

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2022

Jan Steidl

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Fúze a akvizice v českém bankovním sektoru

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jan Steidl**
Osobní číslo: **E19391**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management finančních institucí**
Téma práce: **Fúze a akvizice v českém bankovním sektoru**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je charakterizovat fúze a akvizice v bankovním sektoru. Dále se práce zaměří na důvody, které motivovaly banky fúzovat. Následně budou zhodnoceny konkrétní důsledky, které vybrané fúze či akvizice českých bank přinesly.

Osnova:

- Charakteristika akvizic a fúzí.
- Důvody pro rozhodnutí o realizaci akvizice a fúze.
- Vliv fúze a akvizice na fungování banky.
- Zhodnocení důsledků a přínosů fúze a akvizice.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ČERNOHORSKÁ, Liběna. Komplexní pohled do bankovního světa. Vydání druhé. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-094-3
HLAVÁČ, Jiří. Fúze a akvizice: proces nákupu a prodeje firem. Vydání druhé přepracované. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2016. Vysokoškolská skripta. ISBN 978-80-245-2159-6
SHERMAN, Andrew J. Mergers and Acquisitions from A to Z. Washington, D. C.: Amacom, 2019. ISBN 0814439020
SKÁLOVÁ, Jana. Účetní a daňové souvislosti přeměn obchodních společností. 3., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-570-5
SMUTNÝ, Aleš. Zákon o bankách: komentář. 2. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2019. Beckovy komentáře. ISBN 978-80-7400-764-4
Internetové stránky vybraných bankovních a nebankovních institucí.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Liběna Černohorská, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd
Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

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

LS.

doc. Ing. Jan Černohorský, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

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

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

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

V Pardubicích dne 21. 4. 2022

Jan Steidl

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěl poděkovat doc. Ing. Liběně Černohorské, Ph.D. za její odborné vedení, cenné rady a za čas, který mi věnovala.

ANOTACE

Tato bakalářská práce má za cíl zhodnotit důsledky fúzí a akvizic. Práce se zaměřuje na správné vymezení pojmů fúze a akvizice, důvody vedoucí pro rozhodnutí o realizaci fúze a akvizice, jakým způsobem se dá měřit úspěch této transakce a jaké jednotlivé kroky obsahuje. Dále se práce zaměří na akvizici a následnou fúzi MONETA Money Bank s Wüstenrot CZ, zhodnotí důsledky rozhodnutí banky o realizaci fúze a akvizice a posoudí úspěšnost této transakce v porovnání s důvody, přínosy a dopady fúzí Raiffeisenbank s eBankou a HVB Bank s Živnostenskou bankou.

KLÍČOVÁ SLOVA

Fúze, akvizice, vnitrostátní fúze, projekt fúze

TITLE

Mergers and acquisitions in the Czech banking sector

ANNOTATION

This bachelor thesis aims to evaluate the consequences of mergers and acquisitions. The thesis focuses on the correct definition of the terms merger and acquisition, the reasons leading to the decision on the implementation of the merger and acquisition, how the success of this transaction can be measured and what individual steps it contains. Furthermore, the thesis will focus on the acquisition and subsequent merger of MONETA Money Bank with Wüstenrot CZ, evaluate the consequences of the bank's decision to implement the merger and acquisition and assess the success of this transaction in comparison with the reasons, benefits and impacts of the mergers of Raiffeisenbank with eBanka and HVB Bank with Živnostenská banka.

KEYWORDS

Mergers, acquisitions, national merger, term of merger

OBSAH

ÚVOD.....	12
1. FÚZE A AKVIZICE.....	13
1.1 Fúze.....	13
1.2 Charakteristika fúzí.....	13
1.2.1 Kroky fúze.....	15
1.2.2 Povinnosti statutárních orgánů.....	17
1.3 Specifikace bankovních fúzí.....	17
1.4 Akvizice.....	18
1.5 Specifikace bankovních akvizic.....	19
1.6 Vliv fúze a akvizice na fungování bank.....	20
1.7 Způsoby financování fúze a akvizice.....	21
1.8 Přátelské a nepřátelské převzetí.....	22
1.9 Rozdílné aspekty fúzí a akvizic.....	25
2. DŮVODY PRO ROZHODNUTÍ O REALIZACI AKVIZICE A FÚZE.....	26
2.1 Efektivnost.....	27
2.2 Diverzifikace rizika.....	29
2.3 Management a motivy manažerů.....	30
2.4 Podhodnocení společnosti a motiv likvidační hodnoty.....	30
3. ÚSPĚŠNOST FÚZE A AKVIZICE.....	32
3.1 Faktory ovlivňující úspěšnost fúze a akvizice.....	32
3.2 Příklady úspěšných a neúspěšných fúzí na finančním trhu.....	33
4. PROCES FÚZÍ A AKVIZIC.....	35
5. FÚZE A AKVIZICE MONETA MONEY BANK SE SKUPINOU WÜSTENROT.....	37
5.1 O společnosti MONETA Money Bank.....	37
5.2 O společnosti Wüstenrot.....	39

5.3	Spojení MONETA Money Bank se skupinou Wüstenrot	39
5.3.1	Financování transakce.....	40
5.3.2	Účetní závěrka společností MONETA Money Bank, Wüstenrot hypoteční banka a Wüstenrot stavební spořitelna za roky 2018 a 2019	41
5.4	Fúze MONETA Money Bank s Wüstenrot hypoteční bankou a.s.	42
5.5	Dopady fúze a akvizice na fungování MONETA Money Bank	43
5.6	Zhodnocení důsledků a přínosů fúze a akvizice MONETA Money Bank.....	47
5.6.1	Finanční výsledky za rok 2020	47
5.6.2	Finanční výsledky za rok 2021	48
5.7	Zhodnocení důvodů, přínosů, důsledků a následné úspěšnosti vybraných fúzí v bankovním sektoru.....	49
	ZÁVĚR	51
	POUŽITÁ LITERATURA	52
	INTERNETOVÉ ZDROJE.....	53

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schématické znázornění fúzí.....	14
Obrázek 2: Vývoj loga MONETA Money Bank	38
Obrázek 3: Vývoj ceny akcií MONETA Money Bank za období 29.11. 2019 až 1. 1. 2022 ..	47

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdíly mezi fúzí a akvizicí	25
Tabulka 2: Seznam akcionářů s podílem převyšujícím 1 % na základním kapitálu.....	38
Tabulka 3: Výkaz zisků a ztrát za roky 2018 a 2019 společnosti MONETA Money Bank (v mil. Kč)	41
Tabulka 4: Výkaz o finanční pozici za roky 2018 a 2019 společnosti MONETA Money Bank (v mil. Kč).....	41
Tabulka 5: Výkaz zisků a ztrát Wüstenrot hypoteční banky a Wüstenrot stavební spořitelny za roky 2018 a 2019 (v mil. Kč).....	41
Tabulka 6: Výkaz o finanční pozici Wüstenrot hypoteční banky a Wüstenrot stavební spořitelny za roky 2018 a 2019 (v mil. Kč)	42
Tabulka 7: Původní výhled představenstva skupiny MONETA Money Bank pro roky 2020 až 2022 samostatně.....	44
Tabulka 8: Původní výhled představenstva skupiny MONETA Money Bank pro roky 2020 až 2022 kombinovaně s Wüstenrot	45
Tabulka 9: Aktualizovaný výhled společnosti MONETA Money Bank na období 2020–2022	45
Tabulka 10: Porovnání výhledu a výsledků za rok 2020.....	48
Tabulka 11: Porovnání výhledu a výsledků za rok 2021	48
Tabulka 12: Popis vybraných fúzí z pohledu důvodů, přínosů, důsledků a úspěšnosti.....	49

ÚVOD

Globalizace trhů s sebou nese stále častější spojování společností, které koncentrují majetek, lidský a finanční kapitál do jednoho celku. Tato skutečnost přináší spojené společnosti větší ekonomickou sílu a zlepšuje její schopnost rychleji a efektivněji reagovat na neustále se měnící prostředí, ve kterém se společnost na trhu pohybuje. Společnosti se mění nejen co se týče jejich struktury v rámci jednotlivých národních trhů, ale často dochází k vytvoření velkého celku nadnárodního rozsahu.

Obecně můžeme rozdělit spojení mezi obchodními společnostmi do čtyř skupin, a to horizontální, vertikální, konglomerátní, kongenerickou a jejich kombinací. Při tomto dělení záleží na odvětví, ve kterém se dané společnosti před spojením nacházejí. S tímto procesem souvisí nejen změna vlastnické struktury společnosti, ale často se mění i podniková filozofie, vznikají větší projekty či rozšíření působení společnosti do více odvětví.

Spojení podniků s sebou ovšem nese i určitá rizika, která mohou vést k nedosažení požadovaných výsledků, tedy k neúspěchu. Z tohoto důvodu je při těchto operacích kladen důraz na důkladnou přípravu. Při fúzích a akvizicích je rovněž důležité brát v potaz daňová, účetní i právní hlediska, která se u každé z těchto koncentrací liší. Jedná se o velice odborně i časově náročný proces, proto již vzniklo několik společností, které poskytují poradenství v oblasti fúzí a akvizic. Mezi nejznámější patří například Deloitte, KPMG, či SI Corporate Finance.

Cílem bakalářské práce je charakterizovat fúze a akvizice v českém bankovním sektoru, ukázat odlišnosti těchto transakcí v porovnání s ostatními podniky, co společnosti k fúzi či akvizici motivuje a jaké dopady mohou pro společnost mít. Práce dále obsahuje fúzi a akvizici MONETA Money Bank s Wüstenrot CZ. Snaží se rozklíčovat, z jakého důvodu se banky pro tento krok rozhodly, jak tato operace následně ovlivnila fungování banky a vyhodnotí důsledky a přínosy pro banky. Následně jsou důvody, přínosy, dopady a úspěšnost celé transakce porovnány s dalšími vybranými fúzemi, které se uskutečnily na českém bankovním trhu, a to fúze Raiffeisenbank s eBankou a HVB Bank s Živnostenskou bankou.

1. FÚZE A AKVIZICE

Koncentrace nejen bank, ale společností obecně se liší v závislosti na dané transakci a vyplývají z nich různá práva a povinnosti pro všechny zúčastněné strany. Fúze a akvizice mají v podstatě stejný cíl, tedy růst podniku a nesou s sebou vysoké finanční i jiné náklady. V případě úspěšného zrealizování však mohou pro podnik představovat efektivní a relativně rychlou cestu ke stanovenému cíli. Ačkoli se v praxi pojmy fúze a akvizice používají vedle sebe a mohou být zaměňovány, jejich význam není stejný.

1.1 Fúze

Počátky spojování podniků, které se dají označit za fúze, byly zaznamenány na konci 19. století, a to převážně v USA a Velké Británii. V těchto zemích se začala projevovat potřeba větších investic do podnikání. Studie zabývající se historickým spojováním společností prokázaly, že aktivity na tomto trhu se neuskutečňovaly rovnoměrně, avšak kolísaly v závislosti na vývoji finančních trhů či ekonomickém prostředí. Jako první typ spojení se objevila konsolidace horizontální, které se prováděly především v těžkém průmyslu mezi podniky ve stejném oboru. V tomto období mezi lety 1890 až 1905 vznikly celosvětově uznávané společnosti jako General Electric či Kodak, které ve svých oborech zaujaly monopolní postavení. Díky rozvoji dopravy a distribuce bylo v první polovině 20. století využíváno v oblasti maloobchodu, zpracování potravin či služeb vertikální spojení. Pro tuto dobu je typický vznik monopolů. Po druhé světové válce bylo mnoho firem podnikajících v leteckém a zbrojním průmyslu nuceno diverzifikovat své aktivity i do jiných oblastí podnikání (jednalo se o konglomerátní fúze), jelikož hlavním odběratelem těchto společností byl stát a poptávka závisela na rozpočtu obrany.

Za novou éru fúzí můžeme považovat konec 20. století, kdy firmy začaly objevovat nové regiony střední a východní Evropy, Asie. V nové éře fúzí také často hrají roli i některé vlády, které podporují společnosti k vytváření silných národních nebo globálních gigantů pomocí tzv. megafúzí. Za největší fúzi té doby můžeme považovat spojení amerického poskytovatele internetu AOL a mediálního koncernu Time Warner. Tato fúze se konala na vrcholu internetové bubliny v roce 2000 až 2001 a AOL tehdy za Time Warner zaplatil 186,2 miliardy dolarů. (E15, 2016)

1.2 Charakteristika fúzí

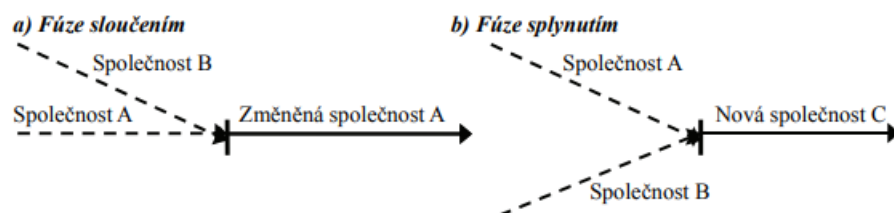
Z pohledu českého práva jsou fúze chápány jako jeden ze způsobů přeměn obchodních společností a družstev. Zákon č. 125/2008 Sb. – Zákon o přeměnách obchodních společností a

družstev uvádí následujících pět způsobů přeměn, a to: 1. fúze, 2. rozdělení, 3. převod jmění na společníka, 4. změnu právní formy a 5. přeshraniční přemístění sídla. Účetní problematiku fúzí upravuje Zákon č. 563/1991 Sb. – Zákon o účetnictví. Podniková kombinace, účetně označující akviziční proces, se zobrazuje dle Mezinárodních standardů účetního výkaznictví (IFRS). Dále se z účetního hlediska podnikovou kombinací rozumí spojování samostatných účetních jednotek či jejich činností do jediné účetní jednotky. (Skálová, 2019, str. 19)

Společnosti podnikající na základě udělení bankovní licence se musí řídit Zákonem č. 21/1992 Sb., o bankách. (Smutný, 2019)

Americký autor a právník Andrew J. Sherman (2019) ve své knize definoval fúzi jako kombinaci dvou nebo více společností, v nichž jsou aktiva a pasiva prodávajícího podniku pohlcena nakupujícím podnikem. Ačkoli nakupující podnik může být po této operaci v podstatě odlišnou organizací, jeho původní identita je i tak zachována.

Zákon o přeměnách obchodních společností rozlišuje dva základní druhy fúzí – sloučením a splynutím. První forma je definována v § 61 odst. 1 následovně: „Fúzí sloučením dochází k zániku společnosti nebo družstva nebo více společností nebo družstev a přechodu jmění zanikající společnosti nebo družstva na nástupnickou společnost nebo družstvo; nástupnická společnost nebo družstvo vstupuje do právního postavení zanikající společnosti nebo družstva, nestanoví-li zvláštní zákon něco jiného.“ Forma splynutí je uvedena v § 62: „Fúzí splynutím dochází k zániku dvou nebo více společností nebo družstev a přechodu jejich jmění na splynutím vzniklou nástupnickou společnost nebo družstvo; nástupnická společnost nebo družstvo vstupuje do právního postavení zanikajících společností nebo družstev, nestanoví-li zvláštní zákon něco jiného.“ Zatímco tedy při fúzi sloučením se zkoncentrují společnosti do jedné, již existující společnosti, u metody splynutí vzniká nová nástupnická společnost, do které se integrují současné společnosti.



Obrázek 1: Schématické znázornění fúzí (Sedláček, 2013, str. 17)

Zákon dále povoluje fúzovat pouze společnosti se stejnou právní formou. Zde se však náchází několik výjimek, mezi něž patří vnitrostátní fúze mezi akciovou společností a společností

s ručením omezeným či veřejnou obchodní společností a komanditní společností. V těchto případech jsou povoleny křížové fúze.

Podle vztahu fúzujících podniků můžeme také fúze dále rozdělit do 4 základních skupin na:

1. Horizontální – při této fúzi se jedná o společnosti působící ve stejném oboru a na stejné úrovni. Tento typ fúze má povětšinou za cíl posílení tržního postavení, jelikož se jedná o společnosti se stejným výrobním programem.
2. Vertikální – dochází mezi společnostmi, které se nachází na odlišných úrovních distribučního a produkčního řetězce. U této koncentrace se rozlišuje, zda je mířena směrem ke zdrojům surovin (směrem vzad) nebo ke spotřebiteli (směrem vpřed).
3. Kongerenické – spojují se společnosti, které své podnikání provozují v příbuzných oborech, avšak jejich produkt není identický. Tyto produkty se mohou navzájem doplňovat a tím i pokrývat kompletnější nabídku.
4. Konglomerátní - při této koncentraci společnosti provozují svoji činnost v naprosto odlišných odvětvích. Hlavním cílem je diverzifikace činnosti a rizik nebo využití volných zdrojů.

Dále můžeme fúze odlišit podle umístění sídla zúčastněných stran, a to na vnitrostátní fúze, které probíhají na území České republiky a přeshraniční fúze, kdy alespoň jedna společnost (družstvo) sídlí na území jiného státu.

1.2.1 Kroky fúze

Fúzi předchází nezbytné náležitosti, které podle Zákona č. 125/2008 Sb. musí splňovat.

Důležitým bodem každé fúze je vypracování projektu fúze, který je základním dokumentem přeměny. Vypracování tohoto dokumentu má na starosti statutární orgán, podepisují jej zástupci všech zúčastněných stran a musí obsahovat následující náležitosti:

- Název, sídlo, právní formu a identifikační číslo firmy.
- Výměnný poměr podílů společníků zanikající společnosti (družstva) na nástupnickou společnost, případný doplatek a dobu splatnosti.
- Rozhodný den fúze.
- Práva poskytnuta vlastníků dluhopisů, která udělí nástupnická společnost.
- Den, od kterého mají nárok na podíl ze zisku společníci či komanditisté.

- Zvláštní výhody a podmínky pro jednotlivé orgány společnosti či pro znalce, který prozkoumává projekt fúze.
- Při fúzi sloučením změny zakladatelského právního jednání nástupnické společnosti (družstva).

při fúzi splynutím zakladatelské právní jednání nástupnické společnosti (družstva), název, sídlo firmy, identifikační čísla členů statutárního orgánu a dozorčí rady (správní rady).

Od rozhodného dne do dne podání návrhu na zápis fúze do obchodního rejstříku nesmí uplynout více než 12 měsíců. Z účetního hlediska je od tohoto dne jednání zanikající společnosti považováno za jednání na účet nástupnické společnosti. Od rozhodného dne do dne zápisu přeměny do obchodního rejstříku jsou povinny všechny zúčastněné společnosti vést své účetnictví a zároveň se také vede spojené účetnictví za všechny účetní jednotky, ve kterém se pokračuje po zápisu fúze do obchodního rejstříku.

Účetní závěrku sestavují zúčastněné společnosti ke dni předcházejícímu rozhodnému dni jako řádnou, mimořádnou nebo mezitímní (mezeitímní účetní závěrka nesmí být k datu vytvoření projektu fúze starší více než tři měsíce) a ve dne zápisu fúze do obchodního rejstříku dochází ke spojení účetnictví nástupnické a zanikající společnosti do jednoho celku.

Zahajovací rozvaha se sestavuje k rozhodnému dni a v případě přeměny společností nebo družstev k ní musí být připojen komentář, popisující, do jakých položek zahajovací rozvahy byly převzaty položky z konečné účetní závěrky.

V případě potřeby vypracování znaleckého posudku musí být znalec jmenován soudem (v případě fúzí se jedná o znalce pro fúzi – a to vnitrostátní či přeshraniční). Ocenění se provádí k rozhodnému dni a vykazuje se v zahajovací rozvaze nástupnické společnosti. Znalecké ocenění je nutné v situaci, kdy dochází k navýšení nebo vytváření základního kapitálu obchodní společnosti.

Před zahájením fúzování je zapotřebí proces fúze nejprve schválit. Rozhodování o fúzi probíhá v závislosti na typu společnosti:

- Pro schválení fúze ve společnosti s ručením omezením je potřeba, aby svůj souhlas vyslovily alespoň tři čtvrtiny přítomných.
- Ve veřejné obchodní společnosti a komanditní společnosti musí svůj souhlas vyjádřit společníci písemně.

- V případě družstva rozhoduje členská schůze, kde musí vyslovit souhlas alespoň dvě třetiny přítomných členů.

Může však nastat i výjimka, kdy je ve společenské smlouvě stanovena vyšší hranice hlasů, než stanovuje zákon. Všechna tato rozhodnutí musí mít vždy podobu notářského zápisu a musí obsahovat projekt fúze. (Lukášová, 2009)

1.2.2 Povinnosti statutárních orgánů

Statutární orgány zúčastněných společností jsou povinny vypracovat projekt fúze a podrobnou písemnou zprávu o přeměně, ve které projekt objasní. Tato zpráva musí obsahovat:

- Odůvodnění výměnného poměru podílů z hlediska ekonomického i právního.
- Odůvodnění výše případných doplatků.
- Vysvětlení opatření ve prospěch vlastníků jednotlivých druhů cenných papírů.
- Popis obtíží, které se při oceňování vyskytly.
- Změny ekonomického a právního postavení společníků nebo členů, dopady přeměny na věřitele.

Zároveň je každá společnost zapsaná v obchodním rejstříku povinna uložit do sbírky listin projekt přeměny a tuto skutečnost zveřejnit alespoň měsíc před schvalováním fúze. Všichni společníci mají také nárok obdržet dva týdny před valnou hromadou všechny potřebné dokumenty před schvalováním fúze – tedy projekt fúze, konečnou účetní závěrku či znalecké posudky.

I zde ovšem existují výjimky, které této povinnosti společnosti zprošťují. Jedná se o veřejnou obchodní společnost, komanditní společnost a společnost s ručením omezeným, jenž fúzují se svým jediným společníkem. (Lukášová, 2009)

1.3 Specifikace bankovních fúzí

Bankovní fúze je z hlediska dělení horizontální fúzí, jelikož se spojují společnosti z finančního odvětví. Dvě nebo více bank převede svá aktiva a pasiva na jinou entitu za účelem vytvoření nové entity. Právní podmínky, dokumenty a náležitosti fúze jsou definované, stejně jako u jiných podniků, v zákoně č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev. K fúzi bank je ovšem také potřeba souhlasu od České národní banky, případně splnění požadavků zákona č. 240/2013 Sb., o investičních společnostech a investičních fondech, ve znění pozdějších předpisů.

Bankovní fúze také mohou být rozděleny v závislosti na úrovni integrace dosažené mezi zúčastněnými bankami na celkovou fúzi (zúčastněné banky seskupují veškerá aktiva a pasiva a vytváří se nový subjekt), studenou fúzi (integrace ve prospěch společných cílů a strategií, částečná integrace) a postoupení aktiv. V případě postoupení aktiv se jedná o integraci části aktiv či zdrojů k vytvoření nového subjektu.

1.4 Akvizice

Na začátek je důležité zmínit, že pojem akvizice v českém právním řádu nemá zastoupení, tedy termín akvizice není používán. Jde tedy o termín, který se používá v ekonomickém, nikoli právním světě. Můžeme jej však vymezit jako podnikové kombinace, z nichž jsou vymezeny fúze. Jedná se o vlastnickou transakci, ve které je získáváno vlastnictví jiné společnosti, její části nebo vlastnický podíl. (Synek, 2012, str. 390)

I v tomto případě si půjčíme definici Andrewa J. Shermana (2019), který akvizici popsal jako transakci, která obvykle obsahuje jednu společnost (kupujícího), která nakupuje aktiva nebo akcie jiné společnosti (prodávajícího), přičemž formou platby jsou cenné papíry kupujícího, hotovost, nebo jiný majetek, který má pro prodávajícího hodnotu.

Spojení podniků může proběhnout jednorázově nebo postupně. Při postupném spojení se nejprve zrealizuje akvizice a poté se uskuteční fúze mateřské společnosti s dceřinou. Dalším významným charakteristickým znakem akvizice je fakt, že se právní postavení zúčastněných společností nemění, ale tyto společnosti jsou kapitálově propojeny. To tedy znamená, že obě společnosti i nadále existují jako samostatné právní subjekty, jen jedna ze společností se stává mateřskou společností druhé. V konečném důsledku můžeme říci, že fúze je vyšší formou akvizice neboli může být dokončením procesu akvizice. Každé fúzi předchází akvizice, ovšem akvizice nemusí být dokončena fúzí.

Akvizici můžeme rozdělit podle povahy na přátelskou a nepřátelskou. Přátelská akvizice nastává ve chvíli, kdy s převzetím společnosti souhlasí všichni jednotliví účastníci (představenstvo, majitel, akcionáři, ...). O nepřátelskou akvizici se jedná v situaci, při níž je realizován nákup většinového podílu ve společnosti proti vůli výkonné rady, dozorčí rady nebo zaměstnanců.

Dále můžeme akvizici dělit na kapitálovou a majetkovou. V případě kapitálové akvizice se jedná o směnnou transakci, která je hrazena hotovostí, nepeněžitým vkladem, cennými papíry, vlastními akciemi nebo podíly. Při získání podstatného vlivu je vytvořena kapitálově propojená ekonomická skupina, která má, podle Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví,

povinnost sestavovat konsolidovanou účetní závěrku. Z bilančního pohledu zůstává kapitálová struktura povětšinou beze změny. Při majetkové akvizici se majetek společnosti včetně souvisejících závazků převádí na akvizitéra. Dochází ke změně vlastníků a aktiva i závazky se v účetnictví nového vlastníka projeví včetně oceňovacího rozdílu (popř. goodwillu).

Stejně jako fúze, i akvizice můžeme rozdělit také z teritoriálního hlediska na tuzemské a přeshraniční.

1.5 Specifikace bankovních akvizic

Akvizice bank je kromě obecných právních předpisů zasažena i speciálními právními předpisy, jenž nelze opomínat. Banky jsou akciové společnosti se specifickou činností. Tyto společnosti mají podstatný vliv na hospodářství státu, což vede k nutnosti zvýšené míry veřejnoprávní regulace a dohledu nad bankovním sektorem, kam se řadí i organizační a majetkové změny mezi bankami. Při akvizici bank dochází ke střetu soukromého práva s veřejným právem, a tak je zapotřebí povolení národního regulátora (České národní banky) a splnění jiných zvláštních právních předpisů.

Akvizice ve smyslu převodu banky nebo její části

V případě převodu části banky je nutné řídit se obecnými ustanoveními zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník a úpravou obsaženou ve zvláštních právních předpisech. Mezi tyto předpisy patří zákon o bankách, který stanovuje povinnost požádat Českou národní banku o souhlas s uzavřením smlouvy, na jejímž základě dochází k dispozici s bankou nebo její částí. Dále jsou v tomto zákoně definovány i subjekty, na které může banka svůj majetek převést. Jedná se o banku ve smyslu zákonné definice, banku se sídlem na území členského státu působící na území České republiky prostřednictvím své pobočky nebo zahraniční banka vykonávající na území ČR bankovní činnost na základě licence. Dalším předpisem je zákon č. 240/2013 Sb., zákon o investičních společnostech a investičních fondech, ve znění pozdějších předpisů. Tento předpis je platný pro banku v případě, kdy je zároveň i investiční společností. Tento zákon zakazuje převod, pacht či zastavení investiční společnosti (nebo jeho části), pokud by znamenaly podstatnou změnu struktury banky nebo podstatnou změnu v činnosti investiční společnosti.

Akvizice ve smyslu prodeje akcií

Při akvizici prostřednictvím prodeje akcií banky nejsou stanovena žádná zvláštní pravidla. Vyžádání souhlasu České národní banky je potřeba pouze v případě, kdy by s převodem docházelo ke snížení základního kapitálu banky.

Akvizice ve smyslu přeměny

Tento způsob akvizice se řídí zákonem č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev. V případě bank je ovšem tento typ akvizice v podstatě nemožný, jelikož banka může mít podle § 1 zákona o bankách pouze formu akciové společnosti. Jestliže by byla banka zároveň i investiční společností, zákon o investičních společnostech a investičních fondech stanovuje povinnost souhlasu od České národní banky.

1.6 Vliv fúze a akvizice na fungování bank

Realizace fúze či akvizice ovlivňuje fungování každého podniku, banky nevyjímaje. Velkou výzvou při spojování nejen bank, ale i jiných společností je sladění podnikových kultur. Tento bod je velice důležitý, bývá problematický a často stojí za neúspěchem fúze, jelikož obsahem kultury každé banky jsou její základní předpoklady, hodnoty a normy uvnitř organizace, které se projevují prostřednictvím chování organizace navenek. V návaznosti na sladění kultur fúzujících bank by měly zúčastněné strany také sjednotit podnikové strategie, kterými se doposud řídily. Fúze také následně ovlivňuje celou společnost z pohledu účetního, daňového i právního. V případě fúze se jedná o spojení dvou či více samostatných účetních jednotek, které jsou zkoncentrovány do jednoho celku. Všechny zúčastněné strany mají povinnost ke dni před rozhodným dnem vypracovat účetní závěrku a k rozhodnému dni má nástupnická společnost povinnost sestavit zahajovací rozvahu. V neposlední řadě fúze ovlivňuje také zaměstnance (pro které může znamenat změnu pracovní náplně či dokonce ztrátu práce), vlastníky, zákazníky i partnery všech zúčastněných stran. Fúze s sebou často nese i změny v managementu bank, na vedoucí pozice bývají jmenováni noví manažeři a často se mění i představenstvo společnosti a dozorčí rada. Transakce by také měla mít vliv na posílení klientské základny a tím spojený prodej finančních produktů. Po zrealizování fúze či akvizice je potřeba přehodnotit a rozšířit výhledy i prognózy celé skupiny s ohledem na velikost transakce a finanční zázemí a výsledky všech zúčastněných společností.

1.7 Způsoby financování fúze a akvizice

Způsob financování je mimo jiné důležitým faktorem při vyhodnocování úspěšnosti transakce. Ze strany podniku jsou fúze a akvizice brány jako kapitálová investice, k jejíž realizaci je potřeba získat dostatek prostředků k úhradě kupní ceny prodávajícímu subjektu.

Vypořádání může být realizováno několika způsoby a odvíjí se od finančních možností společnosti, její velikosti či typu transakce. Ke splacení může kupující využít běžné peněžní prostředky, akcie nebo obligace:

1. Hotovost

Z pohledu prodávajícího se jedná o nejméně rizikový způsob platby, pomocí něž může porovnat několik konkurenčních nabídek, ovšem přichází o možnost podílet se na řízení nové společnosti a jejich ziscích. Pro kupujícího je tento typ platby výhodný za předpokladu dostatečného množství hotovosti.

Pro platbu může kupující použít vlastních nebo cizích zdrojů. V případě vlastních zdrojů se jedná například o nevyplacení dividend a vložení přebytečných prostředků do koupi jiného podniku. V tomto případě se navíc společnost vyhne zdanění, které by následovalo po výplatě podílů na zisku. Při použití cizích zdrojů společnost využívá úvěru. (Jindřichovská, 2013, str. 232)

2. Financování akciemi

Tento typ platby může nastat dvěma způsoby – výměnou akcií kupujícího s prodávajícím nebo dodatečným navýšením vlastního kapitálu. V prvním případě se rozumí výměna akcií v předem stanoveném poměru. Z pohledu kupujícího se jedná o jednoduchou a flexibilní transakci, při které se ovšem částečně vzdává kontroly nově vzniklé společnosti, jelikož prodávající získá hlasovací práva ve výši jeho poměru. Nevýhodou pro prodávajícího je vyšší riziko spojené s touto transakcí. (Mařík, 1995, str. 99–105)

3. Financování obligacemi

Jedná se o alternativu k financování akciemi nebo peněžními prostředky. Společnost může emitovat dluhopisy například v případě, kdy nedosáhne na úvěr kvůli neodpovídajícím výsledkům či krátké firemní historii.

Vydání obligací je efektivním způsobem pro získání potřebného kapitálu, kdy kupující firma vydá dluhové cenné papíry, kterými zaplatí akcionářům prodávající společnosti. Z pohledu

kupujícího jedná o méně rizikovou investici, akcionáři kupující společnosti si ponechávají stejná hlasovací práva a cenu akcií to nijak neovlivňuje. (Mařík, 1995, str. 99-105)

1.8 Přátelské a nepřátelské převzetí

Každoročně se ve světě odehrává řada převzetí, jenž mají specifické rysy. Převzetím se obecně dá považovat získání dostatečně velkého podílu na hlasovacích právech, které umožňuje kontrolu nad společností. V případě, kdy společnost projeví zájem o jinou společnost, může o podmínkách transakce jednat s manažery společnosti či jejími vlastníky. Obecně lze převzetí rozdělit na přátelská a nepřátelská:

V případě přátelského převzetí (friendly takeover) se jedná o souznění názorů a cílů uvnitř společnosti. Vlastníci i management se cíleně a vědomě rozhodnou pro určitý typ fúze či akvizice, což má přinést společnosti synergický efekt, potřebnou diverzifikaci a daňové úspory. Při tomto typu převzetí učiní přebírající společnost veřejnou nabídku akcií či hotovosti. Podmínky odkupu musí nejdříve schválit představenstvo cílové společnosti, později pak akcionáři a regulační orgány. Hlavním hlediskem při přátelských převzetí je nabízená cena za akcii. Z tohoto důvodu se obvykle snaží přebírající společnost nabídnout spravedlivé podmínky.

O nepřátelské převzetí (hostile takeover) se naopak jedná v situaci, kdy se zájmy managementu a vlastníků rozcházejí či se jedna společnost snaží ovládnout jinou společnost přes její nesouhlas. Může jít například o situaci, kdy management není schopen využít investiční příležitosti, která by vedla ke zvýšení tržní hodnoty společnosti. Jestliže se akcionář či potenciální investor domnívá, že je společnost podhodnocená a nenaplňuje dostatečně svůj potenciál, může se uchýlit k provedení nepřátelského převzetí, po kterém povětšinou dochází k výměně managementu. V takovémto případě je operace nepřátelská vůči managementu, nikoli proti akcionářům – ti se mohou rozhodnout, zda si své akcie ponechají či je prodají. (Růčková, 2012, str. 266)

Nepřátelské převzetí lze provést několika způsoby, avšak na počátku transakce jde povětšinou o veřejný odkup, tedy o nákup akcií na veřejném kapitálovém trhu. Tento krok je v podstatě anonymní a při získání většího množství akcií se potenciální investor dostává do výhody. Po tomto kroku mohou následovat:

- Boj o zastoupení (proxy fight) – nájezdník získá podporu akcionářů cílové společnosti na valné hromadě, a tedy i právo volit prostřednictvím akcií někoho jiného.

- Veřejná nabídka (tender offer) – oficiální nabídka na koupi akcií stávajícím akcionářům. Management cílové společnosti může nabídku akcionářům doporučit či pokusit se proti ní bojovat. (Kislingerová, 2010, str. 658)
- Přejetí na ulici (street sweeps) – jedná se o odkup bloků akcií od arbitrážérů.

Management cílové společnosti může proti nepřátelskému převzetí také použít řadu obranných prostředků, které obecně můžeme rozdělit na pasivní a aktivní. V případě pasivní obrany se jedná spíše o preventivní ochranné mechanismy a lze do této skupiny zařadit například metodu otrávené pilulky (poison pills) či zlatý padák (golden parachutes).

Cílem metody otrávených pilulek je zvýšení celkového počtu akcií společnosti a „rozředění“ podílu nájezdníka. Touto operací se nájezdníkovi zvýší finanční výdaje na získání kontrolního balíku akcií. Další variantou jsou i lidské otrávené pilulky, kdy se top management brání transakci svým odstoupením při převzetí společnosti.

Druhou možností je zlatý padák, který spočívá ve vysokém odstupu a pro stávající management se jedná o finančně atraktivní podmínky, za kterých opouští svá místa. Nájezdník, v případě převzetí společnosti, bude muset top managementu vyplatit vysoké částky stanovené ve smlouvách, což přináší v některých případech vysoké náklady, které celý proces ztlačí.

O pasivní obranu se také může jednat v případě plánu zaměstnaneckého vlastnictví akcií (ESOP – employee stock ownership plan), kdy akciová společnost přispívá po určitou dobu do zaměstnaneckého fondu akciemi společností či hotovostí a zaměstnanci se tak stávají vlastníky společností. Tento proces vede k těžší a nákladnější realizaci nepřátelského převzetí nájezdnickou společností.

Tyto způsoby obrany však při okamžitém nebezpečí nejsou dostatečně účinné. Pokud management cítí potřebu se bránit, může použít aktivní způsob obrany proti nepřátelskému převzetí. Avšak každý takovýto obranný mechanismus s sebou nese riziko, kdy při vysokých nákladech či neúspěchu se minoritní akcionáři mohou bránit právní cestou.

Aktivními způsoby obrany jsou například:

- Zelená pošta (greenmail) – nabídka napadené společnosti o zpětný odkup svých akcií za prémiovou cenu.

- Bílí rytíři (white knights) – napadená společnost hledá spřátelenou společnost jako alternativního kupce při tendru útočící společnosti.
- Bílý kavalír (white squire) – obdobný spřátelený subjekt jako u bílého rytíře, v tomto případě se však jedná jen o dočasnou situaci.
- Pac-manova ochrana (Pac-Man Defence) – napadená společnost začne nakupovat akcie útočící společnosti. Tato taktika je možná jen v případě, že se jedná o akciovou společnost a napadená společnost má dostatečné kapitálové rezervy.
- Restrukturalizace dluhu (debt restructuring) – zadlužení společnosti vede z pohledu nájezdnické společnosti k její menší atraktivitě.

Stejně jako existují různé způsoby provedení převzetí či obrany, existují i rozdílné techniky jejich financování. V případě realizace zadluženého výkupu vedením podniku se tento postup nazývá jako manažerský výkup (management buy-out) a jedná se o formu akvizice, při které se z manažerů stávají vlastníci. Tento typ výkupu je vhodný zejména u menších a středně velkých firem, jejichž akcie nejsou obchodovány na veřejných trzích a převzetí společnosti tedy nemá dopad na likviditu akcií a nedochází ani k navýšení diskontní míry. Při použití zadluženého výkupu (leveraged buy-out) je velká část nákupní ceny financována dluhem a akcie se přestávají prodávat na volném trhu. Zapojení cizích zdrojů ovlivňuje pozitivně výnosnost, které dosahují vlastníci z důvodu nižších nákladů na cizí kapitál ve srovnání s náklady na kapitál vlastní. (Hlaváč, 2016, str.76–77)

1.9 Rozdílné aspekty fúzí a akvizic

Ačkoli jsou pojmy fúze a akvizice odlišné, širší veřejností bývají tyto pojmy často zaměňované. Pro přehlednost jsou hlavní rozdíly mezi fúzemi a akvizicemi popsány v Tabulce 1:

Tabulka 1: Rozdíly mezi fúzí a akvizicí

Charakteristiky	Fúze	Akvizice
Definice	Dobrovolné spojení dvou nebo více společností, které vytvoří nový subjekt nebo společnost	Proces, při kterém společnost převezme kontrolu nad jinou a ta zcela přestane existovat
Účel	Snížení hospodářské soutěže a zvýšení provozní efektivity, pracování na společné strategii	Získání okamžitého růstu, konkurenceschopnost v krátkodobém horizontu, rozšíření oblasti své činnosti, podíl na trhu, ziskovost
Velikost společnosti	Společnosti stejné povahy a velikosti	Nástupnická společnost je větší než získaná
Podmínky	Přátelská a plánovaná, na základě vzájemného rozhodnutí zúčastněných stran	Může být přátelská i nepřátelská
Název	Nový název – spojení názvů nebo vytvoření nového	Název nabývající společnosti
Právní formality	Více povinností zúčastněných stran	Méně povinností zúčastněných stran
Právní postavení	Mění se	Nemění se
Specifikace	Časová náročnost	Rychlejší a méně komplikovaná transakce

Zdroj: vlastní zpracování dle cs.sawakinome.com

2. DŮVODY PRO ROZHODNUTÍ O REALIZACI AKVIZICE A FÚZE

Fúze a akvizice jsou jedním z nástrojů k dosažení strategických cílů všech podnikajících subjektů včetně bank. Tyto transakce by čistě z teoretického hlediska měly být realizovány za účelem zvýšení ziskovosti či zlepšení pozice společnosti na trhu, ovšem v mnoha případech jsou prováděny představiteli top managementu s cílem naplnění vlastních ambicí a k osobnímu uspokojení. (Smrčka, 2013, str. 45)

Fúze bank se realizují za účelem snížení nákladů na bankovním trhu, což vede k udržení klientů i snížení kancelářských a provozních nákladů. Se snížením nákladů je spojena schopnost fungování ve větším rozsahu, jelikož fúze povětšinou pocházejí z malých a středních bank. Pro tyto banky by bylo velice obtížné dále růst a konkurovat větším bankám. Fúze a akvizice bank ovšem mohou vycházet i z problémů na finančním sektoru a s krizí, kdy je zachráněná banka nucena splynout se zdravou bankou. V opačném případě by mohlo dojít i k likvidaci problematické banky.

Ačkoli se obecné principy nutné k úspěšnému provedení fúzí a akvizic mezi podniky a bankami příliš neliší, jako hlavní rozdíl při fúzích a akvizicích bank lze uvést zvýšený dohled regulatorních orgánů. Banky jsou akciovými společnostmi se specifickou činností, jenž mají podstatný vliv na hospodářství státu. S tím je také spojená potřeba zvýšené míry veřejnoprávní regulace a dohled nad bankovním sektorem, k čemuž se samozřejmě také řadí organizační a majetkové změny související s bankami. Tento zvýšený dohled může na jedné straně celý proces fúze zkomplikovat nebo zpomalit, na druhé straně však může fúzujícím bankám poskytnout cennou zpětnou vazbu či oponenturu a tím celou transakci v konečném důsledku zdokonalit. Danou skutečnost potvrzuje i fakt, že na českém trhu prakticky nenajdeme žádnou neúspěšnou bankovní fúzi, zatímco neúspěšnost u fúzí podniků je poměrně vysoká.

Fúze bank se v drtivé většině odehrává formou horizontální fúze, což je běžné i pro ostatní podniky. Z tohoto úhlu pohledu není žádný zásadní rozdíl mezi důvody pro rozhodnutí o realizaci transakce mezi bankami a ostatními podniky.

I když se fúze a akvizice vyvíjejí ve vlnách, jejich počet neustále roste. Existuje mnoho důvodů, které vedou společnosti ke spojování. Povětšinou vede společnost k její přeměně kombinace několika z níže popsanych příčin. Mnoho autorů člení důvody k těmto operacím

podle různých kritérií a hledisek. Podle Sedláčka (2013, str. 50-68) lze hovořit o motivu efektivnosti, diverzifikace rizika, managementu a motivech manažerů, podhodnocení společnosti a motivu likvidační hodnoty:

2.1 Efektivnost

Tento bod je samozřejmě cílem všech společností, které se pohybují na běžných trzích, ale jedná se i zároveň o jeden z vůbec nejdůležitějších cílů fúzí. Efektivnost se dále rozděluje na dvě části – provozní a finanční synergie, které jsou doplněny dalšími podkapitolami, které je mohou tvořit:

Provozní synergie

Provozní synergie se týká hospodárnosti provozu a může být důsledkem horizontální či vertikální fúze. Podstatou provozní synergie je myšlenka, která může být jednoduše vyjádřena matematickou rovnicí $2 + 2 = 5$. Jedná se o úvahu, při které společnost vzniklá přeměnou má vyšší hodnotu, než byl součet hodnot přeměňovaných společností. Synergický efekt (neboli nadměrný růst hodnoty) je dosahován úsporami z rozsahu, diferenční výkonností, větším podílem na trhu a jeho využitím, zdokonalení likvidity, zlepšení organizací práce či koncentrace znalostí.

O úsporách z rozsahu platí, že s nárůstem objemu výroby klesají průměrné náklady na jednotku (popř. mezní náklady). V krátkém období jsou některé náklady s rostoucím objemem výroby fixní, což představuje zdroj úspor. Z dlouhodobého pohledu mohou úspory z rozsahu vznikat například tím, že větší společnost může mít dostatek kapitálu na získání nové technologie, která zlepší produkční proces či výzkum a vývoj nebo koordinací investičních aktivit nové společnosti. Zvláštním typem nákladových úspor může být také tzv. racionalizace, tedy přesun výroby v rámci společnosti s vyššími mezními náklady do provozu s mezními náklady nižšími. V tomto případě by ovšem mělo platit, že tento závod je schopen kapacitně výrobu pojmout. Vedle úspor z rozsahu existují i úspory ze širší sortimentu, které se od úspor z rozsahu odlišují tím, že se vztahují k produkci více druhů výrobků jednou společností, nikoli k produkci jednoho výrobku.

O úspory z vertikální integrace se jedná tehdy, pokud se sníží výrobní náklady vertikálně integrované společnosti v porovnání s předchozími neintegrovanými společnostmi. Výhodou vertikální fúze je například lepší kontrola výroby nakupovaného materiálu či dodavatelsko-odběratelské vztahy, které se řeší uvnitř společnosti.

V případě komplementárních zdrojů mohou společnosti lépe využít dosud nevyužitou kapacitu jedné ze slučujících společností. Typickým příkladem může být fúze malé společnosti s větší společností, kdy malá společnost má inovační produkt, ovšem nemá dostatečnou výrobní kapacitu. Pro tyto společnosti je fúze výhodná, jelikož jedna společnost má inovativní produkt a druhá disponuje potřebnými možnostmi na výrobu.

Mezi provozní synergie můžeme také řadit motiv výzkumu a vývoje, který je založen na myšlence, že pro společnost může být výhodnější koupit společnost s rozvinutým výzkumným programem než tento program vyvíjet samostatně.

Finanční synergie

Nejčastěji se jedná o snížení finančních nákladů. Jednou z možností je například i čistě spekulativní transakce, při níž dochází k nakoupení podílu v cílové společnosti s cílem budoucího prodeje se ziskem.

Finanční synergie se projevují například v získání lepšího ratingu, čímž dochází i ke snížení nákladů dluhu. Důvodem může být zlepšení kapitálové struktury či větší atraktivita pro věřitele. Dále se společnosti zvětšuje její dluhová kapacita a společnost je tudíž schopna pojmout větší dluh a získané prostředky investovat.

Další z možností může být i tvorba vnitřního kapitálového trhu. Jedná se o situaci, v které vnější kapitálové trhu nejsou schopny poskytnout společnosti dostatečné množství kapitálu. Jednou z možností je v této situaci vytvoření nadnárodní společnosti či seskupení s různými samostatnými divizemi.

Mezi finanční motivy také můžeme zařadit daňové úspory. Daňový motiv hraje významnou roli při každé transakci bez ohledu na její strukturu. Jedná se o fúzi společností, z nichž jedna má kladný daňový základ a druhá společnost má vysokou daňovou ztrátu. Tímto způsobem může zisková společnost uspořit na dani z příjmu právnických osob. Fúze prováděná za tímto účelem je výhodná pro obě společnosti, jelikož zisková společnost uspoří na dani a ztrátová společnost pokryje ztráty.

V České republice ovšem platí stanovisko finančního úřadu, tzv. zastřený stav, kdy finanční úřad společnosti vyměří daňový doplatek v případě zjištění, že jediným motivem společnosti pro fúzi je úspora na dani.

Tržní síla

Dalším ze způsobů zvýšení efektivity je zvýšení tržní síly nově vzniklého subjektu. Horizontálně zfúzovaná společnost může být schopna více ovlivnit tvorbu ceny, čímž dosáhne i vyšších výnosů. Tímto způsobem může ovšem docházet k nadměrnému přesunu užitku od kupujícího k prodávajícímu. Společnost může také zlepšit svou vyjednávací pozici vůči dodavatelům pomocí své nákupní síly, čímž je schopna lepší ceny či větší množstevní slevy.

Způsobů zvýšení tržní síly existuje mnoho. Například snižování počtu společností, kdy je pro tyto společnosti mnohem jednodušší při nižším počtu dosáhnout cenové dohody. Dalším způsobem je situace, kdy společnost postupně fúzuje se svými konkurenty a poté je schopna vyrábět substituty jednoho výrobku za různé ceny, čímž zachytí zákazníky, kteří by se z různých důvodů (např. cenových) rozhodli změnit značku. Jako poslední příklad můžeme uvést tzv. portfoliovou teorii účinků fúze, která nastává konglomerátní fúzí. Tato teorie počítá s tím, že zákazníci upřednostňují nakupování rozdílných produktů od jednoho dodavatele před nakupováním od více zdrojů.

Výrazná nerovnováha ve vyjednávací síle mezi partnery může ovšem vést k nečestným obchodním praktikám, jelikož slabší strana může být nucena silnější stranou ke spolupráci na hranici rentability. V České republice se touto problematikou zabývá Úřad pro ochranu hospodářské soutěže.

2.2 Diverzifikace rizika

Diverzifikace rizika spočívá v konglomerátních fúzích se zcela odlišnými společnostmi, které mají zamezit bankrotu společnosti. Podstatou diverzifikace fúze společností z odlišných oborů je stabilizovat celkový zisk společnosti, jelikož je velice malá pravděpodobnost, že by všechny části konglomerátu utrpěly ve stejném období takovou ztrátu, která by pro společnost znamenala bankrot.

Studie ovšem u tohoto modelu naznačují, že konglomerátní fúze, které mají za cíl diverzifikovat riziko, nebývají ve spoustě případů ziskové a cenu akcií nezvyšují. V mnoha případech není pro investory výhodné držet akcie konglomerátu, když mohou efektivněji diverzifikovat riziko investicemi do jednotlivých společností. Investoři jsou primárně zaměřeni na maximalizaci hodnoty investice, čehož mohou dosáhnout i v případě finančně zajímavého likvidačního zůstatku a v porovnání s dalším fungováním společnosti by s největší pravděpodobností zvolili ukončení činnosti společnosti.

Faktem také je, že se pravidelně střídají trendy diverzifikace se trendy specializace, kdy se společnosti soustředí na několik základních činností svého podnikání (tzn. rozdělování konglomerátů a odprodej jednotlivých částí).

2.3 Management a motivy manažerů

Motivem může být nahrazení neefektivního managementu cílové společnosti a získání efektivního managementu do přebírající společnosti. Jedním ze způsobů, jak rozšířit či obměnit stávající management při nedostatku efektivního managementu na trhu práce je spojení se se společností, která vedení vysokých kvalit má.

Vedoucí pracovníky společnosti mohou vést k přeměně společnosti různé důvody, které můžeme z podstaty věci rozdělit na dvě skupiny – pozitivní a negativní.

Pozitivními motivy jsou ty, které vedou manažery k fúzování či přebrání ostatních společností. Mezi tyto motivy se řadí dosažení růstu zisku na akcii, diverzifikace rizika, snaha vybudovat impérium či neoprávněně vysoké sebevědomí manažera. Pro manažery poradenských společností mohou být motivací i poradenské poplatky za zprostředkování a zajištění finančních zdrojů.

Negativními motivy jsou ty, které manažery naopak vedou ke snaze fúze či přebrání společnosti zabránit. Fúze a akvizice ovlivňuje i touha manažerů nebýt přebíranou (cílovou) společností a jejich demotivace k těmto operacím. Manažeři mohou upřednostňovat udržení společnosti v nezávislém postavení, protože by v nově vzniklé společnosti mohli dostat podřízenou pozici nebo o svou práci přijít. Případně mohou být motivováni k tomu, aby nepřebírali větší společnosti, než je jejich vlastní. Přebrání větší společnosti totiž s sebou nese potřebu většího množství zdrojů na transakci, čímž dochází k navýšení dluhu vlastní společnosti a vyššímu finančnímu tlaku, v důsledku čehož mohou někteří pracovníci přijít o místo.

2.4 Podhodnocení společnosti a motiv likvidační hodnoty

Jestliže jsou akcie cílové společnosti podhodnoceny, pak je pro společnost výhodnější akvizice či fúze s touto společností namísto investice do stejného zařízení. Fúzi z tohoto důvodu je možné provést, pokud společnost, na rozdíl od zbytku trhu, dokáže určit na základě dostupných informací podhodnocení cílové společnosti. Při takové analýze je ovšem v českém prostředí zakázáno používat jakýchkoliv důvěrných informací. Z tohoto důvodu

bývá příležitost koupě podhodnocených společností spíše na rozvinutých trzích, kde je nedostatek informací.

Oceňování společností se v různých státech může lišit, což může vést k situaci, kdy efektivně řízená společnost je pro druhou společnost z jiného státu podceněna a díky koupi této společnosti může druhá společnost levně vstoupit na trh dané země. Další možností je pohlcení méně úspěšné společnosti společností úspěšnou. U méně úspěšných společností, případně bankrotujících společností je pravděpodobné, že jejich cena bude nízká a svým způsobem tedy podhodnocená.

Akvizice dané společnosti může také dávat smysl v případě, kdy likvidační hodnota daných aktiv může být vyšší než hodnota společnosti. Motiv likvidační hodnoty je ovšem v některých případech nelegální.

Mezi další, méně časté motivy, můžeme zahrnout politický nátlak, kdy vlády v některých případech vyvíjeli nátlak na management společností, aby jednaly v zájmu dané země.

3. ÚSPĚŠNOST FÚZE A AKVIZICE

Vynaložené úsilí ani vysoké finanční náklady při realizaci fúze či akvizice nemusí společnosti zajistit úspěch a zvýšení tržeb. Téma úspěšnosti, resp. neúspěšnosti fúze a akvizice se stalo předmětem mnoha empirických výzkumů, validitu a srovnatelnost těchto výzkumů ovšem ovlivňuje do určité míry fakt, že neexistuje žádná jednotná metodika posuzování této úspěšnosti.

Úspěšnost transakce se v některých případech posuzuje z krátkodobého hlediska (krátkodobá výkonnost) či z dlouhodobého hlediska (dlouhodobá výkonnost). Při posuzování je také důležité brát v potaz subjekty, ke kterým se úspěšnost transakcí provádí. Těmi jsou především vlastníci (zpravidla akcionáři akvizitéra a cílové společnosti), management a zaměstnanci společností. Transakce mají rovněž odlišné dopady na jednotlivé subjekty.

Fúze a akvizice přinášejí pozitivní efekty pro akcionáře cílových společností. Ti povětšinou získávají významnou prémii v podobě růstu cen akcií v porovnání s cenami akcií před transakcí. Tyto transakce jsou také zdrojem vysokých příjmů pro investiční banky, konzultanty či advokáty. Manažeři akvizitérů zároveň posilují svůj status, jistotu zaměstnání i finanční ohodnocení.

Neutrální, popř. negativní dopad mají transakce zpravidla pro akcionáře akvizitérů. A to hlavně v případech vysokých akvizičních premií způsobených konkurencí více zájemců. Výrazně negativní dopady mají transakce pro manažery a zaměstnance cílových společností, kteří mohou po realizaci fúze či akvizice přijít o zaměstnání. (Fotr a kol., 2020, str. 270–271)

3.1 Faktory ovlivňující úspěšnost fúze a akvizice

Výsledek fúze a akvizice, tedy úspěšnost či neúspěšnost transakce je ovlivňována více faktory. Ty se dají rozčlenit do dvou skupin, z nichž v jedné jsou faktory spojené s kvalitou přípravy, realizace a posttransakční integrace a druhá je zaměřená spíše na objektivní povahu dané společnostími zúčastněnými na transakci.

První skupina obsahuje důkladnou informovanost o typu podnikání cílové společnosti, jednoznačnou vizi transakce, přípravu kvalitní strategie a implementačního plánu, přesné určení plánovaných nákladů transakce, kdy v mnoha případech dochází k podcenění nákladů posttransakční integrace. Dalšími faktory je zisk spolehlivých a detailních informací o cílové společnosti (finanční situace společnosti, rizika, silné a slabé stránky), kvalitní a spolehlivé stanovení hodnoty cílové ceny (což slouží jako podklad pro stanovení akviziční ceny a

možnou příčinou nedosažení očekávaných efektů fúze a akvizice je příliš vysoká transakční cena) či kvalita posttransakční integrace, kde se jedná zpravidla o překonání odlišností podnikových kultur zúčastněných společností (zvláště při přeshraniční fúzi a akvizici). V tomto procesu hraje významnou roli vhodná komunikace.

Jako hlavní příčiny s největším negativním dopadem na úspěšnost transakce lze obecně pokládat zdlouhavý proces realizace, nedostatečné množství informací, nedostatečná právní připravenost, špatná komunikace či nedostatky ve vyjednávání transakce.

Druhou skupinu faktorů ovlivňujících úspěšnost fúze a akvizice tvoří zejména velká síla akvizitéra, malá transakční prémie, nízký počet konkurentů ucházejících se o cílovou společnost či reakce trhu na transakci.

Dalšími faktory vyzorovanými empirickými výzkumy jsou například:

- Podíl na trhu – transakce je úspěšnější v případě získání většího podílu na trhu.
 - Typ transakce – přeshraniční fúze a akvizice bývají obvykle ziskovější než vnitrostátní transakce.
 - Aktivita v oblasti fúzí a akvizic – v čase vysoké aktivity v této oblasti jsou realizované transakce méně úspěšné.
 - Vyrovnání – transakce realizované peněžním vyrovnáním jsou úspěšnější než transakce realizované formou výměny akcií.
 - Jazyková bariéra – jazykové rozdíly účastníků mají významnou roli při integraci.
- (Fotr a kol., 2020, str. 271-272)

3.2 Příklady úspěšných a neúspěšných fúzí na finančním trhu

Úspěšnou akvizicí a následně fúzí je například spojení Raiffeisenbank a eBanky z roku 2006. Bankám se podařilo využít to nejlepší v podobě unikátního přímého bankovníctví eBanky a široké nabídky úvěrů Raiffeisenbank, díky čemuž se obě banky staly konkurenceschopnějšími a silnějšími. (bankovnipoplatky.cz, 2007)

Za neúspěšnou fúzi můžeme považovat spojení společnosti poskytující finanční služby Wachovia s hypoteční bankou Golden West Financial. Tato fúze měla vést k rozšíření stávající nabídky produktů o hypotéky, ovšem portfolio Golden West tvořily zejména rizikové hypotéky, což v kombinaci se špatným načasováním transakce (počátek nemovitostní krize)

vedlo ke značným finančním ztrátám a pozdějšímu prodeji Golden West společnosti Wells Fargo. (Norris, 2009)

4. PROCES FÚZÍ A AKVIZIC

Pod pojmem fúze se neskryvá pouze spojení podniků a jejich hmotných aktiv, ale jedná se i o spojení majetků a závazků, účetní a daňové evidence, práv a povinností vyplývajících z pracovně právních vztahů.

Proces fúzí a akvizic zahrnuje hierarchické členění činností, které je nutné kupujícím či prodávajícím provést za účelem úspěšného provedení transakce. Kromě samotného vypořádání transakce proces obsahuje tvorbu strategie společnosti prodávající či kupující společnosti a posttransakční integraci, ve které zúčastněná strana uskutečňuje vytyčené strategické záměry v praxi. V následující kapitole se zaměříme na všechny čtyři fáze:

1. Rozhodování o fúzi a akvizici.
2. Plánování a příprava.
3. Realizace transakce.
4. Posttransakční integrace.

Rozhodování o fúzi a akvizici

Rozhodování o fúzi či akvizici je jedním z nejvýznamnějších strategických firemní rozhodnutí a je nutné mu věnovat dostatečnou pozornost. Nemělo by se jednat o osamocené rozhodování, ale o rozhodování v rámci tvorby firemní strategie či strategického plánu. Je potřeba vybírat z dvou až tří variant, a to z varianty organického růstu, varianty fúze či akvizice, popřípadě založení společného podniku a poté posoudit, která varianta je z hlediska sledovaných cílů pro společnost nejvýhodnější.

V této fázi procesu je také třeba zodpovědět si u varianty fúze a akvizice několik zásadních otázek, např. jaké příležitosti synergie přináší, jaké navýšení podílu na trhu umožňuje či jestli společnost disponuje dostatečnými zdroji a angažovaností k realizaci potenciální fúze nebo akvizice a následnému dosažení úspěšné integrace. Pomocí těchto otázek je management schopen dojít k závěru o vhodnosti a účelnosti dané transakce a tuto operaci zrealizovat, či se přiklonit k variantě organického růstu, popř. založení společného podniku.

Plánování a příprava

V této fázi se management zaměřuje na identifikování vhodné cílové společnosti a získání co nejvíce informací. Dále je důležité ohodnotit každou cílovou společnost, a to jak její hodnotu, tak i další aspekty vystupující jako faktory tvorby hodnoty včetně hmotného a nehmotného

majetku, kvalifikace zaměstnanců, kompetence managementu nebo podnikové kultury. Následně se zvolí nejvhodnější cílová společnost a stanoví se akviziční cena.

Realizace transakce

Nejvýznamnější aktivitou této fáze je vyjednávání o ceně. Pro zájemce je situace jednodušší v případě, kdy se o cílovou společnost uchází sám. V opačném případě, tedy když existuje více konkurentů v boji o cílovou společnost, je tato situace výhodnější právě pro tuto společnost a vede k dosažení vyšší akviziční ceny či výhodnějšího výměnného poměru akcií. Posledním bodem fáze realizace je uzavření smlouvy, která vyhrazuje všechny aspekty, práva i povinnosti nabyvatele a cílové společnosti. V případě fúzí jsou vymezeny práva a povinnosti subjektů zúčastněných v této fázi.

Posttransakční integrace

Jedná se o nejvýznamnější fázi z hlediska úspěšnosti fúze či akvizice, jelikož její kvalita ve značné míře rozhoduje o dosažení předpokládaných efektů. Ve fázi posttransakční integrace je třeba věnovat pozornost např. personálním otázkám, aktualizaci strategie (u fúzí obvykle dochází ke změně či korekci některých investičních projektů), sladění podnikových kultur spojovaných společností, řídicím postupům, tržním aspektům spojeným se zákazníky (jaké reakce mohou následovat od současných i potenciálních zákazníků), otázkám prezentace či komunikace s akcionáři a dalšími zúčastněnými stranami.

5. FÚZE A AKVIZICE MONETA MONEY BANK SE SKUPINOU WÜSTENROT

V této části se zaměříme na akvizici a následnou fúzi společnosti MONETA Money Bank s Wüstenrot hypoteční bankou a Wüstenrot stavební spořitelnou. Cílem je popsat průběh transakce včetně potřebných náležitostí a, jak transakce ovlivnila fungování bank a vyhodnocení závěru úspěšnosti transakce. Následně budou důvody, přínosy a dopady transakce porovnány s dalšími fúzemi – Raiffeisenbank s eBankou a HVB Bank s Živnostenskou bankou.

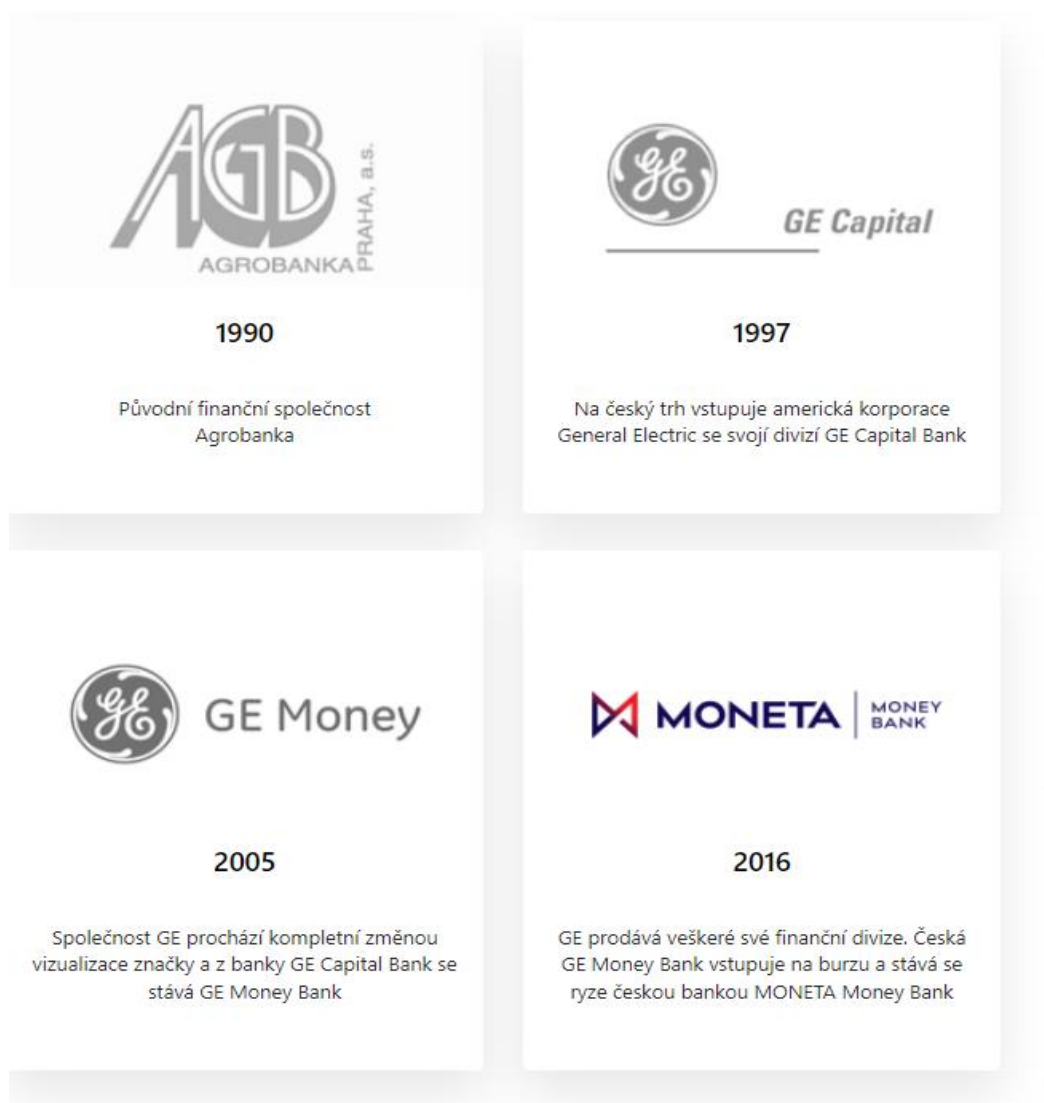
5.1 O společnosti MONETA Money Bank

Historie společnosti Moneta Money Bank sahá až do roku 1990, kdy vznikla původní finanční společnost Agrobanka. Tato banka byla založena rozhodnutím Státní banky Československé a již od počátku svého podnikání se potýkala s rizikovými úvěry, jelikož se zaměřovala na rizikové odvětví, jakými jsou služby či zemědělství. Problémy banky vedly až k nucené správě, kterou uvalila ČNB v roce 1996. Následně byla společnost rozdělena na dvě části – „zdravou“ část, která zahrnovala vklady a hodnotová aktiva a „nezdravou“ část, jenž se skládala z těžko vymahatelných aktiv. Zatímco pro „nezdravou“ část byla nařízena likvidace a její zůstatek si rozdělili akcionáři, „zdravá“ část byla prodána zahraničnímu investorovi. V roce 1997 na český trh vstoupila americká korporace General Electric, jejíž divize GE Capital Bank o rok později koupila „zdravou“ část Agrobanky a stala se tak jejím vlastníkem. V roce 2008 prošla korporace GE kompletní změnou vizualizace značky, což vedlo ke změně názvu z GE Capital Bank na GE Money Bank. Po rozhodnutí společnosti GE prodat veškeré své finanční divize, v roce 2016 vstoupila GE Money Bank na burzu a prozatím naposledy změnila svůj název na MONETA Money Bank.

S poslední změnou jména se banka definitivně osamostatnila a v dnešní době ji můžeme považovat za ryze českou banku. Kultura banky je založena na etickém kodexu a ochraně spotřebitele. MONETA Money Bank je také aktivní na poli udržitelnosti i v dalších směrech. Jednou z vizí společnosti je také digitalizace – jako první banka na území České republiky umožnila klientům otevření běžného účtu online a placení prostřednictvím Google Pay a Apple Pay.

Jak již bylo zmíněno, MONETA Money Bank vstoupila na Burzu cenných papírů Praha v roce 2016. Akcionářskou strukturu společnosti zahrnuje mnoho institucionálních i drobných

investorů, přičemž v současné době (k datu 28. 2. 2022) drží největší podíl akcií společnost TANEMO a. s., jenž je součástí skupiny PPF. Druhým největším akcionářem je Raiffeisen Bank International AG.



Obrázek 2: Vývoj loga MONETA Money Bank (moneta, © 2022)

V Tabulce 2 je uveden seznam akcionářů s podílem na základním kapitálu banky převyšujícím 1 % k datu 28. 2. 2022.

Tabulka 2: Seznam akcionářů s podílem převyšujícím 1 % na základním kapitálu

Akcionář	Podíl na základním kapitálu (v %)
Tanemo a.s.	29,94
Raiffeisen Bank International AG	6,49
Chase Nominees Limited	3,83
State Street Bank and Trust Company	3,33
Barclays Capital Securities Limited	3,23
Banka CREDITAS a.s.	3,00

Brown Brothers Harriman Co.	2,76
Manecomte Limited	2,57
J.P. Morgan Bank Luxemburg S.A.	1,68
Nortrust Nominees Limited	1,51
Generali CEE Holding B.V.	1,36
Abu Dhabi Investment Authority	1,09
Kuwait Invest Authority	1,01

Zdroj: vlastní zpracování dle investors.moneta.cz

5.2 O společnosti Wüstenrot

Historie skupiny se datuje od roku 1921, kdy byl založen „Spolek přátel“ v německém stejnojmenném městě Wüstenrot spisovatelem Georgem Kroppem. Za základní stavební kámen finanční skupiny Wüstenrot je považována stavební spořitelna Wüstenrot Bausparkasse, jenž je zároveň první stavební spořitelnou v kontinentální Evropě. Společnost postupně rozšiřovala své podnikání do dalších zemí a rozšiřovala nabídku služeb, díky čemuž se její tržní podíl na domácím i zahraničním trhu výrazně zvětšil a v současnosti se jedná o jednu z nejsilnějších pojišťovacích společností v Evropě. (História, 2022)

Na území České republiky společnost poprvé vstoupila v roce 1993 a postupně svou nabídku rozšířila do čtyř typů služeb zaměřujících se na různé produkty. Po přijetí zákona o stavebním spoření se na českém finančním trhu jako první objevila Wüstenrot stavební spořitelna a. s., jenž klientům nabízela soubor finančních služeb z oblasti rodinných financí. Poté byla v roce 1998 založena Wüstenrot, životní pojišťovna, a.s. Následovala Wüstenrot hypoteční banka a.s. a jako poslední vstoupila na český trh Wüstenrot pojišťovna a.s. Významným milníkem pro skupinu byly také roky 2010–2011, kdy společnost představila v rámci rozvoje bankovních služeb zavedení depozitních produktů a internetového bankovníctví. Na počátku roku 2016 se strategický partner, společnost Allianz pojišťovna, a.s., stala vlastníkem 100 % akcií ve společnostech Wüstenrot pojišťovna a.s. a Wüstenrot, životní pojišťovna, a.s. (Pojišťovna Wüstenrot, 2022)

5.3 Spojení MONETA Money Bank se skupinou Wüstenrot

Samotný záměr koupě společností Wüstenrot stavební spořitelna a Wüstenrot hypoteční banka byl oznámen na konci listopadu roku 2019, kdy skupina MONETA Money Bank získala exkluzivitu ve vyjednávání o akvizici obou společností. Dokončení akvizice předcházelo úspěšné dokončení konfirmatorní due diligence (prošetření společnosti před podpisem smlouvy) a vyjednání kupní smlouvy (Share Purchase Agreement). Akvizice

společností Wüstenrot stavební spořitelna a.s. a Wüstenrot hypoteční banka a.s. byla dokončena 1. 4. 2020 a v rámci integrace byly obě společnosti sloučeny 1. 1. 2021.

Akvizice s sebou zároveň nesla různé druhy rizik. Státní podpora programu stavebního spoření může být v budoucnu snížena či ukončena. Regulační a politické faktory mohou negativně ovlivnit schopnost hromadit vklady a prodloužit související úvěry ze stavebního spoření. Wüstenrot byl závislý na outsourcingu IT systémů, zpracování dat a jiných provozních složek. Finanční a provozní riziko mohou představovat hlavní provozní aplikace, jež vyžadují pravidelnou modernizaci. Wüstenrot také z pohledu komerčního hlediska spoléhal do jisté míry na interně řízenou síť vázaných zástupců a na externí finanční poradce a zprostředkovatele. Další, velice významná rizika, přinášela integrace managementu a zaměstnanců do personálních struktur v rámci konsolidované skupiny.

Hlavním důvodem realizace tohoto sloučení bylo zvýšení finanční efektivity v rámci podnikání obou zúčastněných společností a posílení značky MONETA Money Bank na českém bankovním trhu. Tato transakce také podle vedení zapadala do dlouhodobé strategie růstu společnosti v retailovém bankovníctví a v krátkodobém i střednědobém horizontu měla vést ke zvýšení zisku i dividendy na akcii. Celá transakce obsahovala jak fúzi, tak akvizici. V první fázi došlo k akvizici Wüstenrot – stavební spořitelny a.s. a Wüstenrot hypoteční banky a.s., díky čemuž se skupina MONETA Money Bank stala vlastníkem 100 % akcií v obou společnostech. V druhé fázi MONETA Money Bank uskutečnila fúzi hypoteční banky s vlastní hypoteční divizí. Po dokončení fúze došlo i ke změně názvů zanikajících společností. Wüstenrot stavební spořitelna a.s. se přejmenovala na MONETA Stavební spořitelna a.s. a Wüstenrot hypoteční banka a.s. na MONETA hypoteční banka a.s.

5.3.1 Financování transakce

Odhadovaná cena transakce se pohybovala při zahájení vyjednávání na úrovni 180 400 000 EUR (přibližně 4 600 milionu Kč), avšak částka byla snížena z důvodu nižší částky vlastního jmění nabytých aktiv než 205 000 000 EUR. Zaplacená kupní cena za 100% podíl tedy činila 175 000 000 EUR (4 483,5 milionu Kč při kurzu 25,62 CZK/EUR z data 12. prosince 2019). Před uzavřením transakce obdržela společnost MONETA Money Bank regulační souhlasy od České národní banky a Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže. MONETA Money Bank transakci financovala prostřednictvím přebytečného kapitálu a likvidních zdrojů, díky čemuž akvizice nevyžadovala navýšení kapitálu a podíly stávajících akcionářů se nijak nezměnily. Zároveň se společnost akcionářům zavázala, že tato transakce nebude mít žádný dopad na

výhled dividendy za roky 2019 a 2020. Celková účetní hodnota získaných čistých aktiv v obou společnostech činila 207 000 000 EUR (k datu 31. 3. 2020).

5.3.2 Účetní závěrka společností MONETA Money Bank, Wüstenrot hypoteční banka a Wüstenrot stavební spořitelna za roky 2018 a 2019

V Tabulce 3 je uveden výkaz zisků a ztrát za roky 2018 a 2019 společnosti MONETA Money Bank. Čistý zisk po zdanění se meziročně snížil o 4,5 %, u celkových provozních výnosů naopak došlo k růstu o 3,5 %.

Tabulka 3: Výkaz zisků a ztrát za roky 2018 a 2019 společnosti MONETA Money Bank (v mil. Kč)

	2019	2018
Čistý výnos z úroků	7925	7409
Čistý výnos z poplatků a provizí	1950	1892
Provozní výnosy celkem	10519	10162
Provozní náklady celkem	-5019	-4852
Zisk za účetní období		
- Před zdanění	4983	5036
- Po zdanění	4019	4200

Zdroj: vlastní zpracování dle investors.moneta.cz

Tabulka 4 obsahuje výkaz o finanční pozici za roky 2018 a 2019 společnosti MONETA Money Bank. Společnost zaznamenala meziroční nárůst celkových aktiv o 5,9 %. Na straně závazků došlo ke snížení externě financovaných repo transakcí.

Tabulka 4: Výkaz o finanční pozici za roky 2018 a 2019 společnosti MONETA Money Bank (v mil. Kč)

	2019	2018
Aktiva celkem	219 053	206 932
Závazky celkem	194 642	181 695
Vlastní kapitál celkem	24 411	25 237
Vlastní kapitál a závazky celkem	219 053	206 932

Zdroj: vlastní zpracování dle investors.moneta.cz

V Tabulce 5 je uveden výkaz zisků a ztrát za roky 2018 a 2019 společností Wüstenrot hypoteční banka a Wüstenrot stavební spořitelna. Obě společnosti zaznamenaly růst celkového čistého zisku o 10 % (hypoteční banka) a 45 % (stavební spořitelna).

Tabulka 5: Výkaz zisků a ztrát Wüstenrot hypoteční banky a Wüstenrot stavební spořitelny za roky 2018 a 2019 (v mil. Kč)

	Wüstenrot hypoteční banka		Wüstenrot stavební spořitelna	
	2019	2018	2019	2018
Provozní výnosy	471	491	1 128	1 097

Provozní náklady	-329	-314	-655	-667
Náklady na riziko	21	-35	69	-97
Daň z příjmů	-32	-23	-103	-32
Čistý zisk	131	119	439	301

Zdroj: vlastní zpracování dle investors.moneta.cz

Tabulka 6 obsahuje výkaz o finanční pozici za roky 2018 a 2019 společností Wüstenrot hypoteční banka a Wüstenrot stavební spořitelna. Na straně aktiv hypoteční banky vykazují největší nárůst objemu pohledávky za klienty, nejvýznamnější položku pasiv představovaly závazky vůči klientům. V průběhu roku 2019 došlo také k navýšení bilanční částky banky, která k 31. prosinci 2019 dosáhla hodnoty 42 636 mil. Kč.

Tabulka 6: Výkaz o finanční pozici Wüstenrot hypoteční banky a Wüstenrot stavební spořitelny za roky 2018 a 2019 (v mil. Kč)

	Wüstenrot hypoteční banka		Wüstenrot stavební spořitelna	
	2019	2018	2019	2018
Aktiva celkem	42 636	37 199	35 636	35 445
Vlastní kapitál celkem	2352	2 269	3 024	3 165
Vlastní kapitál a závazky celkem	42 636	37 199	35 636	35 445

Zdroj: vlastní zpracování dle investors.moneta.cz

5.4 Fúze MONETA Money Bank s Wüstenrot hypoteční bankou a.s.

Společnost MONETA Money Bank, a. s., v tomto případě nástupnická společnost, uzavřela smlouvu o vnitrostátní fúzi se společností Wüstenrot hypoteční bankou a.s., jenž v této transakci vystupovala jako společnost zanikající. Obě zúčastněné strany byly bankami podnikajícími na základě bankovní licence udělené Českou národní bankou podle Zákona č. 21/1992 Sb. - Zákon o bankách. (Černohorská, 2017, str. 69)

Základní kapitál akciové společnosti MONETA Money Bank, a. s. činí 10 220 000 000 Kč a je rozvržen na 511 000 000 kusů kmenových akcií vydaných jako zaknihovaný cenný papír na jméno o jmenovité hodnotě 20 Kč.

Základní kapitál akciové společnosti Wüstenrot hypoteční banka a.s. činil 1 090 000 000 Kč a byl rozvržen na 1 090 kusů kmenových akcií vydaných jako zaknihovaný cenný papír na jméno o jmenovité hodnotě 1 000 000 Kč.

Jak je uvedeno v projektu fúze, rozhodným dnem bylo stanoveno datum 1. 1. 2021. Od tohoto dne se jednání Wüstenrot hypoteční banky považuje z hlediska účetnictví za jednání

uskutečněné na účet společnosti MONETA Money Bank. K datu 31. 12. 2020, tedy ke dni bezprostředně předcházející rozhodnému dni, měly povinnost obě zúčastněné společnosti sestavit konečnou účetní závěrku ve formě řádné účetní závěrky.

Všechna práva vlastníků dluhopisů zůstala jejich vlastníkům ponechána, v důsledku fúze nedošlo ke změně právního postavení vlastníků a povinnost plnit závazky převzala nástupnická společnost. Z tohoto důvodu nebyly poskytnuty žádná další práva ani žádná zvláštní opatření vlastníkům dluhopisů. Vzhledem ke skutečnosti, že se slučovala zanikající společnost se společností nástupnickou, jenž byla jejím jediným akcionářem, nebylo vyžadováno zpracování zprávy statutárních orgánů zúčastněných společností o fúzi ani vyhotovení znalecké zprávy. Zároveň při fúzi nedošlo ke zvýšení základního kapitálu nástupnické společnosti ze jmění společnosti zanikající, díky čemuž nebyla zanikající společnost povinna v souladu s § 73 odst. 1 zákona o přeměnách nechat ocenit své jmění znaleckým posudkem.

5.5 Dopady fúze a akvizice na fungování MONETA Money Bank

V důsledku této transakce skupina MONETA Money Bank posílila svojí pozici na českém bankovním trhu. Dále se tato transakce neobešla beze změn ve vedení společností. Bylo jmenováno nové představenstvo obou akvírovaných společností a dozorčí rada Wüstenrot. Pomocí akvizice MONETA Money Bank zdvojnásobila svůj podíl na hypotečním trhu a vstoupila na trh stavebního spoření. Díky plánované akvizici společnost počítala se zvětšením klientské základny o přibližně 400 tisíc klientů. To mělo vést k nárůstu retailových vkladů o přibližně 45 % (53 miliard Kč). Tím by se společnosti zvýšil podíl na trhu retailových klientských vkladů o 3 % z tehdejších 5 % na 8 %. Hypoteční portfolio se touto transakcí mělo zdvojnásobit a tím se měl i navýšit podíl na trhu hypotečních úvěrů ze 3 % na 6 %. Retailové úvěry ze stavebního spoření měly navýšit portfolio spotřebitelských úvěrů společnosti o 13 miliard Kč z 40 miliard Kč na 53 miliard Kč. Ziskovost společnosti se měla zvýšit o 15 % ročně a provozní výnosy o minimálně 10 % ročně. MONETA Money Bank také počítala s tím, že pomocí akvizice dosáhne významných nákladových úspor ze synergií, jež by mohly dosahovat 6 % ze stávajících nákladů. Akvizice měla zlepšit kombinovaný rizikový profil banky prostřednictvím vysokého nárůstu dobře zajištěných hypotečních úvěrů, což mělo mít pozitivní dopad na celkovou výši nákladů na riziko. Jedním z cílů MONETA Money Bank bylo také převedení klientské základny Wüstenrot se spořicími a úvěrovými produkty na své produkty. Tento křížový prodej by měl zvýšit schopnost dalšího rozšíření transakčního bankovníctví a prodej investičních produktů, pojištění a dalších služeb. Mimo to

získala společnost dodatečnou sílu pro generování nových smluv v podobě sítě 200 vázaných zástupců operujících na 70 prodejních místech. (MONETA Money Bank, 2020)

Tabulka 7: Původní výhled představenstva skupiny MONETA Money Bank pro roky 2020 až 2022 samostatně

Ukazatele	2020	2021	2022
Celkové provozní výnosy (mld. Kč)	≥11,0	≥11,4	≥11,8
Provozní náklady (mld. Kč)	≤5,0	≤5,0	≤5,0
Náklady na riziko (bps)	65–75	75–85	85–95
Efektivní daňová sazba	~20 %	~20 %	~20 %
Konsolidovaný čistý zisk (mld. Kč)	≥4,0	≥4,1	≥4,2
Hrubá dividenda na akcii (Kč)	≥6,65	≥6,65	≥6,65
Výnos na akcii (Kč)	≥7,8	≥8,0	≥8,2
Návratnost hmotného kapitálu	≥17,0 %	≥17,0 %	≥17,0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle investors.moneta.cz

Na základě výsledků dosažených během roku 2019 představenstvo upravilo svůj výhled na období 2020 až 2022 samostatně pro společnost MONETA Money Bank i výhled za celou skupinu po plánované akvizici českých dceřiných společností Wüstenrot. V Tabulce 8 můžeme například vidět, že společně se společnostmi Wüstenrot plánovalo představenstvo postupně zvyšovat hrubou dividendu na akcii z 6,65 Kč v roce 2020 na 7,65 Kč v roce 2022. Zároveň mělo dojít i ke zvýšení výnosu na akcii na 9,4 Kč v roce 2022 za celou skupinu, zatímco u samostatné společnosti MONETA Money Bank by byl výnos na akcii o 1,2 Kč nižší (viz. Tabulka 7). V neposlední řadě také představenstvo očekávalo zvyšování celkových provozních výnosů na hodnotu 13,1 mld. Kč za celou skupinu, respektive 11,8 mld. Kč za MONETU. (Výsledky skupiny za rok 2019, 2020)

Tabulka 8: Původní výhled představenstva skupiny MONETA Money Bank pro roky 2020 až 2022 kombinovaně s Wüstenrot

Ukazatele	2020	2021	2022
Celkové provozní výnosy (mld. Kč)	≥12,5	≥12,7	≥13,1
Provozní náklady (mld. Kč)	≤5,9	≤5,7	≤5,4
Náklady na riziko (bps)	50–60	55–65	65–75
Efektivní daňová sazba	~18 %	~20 %	~20 %
Konsolidovaný čistý zisk (mld. Kč)	≥4,5	≥4,5	≥4,8
Hrubá dividenda na akcii (Kč)	≥6,65	≥7,35	≥7,65
Výnos na akcii (Kč)	≥8,8	≥8,8	≥9,4
Návratnost hmotného kapitálu	≥18,0 %	≥18,0 %	≥18,0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle investors.moneta.cz

Představenstvo banky ovšem posléze muselo přehodnotit výhled společnosti z důvodu pandemie Covid-19 a provést revizi původního výhledu pro roky 2020 až 2022 publikovaného v únoru 2020 a aktualizovat ukazatele celkových provozních výnosů a nákladů na riziko. Aktualizovaný výhled (viz. Tabulka 9) zveřejněný 31. července 2020 počítal se snížením kumulativního zisku o 5,2 miliardy Kč a předpokládal úplné zotavení v roce 2022. V hodnotách pro rok 2020 je započten i mimořádný zisk z nákupu akcií akvírovaných společnostmi v přibližné výši 1,1 mld Kč a zisk obou akvírovaných společností za období prvních 9 měsíců téhož roku. Banka také předpokládala dividendu ve výši 80 % čistého zisku, jenž závisela na korporátních a regulatorních omezeních.)

Tabulka 9: Aktualizovaný výhled společnosti MONETA Money Bank na období 2020–2022

Klíčové ukazatele	2020	2021	2021
Celkové provozní výnosy (Kč)	≥11,8 mld.	≥10,8 mld.	≥11,1 mld.
Celkové provozní náklady (Kč)	≤5,4 mld.	≤5,4 mld.	≤5,3 mld.
Zisk před zdaněním a čistou ztrátou ze znehodnocení	≥6,4 mld.	≥5,4 mld.	≥5,9 mld.

finančních aktiv			
náklady na riziko	185-200 bps	80-100 bps	40-60 bps
Efektivní daňová sazba	13 %	20 %	20 %
Čistý zisk (Kč)	≥2,1 mld.	≥2,7 mld.	≥3,8 mld.
Výnos na akcii (Kč)	≥4,1	≥5,3	≥7,4
Návratnost hmotného kapitálu	≥8 %	≥11 %	≥15 %

Zdroj: vlastní zpracování dle investors.moneta.cz

Transakce mohla mít vliv i na akcie společnosti MONETA Money Bank, jejichž cena za sledované období, v tomto případě od data vydání zprávy o získání exkluzivity pro vyjednávání o akvizici 29. 11. 2019 do 1.1. 2022, vzrostly o necelých 22 %. V případě pohybu kurzu akcií společnosti však hrály roli i další, pro tvorbu ceny důležitější události. Událostí vedoucí k výraznému propadu ceny akcií byl příchod pandemie nemoci Covid-19 a s tím spojená vládní omezení a nejistota, která v případě MONETA Money Bank vedla k výraznému poklesu hodnoty až na hranici 48,75 Kč za akcii a například za březen 2020 akcie zaznamenaly pokles 32,8 %. Naopak pozitivní dopady na akcie této společnosti měly zprávy o možné akvizici s Air Bank, Home Credit CZ a SK a Benxy. Tato možnost sloučení se společnostmi z investiční skupiny PPF byla publikována již v říjnu roku 2018, tehdy ovšem k uzavření transakce nedošlo. Druhý pokus o akvizici se uskutečnil v roce 2021, avšak investoři tuto transakci nepodpořili z důvodu nevýhodnosti pro stávající akcionáře. Uskutečnění tedy bylo akcionáři schváleno až po úpravě podmínek na valné hromadě 20. 12. 2021. S průběhem jednání postupně rostla i cena akcií, kdy na konci listopadu minulého roku se cena za jednu akcii vyšplhala na historické maximum 97,90 Kč. (Burza cenných papírů Praha, 2022)



Obrázek 3: Vývoj ceny akcií MONETA Money Bank za období 29.11. 2019 až 1. 1. 2022 (Burza cenných papírů Praha, 2022)

5.6 Zhodnocení důsledků a přínosů fúze a akvizice MONETA Money

Bank

Podíváme-li se na fúzi MONETA Money Bank s Wüstenrotem z pohledu efektivnosti a jejich jednotlivých podkapitol (provozní a finanční synergie, tržní síla) a diverzifikace, můžeme z výročních zpráv společnosti MONETA Money Bank uvést následující:

MONETA Money Bank v důsledku realizace fúze zlepšila své postavení na finančním trhu a zároveň diverzifikovala riziko podnikání. Společnost zdvojnásobila svůj podíl na hypotečním trhu a zároveň pomocí akvizice Wüstenrot stavební spořitelny vstoupila na trh stavebního spoření, čímž rozšířila svou působnost do dalšího odvětví poskytování finančních služeb. Tímto strategickým krokem získala 400 tisíc klientů stavební spořitelny zároveň zvětšila svoji pozici na trhu a poskočila v počtu klientů vybraných českých bank na čtvrtou příčku s počtem přibližně 1,4 milionů klientů.

Z pohledu finančních výsledků za první dva roky od spojení s českou skupinou Wüstenrot společnost generuje lepší reálné výsledky, než byl výhled na jednotlivé roky. Toto tvrzení lze doložit na finančních výsledcích společnosti za účetní období let 2020 a 2021.

5.6.1 Finanční výsledky za rok 2020

V roce 2020 MONETA Money Bank dokázala naplnit všechny stanovené cíle pro daný rok v tržním výhledu a cíl čistého zisku překonala o 200 milionů Kč (8 %). Výnos na akcii se pohyboval na hodnotě 5,1 Kč oproti předpokládaným 4,7 Kč. Návratnost hmotného kapitálu (poměr zisku po zdanění za účetní období a hmotného kapitálu) za sledovaný rok dosáhla nad očekávání hodnoty o 0,8 % vyšší. Náklady na riziko za rok 2020 činily 3,6 miliardy Kč.

Společnost také zaznamenala růst depozit o 47,4 % i úvěrů o 44,7 %. (Finanční výsledky za rok 2020, 2021)

Tabulka 10: Porovnání výhledu a výsledků za rok 2020

Ukazatel	Výhled	Výsledky 2020
Celkové provozní výnosy (Kč)	≥12,0 mld.	12,1 mld.
Celkové provozní náklady (Kč)	≤5,5 mld.	5,5 mld.
Zisk před zdaněním a náklady na riziko	≥6,5 mld.	6,6 mld.
Efektivní daňová sazba	175-190 bps	174 bps
Čistý zisk (Kč)	13,0 %	13,6 %
Výnos na akcii (Kč)	≥2,4 mld.	2,6 mld.
Návratnost hmotného kapitálu	≥10,0 %	10,8 %

Zdroj: vlastní zpracování dle investors.moneta.cz

5.6.2 Finanční výsledky za rok 2021

Překonání stanovených cílů se společnosti povedlo i následující rok, kdy největší rozdíl oproti výhledu i aktualizovanému odhadu (výhled na rok 2021 byl zveřejněn dne 30. října 2020, aktualizovaný odhad byl zveřejněn 29. října 2021) představovali náklady na riziko. Významný rozdíl byl zaznamenán i u čistého zisku, který dosáhl 4 miliard Kč. Vedení společnosti také navrhlo výplatu dividendy ve výši 7 Kč na akcii. (Finanční výsledky za rok 2021, 2022)

Tabulka 11: Porovnání výhledu a výsledků za rok 2021

Ukazatel	Výhled	Aktualizovaný odhad	Výsledky 2021
Celkové provozní výnosy (Kč)	≥11,2 mld.	11,0 mld.	11,2 mld.
Celkové provozní náklady (Kč)	≤5,5 mld.	5,5 mld.	5,5 mld.
Náklady na riziko	80-100 bps	30-40 bps	29 bps
Efektivní daňová sazba	20 %	20 %	19,3 %
Čistý zisk (Kč)	≥2,8 mld.	≥3,6 mld.	4,0 mld.
Výnos na akcii (Kč)	≥5,5	≥7,0	7,8
Návratnost hmotného kapitálu	≥12,0 %	≥14,0 %	15,2 %

Zdroj: vlastní zpracování dle investors.moneta.cz

Podle stanovených kritérií můžeme celou fúzi hodnotit jako úspěšnou. Společnost naplňuje své cíle v podobě zvýšení tržního podílu, dosažení provozní a finanční synergie a

diverzifikace podnikání, dokonce je v mnohých ukazatelích i překonává. Pro porovnání úspěšnosti fúze jsou v podkapitole 5.7 uvedeny příklady dalších dvou fúzí z českého bankovního sektoru.

5.7 Zhodnocení důvodů, přínosů, důsledků a následné úspěšnosti vybraných fúzí v bankovním sektoru

Fúze Raiffeisenbank a eBanky se uskutečnila v roce 2006. Zájem Raiffeisenbank o eBanku byl zapříčiněn převážně z důvodu dobré pozice banky na českém bankovním trhu a kvality nabízených finančních produktů a služeb. eBanka také zapadala do strategie rakouské bankovní skupiny Raiffeisenbank International, která chtěla zvýšit postavení na trhu v rámci střední Evropy. (Raiffeisenbank, 2007)

Fúze HVB Bank a Živnostenské banky byla dokončena v roce 2007. Obě banky se poté staly součástí skupiny UniCredit Group působící ve 20 zemích světa. Strategie nově sloučené banky spočívala v zacílení na vybrané segmenty a produkty. Cílovými segmenty retailového bankovníctví byly podnikatelé, malé firmy a individuálové. (UniCredit, 2007)

V Tabulce 12 jsou popsány vybrané bankovní fúze z pohledu důvodů, přínosů a důsledků a úspěšnosti. Údaje byly čerpány z výročních zpráv jednotlivých bank.

Tabulka 12: Popis vybraných fúzí z pohledu důvodů, přínosů, důsledků a úspěšnosti

Transakce	Fúze MONETA Money Bank a Wüstenrot CZ	Fúze Raiffeisenbank a eBanky	Fúze HVB Bank a Živnostenské banky
Důvody	Zvýšení tržního podílu. Zvýšení podílu v oblasti klientských vkladů a růst portfolia hypotečních úvěrů. Rozšíření nabízených produktů a služeb. Zaměření na spotřebitele, živnostníky a malé firmy. Finanční a provozní synergie.	Zvýšení konkurenceschopnosti. Vyšší efektivita a růst skupiny. Spojení a rozšíření nabídky produktů a pobočkových sítí. Zaměření na občany s vyššími příjmy žijících ve větších městech, podnikatele, malé a střední firmy, velké korporace. Provozní a finanční synergie.	Zvýšení tržního podílu. Zacílení na vybrané segmenty a produkty. Cílení na jednotlivé profesní skupiny. Zvýšení úrovně služeb a produktů. Zlepšení služeb pro klienty vykonávající svobodná povolání. Provozní a finanční synergie.
Přínosy a důsledky	Zdvojnásobení podílu na hypotečním trhu. Vstup na trh stavebního spoření. Snížení celkového	Růst počtu klientů o 300 tisíc (70 %). Růst retailového bankovníctví. Sjednocení organizační	Nabídka kompletního portfolia provozního, investičního a hypotečního financování.

	<p>rizikového profilu. Zisk 400 tisíc klientů stavební spořitelny. Skupina se stala 4. největší bankou v počtu klientů. Růst čistého zisku za 1. rok od fúze přibližně o 27 %. Růst celkových aktiv meziročně o 5,7 %.</p>	<p>struktury, propojení zaměstnanců. Růst pobočkové sítě – především v Praze a městech nad 50 tis. Obyvatel. Skupina se stala 5. největší bankou z hlediska celkových aktiv (celková aktiva vzrostla téměř o 25 %). Růst čistého zisku za 1. rok od fúze téměř o 100 %.</p>	<p>Výrazný nárůst klientů ve skupině advokátů. Skupina se stala 4. největší bankou. Růst čistého zisku za 1. rok od fúze 11,5 %. Růst celkových aktiv o 20 %.</p>
Úspěšnost	Ano	Ano	Ano

Zdroj: vlastní zpracování dle investors.moneta.cz, rb.cz, unicreditbank.cz

Z Tabulky 12 vyplývá, že fúze vybraných bank byly zrealizovány především z důvodu zvýšení podílu na českém bankovním trhu, provozních a finančních synergií a vyšší atraktivity z pohledu klienta. Zacílení na klienta probíhalo u vybraných bank hlavně prostřednictvím rozšíření nabídky produktů a služeb. Ze zhodnocení přínosů a důsledků je patrné, že bankám se podařilo dosáhnout zvětšení tržního podílu a počtu klientů. Z pohledu čistého zisku a celkových aktiv vedla fúze u všech vybraných bank ke značnému nárůstu těchto hodnot. Bankám se tedy podařilo splnit všechny uvedené důvody k realizaci transakce, díky čemuž můžeme všechny vybrané fúze hodnotit jako úspěšné.

ZÁVĚR

Hlavním důvodem všech podnikatelských aktivit je dosahování zisku, čehož se podnikatelské subjekty snaží dosáhnout mimo jiné i prostřednictvím fúzí a akvizic. Ačkoli jsou mezi všeobecně nejčastěji uváděnými důvody pro realizaci fúze snižování nákladů a úspory z rozsahu, stojí tyto důvody také velice často za neúspěchem celé transakce. Důležitou součástí úspěšné realizace je také sladění podnikových kultur. Tento bod je z pohledu manažerů společností velice významný a zároveň náročný, jelikož každá společnost se liší svojí strategií či cíli.

V mnoha případech je důvodem k fúzi posílení pozice na trhu. To je také jedna z příčin fúze MONETA Money Bank s Wüstenrot CZ. Pro MONETA Money Bank měla tato transakce velký strategický význam, jelikož se jí díky tomuto kroku podařilo rozšířit své pole působnosti na trhu stavebního spoření a zvýšit počet klientů. Zdá se, že fúze s Wüstenrot CZ splnila očekávání managementu i akcionářů MONETA Money Bank, jelikož na konci minulého roku (20. 12. 2021) byla valnou hromadou schválena další akvizice, a to se společnostmi Air Bank a českým a slovenským Home Creditem.

Práce naplnila svůj cíl, jelikož byly zhodnoceny konkrétní důvody a důsledky pro realizaci fúze a akvizice bank. Práce také obsahuje i příklad fúze a akvizice v českém bankovním sektoru, ve kterém je detailněji popsáno sloučení MONETA Money Bank s českou dceřinou společností Wüstenrot. V tomto případě se nejprve jednalo o akvizici, kdy MONETA Money Bank získala 100% podíl ve společnostech Wüstenrot stavební spořitelna a Wüstenrot hypoteční banka. Následně došlo k fúzi MONETA Money Bank s Wüstenrot hypoteční bankou. Tato transakce je hodnocena jako úspěšná především kvůli naplnění jasně stanovených cílů společnosti, které jsou hodnoceny podle čtyř vybraných kritérií (efektivnost, provozní a finanční synergie, diverzifikace a tržní síla). Hodnocení úspěšnosti vybrané fúze bylo následně doplněno o srovnání s dalšími dvěma fúzemi z českého bankovního sektoru, a to fúzí Raiffeisenbank s eBankou a HVB Bank s Živnostenskou bankou. Podle vybraných kritérií byly všechny transakce hodnoceny jako úspěšné.

Po porovnání všech tří fúzí je patrné, že důvody vedoucí k realizaci fúze bank se v mnoha ohledech neliší. U všech bank se jednalo převážně hlavně o zvýšení tržního podílu, finanční a provozní synergie a rozšíření nabídky produktů. Tyto body následně banky dokázaly naplnit, a i díky realizaci transakce nadále růst.

POUŽITÁ LITERATURA

1. ČERNOHORSKÁ, Liběna. Komplexní pohled do bankovního světa. Vydání druhé. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-094-3
2. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert. ISBN 978-80-271-2499-2
3. HLAVÁČ, Jiří. Fúze a akvizice: proces nákupu a prodeje firem. Vydání druhé přepracované. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2016. Vysokoškolská skripta. ISBN 978-80-245-2159-6
4. JINDŘICHOVSKÁ, Irena. Finanční management. V Praze: C.H. Beck, 2013. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-052-2
5. KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance, 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9
6. MAŘÍK, Miloš. Koupě podniku jako součást podnikové strategie: (akvizice a fúze podniků). Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-558-1
7. RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012. Finance. ISBN 978-80-247-8037-5
8. SEDLÁČEK, Jaroslav. Proces fúzí obchodních společností v právních, účetních a daňových souvislostech. 2013. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9577-9
9. SHERMAN, Andrew J. Mergers and Acquisitions from A to Z. Washington, D. C.: Amacom, 2019. ISBN 0814439020
10. SKÁLOVÁ, Jana. Účetní a daňové souvislosti přeměn obchodních společností. 3., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-570-5
11. SMRČKA, Luboš. Ovládnutí a převzetí firem. V Praze: C.H. Beck, 2013. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-442-1
12. SMUTNÝ, Aleš. Zákon o bankách: komentář. 2. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2019. Beckovy komentáře. ISBN 978-80-7400-764-4
13. SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1

INTERNETOVÉ ZDROJE

14. BANKOVNIPOPLATKY.CZ, 2007. Fúze a akvizice bank a skupin přítomných v ČR [online]. [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.bankovnipoplatky.cz/fuze-a-akvizice-bank-a-skupin-pritomnych-v-cr-1247.html>
15. Burza cenných papírů Praha [online]. 2022 [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: <https://www.pse.cz/detail/CZ0008040318>
16. E15: Největší fúze historie [online]. 2016 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/zahranicni/nejvetsi-fuze-historie-strci-bayer-a-monsanto-do-kapsy-1321071>
17. Finanční výsledky za rok 2020, 2021. Moneta [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://investors.moneta.cz/documents/12270853/15117599/mmb-fy-2020-results-cz.pdf>
18. Finanční výsledky za rok 2021, 2022. Moneta [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://investors.moneta.cz/documents/12270853/17249947/mmb-4q2021-results-cz.pdf>
19. NORRIS, Floyd. A Bank Is Survived by Its Loans. The New York Times [online]. 2009 [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2009/05/15/business/economy/15norris.html#:~:text=Golden%20West%20Financial%2C%20the%20owner%20of%20World%2C%20was,1.5%20percent%20soon%20after%20the%20merger%20was%20announced.>
20. HURDA, Filip. Většina fúzí a akvizic neplní finanční cíle. Co management podceňuje?. Roklen24 [online]. 2021 [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://roklen24.cz/vetsina-fuzi-a-akvizic-neplni-financni-cile-co-management-podcenuje/>
21. Konsolidovaná mezitímní zpráva, 2020. Moneta [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://investors.moneta.cz/documents/12270853/15117599/mmb-1q2020-report-cz.pdf>
22. LUKÁŠOVÁ, Jitka. Nebojte se fúze, i když je složitá, dá se zvládnout. Podnikatel.cz [online]. 2009 [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/nebojte-se-fuze-i-kdyz-je-slozita-da-se-zvladnout/>
23. MONETA, 2022. Historie [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/o-nas/historie>

24. MONETA MONEY BANK. Výroční zpráva 2019 [online]. Praha, 2020 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://investors.moneta.cz/documents/12270853/12624935/mmb-vyrocnizprava-2019.pdf>
25. RAIFFEISENBANK. Výroční zpráva 2007 [online]. Praha, 2008 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/attachments/vyrocnizpravy/vz-rb-07-cz.pdf?fbclid=IwAR2NNQWMtdwXiSkh5b-tIferH05OLAMWCihlH0oaWGN1JML3TqZBIBTNWmE>
26. Sinne, 2022. Pojišťovna Wüstenrot [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://sinne.cz/partneri-pojistovny/pojistovna-wustenrot>
27. TUVORA, Jiří. Propad akciových trhů není ještě u konce. Penize.cz [online]. 2002 [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/investice/14976-propad-akciovych-trhu-neni-jeste-u-konce>
28. UNICREDIT. Výroční zpráva 2007 [online]. Praha, 2008 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: https://www.unicreditbank.cz/content/dam/cee2020-pws-cz/cz-dokumenty/VZ_UCB_cz_07.pdf
29. Výsledky skupiny za rok 2019, 2020. Moneta [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/servis-pro-media/tiskove-zpravy/detail/vysledky-skupiny-moneta-za-rok-2019>
30. Wüstenrot, 2022. História [online]. [cit. 2022-03-31]. Dostupné z: <https://www.wuestenrot.sk/informacie/historia>