 Kč

Na základě auditory ověřené výroční účetní závěrky sestavené ke dni 31.12.1999 bylo podle obchodního zákoníku provedeno ocenění majetku a závazků zúčastněných společností, které je doloženo posudky dvou znalců: znalecký ústav Audit&Consulting Experts a soudní znalec ing. Prokop Pavel. Pro účely výpočtů v tomto projektu byly vzaty z důvodu opatrnosti v úvahu nižší hodnoty majetku a závazků, tedy posudek společnosti Audit&Consulting Experts.²³

²² Česká pivovarnická fúze aneb od IPB po SABMiller [online]. 2008 [cit. 2010-11-4]. Dostupné z WWW: <<http://www.pivovary.info/prehled/prazdroj/fuze.htm>>.

²³ PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, *Výroční zprávy společnosti* [online]. 2010 [cit. 2010-11-4]. Dostupné z WWW: < <http://www.justice.cz> >.

Tabulka č. 1: Výše majetku, závazků a čistého obchodního jmění k 31.12.1999 (v tis. Kč)

	PP	PR	PVP
Hodnota majetku	30 294 439	7 517 091	1 091 320
Hodnota závazků	7 650 505	2 086 947	459 822
ČOJ	22 643 934	5 430 144	631 498

Zdroj: Česká pivovarnická fúze aneb od IPB po SABMiller [online]. 2008 [cit. 2010-11-4]. Dostupné z WWW: <<http://www.pivovary.info/prehled/prazdroj/fuze.htm>>

Tabulka č. 2: Počty akcií a nominální hodnoty

	PP	PR	PVP
Počet akcií před sloučením	1 939 020 (po 1 000 Kč)	794 320 (po 1 000 Kč)	1 251 402 (po 100 Kč)
Počet akcií k výměně	0	32 691	102 082
Počet akcií po sloučení	1 939 020 (po 1 000 Kč)	1 89 078 (po 10 Kč)	408 328 (po 10 Kč)

Zdroj: Česká pivovarnická fúze aneb od IPB po SABMiller [online]. 2008 [cit. 2010-11-4]. Dostupné z WWW: <http://www.pivovary.info/prehled/prazdroj/fuze.htm>

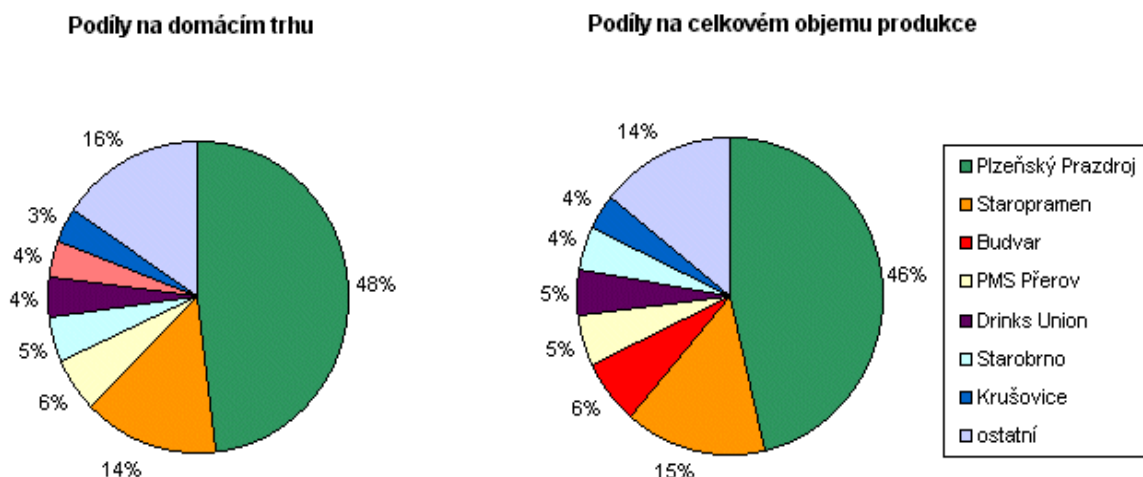
Pro provedení sloučení budou následující údaje o nástupnické společnosti zapsány v obchodním rejstříku: Plzeňský Prazdroj a.s. (základní jmění 1 962 064 060 Kč). Fúzi více než dva roky blokovaly čtyři soudní spory s minoritními akcionáři, kteří podali žalobu proti sloučení. Všechny spory byly postupně rozhodnuty ve prospěch sloučení. Zápisem do obchodního rejstříku v Plzni, Praze a Ostravě v říjnu 2002 byl proces sloučení pivovarů Radegast, Velké Popovice a Plzeňský Prazdroj, a. s. byl proces fúzi sloučením ukončen.

4.2.7 Cíle fúze a jejich dosažení

Fúzi sloučením tří významných producentů piva vznikl v České republice pivovarnický gigant. Získání majoritního podílu SABem, zaručovala společnosti silného partnera pro budoucí rozvoj. Záměrem SABu nebylo společnost koupit pro spekulativní účely, ale zařadit ji jako strategickou společnost do svého portfolia. Spojením si Plzeňský prazdroj

vytvořil dominantní postavení na dodavatelském trhu a výrazně omezil konkurenci tím, že dosáhl 48% podílu na trhu a 46 % na celkové výrobě piva.

Graf č. 1: Podíl pivovarů na trhu a a objemu produkce



Zdroj: MALSA, J. *Finanční analýzy Plzeňský Prazdroj, a.s.*, [online], 2010 [cit. 2010-11-4]. Dostupné z WWW : [http://internet.kvalitne.cz/download/Prazdroj_PrezentaceLAST.ppt#260,1,Finanční analýza Plzeňský Prazdroj, a. s.](http://internet.kvalitne.cz/download/Prazdroj_PrezentaceLAST.ppt#260,1,Finanční%20analýza%20Plzeňský%20Prazdroj,%20a.%20s.)

Plzeňský prazdroj si v dodavatelské a odběratelské oblasti zlepšil vyjednávací pozici s odběrateli i dodavateli a může tak vyjednávat o lepších cenách v nákupu a svým dominantním postavením i nepřímo určovat ceny na trhu a pod jednotným vedením koordinovat obchodní a distribuční politiku. Spojením také získal vstup do nových teritorií v zahraničí a tím může zvyšovat své výnosy.

Co se týká výrobních cílů, firma snížila náklady na výrobu tak, že snížila počet zaměstnanců a speciální značky začala vyrábět vždy v jednom závodě a tak dosáhla zvýšení efektivity.²⁴

Spojením zlepšila systém řízení, jelikož je výhodnější vést nedělený majetek, než dělené subjekty.

²⁴ PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, *Výroční zpráva společnosti* [online]. 2010 [cit. 2010-11-4]. Dostupné z WWW: < <http://www.justice.cz> >.

4.3 Joint Venture

Venture capital je v našem prostředí chápán jako středně až dlouhodobý kapitál investovaný formou kapitálového vstupu do společnosti. Za investici získává venture capital podíl na základním kapitálu podniku a společně s finančními prostředky předává firmě také odbornou pomoc (princip "chytrých peněz"). Nejčastěji se jedná o finanční a strategickou pomoc při rozvoji firmy. Forma odborné pomoci se u jednotlivých investic liší a záleží na investorovi a podniku, na jaké formě se společně dohodnou. Může jít o aktivní posílení týmu ve vrcholových manažerských pozicích nebo pasivní roli poradce ve výrobní a finanční oblasti. Investor většinou firmu obohatí o kontakty, které mohou být přínosné v různých oblastech podnikání a při získávání nových zákazníků.

4.3.1 Představení společnosti TPCA ²⁵

Automobilový závod Toyota Peugeot Citroën Automobile (TPCA) sídlící ve středních Čechách je společným podnikem firem Toyota Motor Corporation a PSA Peugeot Citroën. Vznikl v roce 2002 v průmyslové zóně Kolín - Ovčárny. Předmětem podnikání společnosti Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o. je výroba osobních automobilů. Obsahem projektu automobilky TPCA bylo vytvoření koncepce, následný vývoj a výroba třech nových modelů z kategorie malých vozů, Peugeot 107 a Citroën C1 a Toyota Aygo, určených převážně pro evropský trh.

Firma:	Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech
Sídlo:	Kolín, Na Hradbách 126, PSČ: 280 02
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Vznik:	8. března 2002
IČ:	265 13 528
Vklad :	5 140 000 000,- Kč, splaceno: 100%
Základní kapitál:	5 140 000 000,- Kč
Obchodní rejstřík:	Městský soud v Praze, oddíl C, vložka 86913
Statutární orgán:	jednatel

²⁵ Oficiální webové stránky společnosti. [online] 2010 [cit. 2010-11-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.tpca.cz>>.

Společníci: Toyota Motor Corporation 1, Toyota-cho, Toyota - shi, Aichi-ken, 471-8571, Japonsko.

Obchodní podíl: 50%

Peugeot Citroën Automobiles S.A., Route de Gizey - Centre
Technique, 78140 Vélizy – Villacoublay, Francouzská republika

Obchodní podíl: 50%

4.3.2 Představení společnosti Toyota Motor Corporation

Toyota Motor Corporation je mezinárodní společností se sídlem v Japonsku. Byla založena roku 1933 Kiichiro Toyodou a sériová výroba se rozběhla o tři roky později v roce 1936. Firma sídlí ve městě Toyota v prefektuře Aiči.²⁶ Pod křídla společnosti spadají i poměrně mladé automobilky Lexus a Scion, a kontroluje nemalý podíl v konglomerátu Fuji Heavy Industries Co., Ltd., který je vlastníkem jiného japonského producenta automobilů značky Subaru. Dnes je Toyota světovým lídrem v produkci automobilů a zároveň největší Japonskou automobilkou. Vyrábí jak osobní automobily, tak dodávky, nákladní auta, motory, autobusy, roboty a jiné. Zároveň je osmou největší společností světa. V roce 2007 Toyota vyexpedovala 8,97 milionů aut, čímž předstihla, do té doby nepřekonaný General Motors, a stala se největším světovým producentem nových vozů. V minulém roce však Toyota utrpěla velké ztráty a to především kvůli problémům na americkém trhu a následně celosvětové hospodářské recesi. Následkem recese poklesly celkové prodeje o 4% a v USA dokonce o 15,4%.

4.3.3 Představení společnosti PSA Peugeot Citroën

PSA Peugeot Citroën je francouzským producentem automobilů a motocyklů. Konsorcium PSA je druhým největším výrobcem v Evropě a zároveň globálním hráčem s působností v Latinské Americe, Africe a Asii. PSA je složeno ze dvou výrobců, Peugeot a Citroën přičemž vlastníkem je Peugeot S. A. (Peugeot Société Anonyme) holding company. Obě společnosti mají odděleny prodejní a marketingové struktury, ale těží z výhod sdílení technologií, vývoje a

²⁶ TOYOTA MOTOR CORPORATION GLOBAL WEBSITE, *History of Toyota*[online]. 2010 [cit. 2010-11-24]. Dostupné z WWW: < http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/>.

výrobních postupů. To jde až tak daleko, že na jedné lince se vyrábí hned několik různých modelů od obou výrobců.

Tuto formu spolupráce ještě rozšířili a v rámci joint-venture spolupracují s automobilkami BMW, Ford, Mitsubishi a Toyota na různých projektech sahajících od sdílení technologií a vývoje nových komponent až po kompletaci nových vozů ve společných joint-venture projektech. Příkladem můžeme uvést vývoj benzínových motorů s BMW, dieslových motorů s Fordem nebo výroba vozů SUV u Mitsubishi a montáž malých vozů společně s Toyotou.²⁷

4.3.4 Projekt Joint Venture^{28, 29}

K podpisu smlouvy došlo 12. července 2001 v Bruselu. Společnosti Toyota Motor Corporation a PSA Peugeot Citroën uzavřely smlouvu o společném vývoji a výrobě nového malého vozu s kódovým označením B-zero. Projekt zahrnoval i stavbu nového společného výrobního závodu. Nové vozy „B-zero“, tzn. Toyota Aygo, Peugeot 107 a Citroën C1, budou sice uvedeny pouze na evropské trhy, ale rozsah projektu je globální: dvě automobilky z úplně odlišných regionů se zcela rozdílnou firemní kulturou, se spojily, aby postavily závod v třetí zemi - České republice. V celém projektu se tak angažují tři národnosti. Upřímná komunikace a vzájemný respekt jsou proto nutnými předpoklady úspěchu.

Výběr vhodné lokality začal okamžitě po podepsání smlouvy a v prosinci 2001 společnosti oznámily českým úřadům, že si pro stavbu závodu vybraly středočeský Kolín. Ve prospěch města Kolína rozhodla výhodná poloha ve středu Evropy, blízkost důležitých trhů a napojení na hlavní dopravní tepny. Klíčovým kritériem byla bohatá průmyslová historie České republiky spojená s automobilovým průmyslem, který vytváří předpoklady pro dostatek kvalifikované pracovní síly. Investiční pobídky nabízené vládou ČR v době rozhodování, byly podle oficiálního vyjádření manažerů TPCA důležitým impulsem pro jejich rozhodnutí investovat v ČR a faktem je také to, že jejich investice byla v té době

²⁷ PSA Peugeot Citroën - Key facts 2009 [online]. 2010 [cit. 2010-11-24]. Dostupné z WWW: <http://www.psa-peugeot-citroen.com/document/publication/history_group1083692907.pdf>.

²⁸ Pavla ŽÍŽALOVÁ, TPCA - případová studie. [online]. 2008 [cit. 2010-11-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.thinktank.cz/index.php?id=283>>.

²⁹ Oficiální webové stránky společnosti [online]. 2010 [cit. 2010-11-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.tpca.cz>>.

vládou “vřele” uvítána. TPCA požádala o investiční pobídky určené pro nové investory a byl jí udělen soubor investičních pobídek v možném cílovém objemu 3,5 miliardy Kč (120 milionů Euro). Investiční pobídky byly uděleny formou slevy na daní z příjmů (naprosté osvobození od daní na 10 let), dotací na vytvoření pracovních míst, dotací na zaškolení a přeškolení zaměstnanců a prodeje pozemků za zvýhodněnou cenu. Mimo to investovala vláda ČR společně s městem Kolín okolo 2,5 miliardy Kč (90 milionů Euro) do přípravy stavebního pozemku.

8. ledna 2002 byla podepsána smlouva o společném podniku mezi společnostmi PSA Peugeot Citroën a Toyota tzv. „Joint Venture Agreement“ a 8. března 2002 byla do obchodního rejstříku zapsána firma „Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.“

10.4.2004 je položení základního kamene v Kolíně – Ovčárech na výstavbu nového společného výrobního závodu. V září 2002 začínají stavební práce. 28.února 2005 je zahájena komerční výroba.

4.3.5 Výroba

Výroba v závodě TPCA v Kolíně je řízena společností Toyota Motor Corporation a je tedy organizována podle tradičního výrobního systému Toyoty – TPS (Toyota Production System). Manažery TPCA nebyla zmíněna potřeba ani provedení kritických úprav tohoto systému. Výrobní systém Toyoty je průběžně vylepšován a vzhledem k ekonomickým výsledkům Toyoty představuje pravděpodobně nejefektivnější výrobní systém na světě, který se téměř všichni výrobci automobilů snaží napodobovat. Je založen na dokonalé organizaci práce, vysoké efektivitě a tvrdých požadavcích na kvalitu. Cílem je vyrobit produkt v nejvyšší kvalitě za nejnižší možnou cenu. TPS je založen na principu neustálého zvyšování standardů, zvaného Kaizen. Kaizen znamená neustálé zlepšování. Znamená nebýt spokojený se stávajícím způsobem řešení, ale nepřetržitě zkoumat, jak by jej šlo ještě zkvalitnit a zefektivnit. Ve výsledku je Kaizen neustálým zvyšováním standardů výroby. Další používaný systém řízení výroby je Jidoka nebo-li navrhování zařízení a procesů tak, aby se zastavily v okamžiku výskytu jakéhokoliv problému. Tedy aby byl nedostatek kvality odhalen a řešen v místě svého vzniku a nikdy nemohl postoupit do následujícího procesu. V praxi to například znamená, že každý zaměstnanec, který zjistí na voze jakoukoliv chybu, může zastavit výrobní linku, aby se chyba nedostala dále. Dalším systémem je zásobovací koncept Just-in-time, který vymyslela Toyota. Jeho výsledkem je

minimalizace skladových zásob, jež představují zbytečné náklady a plýtvání zdroji. Zásobování „Just in time“ je založeno na myšlence řízení výrobního procesu přirozenými zákony nabídky a poptávky. Tedy tak, že díly jsou do výrobního procesu dodány přesně v okamžiku, kdy je proces potřebuje a přesně v množství v jakém jsou potřeba.

Cílový objem roční produkce byl stanoven na 300 000 vozů, z nichž třetina jsou Toyoty, třetina Peugeoty a třetina Citroëny. Automobily z TPCA se řadí do skupiny malých vozů a jsou uvažovány jako druhé, nebo třetí auto v rodině. Výroba byla zahájena na počátku roku 2005 a v témže roce bylo v Kolíně vyrobeno 103 819 aut. V následujícím roce 2006 výroba dosáhla téměř plánované úrovně – bylo vyrobeno 293650 aut. V dalších následujících letech TPCA dosahuje roční výroba v průměru 320 000 aut, čímž přesahuje roční plánovaný objem výroby.

Tabulka č. 3: Celková produkce automobilů TPCA za období 2005 – 2009

	<i>Produkce celkem</i>	<i>Tuzemský prodej</i>	<i>Export</i>
<i>r. 2005</i>	103819	533	103286
<i>r. 2006</i>	293650	1389	292269
<i>r. 2007</i>	308478	1562	306916
<i>r. 2008</i>	324981	1105	323184
<i>r. 2009</i>	332489	858	331631
Celkem	1363417	5447	1357286

Zdroj: Podle SDRUŽENÍ AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU, *Přehled výroby a prodeje automobilů* [online]. 2010 [cit. 2010-11-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.autosap.cz/>>.

Výrobní závod TPCA jako výrobní závod Toyoty, má ve srovnání s ostatními závody Toyoty v Evropě i kdekoliv jinde některé specifické vlastnosti. Hlavní rozdíl je v objemu výroby, protože TPCA je prvním závodem vyrábějícím 300 000 aut ročně. A k tomu má současně pravděpodobně nejvyšší produktivitu, porovnáme-li počet vyrobených aut na jednoho pracovníka. Další specifickou vlastností, zmíněnou manažery TPCA, je vysoká

úroveň automatizace v podniku a jejich vlastní vysoce kvalitní svářečí linka, na které jsou vyráběny karoserie.

Výroba v TPCA je orientována na export – zhruba 99 % produkce je exportováno, především do západní Evropy – např. Francie a Itálie. Pouze zbývající 1 % je prodáno v ČR, což může být způsobeno především nižší kupní silou v ČR a také skutečností, že vlastnictví druhého, nebo dokonce třetího auta v rodině zde stále není tak rozšířené jak v západoevropských zemích. Prodej však není zajišťován TPCA, ta zodpovídá pouze za výrobu automobilů a prodej si organizují samy TMC a PSA Peugeot Citroen. Francouzská skupina PSA Peugeot Citroën má na starosti sledování kondice dodavatelů, která se v společném podniku stará o nákup a zjišťuje bezproblémový tok dodávek pro výrobu.

Společnost předpokládá stabilní vývoj obratu vycházející z vlastní výroby. V roce 2005 dosáhly tržby zhruba 18 miliard a v dalších letech tržby i přes nepříznivou situaci na trhu s automobily způsobenou celosvětovou ekonomickou krizí, rostly.

S čím se však firma potýká, tak jako řada dalších exportujících firem, je nestabilita kurzu Kč vůči EUR měně.

Tabulka č. 4: Vývoj obratu TPCA za období 2005-2009

	<i>Produkce celkem</i>
<i>r. 2005</i>	<i>18 mld. Kč</i>
<i>r. 2006</i>	<i>49,4 mld. Kč</i>
<i>r. 2007</i>	<i>51,3 mld. Kč</i>
<i>r. 2008</i>	<i>49 mld. Kč</i>
<i>r. 2009</i>	<i>51,8 mld. Kč</i>
<i>Celkem</i>	<i>219,5 mld. Kč</i>

Zdroj: Upraveno podle: *Oficiální webové stránky společnosti* [online]. 2010 [cit. 2010-11-24]. Dostupné z WWW: < [http:// www.tpca.cz](http://www.tpca.cz) >.

4.3.6 Cíle a jejich zhodnocení

Horizontální spojení společností Toyota Motor Corporation a PSA Peugeot Citroën a vybudováním společného výrobního podniku na zelené louce můžeme hodnotit ve všech směrech pozitivně.

Záměrem společností bylo vybudovat společný podnik, najít lokalitu v bývalém východním bloku, kde by mohli realizovat svůj záměr na výrobu malých automobilů. Tento záměr, jak se v průběhu vývoje ukázalo, byl velmi zdařilý neboť v důsledku celosvětové ekonomické krize, se zvýšila poptávka po malých osobních automobilech. Celosvětová krize má pro TPCA pozitivní dopad, protože díky zvýšenému zájmu o malé vozy a státním podporám, tzv. šrotovním“, výroba i tržby meziročně stále rostou.

Díky instalovaným technologiím a řízením výroby může TPCA stále zefektivňovat výrobu, tím šetřit náklady, snižovat prodejní cenu a tak se stávat konkurenceschopnou.

Co se týká daňového cíle, beze zbytku využila státní investiční pobídky, které ji přinesly další významné úspory v nákladových položkách.

Využívá strategické polohy v centru Evropy, která ji zaručuje krátkou vzdálenost od klíčových trhů pro nové automobily Toyota a PSA a tím je napojena na hlavní dopravní trasy. Rozvinutý automobilový průmysl v české republice garantuje existující síť dodavatelů na velmi dobré technologické úrovni, průmyslovou tradici a dostupnost kvalifikované a v Evropě zatím levné pracovní síly.

S přihlédnutím všem těmto skutečnostem, může firma Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech s.r.o. svým společníkům dlouhodobě vytvářet zisk a významně se podílet na trhu s automobily.

Negativním dopadem je nestabilita tuzemské měny vůči EUR měně. Firma z důvodu exportu má většinu svých příjmů v EUR měně a při úhradě svých nákladových položek v Kč měně přichází o část finančních prostředků.

4.4 Kartel ^{30, 31}

4.4.1 Představení společnosti PENAM a.s.

Firma:	PENAM, a.s.
Sídlo:	Brno, Cejl 38, PSČ 60200
Právní forma:	akciová společnost
Vznik:	11.08.1992
IČ:	469 67 851

Společnost vznikla spojením 12 předních pekárenských a mlýnských společností a zabývá se pekařstvím a cukrářstvím.. V září 2004 se stal vlastníkem PENAMU AGROFERT HOLDING, a.s. V srpnu roku 2005 změnila společnost PENAM právní formu, ze společnosti s ručením omezeným se stala akciová společnost. Společnost Penam má v tuto chvíli 13 pekařských provozů a 4 mlýny na území Čech a Moravy.

4.4.2 Představení společnosti DELTA Pekárny

Firma:	DELTA PEKÁRNÝ a.s.
Sídlo:	Brno, Bohunická 24, č.p. 519, okres Brno-město, PSČ 619 00
Právní forma:	akciová společnost
Vznik:	31.08.1997
IČ:	25348883

DELTA PEKÁRNÝ a.s. vznikla splynutím několika společností v roce 1997. Patří do pekárenské skupiny United Bakeries. V současné době pronajímá nemovitý majetek společnosti UB CZ a.s. (dříve UNITED BAKERIES a.s.).Vlastníkem je EUROPEAN UNITED BAKERIES S.A..

³⁰ ÚOHS , *Zakázané dohody a zneužití dominantního postavení* [online]. 2010 [cit. 2010-11-24]. Dostupné z WWW: < www.compet.cz >

³¹ ÚOHS, *Sbírký rozhodnutí* [online]. 2010 [cit. 2010-11-24]. Dostupné z WWW: < www.compet.cz/hospodarska-soutez/sbirky-rozhodnuti/5497/ >

4.4.3 Představení společnosti ODKOLEK a.s.

Firma:	ODKOLEK a.s. (22.7.2010 přejmenováno na OK REST a.s.)
Sídlo:	Brno, Bohunická 24, č.p. 519, okres Brno-město, PSČ 619 00
Právní forma:	akciová společnost
Vznik:	1.1.1994
IČ:	601 93 44

Firma Odkolek je pekařskou a cukrářskou firmou. Zakladatel firmy Odkolek byl František Serafín Odkolek. Její historie sahá do roku 1850. Odkolek má nový, moderní design, ale zůstává tradiční značkou, která reprezentuje českou pekařskou řemeslnou zručnost, tradiční receptury a klasické české výrobky vynikající kvality. Firma úspěšně pokračuje pod křídly společnosti United Bakeries a patří společně s DELTA PEKÁRNY a.s. mezi nejvýznamnější společnosti United Bakeries.

4.4.4 Kartelová dohoda společnosti

Kartelové dohody představují zásadní narušení hospodářského prostředí a s tím související snížení blahobytu spotřebitelů. Nejvíce nebezpečným příkladem zakázaných dohod jsou dohody o přímém určení cen. Občan v takových případech nemá možnost nakupovat zboží či služby za konkurenční ceny, ale pouze za ceny určené kartelovou dohodou, které bývají zpravidla vyšší.

Tyto dohody jdou společně s dohodami o rozdělení trhu, na němž si pak soutěžitelé přirozeně nekonkurují, trh se nevyvíjí a stagnuje. Takovým jednáním si soutěžitelé udržují pozici a na trhu a brání vstupu nových konkurentů. Spotřebitel je omezen v možnosti výběru mezi prodejci a s nízkou konkurencí přicházejí vyšší ceny nabízeného zboží či služeb. Kartelové dohody uzavírají soutěžitelé s cílem omezit soutěž, rozdělit si a ovládnout trh. Tyto dohody mají zajistit svým účastníkům pravidelný zisk bez rizik a nejistot vyplývajících z konkurenčního boje a bez nutnosti investovat do dalších inovací.

Dne 19.11.2003 Úrad pro ochranu hospodářské soutěže, zahájil z vlastního podnětu řízení, proti společnostem DELTA PEKÁRNY a.s., ODKOLEK, a.s. a PENAM spol. s r.o., proti možnému porušení zákona, a to tak, že si ve vzájemné shodě určovali ceny pekárenských výrobků a také v dohodě účastníků Odkolek a Penam o rozdělení trhu spočívající ve

výměně odběratelů pekárenských výrobků v měsíci listopadu 2003. Řízení o rozdělení trhu mezi Odkolek a Penam 19.3.2004 zastavil.³²

ÚOHS zdůvodnil toto řízení tak, že uvedené společnosti Delta, Odkolek a Penam od 26. září do 12. listopadu 2003 ve vzájemné shodě určovali prodejní ceny pekařských výrobků a to tak, že se domlouvaly na zdražení pečiva a chleba svým odběratelům. ÚOHS je tehdy podezřívá, že se po sedmileté stagnaci cen domluvily na skokovém zdražení pečiva zhruba o pětinu. Uvedené společnosti se nejprve na zdražení domluvily a poté poslali svým odběratelům oznámení o zvýšení cen pekárenských výrobků.

Je třeba uvést, že jednání o cenách mezi soutěžiteli působícími na stejné úrovni trhu spadá do kategorie horizontálních dohod o cenách, které jsou považovány z hlediska dopadu na hospodářskou soutěž za nejzávažnější porušení zákona. Mají negativní dopad jak na hospodářskou soutěž, tak následně i na spotřebitele. Z pohledu spotřebitele je zejména trh čerstvého běžného pečiva a chleba významným trhem z důvodu nezbytné denní potřeby daného zboží, neboť vede ke zvýšení každodenních výdajů.

Sladěný postup umožnil uvedeným soutěžitelům dosáhnout lepší vyjednávací pozice vůči odběratelům, než kdyby každý z nich postupoval na trhu zcela samostatně. Bez uvedeného protisoutěžního jednání by nemuselo dojít ke zvýšení cen pekárenských výrobků v tak krátkém časovém období, a to plošně u všech obchodních řetězců. Uvedeným jednáním nebylo shledáno samotné zdražení pečiva, ale společný postup pekárenských společností vůči odběratelům při zvýšení cen.

ÚOHS vyměřil za tento kartel pokuty pro všechny zúčastněné společnosti takto: společnost Delta ve výši Kč 55000000,-, společnost Odkolek ve výši Kč 35000000,- a společnost Penam ve výši Kč 30000000,-.

Všechny tři společnosti se proti výši pokut odvolaly a v období r. 2004 – 2010 probíhalo několik soudních jednání, kdy celá věc byla několikrát soudně vrácena k ÚOHS k přezkoumání, ale konečný verdikt byl takový, že ÚOHS snížil pokutu z původních Kč 120000000,- na Kč 52800000. ÚOHS také nezpochybnil, že v roce 2003 existovaly

³² ÚOHS, *Sbírky rozhodnutí* [online]. 2010 [cit. 2010-11-24]. Dostupné z WWW: <www.compet.cz/hospodarska-soutez/sbirky-rozhodnuti/5497/>

důvody pro zdražení a že se v průběhu roku zdražovaly vstupy, aniž by rostla cena pečiva samotného. Žádný z dodavatelů pečiva ani při řízení před ÚOHS, ani před soudem, ale nenabídl žádný srozumitelný argument, proč tyto tři dodavatelé pečiva zahájili úkony směřující ke zdražování právě přesně 26. září 2003 dopisy, které měly totožnou formulaci a byly uplatňovány stejně razantně v průběhu celého podzimu roku 2003.

Konečný verdikt padl v říjnu 2010, kdy byla soudně pokuta ve výši Kč 52800000,-- potvrzena a tím byl potvrzen i cenový kartel těchto tří společností. Z důvodu hospodářské recese bylo firmám umožněno tuto pokutu hradit ve splátkách a to do konce roku 2011.

Delta pekárny dostaly kromě pokuty za samotný kartel od ÚOHS ještě jednu pokutu ve výši tři sta tisíc korun. Měly totiž mařit kontrolu úřadu v sídle firmy. Inspektorům tehdy vedení pekáren odmítlo vydat část dokumentů a e-mailové korespondence. Dva potrestaní výrobci pečiva, Delta pekárny a Odkolek, mezitím v roce 2006 sfúzovaly, dnes mají jednoho zahraničního vlastníka, skupinu United Bakeries. Penam zase patří společnosti Agrofert Holding. Všichni tři výrobci se řadí mezi největší hráče na trhu s pečivem a vykazují miliardové roční tržby.³³

4.4.5 Zhodnocení dopadu kartelu na společnosti

Tento příklad ukazuje typický negativní dopad na spojení podnikatelů, kde je názorně ukázáno protizákonné uzavírání dohod. Dopad na společnosti je zvýšením výdajů a to tak, že musí zaplatit vyměřené pokuty a zároveň i náklady soudních jednání. Samozřejmě se zvýší i mzdové náklady, spojené s administrativou při řešení celé věci.

Pozitivní je, že vzájemnou kooperaci je nutné regulovat a podporovat tak spravedlivé soutěžení na trhu.

³³ IDNES, *Pekárny se domlouvaly na cenách* [online]. 2010 [cit. 2010-11-28]. Dostupné z WWW: < http://ekonomika.idnes.cz/pekarny-se-domlouvaly-na-cenach-za-kartel-zaplaci-53-milionu-p40-/ekonomika.aspx?c=A101021_184736_ekonomika_vem

5 Závěr

Jednou z důležitých otázek, které si podnikatel klade, je, jak zajistit rozvoj a udržení své společnosti. Pokud toho chce dosáhnout prostřednictvím integrace s jiným podnikatelským subjektem, musí si položit řadu otázek a stanovit cíle jak toho dosáhnout a jaké dopady to pro jeho podnik může mít.

Cílem této práce bylo charakterizovat jednotlivé formy integrace podnikatelů a důvody, které k jejich spojování vedou. V teoretické části jsem tyto jednotlivé formy spojení, jako jsou fúze a akvizice, kde se spojení zakládá na základě kapitálové účasti, popsal. Věnoval jsem se i dalším existujícím formám, které jsou založeny na smluvním základě, kam patří kooperace a kde jsem popsal jednotlivé kartelové dohody.

Tyto cíle a možné dopady, zvýšení hodnoty firmy, využití synergických efektů na straně výnosů nebo nákladů, převzetí konkurence dodavatele nebo odběratele nebo získání nových růstových příležitosti, jako jsou nové produkty, firemní procesy, proniknutí na nový trh nebo možnost zvýšení dluhové kapacity, které můžou nastat v důsledku jednotlivých druhů spojení, jsem v mojí práci popsal. Za důležitou část práce považuji, že tyto poznatky jsem pak v praktické části porovnal se zjištěnými skutečnostmi z podnikatelské praxe a mohl konstatovat, že tak jak jsou popsány v odborné literatuře, jsou aplikované i v praxi. Zjistil jsem, že cíle a dopady na jednotlivé společnosti se liší podle odvětví, velikosti společnosti a způsobu integrace, a že záleží vždy na posouzení každého jednotlivého případu.

Přínos mé práce shledávám také v tom, že jsem shromáždil informace, které spolu souvisí do jednoho celku a našel odpovědi na mnohé nejasnosti, které jsem doposud v této oblasti měl. Na základě zjištěných výsledků, můžu říct, že cíl mojí práce byl naplněn.

Použité zdroje

Odborné publikace:

- WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.
- HLAVÁČ, J. *Fúze a akvizice – proces nákupu a prodeje firem*. Praha: Nakladatelství VŠE – Oeconomica, 2010. 129 s. ISBN 2010978-80-245-1635-6
- SHERMAN, Andrew J.; HART, Milledge A. *Mergers & Acquisitions from A to Z*. New York : AMACOM, 2006. 293 s. ISBN 0-8144-0880-X.
- KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 279 s. ISBN 978-80-7380-174-8

Internetové zdroje:

- PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, *Výroční zprávy společnosti* [online]. 2010 [cit. 2010-11-4]. Dostupné z WWW: < <http://www.justice.cz> >.
- *Česká pivovarnická fúze aneb od IPB po SABMiller* [online]. 2008 [cit. 2010-11-4]. Dostupné z WWW: <<http://www.pivovary.info/prehled/prazdroj/fuze.htm>>
- *Základní informace o společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.* [online]. 2010 [cit. 2010-11-4]. Dostupné z WWW: <http://www.sweb.cz/beerthesis/spolecnost.htm#_Toc508935268>
- *MALSA, J. Finanční analýzy Plzeňský Prazdroj, a.s.* [online]. 2010 [cit. 2010-11-4]. Dostupné z WWW : <[http://internet.kvalitne.cz/download/Prazdroj_PrezentaceLAST.ppt#260,1,Finanční analýza Plzeňský Prazdroj, a. s.](http://internet.kvalitne.cz/download/Prazdroj_PrezentaceLAST.ppt#260,1,Finanční%20analýza%20Plzeňský%20Prazdroj,%20a.%20s.)>
- Oficiální webové stránky společnosti [online]. 2010 [cit. 2010-11-24]. Dostupné z WWW: < [http:// www.tpca.cz](http://www.tpca.cz) >.
- TOYOTA MOTOR CORPORATION GLOBAL WEBSITE, *History of Toyota*. [online]. 2010 [cit. 2010-11-24]. Dostupné z WWW: < http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/>.
- *PSA Peugeot Citroën - Key facts 2009* [online]. 2010 [cit. 2010-11-24]. Dostupné z WWW: < http://www.psa-peugeot-citroen.com/document/publication/history_group1083692907.pdf>.
- Pavla ŽÍŽALOVÁ, *TPCA - případová studie*. [online]. 2008 [cit. 2010-11-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.thinktank.cz/index.php?id=283>>.

- SDRUŽENÍ AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU, *Přehled výroby a prodeje automobilů* [online]. 2010 [cit. 2010-11-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.autosap.cz/>>.
- ÚOHS, *Zakázané dohody a zneužití dominantního postavení* [online]. 2010 [cit. 2010-11-24]. Dostupné z WWW: <www.compet.cz>
- ÚOHS, *Sbírky rozhodnutí* [online]. 2010 [cit. 2010-11-24]. Dostupné z WWW: <www.compet.cz/hospodarska-soutez/sbirky-rozhodnuti/5497/>
- IDNES, *Pekárny se domlouvaly na cenách* [online]. 2010 [cit. 2010-11-28]. Dostupné z WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/pekarny-se-domlouvaly-na-cenach-za-kartel-zaplati-53-milionu-p40-/ekonomika.aspx?c=A101021_184736_ekonomika_vem>

Legislativa:

- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v platném znění
- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, v platném znění
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, v platném znění

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Obrázek č. 1: Propojení podnikatelů podle způsobu propojení hospodářských úrovní	s. 13
Obrázek č. 2: Propojení podnikatelů podle intenzity propojení	s. 14
Obrázek č. 3: Cíle spojování podnikatelů	s. 20
Obrázek č. 4: Schéma prodeje Plzeňského Prazdroje společnosti SAB	s. 27
Tabulka č.1: Výše majetku, závazků a čistého obchodního jmění k 31.12.1999 (v tis. Kč)	s. 29
Tabulka č.2: Počty akcií a nominální hodnoty	s. 29
Tabulka č. 3: Celková produkce automobilů TPCA za období 2005 – 2009	s. 35
Tabulka č. 4: Vývoj obrátu TPCA za období 2005-2009	s. 36
Graf č. 1: Podíl pivovarů na trhu a a objemu produkce	s. 30

Seznam zkratk

a.s.	akciová společnost
TPCA	Toyota Peugeot Citroen Automobile s.r.o.
IPB	Investiční a Poštovní banka
IMP	IMP FINANCE, B.V
SAB	South African Breweries International
PP	Pivovar Prazdroj
PR	Pivovar Radegast
PVP	Pivovar Velké Popovice
ČOJ	Čisté obchodní jmění
PSA	Peugeot Sociétés Anonyme
TPS	Toyota Production System
ČR	Česká republika
TMC	Toyota Motor Corporation