



Jiří Dvořáček, Petr Boukal  
Jiří Klečka, Pavel Mikan

# Due diligence

podstata, postupy, použití

 Wolters Kluwer

Vzor citace: DVOŘÁČEK, J., BOUKAL, P., KLEČKA, J., MIKAN, P. *Due diligence – podstata, postupy, použití*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 172 s.

Recenzenti: doc. Ing. Jiří Strouhal, Ph.D., Ing. Josef Tyll, CSc.

© prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc., Ing. Petr Boukal, Ph.D., Ing. Jiří Klečka, Ph.D.,  
Ing. Pavel Mikan, 2014

ISBN 978-80-7478-596-2 (brož.)

ISBN 978-80-7478-597-9 (pdf)

---

Vydává Wolters Kluwer, a. s., U Nákladového nádraží 6, 130 00 Praha 3, v roce 2014 jako svou 1773. publikaci. Odpovědné redaktorky Ilona Borlová, Šárka Marčanová. Jazykové korektury Dana Řezníčková. Vydání první. Stran 172. Sazba Cadis. Tisk Serifa, Jinonická 80, 150 00 Praha 5. [www.wolterskluwer.cz](http://www.wolterskluwer.cz), e-book k dostání na [www.wolterskluwer.cz/obchod](http://www.wolterskluwer.cz/obchod), e-mail: [knihy@wolterskluwer.cz](mailto:knihy@wolterskluwer.cz), tel.: 246 040 405, 246 040 444, fax: 246 040 401

# OBSAH

Abecední seznam použitých zkratk. . . . .	7
Úvodem . . . . .	9
<b>1 Due diligence . . . . .</b>	<b>11</b>
1.1 Podstata due diligence. . . . .	11
1.2 Zaměření due diligence . . . . .	13
1.3 Due diligence a rizika . . . . .	15
<b>2 Odlišnost due diligence od jiných přístupů k podniku a jeho činnostem . . . . .</b>	<b>17</b>
2.1 Due diligence a podniková diagnostika. . . . .	17
2.2 Due diligence a ekonomická analýza . . . . .	18
2.3 Due diligence a podnikatelský plán . . . . .	19
2.4 Due diligence a audit . . . . .	20
<b>3 Postup due diligence . . . . .</b>	<b>23</b>
3.1 Týmová práce . . . . .	23
3.2 Due diligence data room . . . . .	24
3.3 Postup při psaní zprávy due diligence. . . . .	28
3.4 Výstupy due diligence . . . . .	29
<b>4 Finanční due diligence . . . . .</b>	<b>31</b>
4.1 Účetní výkazy. . . . .	31
4.1.1 Rozvaha . . . . .	32
4.1.2 Výkaz zisku a ztráty . . . . .	38
4.1.3 Due diligence v oblasti peněžních toků. . . . .	42
4.1.4 Rozpočty . . . . .	44
4.2 Finanční analýza v rámci due diligence. . . . .	44
4.2.1 Analýza absolutních ukazatelů . . . . .	45
4.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů . . . . .	46
4.2.3 Analýza poměrových ukazatelů. . . . .	47
4.2.4 Pyramidové soustavy ukazatelů. . . . .	50
4.2.5 Bonitní a bankrotní modely . . . . .	52
4.3 Budoucí růst podniku . . . . .	52

<b>5</b>	<b>Daňová due diligence</b> . . . . .	54
5.1	Základní daně zkoumané v rámci due diligence. . . . .	54
5.1.1	Daň z příjmu právnických osob . . . . .	55
5.1.2	Daň z přidané hodnoty . . . . .	57
5.1.3	Sociální a zdravotní pojištění, daň z příjmů fyzických osob. . . . .	58
5.2	Daně a transferové (převodní) ceny . . . . .	58
5.3	Srážková daň . . . . .	59
5.4	Příklady dotazníků (checklistů) pro vybrané daňové otázky . . . . .	59
5.4.1	Due diligence daně z příjmů právnických osob . . . . .	59
5.4.2	Daně z příjmů fyzických osob . . . . .	60
5.4.3	Daň z přidané hodnoty a clo . . . . .	60
<b>6</b>	<b>Právní due diligence</b> . . . . .	61
6.1	Základní změny v českém obchodním právu, které vyžadují zvýšenou pozornost při provádění due diligence a které jsou spojeny se zákonem o obchodních korporacích a občanským zákoníkem . . . . .	61
6.2	Riziko právní due diligence se zvyšuje . . . . .	76
<b>7</b>	<b>Obchodní (komerční) a provozní due diligence</b> . . . . .	78
7.1	Strategická analýza vlastního podniku . . . . .	79
7.1.1	Strategická analýza prostředí . . . . .	79
7.1.2	Strategická analýza podniku . . . . .	79
7.1.3	Identifikace kritických a klíčových faktorů úspěchu. . . . .	79
7.2	Obchodní (komerční) a provozní due diligence vlastního podniku . . . . .	81
<b>8</b>	<b>Výkonnost a hodnota podniku</b> . . . . .	89
8.1	Vztahy mezi výrobou (provozem), tržbami, náklady, ziskem a kapitálem . . . . .	89
8.1.1	Stupeň provozní páky . . . . .	89
8.1.2	Kritický bod výnosů a působení finanční páky. . . . .	91
8.1.3	Rozdíly v kritériích, respektive ve vypovídací schopnosti různých typů ukazatelů zisku a rentability . . . . .	93
8.1.4	Krátkodobé a dlouhodobé změny . . . . .	99
8.1.5	Linearita či nelinearita tržeb, nákladů a zisku . . . . .	100
8.2	Měření nefinanční výkonnosti . . . . .	101
8.2.1	Výrobní a produkční ukazatele . . . . .	102

8.2.2	Prodej a marketing. . . . .	103
8.2.3	Nefinanční ukazatele z oblasti lidských zdrojů. . . . .	104
8.2.4	Vývoj a výzkum (V a V) . . . . .	105
8.2.5	Prostředí . . . . .	105
8.3	Oceňování podniku . . . . .	105
8.3.1	Účetní hodnota. . . . .	106
8.3.2	Výnosová metoda . . . . .	106
8.3.3	Tržní hodnota podniku . . . . .	107
8.3.4	Mezinárodní, evropské a národní oceňovací standardy při určování hodnoty podniku. . . . .	108
<b>9</b>	<b>Due diligence a korupční jednání . . . . .</b>	<b>110</b>
9.1	Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) . . . . .	110
9.2	Bribery Act 2010 . . . . .	112
9.3	Úmluva OECD o boji s podplácením veřejných činitelů v mezinárodních podnikatelských transakcích . . . . .	113
9.4	Trestní odpovědnost právnických osob . . . . .	114
9.5	Protikorupční iniciativa Světového ekonomického fóra . . . . .	115
<b>10</b>	<b>Due diligence v podmínkách nestátních neziskových organizací . . . . .</b>	<b>119</b>
10.1	Definice nestátních neziskových organizací . . . . .	119
10.2	Význam nestátních neziskových organizací ve společnosti . . . . .	121
10.3	Důvody vzniku sítí nestátních neziskových organizací. . . . .	121
10.4	Vybrané evropské nestátní neziskové organizace, sítě, asociace a platformy . . . . .	122
10.5	Jak přistupovat k due diligence v případě nestátních neziskových organizací . . . . .	127
10.5.1	Vztahy donátora s žadateli o příspěvky. . . . .	128
10.5.2	Priority pro due diligence v nestátních neziskových organizacích . . . . .	128
10.5.3	Výstražné signály (červené vlajky – red flags) možných problémů nestátních neziskových organizací. . . . .	130
<b>11</b>	<b>Due diligence v případě fúzí a akvizic . . . . .</b>	<b>132</b>
<b>12</b>	<b>Due diligence a strategické aliance . . . . .</b>	<b>141</b>
12.1	Základní typy společných podniků – joint venture . . . . .	141

12.2	Výběr vhodného zahraničního partnera, due diligence . . . . .	142
12.3	Ukončení společného podnikání . . . . .	146
<b>13</b>	<b>Due diligence, private equity a venture kapitál . . . . .</b>	<b>148</b>
<b>14</b>	<b>Due diligence a investiční fondy . . . . .</b>	<b>152</b>
14.1	Individuální investování. . . . .	152
14.2	Kolektivní investování. . . . .	153
14.2.1	Due diligence a podílové fondy. . . . .	153
14.2.2	Due diligence a hedgeové fondy . . . . .	155
<b>15</b>	<b>Dotazníky (checklisty) pro jednotlivé oblasti due diligence . . . . .</b>	<b>157</b>
	Literatura . . . . .	164
	Abstract . . . . .	167

# ABECEDNÍ SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

<b>B2B</b>	obchodní vztahy mezi podniky
<b>B2C</b>	obchodní vztahy mezi podnikem a zákazníkem
<b>CAD</b>	počítačem podporované projektování
<b>CDD</b>	komerční due diligence
<b>CK</b>	cizí kapitál
<b>ČNB</b>	Česká národní banka
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>DD</b>	due diligence
<b>DDD</b>	daňová due diligence
<b>DDO</b>	due diligence operací
<b>DPH</b>	daň z přidané hodnoty
<b>DPPO</b>	daň z příjmů právnických osob
<b>EAT</b>	čistý zisk
<b>EBIT</b>	zisk před úroky a zdaněním
<b>EBITDA</b>	zisk před úroky, zdaněním, odpisy a amortizací
<b>EBT</b>	zisk před zdaněním
<b>EN</b>	modifikované ekonomické náklady
<b>EPS</b>	zisk na akcii
<b>ERP</b>	systém podnikového plánování zdrojů
<b>ESOP</b>	systém zaměstnaneckých akcií
<b>EU</b>	Evropská unie
<b>EVA</b>	ekonomická přidaná hodnota
<b>FCFE</b>	volný peněžní tok pro akcionáře
<b>FCPA</b>	protikorupční zákon USA
<b>FCFF</b>	volný peněžní tok do firmy
<b>FDD</b>	finanční due diligence
<b>FIFO</b>	způsob oceňování zásob
<b>HDP</b>	hrubý domácí produkt
<b>IB</b>	index bonity
<b>IČO</b>	identifikační číslo organizace
<b>IFRS</b>	Mezinárodní standardy účetního výkaznictví
<b>IN05</b>	index bonity podniku
<b>IS</b>	informační systém
<b>IT</b>	informační technologie

<b>IVS</b>	mezinárodní oceňovací standardy
<b>IVSC</b>	výbor pro mezinárodní oceňovací standardy
<b>JV</b>	joint venture, společný podnik, forma strategické aliance
<b>Kč</b>	koruna česká
<b>LIFO</b>	způsob oceňování zásob
<b>M&amp;A</b>	fúze a akvizice
<b>MIS</b>	manažerský informační systém
<b>NDA</b>	dohoda o mlčenlivosti
<b>NOZ</b>	nový občanský zákoník
<b>NWC</b>	čistý pracovní kapitál
<b>OECD</b>	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj
<b>P/E</b>	cena/výdělek na akcii
<b>PO</b>	právnícká osoba
<b>P/S</b>	cena/tržby
<b>PDD</b>	právní due diligence
<b>PEG</b>	cena/výdělek na akcii/růst
<b>R&amp;D</b>	výzkum a vývoj
<b>ROA</b>	rentabilita celkového kapitálu
<b>ROCE</b>	rentabilita zapojeného kapitálu
<b>ROE</b>	rentabilita vlastního kapitálu
<b>ROS</b>	rentabilita tržeb
<b>SDD</b>	strategická due diligence
<b>SWF</b>	suverénní fondy blahobytu
<b>TEGoVA</b>	Evropská asociace oceňovatelů
<b>USA</b>	Spojené státy americké
<b>VK</b>	vlastní kapitál
<b>ZOK</b>	zákon o obchodních korporacích a družstvech



# ÚVODEM

Předkládaný text přibližuje činnost, která se označuje jako due diligence. Její používání je často založeno na know-how, které si subjekty due diligence provádějící chrání jako obchodní tajemství. Autoři textu ukazují, co se za due diligence skrývá, jaké informace poskytuje a k čemu ji podniková praxe může používat.

Due diligence se doposud nejčastěji aplikuje při fúzích a akvizicích. Na tuto oblast je zaměřeno nejvíce publikací. Vedle nich však existují i publikace věnované specificky due diligence při koupi či prodeji podniku, financování venture kapitálem či zřizování společných podniků (joint venture). Protože však oblasti due diligence jsou širší, text této příručky je zaměřen na podstatu a na základní otázky, rizika a problémy, které lze v jednotlivých oblastech due diligence zkoumat. Cílem je ukázat na možné rezervy v těchto oblastech a jejich možné využití, např. nejenom pro sjednání vyšší ceny při případném prodeji, ale zejména při zvyšování konkurenceschopnosti podniku, a to i v případě, že tento podnik nemění vlastníka. Vedle oblastí, ve kterých je due diligence již ve větší, či menší míře delší dobu uplatňována, jsou do obsahu této publikace zařazeny i kapitoly, které se věnují due diligence při možném podvodném jednání (a zejména praní špinavých peněz) a při poskytování finančních prostředků neziskovým organizacím. I zde je nutné zkoumat, zda navazované obchodní vztahy či firemní filantropie budou v souladu se zájmy toho, kdo se do nich aktivně zapojuje.

Do procesu due diligence, zejména právních hledisek podnikání, se v České republice výrazně promítají změny, které od roku 2014 přináší nový občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích a družstvech. V publikaci je na tyto základní změny v souvislosti s prováděním due diligence, a to zejména v právní oblasti, poukázáno. V textu se autoři odvolávají především na legislativu uplatňovanou v ČR, ale celková koncepce publikace má univerzálnější charakter a lze ji aplikovat i v jiných teritoriích, než je Česká republika. Autoři jsou si vědomi, že nová legislativa nepoužívá pojem podnik, ale pojem obchodní závod. Na rozdíly v obou pojmech v příslušné kapitole upozorňují, nicméně ve vlastním textu používají pojem podnik, tj. pojem označující subjekt, který má právní a ekonomickou samostatnost.

Předkládaná publikace je první svého druhu, která se souhrnně na problematiku due diligence v českém jazyce zaměřuje. Svým obsahem a způsobem

zpracování by měla sloužit nejenom jako základní informace, ale i jako určitý návod k postupu při odhalování rezerv a možných účetních, daňových, finančních, výkonnostních a jiných nesrovnalostí či nedostatků v podnikových činnostech. Autoři věří, že jimi prezentované poznatky budou prospěšné jak studentům vysokých a středních škol, zaměřených na problematiku podnikatelské sféry, tak i osobám, které v hospodářské praxi působí jako manažeři, potenciální investoři, poradci či auditoři.

Text publikace je zpracován tak, aby bylo zřejmé, co due diligence v dané oblasti představuje, na jakých základech staví a co z ní vyplývá. Autoři se snažili na minimum opakovat poznatky, které čtenáři mají z podnikové ekonomiky, managementu, marketingu, obchodního práva, financí apod. a které jsou hojně prezentovány v dostupné odborné literatuře. Cílem autorů bylo ukázat, jak je možné tyto poznatky při due diligence využít.

Publikace představuje jeden z dílčích výstupů řešení interního výzkumného projektu Vysoké školy ekonomické v Praze IGA 2, a to výstupu pracovní skupiny zaměřené na konkurenceschopnost. Na zpracování publikace se podíleli tito autoři:

- prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc., kap. 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, celková redakce,
- Ing. Petr Boukal, Ph.D., kap. 10,
- Ing. Jiří Klečka, Ph.D., kap. 8,
- Ing. Pavel Mikan, kap. 4.

# 1 DUE DILIGENCE

## 1.1 Podstata due diligence

Due diligence (dále i DD) představuje v podnikatelském světě termín převzatý z amerického práva a v překladu znamená obvyklá opatrnost.<sup>1, 2, 3</sup> V angloamerickém pojetí je due diligence chápána jako jakési zproštění důkazní povinnosti, v evropském pojetí se jedná o hloubkovou kontrolu, a to původně před vlastním převzetím nebo koupí podniku, tj. před potenciálními fúzí či akvizicemi. Dnes se due diligence používá při zkoumání a hodnocení podnikatelských příležitostí a vedle fúzí a akvizic pokrývá více oblastí, například:

- koupi či prodej podniku (Pokud due diligence požaduje kupující, jedná se o tzv. buy side due diligence. Due diligence může být zadána i ze strany prodávajícího – vendor due diligence.),
- vstup do společného podniku (joint venture),
- garance za půjčku,
- poskytování venture kapitálu,
- restrukturalizaci podniku,
- investování do akcií podniku,
- vstup podniku na burzu,
- vstup do významné dohody s dodavateli či odběrateli,
- zahájení podnikání,
- vstup na nové trhy,
- výměnu managementu,
- optimalizaci nákladů,

---

<sup>1</sup> Samotný základ pojmu due diligence však vychází z římského práva, kde *diligentia* (opatrnost) byla představována dvěma hlavními typy – *diligentia quam in suis rebus* (péče, s jakou odpovědná osoba řídí své vlastní záležitosti) a *diligentia exactissima* (nebo *diligentia boni patrisfamilia*), tj. péče, kterou vykonávala hlava rodiny.

<sup>2</sup> S odvoláním na Lajoux a Elson, 2010 uvádíme, že právo USA se opírá o celou hierarchii diligence od nízké (low) přes společnou, řádnou, rozumnou, vhodnou, zvláštní, vysokou, nejvyšší možnou (digest possible) až po maximální (utmost) opatrnost.

<sup>3</sup> Protože překlad znamená obvyklou opatrnost, tj. ženský rod podstatného jména, je tento rod používán i při skloňování pojmu due diligence.

- zavádění norem řady ISO 9000 a ISO 14000,
- očekávanou daňovou kontrolu,
- snížení rizika možných sporů,
- zvýšení právní ochrany podniku,
- ztráty spojené s finančním řízením atd.<sup>4</sup>

V současné době se doporučuje provádění due diligence s ohledem na vyloučení možné korupce při podnikání a rovněž aplikace due diligence v rámci podpory neziskových organizací. Uvedeným oblastem použití due diligence jsou věnovány kapitoly 9 a 10 této publikace.

Základním cílem použití due diligence je **snížení možného rizika** při uvažovaných aktivitách (neúplný výčet viz výše), neboť na provedené due diligence závisí jejich úspěch, či možné ztroskotání.

Podstata due diligence je obsažena v tabulce 1.1, která přibližuje základní otázky a kroky, které jsou s ní spojeny.

**Tabulka 1.1:** Podstata due diligence

Základní otázky	Klíčové kroky
Proč se due diligence realizuje?	Získání informací. Ověření získaných informací. Vypracování plánu pro zvýšení konkurenceschopnosti a hodnoty podniku. Přijímání akčních rozhodnutí.
Co může due diligence najít?	Analýza, jak jsou ovlivňovány finanční ukazatele operacemi podniku. Spojení operací podniku s jeho strategickými záměry.
Jak může být due diligence realizována?	Zaměření na klíčové oblasti podniku. Zaměření na činnosti, které jsou pro podnik akutní. Zaměření nejenom na to, co je, ale zejména na to, co není. Hledání oblastí pro zdokonalení. Se speciální pozorností na oblasti, které se prolínají, neboť v nich může docházet ke zdržování činností nebo ke ztrátám.

*Zdroj: vlastní zpracování.*

<sup>4</sup> I když existují specifické oblasti due diligence, lze pro všechny najít určité sjednocující hledisko. Každá due diligence by měla v podstatě zkoumat následujících 5 C: Competition (konkurenci), Customers (zákazníky), Cost Economics (ekonomii nákladů), Capabilities (možnosti podniku) a Culture (podnikovou kulturu).

## 1.2 Zaměření due diligence

Due diligence je koncentrována do třech základních oblastí – **právní, finanční a obchodní** (komerční, strategické). Tyto oblasti pokrývají celý podnik, ale pro zvýšení přehlednosti a úplnosti, a především v souladu se sledovaným investorským či podnikatelským záměrem, se z uvedených oblastí vydělují další, jak je patrné z následujícího přehledu:

- **Právní DD** se zaměřuje na právní rizika. Jedná se o prověření všech uzavřených smluv a podnikových dokladů, tj. výpisů z obchodního rejstříku, aktuálního znění stanov, rozhodnutí valných hromad, smluv s řídicími pracovníky, informací o majetkové struktuře atd. Vše se posuzuje z hlediska výhodnosti/nevýhodnosti pro podnik, a to s přihlédnutím ke sledovaným ekonomickým cílům. Zjištění mohou vést k doporučení úprav nevýhodných smluvních vztahů. Právní due diligence se zaměřuje i na postup (transakci) konkrétního případu (např. fúze či akvizice, zřizování společného podniku apod.). Význam právní DD v ČR vzrostl v souvislosti s uplatňováním nového občanského zákoníku a zákona o obchodních korporacích a družstvech.
- **Finanční DD** – zkoumány jsou základní účetní výkazy (rozvaha, výsledovka, výkaz cash flow) a rovněž interní výkazy. Zaměření DD bývá dáno požadavky investora. Kromě rozvahových položek je nutné zkoumat i tzv. mimobilanční položky, zejména pohledávky a závazky. Oproti jiným DD (zejména komerční) se vyznačuje snazším přístupem k potřebným informacím a získání těchto informací bývá i časově méně náročné.
- **Obchodní (komerční, strategická) DD** zkoumá podnik a jeho trhy. Využívá informace o zákaznících, konkurentech a dalších účastnících trhu, v širším pojetí se zabývá i produkčním procesem a jeho zajištěním, tj. často splývá s provozní DD.
- **Daňová DD** především zkoumá, zda podniku nemohou vzniknout v budoucnosti daňové závazky. Daňová DD se zaměřuje na všechny daně, které je podnik povinen v konkrétním teritoriu platit. Daňová DD se zaměřuje zpětně na délku takového období, ve kterém hrozí nebezpečí možného doměření daní, tj. zpravidla tří či čtyř let, jak to stanoví konkrétní daňové zákony. Zpráva DD za daňovou oblast by měla obsahovat upozornění na možná daňová rizika. Pozornost musí být věnována i odloženým daním a uplatnitelnosti daňových ztrát.
- **Ekologická DD** – posuzují se otázky spojené s právní úpravou týkající se životního prostředí a souvisejících otázek s cílem vyhodnotit možná rizika. Pozornost je věnována emisím, likvidaci odpadu, venkovnímu hluku, nakládání s odpady, vodnímu hospodářství včetně odpadních vod.

- **Technická a provozní DD** – zde je zkoumání soustředěno na oblasti, které jsou spojeny s vytvářením hodnoty. Patří sem:
  - procesy vytvářející hodnotu,
  - systémy podporující vytváření hodnoty,
  - zaměstnanci.

Zaměření provozní due diligence se liší podle druhu podnikání. U výrobních podniků v centru pozornosti stojí výroba a řízení dodavatelského řetězce (supply chain management), u obchodních podniků je klíčovým supply chain management a ostatní systémy, u služeb duševní vlastnictví podniku a zaměstnanci.

- **DD informačních systémů a technologií.**
- **Personální DD.**
- **Protikorupční DD.**
- **DD zaměřená na firemní filantropii atd.**

Klíčovým problémem due diligence je nejenom potvrzení, že předpokládaný podnikatelský záměr (cíl, pro který se due diligence realizuje) má smysl, ale je to zároveň podklad pro rozhodnutí, zda se směrem ke sledovanému cíli vydat. Proto nelze opomíjet význam tzv. strategického přístupu k due diligence – viz tabulka 1.2.

**Tabulka 1.2:** Tradiční versus strategická due diligence

	<b>Tradiční DD</b>	<b>Strategický přístup k DD</b>
Pohled	do minulosti podniku	do budoucnosti podniku
Oblasti	finanční, právní, obojí s cílem vyhnout se nepříjemným překvapením	finanční, právní, posouzení operací a strategických předpokladů úspěšného budoucího vývoje
DD provádějí	finanční odborníci, účetní, právníci	odborníci na operace, IT, lidské zdroje atd.
Informační zdroje	zaměření na existující dokumenty	mnohem více zákazníci, konkurenti, partneři, dodavatelé atd.

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Due diligence je současně uměním a vědou. Umění due diligence spočívá ve využití kreativního a strategického přístupu, nikoli v mechanické metodice, která je spojena s vyplňováním dotazníků pro jednotlivé zkoumané oblasti. Toto umění spočívá především:

- ve schopnosti získat klíčové informace z osob nebo situací,

- v porozumění prioritám v due diligence zainteresovaných stran,
- v identifikaci klíčových překážek a rizik,
- ve schopnosti určit, které informace mohou být zfalšovány či záměrně vynechány.

Pro umění due diligence platí, že „více je lépe“, tj. čím více dokumentů a informací se podaří shromáždit, tím může být due diligence objektivnější. Věda due diligence spočívá v kvalifikovaném zpracování získaných informací.

Due diligence je především spojena s hlubokým pohledem do historie podniku, jeho mise, vize, hodnot, kultury, nehmotných aktiv, nikoliv s formálním posouzením existujících smluv a podnikových dokumentů či výkazů. Due diligence by měla zabránit možnému budoucímu ztroskotání uvažovaných transakcí. Role due diligence proto v žádném případě nesmí být podceňována, neboť špatná či nedostatečná due diligence je hlavní příčinou špatných rozhodnutí a v konečných důsledcích i nepříznivých finančních výsledků.

Pro úspěšnou due diligence je důležité vědět:

- kam se podívat,
- na co se ptát,
- jaké nástroje použít,
- jak ověřit předpoklady (odpovědi),
- kdo se bude ptát.

### 1.3 Due diligence a rizika

Posláním due diligence je eliminace či minimalizace nejrůznějších rizik (ekonomických, politických, právních, daňových, marketingových atd.).

K nejvýznamnějším rizikům patří:

- ztráta vlastnictví,
- riziko vytváření podnikových ztrát, včetně nehmotných aktiv, jako je například pověst podniku,
- při akvizici riziko nákupu podniku za neúměrně vyšší cenu,
- riziko možných právních sporů a jejich negativních důsledků,
- riziko podnikových konfliktů se zaměstnanci,
- riziko ztráty duševního vlastnictví,
- riziko nekalých praktik ze strany konkurence atd.

Due diligence zmenšuje riziko nesprávného rozhodnutí. A to zejména v případě potenciálního investora – ten podstupuje riziko zejména tím, že vstoupí

do podniku, který má chatrné zdraví, nebo za transakci zaplatí takovou cenu, která neodpovídá skutečné hodnotě podniku.

Snížit riziko a zúžit záběr due diligence mohou především tyto skutečnosti:

- stabilní a prověřený personál,
- auditované finanční výkazy,
- historicky konzistentní výnosy,
- málo poboček, divizí či joint venture (společných podniků),
- silná tržní pozice,
- žádné soudní spory,
- žádné nemovitosti nebo operace s potenciálními problémy z hlediska životního prostředí,
- neexistence vzájemné závislosti mezi několika klienty či zákazníky,
- neexistují nehmotná aktiva,
- nerealizují se vnitropodnikové transakce,
- nerealizují se diskontinuální operace nebo restrukturalizace,
- málo nebo nízké mimořádné výnosy (příjmy),
- silná vnitřní kontrola,
- organizace je situována v málo a snadno přístupných lokalitách.

### **Shrnutí**

Due diligence je nástrojem pro řízení rizika při ekonomických transakcích. Je současně i nástrojem pro posuzování jejich ekonomické výhodnosti. V neposlední řadě je nástrojem, který umožňuje analýzu získaných dat a informací. Výsledky due diligence jsou základem manažerského rozhodování.