

UNIVERZITA PARDUBICE
Fakulta ekonomicko-správní

Změny ve firmě DLNK computers

Bc. Václav Klimeš

Diplomová práce

2008

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomie
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Václav KLIMEŠ**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Ekonomika veřejného sektoru**

Název tématu: **Změny ve firmě DLNK computers**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Podnik a jeho okolí
2. Podnikové změny a inovativní marketing
3. Změny v DLNK computers
4. Závěr

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování diplomové práce:
Seznam odborné literatury:

cca 50 stran
tištěná/elektronická
viz příloha

Vedoucí diplomové práce:

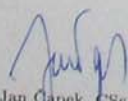
doc. Ing. Liběna Tetřevová, Ph.D.
Ústav ekonomie

Datum zadání diplomové práce:

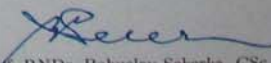
6. listopadu 2007

Termín odevzdání diplomové práce:

26. května 2008


prof. Ing. Jan Capek, CSc.
děkan

L.S.


prof. RNDr. Bohuslav Sekerka, CSc.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 12. listopadu 2007

SOUHRN

Diplomová práce s názvem „Změny ve firmě DLNK computers“ je věnována problematice podnikových změn. Vymezeny jsou základní pojmy, charakterizovány fáze životního cyklu podniku, uvedena je i typologie podniků a analyzováno okolí podniku. Dále je pozornost zaměřena na roli inovativního marketingu v podniku. V aplikační části práce jsou analyzovány a zhodnoceny změny realizované ve společnosti DLNK, s. r. o.

Klíčová slova: podnik; životní cyklus podniku; typologie podniků; okolí podniku; inovativní marketing; rating.

TITLE

Changes in the company DLNK computers

ABSTRACT

Thesis „Changes in the company DLNK computers” is focused on company life cycle changes and factors that are the cause of this changes. Next there are some other changes that practically affect the company DLNK computers and that generally affect other companies as well. Practical part of the thesis is all about the company DLNK computers, about firm environment and about the position of the company in the Hradec Králové region.

Keywords: firm; company life cycle; firm’s typology; firm environment; lateral marketing; rating.

OBSAH

Úvod	5
1 Podnik a jeho okolí	7
1.1 Definice podniku	7
1.2 Životní cyklus podniku	8
1.2.1 Založení podniku	9
1.2.2 Růst podniku	11
1.2.3 Stabilizace	13
1.2.4 Krize a sanace	14
1.2.5 Zánik	15
1.3 Typologie podniků	17
1.3.1 Podniky podle právní formy	17
1.3.2 Podniky podle hospodářských odvětví a sektorů	22
1.3.3 Podniky podle velikosti	25
1.3.4 Podniky podle typu výroby	25
1.4 Okolí podniku	26
2 Podnikové změny a inovativní marketing	28
2.1 Podnikové změny	28
2.1.1 Změny dle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník	28
2.1.2 Změny ve fázi růstu	30
2.1.3 Změny vyplývající z novelizací zákonů	33
2.2 Inovativní marketing	34
2.2.1 Definice inovativního marketingu	34
2.2.2 Fáze inovativního marketingu	35
3 Změny ve firmě DLNK computers	41
3.1 Představení firmy DLNK computers	41
3.1.1 Prodejny	42
3.1.2 Poskytované služby	44
3.2 Okolí firmy DLNK computers	47
3.2.1 Geografické okolí firmy	47
3.2.2 Sociální okolí	48
3.2.3 Politické okolí	49
3.2.4 Právní okolí	51
3.2.5 Ekonomické okolí	51
3.2.6 Ekologické okolí	56
3.2.7 Technologické okolí	58
3.3 Zhodnocení změn ve firmě DLNK computers	58
3.3.1 Finanční situace	58
3.3.2 Rating firmy	61
3.3.3 PX Firma roku 2007	63
3.3.4 Reklama a image	64
4 Závěr	66
Seznam obrázků	68
Seznam tabulek	68
Seznam použité literatury	69

ÚVOD

Život každé ekonomiky i jednotlivých jejích subjektů je založen na změnách. Nejzávažnější změnou, která se za posledních zhruba patnáct let v naší zemi udála, byl přechod českého hospodářství z centrálně řízeného na tržní. Toto období je charakteristické masivním rozvojem informačních technologií „IT“ a rozvojem jejich aplikace. Používání těchto technologií vedlo k odstranění mnoha dosavadních bariér a ke vzniku nových možností. Se vznikem takovýchto šancí však přichází i otázka, jak se vypořádat s daným růstem. Současně s odstraněním dosavadních omezení se totiž do života podniku staví i nové problémy.

Manager podniků, tak musí využívat příležitostí a čelit ohrožení, což od něho vyžaduje neustálé rozhodování, které je v podstatě řešením vzniklých problémů a přizpůsobováním se podniku novým podmínkám. Pouze podniky, které jsou schopny se neustále přizpůsobovat měnícím se podmínkám, podniky, které věnují maximální pozornost tržní situaci, inovacím, produktivitě, jakosti a finančním výsledkům, úspěšně přežívají.

S úspěšným přežitím podniku je spojen i jeden z nejzásadnějších, ale zároveň nejnáročnějších úkolů podnikového managementu. Je jím změna způsobu práce zaměstnanců podniku a jejich přístupu k projektům s cílem zvýšit výkonnost podniku jako celku. Výsledky práce lidí jsou ovlivněny mnohokrát potvrzeným rčením Tomáše Bati: „Největší zlepšení v produktivitě není dosaženo změnou technologie a organizace. Skutečné skoky v produktivitě je možné dosáhnout jen v hlavách a srdcích lidí“¹.

Obecně lze konstatovat, že podstata změny² spočívá v přeměně z výchozího stavu na cílový stav za účelem zlepšování pozice organizace na trhu prostřednictvím nikdy nekončící péče o rozvoj podniku, jeho dílčích procesů, pěstování firemní kultury a dalších změn.

¹ Košturiak, J., Frolík, Z. Štíhlý a inovativní podnik. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, s. 15.

² Odehnalová, M. Změna – nástroj úspěšného inovačního řízení
<http://209.85.129.104/search?q=cache:aTIY51iIqk8J:inproforum.ef.jcu.cz/2007/076.pdf%3FPHPSESSID%3D4e5b903c5764733b28038945fd4a229a+podnikov%C3%A9+zm%C4%Bny&hl=cs&ct=clnk&cd=21&gl=cz&client=firefox-a> (cit. 23. 11. 2007).

Záměrem diplomové práce s názvem „Změny ve firmě DLNK computers“ je analyzovat a zhodnotit proces změn ve firmě DLNK s. r. o. a identifikovat zdroje potenciálních změn.

K naplnění tohoto záměru je třeba splnit následující parciální cíle:

1. vymežit a vysvětlit základní pojmy s danou problematikou související;
2. charakterizovat fáze životního cyklu podniku v kontextu potenciálních změn;
3. identifikovat a objasnit zdroje podnikových změn;
4. analyzovat okolí firmy DLNK computers, zhodnotit realizované podnikové změny a jejich důsledky.

1 PODNIK A JEHO OKOLÍ

1.1 DEFINICE PODNIKU

Již v dávné minulosti se lidé zabývali výrobou nejrůznějších rozměrů a typů a poskytovali služby nejrozmanitějších druhů. Vlastní kořeny byly položeny již s první směnou, kdy nešlo o výrobu jen pro sebe sama, ale účelnou výrobou za něco. Zpočátku však tato činnost neměla konkrétní právní rámec a řídila se pouhým úsudkem každého jednotlivce bez právního rámce, jak ho známe dnes. V podstatě první formou podnikání na počátku 19. století bylo podnikání jednotlivých osob. Postupně s rozvíjející se dělbu práce a specializací se podnikatelská činnost rozvíjela a nalézala i nové formy, zdokonalovala se. A to mělo za následek formování nejrůznějších forem organizace podnikání od těch nejjednodušších až po ty nejsložitější.

Podnikem podle M. Synka³ nazýváme základní jednotku, v níž je realizována výroba, nebo jsou poskytovány služby. A takový podnik, který vyrábí nebo poskytuje služby, může mít různou právní formu (viz 1.1.3 Typologie podniků), která nejlépe odpovídá produktu firmy a představám toho, kdo je majitelem takového podniku. V další odborné literatuře se můžeme setkat s nejrůznějšími definicemi podniku. Například G. Wöhe⁴ definuje podnik jako plánovitě organizovanou hospodářskou jednotku, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby, nebo též jako komplexní objekt, který je předmětem zkoumání různých vědeckých disciplín. V jiné literatuře se pak můžeme setkat s tvrzením, že: „Podnik je základním hospodářským článkem národního hospodářství, který plní určité cíle a vykonává různé funkce. Představuje samostatně hospodařící subjekt podnikání, který může mít různou formu vlastnictví, velikost, způsob a cíle podnikatelské činnosti. Svou základní funkci – zabezpečování výkonů – plní na základě samostatného financování, tj. samostatného získávání a užívání zdrojů (kapitálu). Vstupuje na trh, kde prodává své výkony a dosahuje zisku.“⁵

Pojem *podnik* je v *zákoně č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník*, ve znění pozdějších předpisů,⁶ chápán jako objekt právních vztahů a je definován v Oddíle II., § 5 odst. 1. Podnikem se pro účely zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných

³ Synek, M. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 19.

⁴ Wöhe, G. Úvod do podnikového hospodářství. Praha: C. H. BECK, 1995, s. 2.

⁵ Chromá, D. a kol. Podniková ekonomika. Praha: FORTUNA, 1995, s. 14.

⁶ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník; ve znění pozdějších předpisů, § 5 odst. 1.

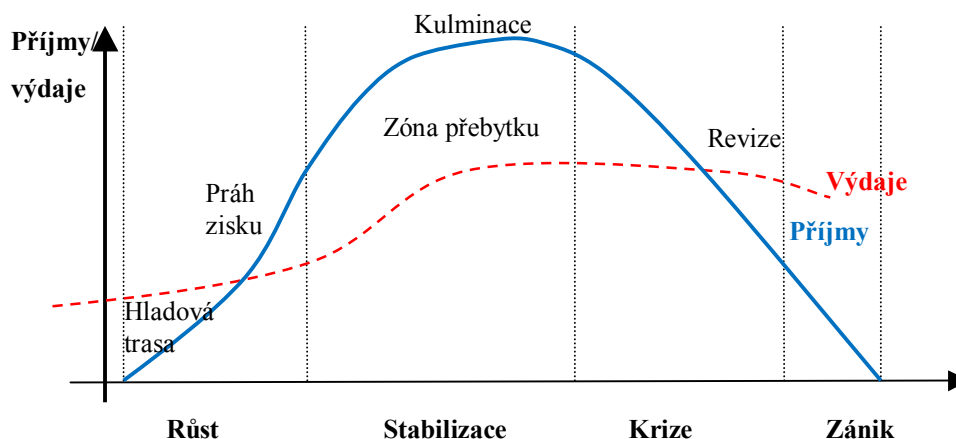
složek podnikání. K podnikání náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. V odstavci 2 je pak podnik charakterizován jako věc hromadná⁷.

1.2 ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU

Podnik, podobně jako je tomu v životě lidském, prochází za dobu své existence různými vývojovými fázemi. Člověk během svého života prodělává různé nemoci, z nichž některé, jsou-li neléčeny, znamenají ohrožení jeho trvalé existence. A stejně tak i podnik, aby existoval trvale, musí včas analyzovat vznikající poruchy a především na ně včas reagovat.

Životní cyklus podniku je vyjádřen v modelu D. Millera a P. Friesena (Obrázek 0 - Životní cyklus podniku), který byl vypracován na základě empirických studií v USA, sledujících křivku životního cyklu reprezentativního vzorku podniků⁸.

Obrázek 0 - Životní cyklus podniku



Zdroj: Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 91.

Z obrázku je patrné, jakými fázemi tedy podnik prochází. **Založení, růst, stabilizace, krize a zánik.** Většina podniků však všemi vývojovými fázemi nikdy neprojde, neboť je cílem manažerů, aby při řízení podniku dosáhli stavu, kdy podnik na trhu funguje dlouhodobě. Pokud podnik dospěje až do fáze krize a zániku, je to zaviněno

⁷ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník; ve znění pozdějších předpisů, § 5 odst. 2.

⁸ Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 90.

laxností manažerů, kteří včas nereagují na změny, ke kterým trvale dochází⁹. Přitom je nezbytné již na tomto místě vnímat proces zániku a ukončení života firmy především z hlediska zhodnocení kapitálu. Jestliže tedy není podnik schopen přinášet investorům přiměřené zhodnocení kapitálu, hledají pro podnik takové umístění na trhu, kdy bude mít podnik větší možnosti zhodnocení.

Ne každý podnik se v každé situaci vyvíjí stejně a je zde značný vliv odvětví, ke kterému má podnik příslušnost. Konkrétně to znamená, že ne všechna odvětví se v dané době rozvíjejí stejně rychle. *Odvětví* se pak takto dají členit na *cyklická, neutrální a anticyklická*¹⁰. Cyklická odvětví zcela kopírují hospodářský cyklus ekonomiky jako celku. Typickým příkladem cyklického odvětví je stavebnictví a automobilový průmysl. Do neutrálních pak spadají všechna ta odvětví, jejichž vývoj bezprostředně nesouvisí s hospodářským cyklem. Patří sem především podniky vyrábějící potraviny, léky, alkohol, tabák apod. A jako poslední jsou tedy odvětví anticyklická, kde podniky právě v období recese dosahují velmi dobrých výsledků, kam spadají především podniky, jejichž předmětem podnikání je zábavný průmysl a volný čas.

1.2.1 ZALOŽENÍ PODNIKU

Dříve než vůbec dojde k myšlence založení podniku, je nejdůležitějším rozhodnutím, co bude předmětem podnikatelského záměru. Vždy je nutné vytvořit určité **předpoklady**¹¹.

Na jedné straně se jedná o *věcné předpoklady* podnikatelské činnosti jako:

- zajištění potřebného počtu pracovních sil s odpovídající kvalifikací;
- vytvoření takové majetkové báze, která zajistí nezbytnou výrobní kapacitu;
- pořízení materiálu pro zajištění plynulosti výroby.

Na druhé straně je třeba se zabývat *řídícími předpoklady*:

- vytvoření skupiny vrcholového řízení podniku (vrcholového managementu);
- zajištění výkonu základních funkcí managementu, tj. vytýčení cílů, plánování, rozhodování, realizace, analýza a kontrola;

⁹ Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 90.

¹⁰ Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 92.

¹¹ Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 92.

- vytvoření nástrojů řízení;
- vymezení dělby pravomocí a odpovědností;
- vytvoření adekvátní organizační struktury;
- kontrola.

Při založení podniku je vhodné použít dokument zvaný **ZAKLADATELSKÝ PROJEKT**¹², který řeší kompletně nejen CO vyrábět a příležitosti uplatnění na trhu, ale i JAK a na jakém zařízení vyrábět a dále i otázku reálnosti a dostupnosti všech potřebných zdrojů. Výsledkem zakladatelského projektu musí být informace pro podnikatele, zda daný projekt je reálný, proveditelný a jaký efekt mu zajistí z investovaného kapitálu.

Součástí je i zakladatelský rozpočet, který často slouží nejen pro vlastní rozhodnutí podnikatele, ale rovněž tvoří informační bázi pro další investory.

Začínající podniky mají také možnost využít státem vyhlašované programy podpory rozvoje podnikání, a to v oblastech, na kterých má v dané době stát zájem. Ty jsou každoročně aktualizovány a zveřejňovány na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR¹³.

Když se podnikatel dostane do fáze, kdy má zpracovaný nejen zakladatelský projekt, ale podaří se mu získat i nezbytný kapitál pro založení a rozběh podniku, pak jeho další úloha spočívá nejen v počátečních právních úkonech s takovým založením spojených (výběr právní formy), ale i v zajištění potřebného množství pracovníků v žádoucí kvalifikační struktuře, pořízení pozemků, budov, strojů a zařízení, jakož surovinových, materiálových, energetických a dalších vstupů pro budoucí výrobu.

Volba právní formy patří k dlouhodobě působícím rozhodnutím. Je třeba připomenout, že otázka, kterou z právních forem pro podnik vybrat, nevzniká jen při zakládání nového podniku, nýbrž i v případě změny právní formy. Změna právní formy podniku z jedné formy na druhou se pak nazývá procesem transformace. A ***základními kritérii při volbě vhodné právní formy jsou*** pro podnikatele¹⁴:

- **způsob a rozsah ručení** – kritérium, na kterém závisí riziko podnikatele, který se stává zakladatelem a společníkem;

¹² Blíže viz Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 92 - 94.

¹³ Blíže viz <http://www.mpo.cz/cz/podpora-podnikani/> (cit. 1. 12. 2007).

¹⁴ Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 95 - 98.

- **oprávnění k řízení** – kritérium, které určuje, kdo je zmocněn vést podnik, zastupovat ho navenek, kdo má možnost spolurozhodovat;
- **počet zakladatelů**;
- **nároky na počáteční kapitál** – který je ze zákona definován pro kapitálové společnosti;
- **administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku** – administrativní náročnost je rozdílná u kapitálových společností (u akciových společností je nejvyšší náročnost) a u osobních společností a živnostníků;
- **účast na zisku (ztrátě)** – je rovna míře rizika a u osobních společností je zisk (ztráta) dělen rovným dílem mezi společníky, u komanditní společnosti a společnosti s ručením omezeným je úprava dělení stanovena zákonem a u akciové společnosti o dělbě zisku rozhoduje valná hromada;
- **finanční možnosti** – jedná se především o snížení či zvýšení vlastního kapitálu, přístup k cizím zdrojům (zvyšováním úvěrových jistot);
- **daňové zatížení** – volbou formy podnikání volíme i spektrum a výši daní, které bude podnik platit (daň z příjmu fyzických osob nebo právnických osob);
- **zveřejňovací povinnost** – povinnost publikovat výsledky hospodaření především pro investory (ti, kteří vložili kapitál), ale i širší veřejnost (např. dodavatele).

1.2.2 RŮST PODNIKU

Fáze růstu podniku je další fází životního cyklu podniku. Ve skutečnosti to znamená, že podnik s určitými produkty rozšiřuje objem prodeje na současném či novém trhu. Někdy se jedná o velmi agresivní expanzi na trh, jindy o proces s menší dynamikou.

Jestliže podnik roste¹⁵, pak to znamená, že trh má zájem o danou produkci nebo služby, management je úspěšný ve své práci a podnik je ziskový. Dochází především k růstu tržeb (a obratu). Růst podniku znamená rozšiřování jeho aktivit, avšak v případě, že se jedná o příliš rychlý růst, může to v extrémním případě znamenat i ohrožení existence

¹⁵ Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 98 - 101.

podniku. Důvod spočívá v potřebě dodatečného kapitálu pro financování spontánně rostoucích položek aktiv, jakou jsou zásoby a pohledávky, které se podniku ne vždy podaří získat. Na druhé straně příliš pomalý růst znamená, že podnik nenalézá vhodné investiční příležitosti a musí řešit otázku v oblasti financování, jak naložit s přebytkem zdrojů.

Růst podniku pak můžeme rozdělit na růst z interních zdrojů, tedy ze zisku a odpisů určených pro reinvestice a ze zisků získaných z prodeje majetkových částí. V této souvislosti přichází na scénu veličina tempa růstu, která je měřítkem trvale udržitelného růstu. Tempo růstu pak lze vyjádřit následujícím vzorcem¹⁶: $g = P \cdot R \cdot A \cdot T$, kde g je tempo růstu firmy (trvale udržitelné), P rentabilita tržeb (Zisk/Tržby), R aktivační poměry ($1 - \text{Dividenda}/\text{Čistý zisk na akcii}$), A obrat aktiv (Tržby/Aktiva) a konečně T finanční páka (Aktiva/Vlastní kapitál). Tento model je však zjednodušující, který předpokládá shodné tempo růstu podniku s celým trhem, dále předpokládá, že kapitálová struktura se nebude do budoucna měnit a míra reinvestic bude taktéž do budoucna stejná.

Vedle financování z interních zdrojů je zde i možnost financování z externích zdrojů, kdy na jedné straně alternativou je vlastní kapitál zastoupený například akciovým kapitálem a na straně druhé pak cizí kapitál, a to jak krátkodobý, tak i dlouhodobý. V prvním případě se nejčastěji jedná o zvýšení základního kapitálu společnosti, kde u akciové společnosti o takovém zvýšení rozhoduje valná hromada. Vydání akcií je však spojeno se značnými náklady v podobě emisních nákladů.

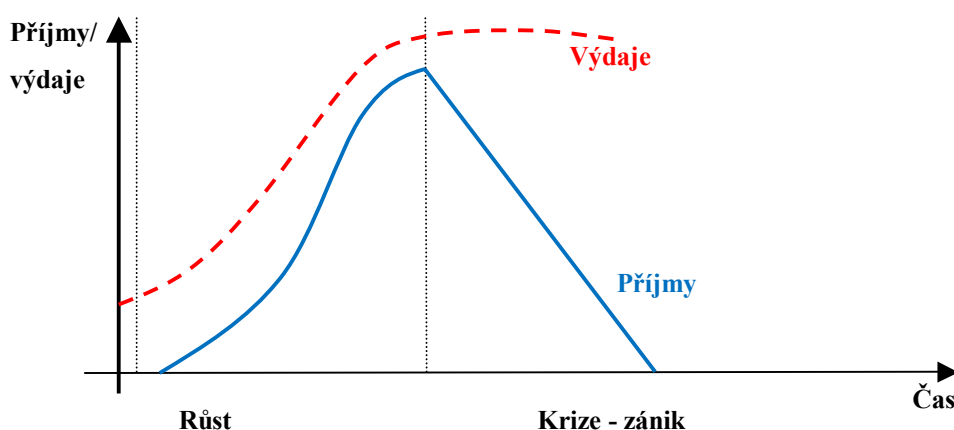
Vedle emise cenných papírů zde přichází v úvahu i emise dluhopisů, ale i zde je otázkou reálnost takového záměru a náklady s tím spojené. Proto přicházejí na řadu i zcela jiné formy řešení růstu podniku. Jde o různé formy spojování, nebo naopak štěpení podniků. Mezi ty nejdůležitější můžeme řadit fúze (forma sloučení nebo splynutí dvou podniků) a rozštěpení původního podniku na dva či více, z nichž jeden podnik zaniká a jeho aktiva jsou rozprodána. V případě fúzí je navíc nutné brát na zřetel i zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže), ve znění pozdějších předpisů, kde je upravena problematika zneužívání dominantního postavení podniku na trhu.

¹⁶ Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 99.

Ke koncentraci může docházet i jinou formou než právě fúzováním. Na smluvní bázi je například založeno vytváření vyšších organizačních celků – koncernů, kartelů, trustů apod.

Toto období se dá nazvat obdobím pro podnik radostným vzhledem k rozšiřování aktivit, ale je třeba říci, že právě v období růstu řada podniků nezvládá situaci a v důsledku toho dochází k jejich zániku (viz Obrázek 0 - Zánik podniku ve fázi růstu).

Obrázek 0 - Zánik podniku ve fázi růstu



Zdroj: Synek, M. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 100.

Tomu, aby se toto nestalo skutečností, může podnik zabránit tím, že zajistí:

- trvalou péči o inovace produkce a její přiměřenou kvalitu;
- vhodnou cenovou strategii;
- podporu prodeje.

1.2.3 STABILIZACE

Období, kdy podnik dosáhl optimální velikosti s ohledem na příležitosti trhu, nazýváme fází stabilizace. Období stabilizace lze identifikovat především podle základního vztahu mezi úrovní odpisů a investic. V období růstu investice rostou vždy rychleji než odpisy. V období stabilizace jsou pak odpisy rovny investicím.

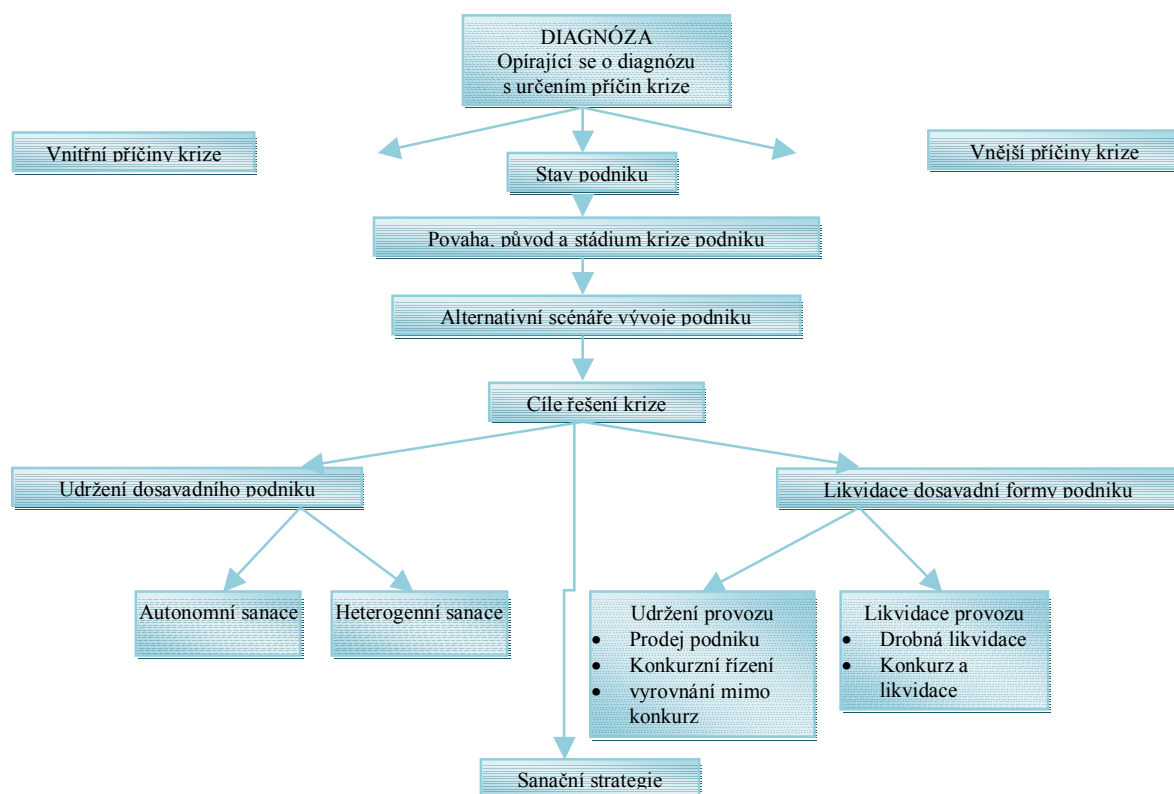
1.2.4 KRIZE A SANACE

Pod pojmem **krize** podniku označuje Synek¹⁷ „takové stadium života podniku, kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu, radikálnímu snížení objemu tržeb, poklesu čistého obchodního jmění, snížení likvidity, čímž je bezprostředně ohrožena jeho další existence v případě, že tento vývoj bude pokračovat“.

Pokud u podniku trvá taková krize delší dobu, je nezbytné takový stav řešit zásadním způsobem. K takovému řešení lze dospět pomocí tzv. **sanace**. „Sanací (anglicky turnaround) se rozumí soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jejichž smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity firmy.“¹⁸

Než je možné ozdravení provést, je vhodné si nejdříve stanovit konkrétní příčinu, povahu a vývojové stadium krize. Blíže viz Obrázek 0 - Zjednodušené schéma sanace.

Obrázek 0 - Zjednodušené schéma sanace



Zdroj: Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 103.

¹⁷ Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 101.

¹⁸ Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 103.

V první řadě musíme zjistit stav, v jakém se podnik nachází, což zjistíme použitím různých analytických nástrojů. Rovněž musíme zjistit příčiny krize, které jsou buď interní, nebo externí.

Za druhý krok sanace lze označit vymezení povahy krize. Což znamená určit, zda jde o krizi strategickou, krizi vyvolanou hospodářskými výsledky, nebo zda se jedná o krizi likvidity.

Pro návrh opatření k řešení situace je důležité znát, v jakém vývojovém stadiu krize se podnik nachází. Správná reakce hned v počátcích krize obvykle rychle zajistí návrat a obnovu výkonnosti podniku. Pokud však krize postoupila tak daleko, že hrozí zahájení konkurzního řízení nebo dokonce likvidace, je řešení podstatně složitější. Z analýzy tedy musí být patrné, zda je podnik schopen projít sanací, nebo je-li podnik před zrušením a zánikem.

Výsledkem analytické etapy je pak sanační strategie, jejímž cílem je obnova výkonnosti podniku.

1.2.5 ZÁNÍK

Pokud se sanace stane neúspěšnou, vede to k zániku podniku. **Zánik** je poslední fázi, kterou podnik projde, ale samotnému zániku předchází ještě zrušení.

Zrušení společnosti se řídí právními normami. V podmínkách České republiky jsou ve smyslu § 68 zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník; ve znění pozdějších předpisů, upraveny dva způsoby zrušení společnosti, a to:

- zrušení s likvidací;
- zrušení bez likvidace - obchodní jmění přechází na právního nástupce a to v případech sloučení, splynutí nebo rozdělení.

Dále jsou v zákoně č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník; ve znění pozdějších předpisů, uvedeny obecné a zvláštní důvody zrušení společnosti, viz Tabulka 1 - Důvody zrušení společnosti.

Tabulka 1 - Důvody zrušení společnosti

Obecné důvody zrušení	Zvláštní důvody zrušení
uplynutí doby, na kterou byl podnik založen	smrt společníka
dosažení účelu, pro který byl podnik zřízen	zánik právnické osoby, která je společníkem
rozhodnutí společníků o zrušení podniku	zbavení nebo omezení právní způsobilosti společníka
rozhodnutí soudu o zrušení podniku	výpověď společníka
rozhodnutí o sloučení, splynutí nebo přeměně v jinou společnost nebo družstvo	prohlášení konkurzu nebo zamítnutí návrhu na prohlášení konkurzu pro nedostatek majetku

Zdroj: Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník; ve znění pozdějších předpisů.

Vedle dobrovolného zrušení společnosti, kdy se řeší otázka, zda s likvidací nebo bez, ještě existuje zrušení a následná likvidace na základě rozhodnutí soudu. O těchto případech pojednává zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník; ve znění pozdějších předpisů. Obvykle se jedná o ochranu zájmu věřitelů nebo společníků.

Likvidace pak představuje mimosoudní vyrovnání majetkových vztahů zanikajícího podniku, které je zákonem řízeno. O likvidaci se často může jednat i v případech, kdy je z likvidace zajímavější výnos než z pokračování v podnikání. Při vlastní likvidaci jde především o čtyři etapy, a to:

- rozhodnutí o vstupu do likvidace, tj. zrušení obchodní společnosti likvidací;
- předložení návrhu na rozdělení likvidačního zůstatku, tj. sestavení likvidačního plánu;
- realizace plánu likvidátorem, tj. rozdělení likvidačního zůstatku a skončení likvidace;
- výmaz společnosti, zrušení likvidací z obchodního rejstříku.

Samotnou likvidaci provádí osoba **likvidátora**, na něhož přechází působnost statutárního orgánu v rozsahu omezeném na likvidaci společnosti. Nároky na osobu likvidátora nejsou zvlášť specifikovány, avšak lze usuzovat, že se musí jednat o osobu způsobilou k právním úkonům a znalou více disciplín.

Konkurz¹⁹ prohlašuje soud po zhodnocení skutečností a návrh sám je podán dlužníkem samotným nebo likvidátorem. Prohlášením konkurzu ztrácí vlastník dispoziční právo k majetku a přechází na správce. Správcem konkurzní podstaty musí být osoba

¹⁹ Blíže viz http://cs.wikipedia.org/wiki/Konkurs_%28pr%C3%A1vo%29 (cit. 1. 12. 2007).

nepodjatá a je vedena v seznamu příslušného krajského obchodního soudu. Správce zjistí konkurzní podstatu a sestaví seznam věřitelů, vypořádá bezpodílové spoluvlastnictví manželů, zpeněží majetkovou podstatu a uspokojí pohledávky poměrnou částí podle schváleného rozvrhu.

V případě, že konkurz probíhá, ale nebylo zatím vydáno rozvrhové usnesení, může úpadce podat návrh, aby byl konkurz ukončen **nuceným vyrovnáním**. Návrh výhradně podává úpadce, který navrhuje věřitelům částečné uspokojení pohledávek.

Pokud ještě nedošlo k prohlášení konkurzu soudem, může u příslušného soudu podat dlužník **návrh na vyrovnání**, ve kterém je uvedeno, jaké vyrovnání nabízí. Od okamžiku podání návrhu až po rozhodnutí soudu nesmí dlužník disponovat s majetkem.

Nucené vyrovnání nebo vyrovnání mimo konkurz je pro úpadce výhodnější, ale pro jeho realizaci musí být splněny předpoklady vyplývající ze zákona č. 328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání, ve znění pozdějších předpisů.

1.3 TYPOLOGIE PODNIKŮ

Podniky určitého typu mají stejné základní charakteristiky, jimiž se liší od podniků jiného typu. Toto třídění na typy nazýváme **typologie**²⁰. Tak lze najít společné charakteristiky podniků průmyslových, společné znaky podniků zemědělských, stejně jako společné znaky velkých podniků a společné znaky podniků malých. Podniky lze tedy třídit podle velkého množství hledisek.

1.3.1 PODNIKY PODLE PRÁVNÍ FORMY

PODNIKY JEDNOTLIVCE

Podnik fyzické osoby (podnik jednotlivce) je vlastněn jednou osobou. Pro podnikání v menším rozsahu má dvě hlavní výhody – k jeho založení stačí i menší kapitál a jeho regulace ze strany státu je minimální. Bohužel má i mnoho nevýhod. Tou nejdůležitější je neomezené ručení za dluhy společnosti. Živnostník ručí celým svým majetkem, takže v tomto případě může být uvalena exekuce na celý jeho (i osobní)

²⁰ Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 72.

majetek. Další nevýhodou je obtížný přístup ke kapitálu, omezená životnost firmy – ta je dána délkou života majitele. Podniky jednotlivce mají obvykle formu **živnosti**.

Živností se rozumí pravidelná výdělečná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a vlastní riziko za účelem dosažení zisku. Aby se jednotlivec mohl stát živnostníkem, musí splňovat řadu podmínek vyplývajících ze zákona²¹:

- plnoletost;
- svéprávnost;
- bezúhonnost;
- odborná způsobilost atd.

Z hlediska odborné způsobilosti rozděluje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, živnosti na ohlašovací a koncesované.²²

Živnosti ohlašovací mohou být při splnění stanovených podmínek provozovány na základě ohlášení. Jsou to²³:

- živnosti řemeslné - živnosti, kde podmínkou provozování živnosti je odborná způsobilost získaná vyučením v oboru, např. kovářství, zámečnictví, opravy silničních vozidel, řeznictví a uzenářství, zlatnictví a klenotnictví;
- živnosti vázané - živnosti, kde podmínkou provozování je odborná způsobilost získána jinak, např. montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených plynových zařízení, plnění tlakových nádob plynu, vyučování řízení motorových vozidel, provádění dražeb mimo výkon rozhodnutí, projektová činnost ve výstavbě, oční optika, provozování cestovních agentur, drezúra zvířat;
- živnosti volné - takové, kde není stanovena jako podmínka provozování žádná odborná způsobilost, např. výroba nápojů, výroba krmiv a krmných směsí, umělecko-řemeslné zpracování kovů, stavba lodí a člunů,

²¹ Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, § 6 a § 7.

²² Blíže viz zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, § 9.

²³ Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, § 19 - § 25.

velkoobchod, maloobchod se smíšeným zbožím, provozování kulturních a kulturně vzdělávacích zařízení, pořádání kulturních produkcí.

Živnosti koncesované jsou živnosti, které mohou být provozovány pouze na základě státního povolení – koncese. Žadatel musí prokázat jak splnění všeobecných i zvláštních podmínek pro provoz dané živnosti, tak i koncesi. Např. provozování střelnic, zpracování tabáku a výroba tabákových výrobků, podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady, pohřební služba, služby soukromých detektivů, podniky zajišťující ostrahu majetku a osob, provozování cestovní kanceláře, taxislužba.²⁴

Podle předmětu podnikání se živnosti dělí na obchodní, výrobní a poskytující služby.

Na tomto místě je vhodné zmínit ještě další významné pojmy z oblasti živnostenského podnikání. Průkazem o právu vykonávat živnost je živnostenský list nebo koncesní listina. Vydává je živnostenský úřad. Ten pak vede živnostenský rejstřík, kam zapisuje podnikatele, kteří mají živnost v územním obvodu jeho působnosti. Místnost, ve které je živnost provozována, se nazývá provozovna (může to být i stánek).

Charakteristiku a význam podniků jednotlivce, které převládají v každém hospodářství s tržní ekonomikou, podal již před druhou světovou válkou velký český národohospodář Karel Engliš. Jeho slova použil i M. Synek:²⁵ „Charakteristickým pro podniky individuální je, že osud podniků je úzce spjat s životním zájmem podnikatele, který mu proto věnuje všemožnou péči a starost. Kromě toho je podnikatel sám neomezeným vládcem podniku a může provést rychle každou dispoziční a proměnu v závodě. To jsou přednosti podniků individuálních. Vadou ovšem bývá nedostatek kapitálu, který vedl ke tvoření různých společenských forem podniku.“

OSOBNÍ SPOLEČNOSTI

Základní charakteristikou je to, že je vlastněna a tvořena dvěma nebo více osobami, které se dělí o zisky a společně jsou odpovědné za všechny ztráty. Osobně se zúčastňují podnikání. Jejich výhody a nevýhody jsou podobné jako u společnosti jednotlivce. Je zde

²⁴ Blíže viz zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, § 26 a § 27.

²⁵ Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 74.

ale větší kapitálová vybavenost a kvalifikační různorodost, která roste s počtem společníků.

V České republice existují dvě formy osobních společností – veřejná obchodní společnost a komanditní společnost.

Veřejná obchodní společnost²⁶ představuje sdružení nejméně dvou podnikatelů, kteří podnikají pod společným jménem, jehož součástí musí být označení veřejná obchodní společnost, a to jak v plném znění, tak i ve zkratkách „veř. obch. spol.“ nebo „v. o. s.“. Společnost je právnickou osobou a zapisuje se do obchodního rejstříku. Společníci vkládají do společnosti peněžité i nepeněžité vklady, které se stávají majetkem společnosti. Za závazky společnosti ručí veškerým svým majetkem. Obchodní vedení je v rukou všech společníků (všichni jsou rovněž statutárním orgánem), pokud se ve společenské smlouvě nedohodli jinak.

Komanditní společnost²⁷ je osobní obchodní společností, kterou zakládají dva nebo více společníků, z nichž jeden nebo víc společníků ručí za závazky společnosti do výše svého vkladu – *komanditisté* – a mají pouze kontrolní pravomoc. Zbytek společníků ručí celým svým majetkem – *komplementáři* – a jejich postavení je obdobné postavení společníků ve veřejné obchodní společnosti. Zisk se pak rozděluje podle společenské smlouvy.

KAPITÁLOVÉ SPOLEČNOSTI

Základním rysem je kapitálová účast společníků, nikoliv jejich osobní účast na podnikání nebo řízení společnosti. Všichni společníci ručí za závazky jen do výše svých vkladů.

V České republice existují dvě formy kapitálových společností – společnost s ručením omezeným a akciová společnost.

Společnost s ručením omezeným²⁸ může být založena jak fyzickými, tak i právnickými osobami. Minimální počet osob není dán, maximálně ale může společnost tvořit 50 osob. Společnost odpovídá za závazky celým svým majetkem, společníci však jen

²⁶ Blíže viz zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, § 76 - § 82.

²⁷ Blíže viz zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, § 93 - § 100.

²⁸ Blíže viz zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů § 105 - § 110.

do výše svých vkladů, které jsou zapsány v obchodním rejstříku. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutárním orgánem je jednatel nebo jednatele. Ve společenské smlouvě může být stanoveno, že je na valné hromadě volena i dozorčí rada. Název společnosti musí obsahovat označení „společnost s ručením omezeným“, „spol. s r. o.“ nebo „s. r. o.“.

Akciová společnost²⁹ může být založena jednou osobou, je-li zakladatel právnickou osobou, jinak dvěma nebo více zakladateli. Základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o stanovené jmenovité hodnotě. Minimální základní vklad činí 2 mil. Kč, v případě akcií s veřejnou nabídkou 20 mil. Kč. Za své závazky odpovídá společnost celým svým jměním, ale akcionáři za závazky společnosti neručí. Soustředění akcií v ruku jedné fyzické osoby nezakládá neplatnost společnosti, ani není důvodem pro zrušení společnosti soudem. V České republice volí valná hromada dva orgány – statutární orgán, kterým je představenstvo a dozorčí radu, která je nejvyšším kontrolním orgánem společnosti. Představenstvo také jmenuje generálního nebo vrcholového ředitele společnosti. Název společnosti musí obsahovat označení „akciová společnost“, „akc. spol.“, nebo „a. s.“. Pro svoji náročnost (právní úprava) se mezi malými a středními firmami příliš často nevyskytuje.

DRUŽSTVA

Družstvo³⁰ je charakterizováno jako organizace vlastněná a provozovaná společností osob, jejímž cílem není vytvářet zisk, ale poskytovat užitek svým členům. Je založeno 5 a více členy (nebo 2 a více právnickými osobami). Za své závazky ručí tato právnická osoba celým svým jměním, ale členové za závazky neručí. Základní kapitál tvoří vklady členů. Minimálně to je však 50 tis. Kč. Podobně jako v akciové společnosti i zde běží o soustředění většího kapitálu, ale jde o sdružení lidí kapitálově slabých, kteří svým semknutím chtějí ve společném podniku dosáhnout toho, co velkokapitál, tj. výhod nákupních, prodejních, výrobních, úvěrových apod. Orgány družstva jsou členská schůze, představenstvo, jakožto statutární orgán a kontrolní komise. V malých družstvech může funkci všech orgánů vykonávat členská schůze, která zvolí statutární orgán – předsedu družstva. Název společnosti musí obsahovat označení „družstvo“.

²⁹ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů § 154, § 163, § 184, § 191, § 197.

³⁰ Blíže viz zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, § 221 - § 223, § 237.

VEŘEJNÉ (STÁTNÍ) PODNIKY

Tyto podniky jsou obecně chápány jako organizace, které zajišťují některé důležité služby, jako je železniční a vodní doprava, správa silnic, pošta, rozhlas, televize, radiokomunikace, nebo zajišťují výrobu a těžbu některých důležitých statků, jako je elektřina, uhlí, zbraně.³¹ Tyto organizace jsou buď zcela ve vlastnictví státu nebo územně správních celků, nebo v tzv. smíšeném vlastnictví. Tato sféra může být, a v některých státech je, zcela zajišťována soukromými podniky. Ve vyspělých státech je obtížné čistě státní podnik vůbec nalézt. Stát ovšem zajišťuje některé služby, jako je obrana státu, bezpečnost, ochrana zdraví a životního prostředí, vzdělávání, ale i budování infrastruktury aj. Tyto činnosti jsou pak zajišťovány i neziskovými organizacemi.

Do **neziskových organizací** patří:

- **organizační složky obcí, krajů, státu**, jsou financovány z příslušných veřejných rozpočtů, kam rovněž odvádějí i všechny své příjmy (školy, soudy, zdravotnická zařízení);
- **příspěvkové organizace** tvoří různá kulturní zařízení, financují se vlastní činností, ale většinou jsou dofinancována z veřejných rozpočtů (divadla, knihovny);
- **občanská sdružení** zastoupena spolky, hnutími, kluby a svazy vznikají registrací na Ministerstvu vnitra ČR, příjmy představují dary, členské příspěvky aj. (Klub českých turistů);
- **nadace** jsou zakládány účelově pro dosahování a podporu obecně prospěšných, většinou humanitárních cílů; jedná se o právnické osoby s prostředky buď od zakladatelů, nebo z darů, příspěvků apod.

1.3.2 PODNIKY PODLE HOSPODÁŘSKÝCH ODVĚTVÍ A SEKTORŮ

Jak uvádí Tetřevová³², pro členění národního hospodářství se používají různá kritéria podle účelu, pro který mají sloužit. Význam tato kritéria mají především z hlediska

³¹ Blíže viz zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku, ve znění pozdějších předpisů.

³² Tetřevová, L. Veřejná ekonomie. Úvod do problému. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, 12 s.

statistik a různých komparací, ať již časových či prostorových. Mezi nejdůležitější kritéria třídění národního hospodářství patří:

- kritérium odvětví;
- kritérium sektorů;
- kritérium prostoru;
- kritérium vlastnictví;
- kritérium způsobu financování provozu a rozvoje.

Podrobnějším tříděním je pak třídění podle příslušnosti například k hospodářským odvětvím, které se užívá hlavně ve státní statistice. **Odvětví**³³ představuje souhrn jednotek stejnorodé produkce, tj. jednotek, které jsou charakteristické stejnou jedinečnou činností, specifickými vstupy, procesem produkce a stejnorodými výstupy. V ČR byla zavedena Odvětvová klasifikace ekonomických činností – OKEČ, viz Tabulka 2 - Odvětvová klasifikace ekonomických činností – OKEČ.

Tabulka 2 - Odvětvová klasifikace ekonomických činností – OKEČ

A. Zemědělství a myslivost, lesní hospodářství	J. Peněžnictví a pojišťovnictví
B. Rybolov, podniky pro chov ryb	K. Nemovitosti, pronajímání movitostí, služby pro podniky, výzkum a vývoj
C. Dobývání nerostných surovin	L Veřejná správa, obrana, povinné sociální pojištění
D. Zpracovatelský průmysl	M. Školství
E. Výroba a rozvod elektřiny, plynu, páry a teplé vody	N. Zdravotnictví
F. Stavebnictví	O. Ostatní veřejné, sociální a osobní služby
G. Obchod, oprava motorových vozidel a spotřebního zboží	P. Soukromé domácnosti s domácím personálem
H. Pohostinství a ubytování	Q. Exteritoriální organizace a spolky
I. Doprava, skladování, spoje	

Zdroj: ČSÚ, *Odvětvová klasifikace ekonomických činností*:

[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/odvetvova_klasifikace_ekonomickych_cinnosti_\(okec\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/odvetvova_klasifikace_ekonomickych_cinnosti_(okec))

Tato klasifikace však byla od 1. 1. 2008 nahrazena Klasifikací ekonomických činností (CZ-NACE)³⁴. Klasifikace CZ-NACE zohledňuje technologický rozvoj a strukturální změny hospodářství za posledních 15 let, je relevantnější s ohledem na

³³ Tetřevová, L. *Veřejná ekonomie. Úvod do problému*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, s. 12.

³⁴ Sdělení Českého statistického úřadu ze dne 18. září 2007 o zavedení Klasifikace ekonomických činností: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/sdeleni_\(cz_nace\)/\\$File/sdelen%ED_CZ-NACE.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/sdeleni_(cz_nace)/$File/sdelen%ED_CZ-NACE.pdf) (cit. 1. 2. 2008).

hospodářskou realitu a lépe srovnatelná s jinými mezinárodními klasifikacemi. CZ-NACE je pak národní verze NACE³⁵.

Sektor je pak tvořen souborem odvětví, která mají shodné podmínky růstu produktivity práce a současně realizují statky s obdobnou mírou vlivu na produktivitu práce národního hospodářství. Tetřevová³⁶ uvádí jednak klasické pojetí členění ekonomiky do tří hlavních sektorů, jednak i moderní pojetí s pěti sektory.

Klasické pojetí:

- **primární sektor** – podniky prvovýroby, které získávají statky přímo z přírody, jako je zemědělství, lesnictví, těžební průmysl aj.;
- **sekundární sektor** – podniky druhovýroby, zpracovávající statky získané prvovýrobou na výrobní prostředky nebo spotřební předměty, jako je strojírenství, potravinářský a textilní průmysl;
- **terciární sektor** – podniky nevýrobní, většinou podniky služeb, jako je obchod, doprava, banky, někdy i energetika a hospodaření s vodou atd.

Moderní pojetí je v primárním a sekundárním sektoru sejně jako u klasického pojetí, ale terciární sektor je pak ještě dále členěn:

- **terciární sektor** – podniky, jejichž činností jsou služby související s produkcí, údržbou, distribucí a spotřebou materiálních statků, případně statků materiálních i statků charakteru služeb a to služby obchodní, finanční, služby dopravy a spojů, služby opravárenské, služby související s bydlením;
- **kvartální sektor** – podniky, které uspokojují společenské potřeby člověka, služby, které mají veřejný charakter a to služby veřejné správy, policie, justice a armády;
- **kvintární sektor** – podniky působící na kultivaci lidského potenciálu, a to služby školství, kultura, tělesná kultura a sport, zdravotnictví a sociální služby a dále služby vědy, výzkumu, tvorby a distribuce informací.

Synek³⁷ dále zmiňuje **tradiční členění** do tří hlavních sektorů **zemědělství, průmysl a služby**.

³⁵ Zkratka NACE je odvozena z francouzského názvu „Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes“.

³⁶ Tetřevová, L. Veřejná ekonomie. Úvod do problému. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. s. 14 – 15.

³⁷ Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 80.

Historicky nejstarší struktura AIS se změnila v nejmodernější SIA, což běžně trvá desetiletí a někdy i staletí, ale v ČR tato změna proběhla zhruba za osm let.

1.3.3 PODNIKY PODLE VELIKOSTI

Podle velikosti můžeme podniky členit na malé, střední a velké. Kritériem třídění je počet zaměstnanců, velikost obratu, velikost kapitálu nebo zisku³⁸.

Nejpoužívanějším kritériem je počet zaměstnanců. V EU se používá následující třídění - viz Tabulka 3.

Tabulka 3 - Třídění podniků podle EU

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců (RPJ)		Roční obrat		Roční bilanční suma
Velké	250	a	50 mil. €	nebo	43 mil. €
Střední	<250	a	≤ 50 mil. €	nebo	≤ 43 mil. €
Malý	<50	a	≤ 10 mil. €	nebo	≤ 10 mil. €
Mikropodnik	<10	a	≤ 2 mil. €	nebo	≤ 2 mil. €

Zdroj: Doporučení Komise č. 2003/361/EC, o definici mikropodniků, malých a středních podniků.

Do 1. 1. 2005 byla např. hranice pro velký podnik v obratu 40 mil EUR (přibližně 1,4 mld. Kč) a hranice aktiv 28 mil. EUR (přibližně 980 mil. Kč).³⁹

1.3.4 PODNIKY PODLE TYPU VÝROBY

Pohled na podniky z hlediska typu výroby se týká jen podniků výrobních (průmyslových, zemědělských, stavebních). Rozlišují se tyto základní typy výroby:

- **výroba na zakázku** – kusová výroba;
- **pružná (flexibilní) hromadná výroba** – jeden druh výrobku, který se přizpůsobuje individuálním potřebám;
- **vázaná (pevná) hromadná výroba** – nepředpokládá jakékoliv výkyvy ve výrobě;

³⁸ Melichar, V., Ježek, J. Ekonomika podniku – pro kombinovanou formu studia. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, s. 28.

³⁹ Dotace online.cz : InfoCentrum -- 1.3 Definice malého a středního podniku: <http://www.dotaceonline.cz/Page.aspx?SP=1183> (cit. 1. 2. 2008).

- *plynulá (proudová) výroba* – vysoce automatizovaná výroba 24 hodin denně sedm dní týdně (např. výroba papíru).

1.4 OKOLÍ PODNIKU

Chápeme-li podnik, jako vše, co je uvnitř určité pomyslné hranice a co je schopen podnik sám ovlivnit, pak za okolí podniku považujeme vše, co je vně těchto hranic a podnik nemá možnost ovlivnění takového okolí přímými zásahy. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená. Okolí pak působí jako soubor vnějších sil a faktorů, mezi nimiž existují různé souvislosti. Ale obecně je okolí podniku rozčleněno na následující **prvky okolí podniku**⁴⁰:

- geografické;
- sociální;
- politické a právní;
- ekonomické;
- ekologické;
- technologické;
- etické;
- kulturně historické.

Některé prvky pak mají hmotnou povahu, jiné jsou spíše povahy nehmotné. Podnik musí všechny prvky okolí pozorně sledovat, chce-li jich využít k dosažení svých cílů. Tato klasifikace prvků se dá chápat i jako zjednodušení skutečnosti, neboť tyto prvky nepůsobí izolovaně, ale vzájemně se prolínají a ovlivňují. Každý pak své okolí vnímá i v jiné dimenzi. To podle toho, jedná-li se o živnostníka či velkou mezinárodní společnost. Významnou roli dnes hraje i globalizace, která stírá především geografické rozdíly.

Poznávání okolí a jeho zkoumání představuje dnes i trendovou záležitost, ale především je to nutnost, protože nepoznat, znamená ztrácet. A k tomu, abychom se neztratili, je třeba se informovat a získávat informace. V podmínkách ČR jsou pak hlavními informačními zdroji⁴¹:

- vládní a jiné prognózy střednědobého a krátkodobého vývoje ekonomiky (ekonomický růst, inflace, měnové kurzy atd.);

⁴⁰ Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 13.

⁴¹ Synek, M. a kol. Ekonomika a řízení podniku. Praha: VŠE Praha, 1995, s. 112.

- informace produkované zájmovými průmyslovými a podnikatelskými svazy;
- vlastní historické i prognostické informace o situaci na trhu, cenách, zákaznících a jejich potřebách;
- informace o vývoji techniky a technologie v daném oboru, získané na veletrzích, výstavách, z nabídkových katalogů atd.;
- informace o situaci v konkurenčních firmách a jejich očekávaném chování.

Většinu těchto informací je možno získat buď v písemné podobě v tradiční formě na papíru, nebo dnes už v čím dál tím modernější a rychlejší formě, a to formě elektronické. K obecně nejznámějším zdrojům patří Obchodní věstník⁴², který obsahuje základní identifikační údaje o firmách i s účetními závěrkami. Elektronická verze věstníku navíc umožňuje zjistit personální provázanost jednotlivých firem.

Dalším sledovaným a veřejně přístupným zdrojem jsou burzovní informace získané např. na internetových stránkách jednotlivých burz či z Hospodářských novin.

Ty nejzajímavější informace o firmě se však většinou získávají od obchodních přátel či jinou podobnou cestou. Z takto získaných informací jsme schopni si vytvořit lepší přehled o firmě, její pověsti, úrovni managementu, solventnosti a dalších informacích, které často bývají důležitější, než samotná číselná vyjádření.

⁴² Blíže viz <http://ov.ihned.cz/>.

2 PODNIKOVÉ ZMĚNY A INOVATIVNÍ MARKETING

2.1 PODNIKOVÉ ZMĚNY

2.1.1 ZMĚNY DLE ZÁKONA Č. 513/1991 SB., OBCHODNÍ ZÁKONÍK

Jak se často tvrdí, podnikatel je sám neomezeným vládcem podniku a budeme-li považovat tohoto podnikatele za jednotlivce (živnostníka), pak může stejně neomezeně provádět i změny, týkající se jeho podnikání. Je tedy patrné, že co do rychlosti a jednoduchosti změn, je tato forma podnikání nejsnazší. Ale většina změn směřujících k dosažení stanoveného cíle je spjata s různou formou zdrojů nutných pro takové změny a z tohoto pohledu je podnikatel jednatel v nevýhodě. Této nevýhodě v širší kapitálu a dalších zdrojů se dá čelit přechodem na obchodní společnost⁴³.

Za nejjednodušší se dá považovat sloučení s minimálně jednou další fyzikou osobou na osobní společnost, ať již veřejnou obchodní či komanditní. Charakteristiky v ručení a vedení společnosti zůstávají stejné, pokud se tedy nejedná o komanditistu, který ručí jen do výše svého vkladu a nepodílí se na řízení.

ZMĚNA PRÁVNÍ FORMY SPOLEČNOSTI

Budeme-li pokračovat v úvaze, že se počet společníků již nemění, pak dalším logickým krokem v tomto směru je přeměna na společnost s ručením omezeným či akciovou společnost.

Změnou právní formy právnická osoba nezaniká ani nepřechází její jmění na právního nástupce, pouze se mění její vnitřní právní poměry a právní postavení jejích společníků. Společnost může změnit svou právní formu na jinou formu společnosti nebo na družstvo, nestanoví-li zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů jinak. Právní účinky změny právní formy nastávají ke dni zápisu změny právní formy do obchodního rejstříku.

⁴³ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, § 56.

Ale kromě této přeměny, právní formy společnosti⁴⁴, definuje zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů ještě další možnosti přeměněny, a to⁴⁵:

- fúzí:
 - a) sloučení
 - b) splynutí
- převodem jmění na společníka
- rozdělením:
 - a) rozdělení se založením nových společností,
 - b) rozdělení sloučením,
 - c) rozdělení odštěpením se založením nových společností,
 - d) rozdělení odštěpením sloučením, nebo
 - e) kombinací forem uvedených pod písmeny a) a b), nebo kombinací forem uvedených pod písmeny c) a d).

FÚZE

V případě fúzí dochází buď ke sloučení či ke splynutí.

Sloučením dochází k zániku společnosti (dále jen „zanikající společnost“) nebo více společností, jemuž předchází její zrušení bez likvidace; jmění zanikající společnosti včetně práv a povinností z pracovně právních vztahů přechází na jinou společnost (dále jen „nástupnická společnost“). Společníci zanikající společnosti se stávají společníky nástupnické společnosti, nestanoví-li zákon jinak.

Splynutím dochází k zániku dvou nebo více společností, jemuž předchází jejich zrušení bez likvidace; jmění zanikajících společností včetně práv a povinností z pracovně právních vztahů přechází na nově zakládanou nástupnickou společnost. Společníci zanikajících společností se stávají společníky nástupnické společnosti, nestanoví-li zákon jinak.

Při sloučení jsou zúčastněnými společnostmi zanikající i nástupnická společnost. Při splynutí jsou zúčastněnými společnostmi pouze zanikající společnosti.

⁴⁴ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, § 69 odst. 2.

⁴⁵ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, § 69 odst. 3.

PŘEVOD JMĚNÍ NA SPOLEČNÍKA

Za podmínek stanovených u jednotlivých forem společností mohou společníci nebo příslušný orgán společnosti rozhodnout, že společnost se zrušuje bez likvidace a že jmění společnosti včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů převezme jeden společník se sídlem nebo bydlištěm v České republice.⁴⁶

ROZDĚLENÍ

Rozdělením rozdělovaná společnost zaniká, nestanoví-li zákon jinak. Jejím zániku předchází zrušení bez likvidace s tím, že její jmění včetně práv a povinností z pracovně právních vztahů přechází na nástupnické společnosti a její společníci se stávají společníky nástupnických společností, nestanoví-li zákon jinak.

Rozdělením **odštěpením** se rozdělovaná společnost neruší ani nezaniká, ale vyčleněná část jejího jmění přechází na existující (**odštěpení sloučením**) nebo nově založenou (**odštěpení se založením nových společností**) nástupnickou společnost nebo společnosti, a společníci rozdělované společnosti se stávají společníky nástupnické společnosti nebo společností, nestanoví-li tento zákon jinak.⁴⁷

ZRUŠENÍ A ZÁNİK SPOLEČNOSTI

V neposlední řadě může též dojít k zrušení a následnému zániku společnosti, který je uskutečněn výmazem společnosti z obchodního rejstříku. Samotnému zániku však předchází její zrušení a to buď s likvidací, nebo bez likvidace. Zopakujme si proto jen důvody vedoucí ke zrušení společnosti.

2.1.2 ZMĚNY VE FÁZI RŮSTU

Jak již bylo uvedeno v kap. 1.2.2, v této fázi podnik rozšiřuje objem prodeje na současném či novém trhu. Někdy se jedná o velmi agresivní expanzi na trh, jindy o proces s menší dynamikou.

⁴⁶ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, § 69b.

⁴⁷ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, § 69c.

Jestliže podnik roste⁴⁸, pak to znamená, že trh má zájem o danou produkci nebo služby, management je úspěšný ve své práci a podnik je ziskový. Dochází především k růstu tržeb (a obratu). S takovým růstem obratu pak obvykle vzniká i potřeba dodatečných investic nejen do budov, strojů a zařízení k zajištění dodatečné kapacity, ale i potřeba krytí přírůstků pracovního kapitálu.

INVESTICE

Obecně, roste-li spotřeba na trhu, kterého je podnik součástí, vede to většinou i k nutnosti dodatečných investic do budov, strojů a zařízení k zajištění dodatečné kapacity.

V kamenných obchodech nebo u internetových obchodů je to spíše záležitostí logistickou, jde o to, aby se požadavky trhu po takovém zboží daly rychle uspokojovat, další otázkou je pak změna počtu pracovních sil.

U výrobního podniku je to již poněkud složitější a je nutná další investiční výstavba, která je spojena se složitou technickou dokumentací a administrativou, která je i časově náročnější. Od prvních nákresů po konečnou realizaci tak může uplynout i řada měsíců a proto je třeba i strategického plánování⁴⁹, které s takovou investicí počítá. V daném případě ze strategického plánu vychází investiční plán, který se dále rozpracovává do jednotlivých investičních projektů.

Kožená uvádí tři druhy investic⁵⁰, finanční investice za účelem získání úroků, dividend nebo zisků. Nehmotnou (nemateriální) investici chápe jako nákup know how, výdaje na výzkum, vzdělání, sociální rozvoj aj. A jako poslední je hmotná investice, nebo též věcná, fyzická neboli kapitálová.

Podle toho, zda investice rozšiřuje, nebo jen obnovuje výrobní kapacitu podniku, rozlišujeme:⁵¹

- **rozšiřovací investice** – rozšíření výrobní kapacity, zavedení nové technologie, výzkum a vývoj nového výrobku, investice na ochranu životního prostředí a zlepšení pracovního prostředí;

⁴⁸ Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 98-101.

⁴⁹ Buchta, M.; Siegl, M. Management. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 38.

⁵⁰ Kožená, M. Manažerská ekonomika. Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 127.

⁵¹ Kožená, M. Manažerská ekonomika. Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 128.

- **obnovovací investice** – náhrada a obnova výrobního zařízení, výměna zařízení s cílem snížit náklady.

Opomenout nelze ani skutečnost, že současně je třeba zajistit dostatečné množství finančních zdrojů.

ČINNOST PERSONÁLNÍ

Vedle investiční výstavby je potřeba na danou situaci na trhu reagovat i počtem pracovníků (lidských zdrojů) a to na všech úrovních v podniku. Personální práci⁵² je jak zabezpečení potřebné kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, struktura a formální kvalifikace), tak zabezpečení kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cílem firmy).

Každé rozhodnutí v řídicí činnosti vedoucí ke změnám, tj. přizpůsobování se neustále měnícím podmínkám ekonomického a sociálního okolí firmy, má svůj personální základ. Je to tím, že všechny úspěšné aktivity firmy se realizují prostřednictvím činností jejich zaměstnanců. Jak uvádí Synek⁵³, člověk a jeho tvořivé schopnosti mají pro fungování firmy a její rozvoj rozhodující význam.

I při plánování zaměstnanců se vychází z předpokládaného výrobního programu, změny vývoje odbytu, změny technologie a z investičních záměrů podniku. Základem plánování je pak kvalifikovaná prognóza vývoje pracovních sil a prognóza vývoje zdrojů pracovních sil⁵⁴, které monitorují strukturu zaměstnanců v podniku jak do struktury kvalifikační, tak do počtu, situace na trhu, demografického vývoje. Plánování zaměstnanců je pak zaměřeno na pokrytí všech rozvojových potřeb organizace a rozhodující v tomto procesu jsou strategické cíle podniku.

Na neustále se měnící nároky ekonomického okolí musí firma reagovat formováním pracovních schopností zaměstnanců, pokud chce čerpat z řad stávajících zaměstnanců. Rozhodujícím je zde proces firemního vzdělávání, který zahrnuje řadu činností se stejným cílem – zvyšování kvalifikace.

⁵² Wöhe, G. Úvod do podnikového hospodářství. Praha: C. H. BECK, 1995, s. 136.

⁵³ Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 213.

⁵⁴ Koubek, J. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 23.

Růst podniku znamená tedy rozšiřování jeho aktivit, avšak současně vyvolává i zvýšenou míru rizika plynoucí právě z růstu a to je třeba mít stále na paměti.

2.1.3 ZMĚNY VYPLÝVAJÍCÍ Z NOVELIZACÍ ZÁKONŮ

Čtvrtina českých firem zvažuje přesun svého sídla do zahraničí. Vedou je k tomu zejména daňové důvody. Firmy jsou však nespokojené i s přehledností a srozumitelností českých zákonů nebo špatnou vymahatelností práva, jak komentuje situaci tisková zpráva Podnikatelského inkubátoru⁵⁵. Vyplývá to rovněž ze společného průzkumu Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR a Podnikatelského inkubátoru při Vysoké škole ekonomické v Praze, kterého se zúčastnilo 290 podnikatelů a firem.

Přes osmdesát procent firem považuje daně v Česku za vysoké, a statistiky jim dávají za pravdu. Podle poslední zprávy Eurostatu⁵⁶ je sazba daně z příjmů v České republice nejvyšší ze všech nových členů Evropské unie.

Podle průzkumu jsou firmy nespokojeny i s českou legislativou. Za nepřehlednou jí považuje 92 procent respondentů, 85 procent jí nerozumí. Za vůbec nejproblematičtější oblast legislativy považuje 35 procent dotázaných právě daně, 19 procent hodnotí jako nejvíce problematickou oblast pracovního práva a 15 procent občansko-právní oblast. Nejvíce problémový je podle podnikatelů a firem zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů (36 procent), dále zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (22 procent) a zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů (14 procent). Celých 93 procent dotázaných je nespokojeno s vymahatelností práva v České republice.

Někteří podnikatelé věří, že se situace v blízké době změní. Od chystaných legislativních změn v oblasti daní například očekává 32 procent respondentů zlepšení. Téměř polovina firem si však myslí, že půjde jen o nevýznamné změny. Zhoršení pak očekává 19 procent dotázaných. Větší skepsi cítí firmy k chystaným reformám jako celku. Zlepšení od nich očekává jen 21 procent respondentů, 27 procent se bojí zhoršení. Okolo 47 procent respondentů si myslí, že se situace po reformách výrazně nezmění.

⁵⁵ Blíže viz <http://podnikat.cz/tiskove-zpravy/kazda-ctvrta-firma-zvazuje-presun-sidla-do-zahranici/> (cit. 30. 3. 2008).

⁵⁶ Viz <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=STAT/07/89&format=HTML&aged=0&language=en&guiLanguage=en> (cit. 30. 3. 2008).

Jedna oblast průzkumu se týkala i vlivu vstupu České republiky do Evropské unie na podnikání. Celých 33 procent dotázaných firem si myslí, že se jejich situace po vstupu do EU zlepšila, 11 procent naopak cítí zhoršení. Okolo 51 procent firem žádné změny nepocítuje. Co se týká unijních zákonů, tak 41 procent firem je nevnímá, 45 procent je považuje jen za další obstrukce. Přesto se našlo 7 procent dotázaných, kteří si myslí, že jim unijní zákony pomáhají.

Podnikové změny tedy nutně vyplývají i z realizovaných změn příslušných právních norem v oblasti obchodního, pracovního či daňového práva.

2.2 INOVATIVNÍ MARKETING

Marketing se dnes posunul na zcela jinou úroveň, než jaká byla v šedesátých a sedmdesátých letech minulého století ve vyspělých tržních ekonomikách, jak uvádí P. Kotler⁵⁷. Dnes jsou prakticky všechny potřeby spotřebitelů uspokojovány bezzbytků. Lze říci, že spotřebitelé jsou téměř „hýčkáni“.

Používání pouze základních marketingových nástrojů proto nestačí zajistit konkurenční výhodu. Marketing dnes vyžaduje nový způsob myšlení. A právě takovým myšlením je inovativní (laterální) marketing.

2.2.1 DEFINICE INOVATIVNÍHO MARKETINGU

Tvůrcem **inovativního (laterálního) marketingu** je Philip Kotler a definoval ho jako „sled pracovních úkonů, které, jsou-li aplikovány na existujících produktech, vedou k vytváření nových výrobků či nových služeb uspokojujících nové potřeby, přinášejících nové oblasti využití, nové situace či objevujících nové cílové skupiny spotřebitelů. Jde tudíž o proces, nabízející značnou příležitost vytvořit zcela nové výrobkové kategorie či zformovat zcela nový trh.“⁵⁸

Ve spojitosti s inovativním (laterálním) marketingem je třeba zmínit i vertikální marketing, který představuje klasickou podobu marketingu, jak jsme se s ní mohli setkat

⁵⁷ Kotler, P. Inovativní marketing – jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 17.

⁵⁸ Kotler, P. Inovativní marketing – jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 104.

doposud a je podkladem pro marketing inovativní. Jak bylo již uvedeno, inovativní marketing je aplikován na již existujícím předmětu (výrobku, službě či předmětu podnikání).

2.2.2 FÁZE INOVATIVNÍHO MARKETINGU

Poté, co je zvolen výrobek, či služba, lze jednotlivé fáze inovativního (laterálního) marketingu popsat následujícím způsobem:

Fáze první: volba oblasti zájmu, kde je žádán laterální posun.

Fáze druhá: tvorba mezery laterálním posunem.

Fáze třetí: myšlenka vyplnění mezery a spojení myšlenky nové s myšlenkou původní.

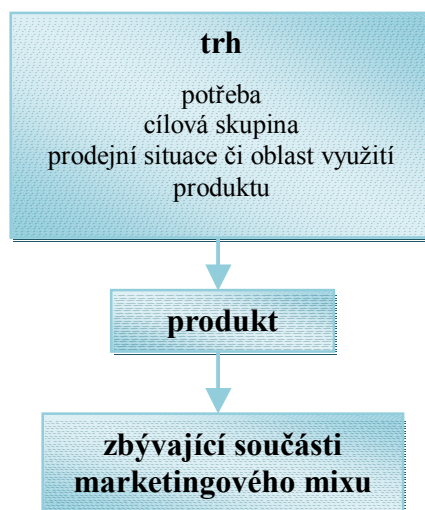
FÁZE PRVNÍ: VOLBA OBLASTI NAŠEHO ZÁJMU V MARKETINGOVÉM PROCESU

Po zvolení produktu musíme naši pozornost upřít na skutečnost, která je pro vytvoření inovace rozhodující a k jejímu nalezení slouží rozložení již existujícího modelu. Rozčleněním modelu můžeme tu kterou část měnit.

Z toho tedy vyplývá, že nejlepší je rozebrat výrobek nebo službu na jednotlivé součásti a využít schéma vertikálního marketingu, který představuje ucelenou koncepci: potřeby zákazníků, oblast použití, značka, cena. Ale stále se jedná o složitý model a je třeba jeho zjednodušení. Jak uvádí Kotler⁵⁹, uvažujme, že pro účely inovativního marketingu je vertikální marketing rozvrstven do tří rovin (viz Obrázek 4 – Tři roviny inovativního marketingu). Tyto tři roviny jsou trh, produkt a zbývající součásti marketingového mixu. Pak ve vztahu ke každé z těchto rovin mluvíme buď o inovativním marketingu se zaměřením na trh, nebo inovativním marketingu se zaměřením na produkt, nebo o inovativním marketingu se zaměřením na marketingový mix.

⁵⁹ Kotler, P. Inovativní marketing – jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 112-117.

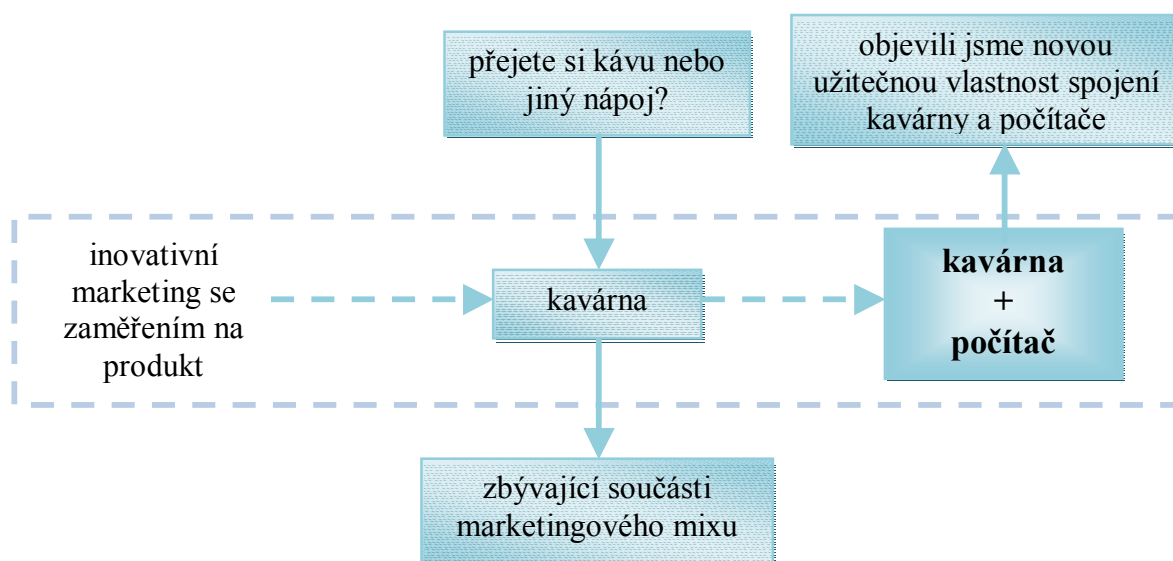
Obrázek 4 - Tři roviny inovativního marketingu



Zdroj: Kotler, P.: *Inovativní marketing – jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 113.

Inovativní marketing pokračuje v první fázi v tom, že se provede laterální posun jen jednoho z výše uvedených prvků. Například u produktu můžeme dospět k laterálnímu posunu „kavárna + počítač“ (viz Obrázek 5). Nyní musíme nalézt odpovídající trh tak, abychom mohli nový produkt na něj uvést. (Komu se náš nápad zalíbí? Čím bude užitečný? Za jakých okolností bude myšlenka internetových kaváren nadšeně přijata?)

Obrázek 5 - Oblast produktu: spojení kavárny a internetu



Zdroj: Kotler, P.: *Inovativní marketing – jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 116.

Obrázek 6 znázorňuje inovativní marketing se zaměřením na trh, a to sice na trh motocyklů. Laterálním posunem zde je posunutí myšlenky jízdy motocyklu po vodní ploše. Ještě zde nebudeme brát v potaz marketingový mix, protože úvahy o tom, jak nový výrobek prodávat jsou předběžné.

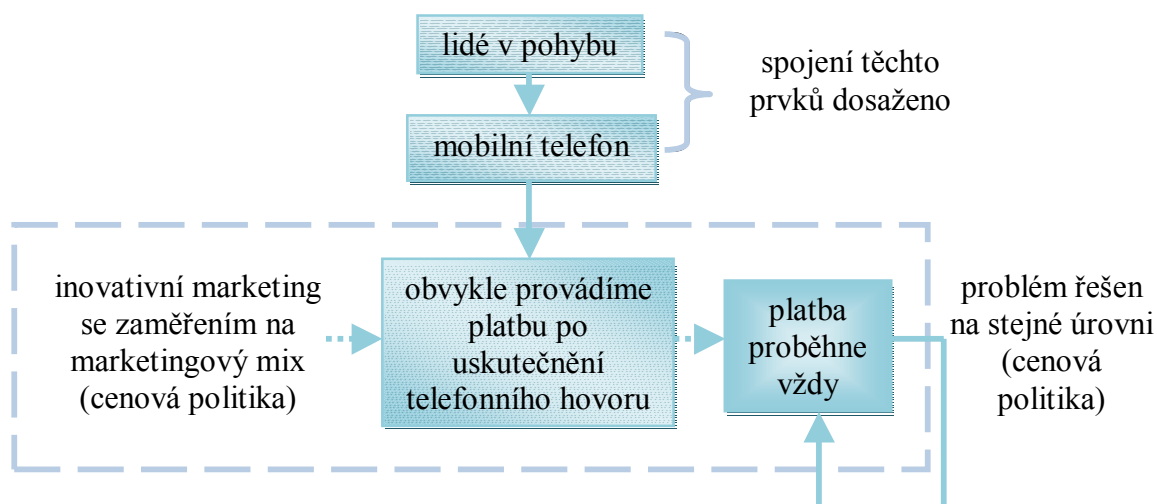
Obrázek 6 - Oblast trhu: změna situací, kdy lze použít motocykl



Zdroj: Kotler, P.: *Inovativní marketing – jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 117.

Dalším zájmem je marketingový mix, za příklad nám může sloužit mobilní telefon (viz Obrázek 7). Předmětem zájmu nyní bude cena, kdy nás napadá, že uživatel může platit i v okamžiku, kdy je telefon vypnut. Trh i produkt zůstávají nedotčeny.

Obrázek 7 - Marketingový mix, který je navržen pro prodej mobilních telefonů



Zdroj: Kotler, P.: *Inovativní marketing – jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 118.

Vyprodukovali jsme tak mezeru, pro kterou je příznačná otázka „jak“. Možností k vyplnění mezery může být zavedení pevného měsíčního tarifu, který by vycházel z průměrných plateb za předchozí rok. Z toho by se pak mohlo sledovat, zda je zákazník v daný měsíc pod nebo nad hranicí tarifu a podle toho může směřovat své další telefonáty. Po vyúčtování by mu pak byl případný přebytek v určité formě vrácen, nebo by nedoplatek uhradil. Tento princip je u nás znám jako „výdaje pod kontrolou“.

Tímto způsobem se tak vytvořily nové subkategorie výrobků, nikoliv však zcela nový výrobek či zcela nová oblast využití.

FÁZE DRUHÁ: VYTVOŘENÍ „MARKETINGOVÉ MEZERY“

Podstatou inovativního marketingu je právě vytvoření „marketingové mezery“⁶⁰, která vznikne, začneme-li uvažovat odlišným způsobem, než je obvyklé. Nevytvoříme-li takovou mezeru, nelze hovořit o inovativním marketingu.

Vytvoření takové mezery je způsobeno dočasným přerušением logického myšlení a nahrazením myšlením nelogickým. K takovému nelogickému myšlení lze dojít pomocí šesti operací, které si ukážeme na příkladu zaslání růží milované osobě při příležitosti svátku sv. Valentýna⁶¹:

- nahrazení (substituce) – milované osobě zašleme místo růží citróny;
- převrácení (inverze) – růže zasíláme milované osobě každý den s výjimkou dne sv. Valentýna;
- kombinování – milované osobě zašleme nejen růže, ale i krásnou tužku;
- přehánění (nadsazený účinek) – milované osobě zašleme tucty růží (přehánění směrem nahoru), nebo jen jeden květ (přehánění směrem dolů);
- odstranění (eliminace) – nezašleme milované osobě ani jeden květ;
- změna pořadí (změna ve sledu logických kroků) – milovaná osoba zasílá růže při příležitosti svátku sv. Valentýna nám.

Jakmile byl konkrétní výrobek nebo služba zvoleny a předmět našeho zájmu vybrán, je třeba zvolit jen jednu z šesti uvedených operací a využít ji pro předmět našeho zájmu, abychom mohli vytvořit onu „marketingovou mezeru“.

⁶⁰ Kotler, P. *Inovativní marketing – jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 120.

⁶¹ Kotler, P. *Inovativní marketing – jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 121.

FÁZE TŘETÍ: JAK PROPOJOVAT NOVÉ MYŠLENKY S PŮVODNÍMI

Mnoho lidí je toho názoru, že vytváření nelogických stimulů je jen ztrátou času. Nicméně jak tvrdí Kotler⁶² „...základním smyslem laterálního posunu je nalézt ještě logičtější řešení, než jaké existovalo doposud.“

Nejprve musíme ale provést vyhodnocení situace. K provedení tohoto vyhodnocení existují tři metody⁶³:

- analýza nákupního procesu vyvolaného stimulem krok za krokem;
- vymezení prvků užitečnosti či dalších pozitivních charakteristik;
- vymezení oblasti, v níž by produkt mohl být využit.

První metoda vyhodnocování spočívá v tom, že analyzujeme krok za krokem nákupní proces vyvolaný stimulem od identifikace potřeby až po chování spotřebitele po uskutečnění koupě. Například podáváním popcornu na diskotékách by se zvyšovala potřeba pít a marží nápojů by se jistě pokryl i nákup popcornu. Ale důležitým v tomto případě je inovace v podobě popcornu, který by byl vidět i ve tmě na diskotéce, čili fluoreskující popcorn.

Druhá metoda vyhodnocování je založena na vymezení prvků užitečnosti či na dalších pozitivních charakteristikách. Například u obrazu, který se prodejci stále vrací, by bylo jednodušší obraz na určitou dobu pronajmout a pak ho vyměnit za jiný, a to až do té doby, kdy si jej kupující rozhodne ponechat.

Třetí metoda vyhodnocování spočívá v tom, že se snažíme vymezit oblast, v níž by produkt mohl být využit. Například při omluvě se často užívá květin jako vyjádření omluvy. Jak ale rozeznat, kdy je to míněno jako omluva? Kdyby se však povedlo vnést do povědomí, že pět bílých růží znamená pět písmen ze slova s-o-r-r-y, pak by to již každý pochopil hned.

⁶² Kotler, P. Inovativní marketing – jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 126.

⁶³ Kotler, P. Inovativní marketing – jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 126.

VÝSTUPY Z POSTUPŮ, V NICHŽ JE VYUŽIT INOVATIVNÍ MARKETING

Existují tři druhy výstupů při aplikaci postupů a inovativního marketingu⁶⁴:

1. Jde o tentýž výrobek, avšak byl doplněn o novou oblast využití. Pokud jde o výsledný efekt, dochází k rozšíření vertikální marketingové oblasti – např. růže zaslané jako výraz omluvy.
2. Jde o nový výrobek s novou oblastí využití. Výsledkem je vytvoření nového trhu nebo nové výrobní kategorie – např. fluoreskující popcorn.
3. Jde o nový výrobek s původní oblastí využití. Výsledkem je vytvoření nové subkategorie výrobků – např. telefonní karty.

⁶⁴ Kotler, P. Inovativní marketing – jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 132.

3 ZMĚNY VE FIRMĚ DLNK COMPUTERS

3.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY DLNK COMPUTERS

Firma vznikla v roce 1994, jako fyzická osoba s názvem David Línek – DLNK, za účelem prodeje a servisu výpočetní techniky. Zpočátku byli jejími zákazníky spíše domácí uživatelé počítačů a menší firmy. Postupem času se mezi zákazníky řadily i střední a větší firmy, některé i s více než stovkou osobních počítačů. V současnosti je firma schopna vyhovět požadavkům jednotlivých uživatelů, ale také velkých firem. Pracovníci firmy DLNK computers jsou schopni zajistit projekt, realizaci, konfiguraci a následné správcování velmi rozsáhlých sítí pracujících v různých síťových operačních systémech. Firmě se daří posilovat pozici lídra mezi počítačovými firmami v náhodském regionu, ale také mezi největšími počítačovými firmami v Královéhradeckém kraji.

V roce 1997 firma DLNK computers otevřela svoji prodejnu v České Skalici, v roce 1999 ve Dvoře Králové nad Labem, v roce 2002 v Hradci Králové a v roce 2004 velkoobchodní pobočku a distribuční sklad v Šumperku, zaměřený především na oblast Moravy. Velkoobchod od roku 2004 vystupoval již jako právnická osoba DLNK s. r. o. Od 1. 1. 2005 přešli na toto označení i zbývající prodejny. V současné době se centrála firmy nachází ve vlastní budově v České Skalici, kde je také servisní centrum a centrální sklad, přičemž nese označení DLNK computers, který je marketingovým názvem společnosti, a pod kterým je známá široké veřejnosti a tuto image si zachovává a ráda by ji udržela i do budoucna.

Na všech prodejnách DLNK s. r. o. je možné zakoupit kompletní sortiment výpočetní techniky a příslušenství. Většina nejprodávanějších položek je skladem připravena k okamžitému dodání. Dalším nezanedbatelným sortimentem jsou mobilní telefony. Společnost vlastní certifikáty T-Mobile Profi Partner a O2 Partner.

V roce 1998 se společnost stala autorizovaným partnerem společnosti COMPAQ. Po spojení společností Compaq a HP je společnost DLNK s. r. o. autorizovaným Preferred Partnerem HP 2007. Pro rok 2007 se společnosti podařilo, jako jediné v náhodském, rychnovském a trutnovském regionu, získat nejvyšší certifikaci Preferred Partner GOLD. Díky tomuto partnerství má přístup ke špičkovým technologiím v oboru a je schopna tyto technologie ve spolupráci se společností HP implementovat. Produkty HP patří ve světě i v

České republice mezi nejprodávanější, což svědčí o jejich kvalitě a příznivém poměru cena/výkon.

Společnost by i nadále ráda vystupovala jako silný HP partner pro Královéhradecký kraj a svoji pozici miní neustále posilovat. Ve společnosti pracuje certifikovaný prodejní a servisní personál pro oblast periférií (tiskárny, skenery, velkoformátové tiskárny, digitální fotoaparáty, související spotřební materiál apod.), pro oblast počítačů (stolní počítače, notebooky, monitory, PDA apod.), pro oblast Intel serverů (ProLiant) a také pro oblast Networking (HP ProCurve). Ve spolupráci s HP byly realizovány i projekty v oblasti Enterprise Critical Systémů, kdy společnost dodávala Alpha a Integrity servery, HP EVA disková pole a podobně.

V roce 2004 se firma zařadila také mezi poskytovatele internetové konektivity. V současné době je centrální přípojný bod v České Skalici připojen přímo na páteř českého internetu v Hradci Králové, a to rychlostí 35Mbit. Konektivita je tak dostupná v České Skalici, Novém Městě nad Metují, Hradci Králové a v přilehlých obcích. Plánuje se další rozšiřování území pokrytého bezdrátovým internetem firmy DLNK computers.

Od roku 2005 je možné zahlédnout nad královéhradeckým krajem také horkovzdušný balón s výrazným logem firmy. Balón byl pořízen z marketingových důvodů, logo je opravdu nepřehlédnutelné a díky atraktivitě tohoto sportu se velmi často objevuje také v médiích. Vyhlídkové lety balónem jsou pořádány pro výherce různých soutěží, kterých se zúčastňují zákazníci společnosti a také pro zástupce největších partnerů. S balónem se posádka firmy DLNK computers pravidelně účastní mistrovství České republiky, které v roce 2007 vyhrála.⁶⁵

3.1.1 PRODEJNY

PRODEJNA ČESKÁ SKALICE

Prodejna firmy DLNK computers v České Skalici (viz Obrázek 8) byla otevřena v roce 1997. Nabízí kompletní sortiment z oblasti výpočetní techniky a mobilních telefonů. Na skladě je velké množství komponent, příslušenství a spotřebního materiálu pro výpočetní techniku. Součástí prodejny je i servisní oddělení firmy.

⁶⁵ DLNK computers: <http://dlnk.cz/> (cit. 2. 4. 2008).

Oddělení mobilních telefonů drží skladem kompletní sortiment předplacených sad a je též schopno zajistit veškeré úkony spojené s paušalovými službami mobilních operátorů. Samozřejmostí je velký výběr příslušenství k mobilním telefonům.

Prodejna se nachází u hlavní silnice s mezinárodním provozem E67, která vede přes Českou Skalici od Hradce Králové do Náchodu a dále do Polska.

Obrázek 8 - Prodejna DLNK computers v České Skalici



Zdroj: DLNK computers: <http://dlnk.cz/>

PRODEJNA DVŮR KRÁLOVÉ NAD LABEM

Prodejna firmy DLNK computers ve Dvoře Králové byla otevřena v září roku 1999. Prodejna nabízí stejný sortiment jako prodejna v České Skalici. Veškeré zboží, které není přímo skladem na prodejně, je do druhého dne obstaráno z centrálního skladu v České Skalici.

PRODEJNA HRADEC KRÁLOVÉ

Zatím poslední pobočka firmy DLNK computers byla otevřena v červnu roku 2002 v Hradci Králové. Prodejna je situována v samotném historickém středu města, na Velkém náměstí. Je zde k dispozici rozsáhlý sortiment zboží z oblasti výpočetní a kancelářské techniky a mobilních telefonů.

PRODEJNA ŠUMPERK

Velkoobchod firmy DLNK computers s. r. o. v Šumperku byl otevřen v červenci roku 2004. K dispozici je kompletní sortiment z oblasti výpočetní techniky a mobilních telefonů. Na skladě je množství komponent, příslušenství a spotřebního materiálu pro výpočetní a kancelářskou techniku.⁶⁶

⁶⁶ Blíže viz DLNK computers: <http://dlnk.cz/> (cit. 2. 4. 2008).

3.1.2 POSKYTOVANÉ SLUŽBY

INTERNETOVÁ KONEKTIVITA

Společnost má k dispozici neagregovanou internetovou linku s kapacitou 20Mbit/sec. Tato konektivita je instalována na centrálním přípojném bodě firmy na síle ZZN v Říkově u České Skalice. Zde je zbudována klimatizovaná serverovna, kde jsou umístěny všechny kritické technologie, včetně serverů, routerů, access pointů apod. Veškeré technologie jsou zapojeny redundantně tak, aby v případě výpadku některé komponenty nedošlo k narušení dodávky internetové konektivity. Z tohoto centrálního bodu je konektivita bezdrátově distribuována k zákazníkům a k sekundárním přípojným bodům. K distribuci konektivity firma používá 10, 5 a 2,4GHz spoje. Mezi zákazníky patří jednak lokální poskytovatelé z České Skalice, Nového Města nad Metují a okolí, ale také jednotlivé firmy z těchto lokalit. Tito zákazníci odebírají neagregované (nesdílené) linky s kapacitami od 256kbit/sec do 4Mbit/sec. V následující době firma plánuje zprovoznění přípojných bodů v Červeném Kostelci a Náchodě. V souvislosti se zvyšující se poptávkou zákazníků a také s nárůstem počtu zákazníků plánuje firma postupné zvyšování celkové kapacity internetového spoje, včetně zprovoznění duální linky, pro případ výpadku u dodavatele. Firma disponuje vyškolenými technikami, kteří jsou schopni navrhovat a instalovat běžné 5 a 2,4GHz spoje, ale také 10GHz spoje. 10GHz technologie patří sice k dražším, ovšem k vysoce spolehlivým. Společnost patří k několika málo firmám v královéhradeckém kraji, které mají oprávnění tyto technologie instalovat.

PRODEJ NA SPLÁTKY

Společnost nabízí prodej na splátky od společností Homecredit, Česká Spořitelna a Multiservis. Nákup na splátky je vyřízen cca do 10 minut a zboží je ihned připraveno k osobnímu odběru. Je možné uplatnit i úvěrové karty YES a OK.

MOBILNÍ TELEFONY

Společnost je již od roku 1998 autorizovaným dealerem společností Telefónica O2 a T-Mobile. Pracovníci jsou schopni zajistit aktivace, migrace, prodlužování smluv a výměnu SIM karet. Samozřejmostí jsou předplacené sady a nedotované odblokování telefonů. Dodávka veškerého příslušenství k mobilním telefonům je samozřejmostí.

SLUŽBY PRO ŠKOLY

V souvislosti s koncem projektu „Internet do škol“⁶⁷ společnost připravila pro školy, které se zúčastnily tohoto projektu, alternativní řešení, kdy byl hlavní důraz kladen na:

- jednoduchost, přehlednost a průhlednost řešení;
- účelnost vynaložených prostředků, veškeré softwarové vybavení přejde dnem podpisu smlouvy do majetku školy;
- regionální blízkost školy a společnosti do 50 km;
- osobní přístup, každá škola bude mít k dispozici jednoho konkrétního technika, se kterým bude řešit změny, problémy, nové instalace, konfigurace apod.;
- finanční nenáročnost provozu učebny (vyřazení licencování software, který většina škol nevyužívala);
- finanční nenáročnost přechodu, veškeré jednorázové instalační a konfigurační práce v souvislosti s přechodem provádí společnost zdarma;
- možnost individuálních změn, je možné měnit seznam licencovaného software, je možné měnit rozsah servisních a podpůrných služeb dle přání školy;
- pokud možno co nejméně změn v softwarovém vybavení, aby se změny co nejméně projeví ve výuce a správě učebny;
- aktuálnost nabízeného software, většina nabízeného software je ve verzi 2003 a novější.

Na základě zkušeností společnosti a požadavků škol je nabízena dvouletá smlouva, kde vlastnická práva na software přejdou na školu v okamžiku podpisu smlouvy a po jejím skončení škola může software nadále neomezeně používat. Toto je základní rozdíl oproti nabídce, kterou školy dostaly od generálního dodavatele projektu.

Služby zahrnuté ve smlouvě obsahují:

- nulový jednorázový poplatek v souvislosti s přechodem, veškeré jednorázové instalace, reinstalace a konfigurace jsou zdarma;
- telefonická, emailová a faxová hot-line v pracovních dnech od 8.00 do 17.00 hod.;
- vzdálený přístup, dohled a správa;

⁶⁷ Projekt „Internet do škol“ (lidově: Indoš, formálně projekt P III: Infrastruktura, v rámci státní informační politiky pro vzdělávání (SIPVZ).

- pravidelnou osobní návštěvu technika ve škole s měsíční periodou v rozsahu cca 4 hod.;
- správu domény, uživatelských účtů, serveru a počítačové sítě;
- správu externího mailserveru a interního mailserveru;
- licencování softwarových produktů.

DLNK ON-LINE OBCHOD

Společnost DLNK s. r. o. provozuje také internetový obchodní dům, ve kterém si zákazník může vybrat zboží z více než 30 000 kusů položek z oblasti výpočetní techniky a mobilních telefonů. Tento počet není konečný a bude se ještě rozšiřovat stejně jako sortiment, který by společnost ráda v budoucnu rozšířila o další obory.

SERVISNÍ LINKA – NON – STOP

Firma poskytuje non – stop standardní servisní zásahy u zákazníků, ale také nadstandardní zásahy mimo pracovní dobu, včetně sobot a nedělí a pracovník firmy je 24 hodin denně dostupný na telefonu. Servisní zásahy je možné objednávat i emailem, který je obsluhován pouze v pracovní době. Servisní zásah je mimo pracovní dobu bezplatný pouze v případě, že má zákazník se společností uzavřenu servisní smlouvu s daným časovým pokrytím. Záruční servis v pracovní době je bezplatný, mimo pracovní dobu je účtována servisní sazba.

SBĚRNÉ SERVISNÍ MÍSTO HEWLETT PACKARD - HP SERVICE POINT

Na všech pobočkách je možné uplatňovat záruční i pozáruční servis na veškeré produkty Hewlett Packard, které nemají garantovaný servisní zásah v místě použití. Záruční oprava je na pobočkách vyřizována zdarma v nejkratším možném termínu, u pozáručních oprav jsou zaměstnanci firmy u většiny případů schopni ihned sdělit cenu opravy. U produktů, které mají garantovaný servisní zásah v místě použití (servery, síťové produkty, storage, osobní počítače, workstationy apod.), může firma servisní zásah přímo u zákazníka zprostředkovat.⁶⁸

⁶⁸ Blíže viz DLNK computers: <http://dlnk.cz/> (cit. 2. 4. 2008)

3.2.2 SOCIÁLNÍ OKOLÍ

Sledujeme-li okolí podniku z tohoto pohledu, pak se zaměříme na Českou Skalici, kde se nachází sídlo společnosti a na okres Náchod, jak ve vztahu k zaměstnancům a struktuře obyvatel, tak celé společnosti. Jak vyplývá z referencí uvedených na webových stránkách společnosti, většina klientů a konečných spotřebitelů se nachází právě v okrese Náchod a okolí České Skalice. Výjimku tvoří několik firem z Prahy a okolních okresů. Ale stále se jedná spíše o region východních Čech.

Z demografického pohledu (viz Tabulka 4) - v České Skalici žilo k 31. 12. 2006 5 406⁶⁹ obyvatel, z čehož bylo 2 554 mužů a 2 852 žen. V celém okrese Náchod bylo k témuž datu evidováno 112 302 obyvatel s věkovým průměrem 40,3 let⁷⁰ a ke konci roku 2006 měl Královéhradecký kraj celkem 549 643 obyvatel⁷¹, což je 5,3 % celkového počtu obyvatel České republiky. V průměrném platu je pak Královéhradecký kraj pod celorepublikovým průměrem na výši Kč 18 601,- v roce 2007⁷².

Tabulka 4 - Počet obyvatel České Skalice v letech 2000 až 2006

Rok	Počet obyvatel celkem	z toho ženy	ve věku 0-14		ve věku 15-64		ve věku 65 a více let	
			celkem	z toho ženy	celkem	z toho ženy	celkem	z toho ženy
2000	5 462	2 866	872	457	3 868	1 967	722	442
2001	5 372	2 838	833	451	3 838	1 957	701	430
2002	5 404	2 865	817	440	3 821	1 949	766	476
2003	5 402	2 862	811	435	3 840	1 964	751	463
2004	5 447	2 872	821	424	3 866	1 980	760	468
2005	5 429	2 862	795	406	3 865	1 989	769	467
2006	5 406	2 852	773	383	3 848	1 995	785	474

Zdroj: ČSÚ: <http://vdb.czso.cz/> (cit. 5. 4. 2008).

V obci Česká Skalice byla nezaměstnanost za měsíc leden roku 2008 ve výši 3,4 %. Za celý okres Náchod pak činila nezaměstnanost 4,4 %. Jen pro zajímavost celorepubliková nezaměstnanost činila 6,1 %.⁷³

⁶⁹ ČSÚ: <http://vdb.czso.cz/> (cit. 5. 4. 2008).

⁷⁰ Blíže viz <http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/home> (cit. 5. 4. 2008).

⁷¹ Blíže viz <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kralovehradecky-kraj/charakteristika-kralovehradeckeho-kraje/1000926/41671/> (cit. 5. 4. 2008).

⁷² Hradecký deník, Průměrné platy v kraji vzrostly na 18 600 korun, 8. 3. 2008.

⁷³ Integrovaný portál MPSV: Statistiky nezaměstnanosti: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes> (cit. 5. 4. 2008).

Firma má v regionu dobré jméno, které je vnímáno jak mezi drobnými odběrateli, tak i mezi firmami, které v ní vidí silného partnera v problematice výpočetní techniky a v řešení kompletních problémů tohoto oboru.

Samotní zaměstnanci společnosti DLNK computers jsou z blízkého okolí s dojížděnkou do zaměstnání do 15 km. S pracovním poměrem není spojen žádný přídavek na cestu do zaměstnání, jako u některých firem, ale zaměstnanci mohou využívat technického zázemí firmy a možnosti výhodných nákupů se slevou. Týmový duch ve firmě je též posilován různými akcemi ve stylu teambuilding, např. sportovní turnaje, kdy nejvýznamnějším z pohledu firmy je určitě DLNK cup, sponzorovaný firmou.

3.2.3 POLITICKÉ OKOLÍ

„Malé a střední podniky jsou páteří evropského hospodářství a nejvyšší měrou se podílejí na tvorbě nových pracovních míst a ekonomickém růstu. Při veškeré práci v Komisi klademe potřeby malých podniků do centra našich politik. Naší nejvyšší prioritou je zlepšování finančního a regulačního prostředí pro malé a střední podniky (MSP) v Evropě tak, aby pro ně podnikání bylo snazší.“ říká Günter Verheugen⁷⁴, místopředseda Evropské komise zodpovědný za podnikání a průmysl.

Byrokracie představuje pro malé a střední podniky mnohem větší břemeno než pro velké firmy. Ze studie provedené v Německu v roce 2004 vyplývá, že velké společnosti s více než 500 zaměstnanci vydají v průměru EUR 354,-- na zaměstnance ročně, aby splnily všechny regulační požadavky. Mikropodniky s méně než 10 zaměstnanci však na totéž potřebují průměrně EUR 4 361,--. Zbytečná byrokracie tak nadměrně zatěžuje omezené lidské i finanční zdroje malých a středních podniků a ochromuje tak jejich konkurenceschopnost. Nejinak tomu je i v České republice, kde je byrokratické zatížení srovnatelné s ostatními zeměmi EU. Dokonce je i vytýkána vyšší zatíženost, než v jiných zemích.

⁷⁴ MSP na prvním místě – Evropa prospívá malým a středním podnikům, malé a střední podniky prospívají Evropě, Evropská komise GR pro podnikání a průmysl: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/docs/sme_pack_cs.pdf, s. 3 (cit. 27. 11. 2007).

Už 25% redukce administrativní zátěže firem by zvýšila HDP v EU o 1,5 %⁷⁵ - což se rovná téměř 150 miliardám EUR. Toho lze však dosáhnout pouze společným úsilím Komise a úřadů státní, regionální a místní správy.

První výsledky jsou patrné i z kampaně EU na zjednodušení právních předpisů. Občané i podniky zaznamenávají první hmatatelné úspěchy v omezení byrokracie. Podle zprávy o pokroku kampaně bylo od října 2007 vyřazeno 5 000 stran evropského práva, což činí dohromady něco kolem 300 předpisů. Firmy podle odhadů v roce 2007 ušetřily 500 milionů EUR a brzy to může být dalších 800 milionů EUR, jak uvádí server eDotace.cz⁷⁶.

Pro účely MSP byly proto zřízeny internetové stránky z titulu Evropské komise, kde se nachází informace⁷⁷:

- o financování příležitostí pro MSP;
- o službách na pomoc a podporu;
- jak důležité jsou MSP pro evropské hospodářství a tvorbu pracovních míst;
- jak EU vytváří politiky na podporu MSP;
- jak se podporuje podnikání v Evropě a
- jaké politiky vyvinula EU na pomoc MSP.

Ve Výroční zprávě za rok 2007⁷⁸, kterou předložila vláda České republiky, se píše o čtvrté prioritě premiéra Mirka Topolánka – Odstranění bariér. V tomto bodě se uvádí, jak pracuje na změnách podnikatelského prostředí, které zjednodušují administrativu. Nový živnostenský zákon zjednodušuje administrativu, omezuje regulaci živností, zpřehledňuje jejich systém a snižuje podnikatelům poplatky o 125 milionů korun. Zredukoval se registrační formulář z 18 stran na 2. Snižuje se počet kontrol u jednotlivého podnikatele. Přípravovaná novela zákoníku práce oživí pracovní trh. Odstraněním bariér je i legalizace vstupu kvalifikovaných zahraničních pracovníků na český trh, jelikož nedostatek kvalifikovaných pracovníků se stává brzdou hospodářského růstu. Bariéry v podnikání odstraňují i novely zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů a zákona č. 99/1963 Sb., občanského soudního řádu, ve znění pozdějších předpisů, které zlepšily organizaci obchodního rejstříku a zásadně zkrátily lhůty pro zápis

⁷⁵ Viz předchozí, s. 5.

⁷⁶ Viz <http://www.edotace.cz/1/3030/50238/clanek/prvni-uspechy-kampane-na-omezeni-byrokracie/> (cit 6. 4. 2008).

⁷⁷ Blíže viz http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_cs.htm.

⁷⁸ Výroční zpráva vlády za rok 2007. První rok změn pro budoucnost: http://www.vlada.cz/assets/cs/tiskove/dokumenty/vyrocní_zprava_vlada_2007.pdf, s. 12 (cit. 5. 4. 2008).

na 5 dnů (ve složitějších případech 10 dnů). Vláda také zrovnoprávnila domácí podnikatele se zahraničními při využívání investičních pobídek.

Na území města Česká Skalice je firma omezena vyhláškami města, mezi které patří například obecně závazná vyhláška Města Česká Skalice č. 3/2006, o místním poplatku za užívání veřejného prostranství, kde je uveden poplatek za umístění druhého a dalšího přenosného reklamního zařízení Kč 1,- za jeden den, kdy první přenosné reklamní zařízení je od tohoto poplatku osvobozeno. Další v řadě je obecně závazná vyhláška Města Česká Skalice č. 9 /2006, o stanovení systému shromažďování, sběru, přepravy, třídění, využívání a odstraňování komunálních odpadů na území města Česká Skalice, včetně systému nakládání se stavebním odpadem.

3.2.4 PRÁVNÍ OKOLÍ

Nejdůležitější normou týkající se společnosti DLNK computers je zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, který je neustále novelizován, jak již bylo uváděno. V řadě případů se společnosti dotýká i zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Nedokonalost právních úprav by pak měla být překonávána uplatňováním etických kritérií.

3.2.5 EKONOMICKÉ OKOLÍ

DAŇOVÁ ZÁTĚŽ

V žebříčku nejvýhodnějších daňových systémů, který vypracovala Světová banka a PricewaterhouseCoopers⁷⁹ obsadila vloni Česká republika 113. místo ze 178 zemí. Do druhé poloviny zemí však tuzemské daně neposlala jejich výše, ale administrativní náročnost. V té je totiž Česko dokonce na 168. příčce. Tuzemské společnosti potřebují 930 hodin ročně na splnění daňových povinností, což je nejvíce ze všech zemí Evropské unie. Podle studie došlo však v České republice po snížení sazby daně z příjmů právnických osob mezi roky 2004 a 2005 k nárůstu daňových příjmů o dvě procenta. Dnes činí daň z příjmů právnických osob dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění

⁷⁹ Viz Paying Taxes: The global picture: http://www.doingbusiness.org/documents/DB_Paying_Taxes.pdf (cit. 6. 4. 2008).

pozdějších předpisů, 21 %⁸⁰ (S účinností od 1. 1. 2008 se sazba mění na 21 %, s účinností od 1. 1. 2009 na 20 % a s účinností od 1. 1. 2010 na 19 %.).

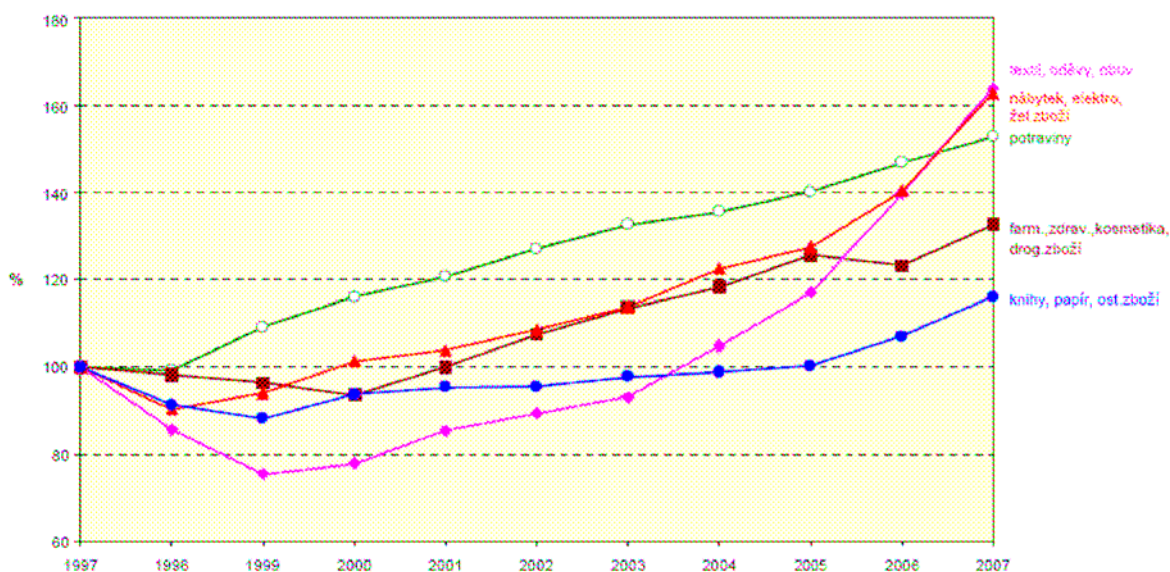
S příchodem roku 2008 se také mění výše daně z přidané hodnoty podle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů, z původních 5 % na 9 %. Základní sazba 19 % zůstává nezměněna.

MAKROEKONOMICKÉ UKAZATELE

Z pohledu sledované firmy je významná informace o vývoji tržeb v maloobchodě – viz Obrázek 10. Za povšimnutí stojí nárůst tržeb u nábytku, elektroniky, který meziročně činil 16,2 %⁸¹. Tento celkový nárůst spotřeby se odrazil i v meziročním růstu HDP o 6,6 %. Domácnosti více utrácely za elektroniku a například společnost Home Credit vloni půjčila na nákup výpočetní techniky 350 milionů korun.

Obrázek 10 - Vývoj tržeb maloobchodu dle sortimentu v letech 1997 – 2007

(údaje za 1.-3. čtvrtletí, OKEČ 52.1 – 52.4, stálé ceny včetně DPH, rok 1997 = 100)



Zdroj: Analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO za 1.-3. čtvrtletí 2007
<http://www.mpo.cz/dokument35578.html> (cit. 6. 4. 2008).

⁸⁰ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, § 21.

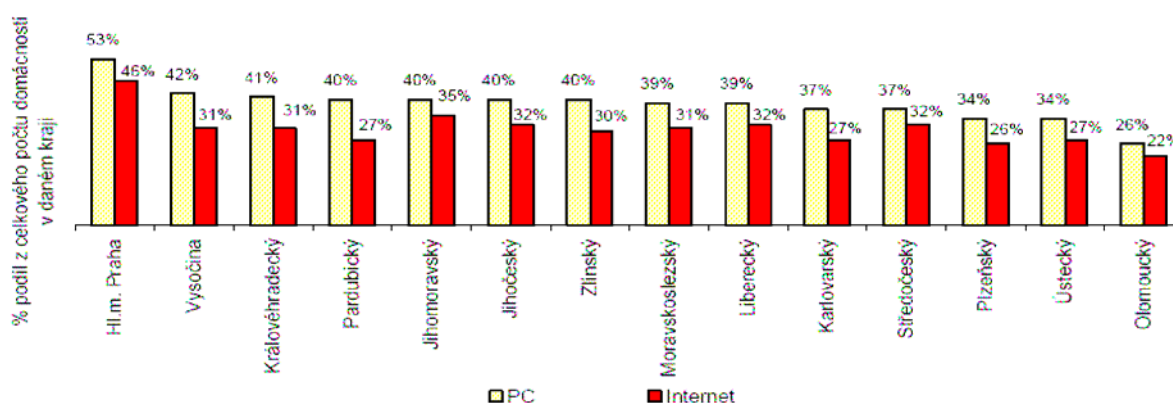
⁸¹ Analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO za 1.-3. čtvrtletí 2007:
<http://www.mpo.cz/dokument35578.html> (cit. 6. 4. 2008).

ZÁKAZNÍCI

Potřeby zákazníků po výpočetní technice uspokojuje firma řadou svých produktů, které byly zmíněny v kapitole 3.1.2. Drobní zákazníci v podobě fyzických osob jsou obsluhováni pultovým prodejem v jednotlivých prodejnách. Poměr zákazníků se příliš v čase nemění, ale jejich počet narůstá, což je možné sledovat i ze statistik ČSÚ⁸². 59 % populace ČR (5,1 mil. jednotlivců⁸³) ve věku 16 a více let někdy použilo osobní počítač a 51 % populace ČR (4,4 mil. jednotlivců) ve věku 16 a více let jsou uživatelé osobního počítače. Toto jsou výsledky šetření, které proběhlo ve 2. čtvrtletí roku 2007. Počet uživatelů osobního počítače od roku 2003 vzrostl o více než třetinu. Nejblíže k této technologii mají studenti (97 % studentů jsou uživatelé internetu) a mladí lidé ve věku 16 – 24 let (88 %). Výrazný vliv na používání osobního počítače má vzdělání. Nejvíce uživatelů osobního počítače je mezi jednotlivci s vysokoškolským vzděláním (83 %), dále středoškolským vzděláním s maturitou (70 %) a základním vzděláním (37 %), nejméně mezi jednotlivci se středoškolským vzděláním bez maturity (32 %).

Z jiného pohledu můžeme sledovat, kolik domácností vlastní osobní počítač a má připojení k internetu. Téměř 40 % domácností (1,7 mil.) v ČR je vybaveno osobním počítačem a 32 % domácností (1,35 mil.) má připojení k internetu. Jak je patrné - viz Obrázek 11, v Královéhradeckém kraji je počet domácností, které vlastní osobní počítač o jedno procento nad republikovým průměrem, počet domácností s připojením k internetu je

Obrázek 11 - Vybavenost domácností osobním počítačem a připojení k internetu - krajské srovnání (2007)



Zdroj: ČSÚ: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni_technologie_pm (cit. 6. 4. 2008).

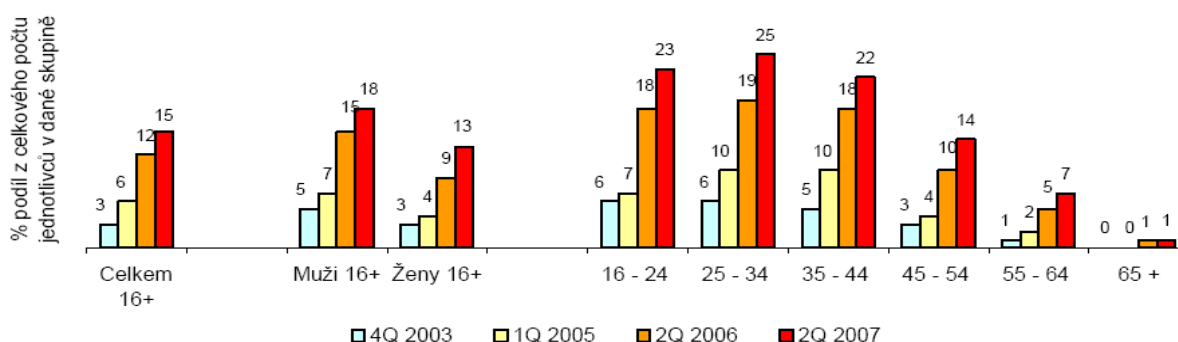
⁸² Viz http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni_technologie_pm (cit. 6. 4. 2008).

⁸³ Za uživatele osobního počítače je považován jednatel, který použil osobní počítač v posledních 3 měsících.

pak o jedno procento pod celorepublikovým průměrem.

A protože společnost DLNK computers provozuje i internetový obchod, podívejme se na tuto problematiku opět z pohledu ČSÚ. Počet jednotlivců nakupujících přes internet od roku 2003 výrazně vzrostl (viz Obrázek 12).

Obrázek 12 - Procento jednotlivců, kteří nakoupili na internetu podle pohlaví a věku



Zdroj: ČSÚ: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni_technologie_pm (cit. 6. 4. 2008).

V posledních letech se mění struktura on-line nakupujících – v roce 2004 tvořili muži 67 % všech nakupujících na internetu. V roce 2007 to je 58 %. Na internetovém obchodě DLNK on-line-obchod se prodává především elektronika zastoupená mobilními telefony a jejich příslušenstvím, fotoaparáty a počítačovým SW a HW, podívejme se na podíl jednotlivých druhů na celkovém obchodovaném objemu. Mobilní telefony zastupují internetový prodej z 12,2 %, fotoaparáty a videokamery z 9,3 % a počítačový SW a HW dohromady činí 11,3 %.

V podnikatelské sféře osobní počítač používalo v lednu 2006 97 % firem s více než deseti zaměstnanými osobami. Pokud se jedná o připojení k internetu, disponuje jím kolem 95 % firem. Vlastní webové stránky má více než tři pětiny ekonomických subjektů s 5 a více zaměstnanými osobami (62,8 %). V používání webových stránek a internetu se řadíme k průměru EU. Internetu se nejvíce používá k internetovému bankovníctví. U obchodování přes internet je zde opačný trend oproti nepodnikatelské sféře a ve sledovaném období meziročně poklesl o 10 % v roce 2005, za který jsou poslední dostupné údaje.⁸⁴

Zákazníky firmy jsou i některé obce a proto se podívejme na vývoj i v této sféře. Jedním ze základních cílů používání informačních a komunikačních technologií veřejnou

⁸⁴ Viz ČSÚ: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni_technologie_pm (cit. 6. 4. 2008).

správou, je poskytování rychlejších, profesionálnějších a méně komplikovaných služeb nejširší veřejnosti. Všechny organizační složky státu, kraje a obce s počtem 500 a více obyvatel byly k 31. 12. 2005 vybaveny alespoň jedním osobním počítačem a připojením k internetu. Z celkového počtu 6 314 organizací, které výkaz vyplnily, tak pouze 36 uvedlo, že nemá k dispozici ani jeden osobní počítač a 65 uvedlo, že nemá připojení k internetu. Přičemž tato čísla připadají na obce s počtem méně než 500 obyvatel.

DODAVATELÉ

Společnost HP⁸⁵ je dodavatelem technologií ve více než 170 zemích po celém světě a na našem trhu je přítomna nepřetržitě od roku 1967. V té době byla veškerá činnost řízena z HP Vídeň. V roce 1979 vzniklo obchodní zastoupení HP v Československu. V květnu 1991 byla založena Hewlett-Packard Československo, spol. s.r.o, se stoprocentní majetkovou účastí mateřské společnosti Hewlett-Packard.

Po rozdělení ČSFR v lednu 1993 převzaly funkce HP Československo dvě nástupnické organizace, v České republice to je HEWLETT-PACKARD s.r.o. se sídlem v Praze. V květnu 2002 došlo ke spojení společností HP a Compaq, toto spojení bylo právně ukončeno v červnu 2003.

Společnost HP však výrobky sama nevyrábí a zabývá se pouze jejich vývojem. Výroba je pak soustředěna ve společnosti FOXCONN, kdy v Pardubicích je soustředěna velkosériová výroba stolních počítačů a výroba přenosných počítačů probíhá v Maďarsku, kde probíhá taktéž i zakázková výroba.

Společnost HP přináší firmě DLNK computers i výhody v její účasti na reklamních akcích. Při splněním obratu pak společnost HP poskytne určité procento z obratu a tímto způsobem byla například zafinancována reklama na autobusech místní linkové dopravy.

Produkty společnosti HP jsou na českém trhu dostupné výhradně skrze distributory. Firma DLNK computers pak využívá distribučních firem AT Coputers, a. s.⁸⁶, která se stala IT distributorem roku 2006. Dále se jedná o firmy eD' system Czech, a. s.⁸⁷, která se dohodla na integraci se společností BGS LEVI Czech, a. s. a od 1. 2. 2008 působí pod společným názvem eD' system Czech. Poslední distributorskou společností, která dodává

⁸⁵ Blíže viz <http://welcome.hp.com/country/cz/cs/welcome.html>

⁸⁶ Blíže viz <http://www.atcomp.cz/>

⁸⁷ Blíže viz <http://www.edcz.cz/main.aspx?cls=default>

HW, je společnost Tech Data Distribution, s.r.o.⁸⁸ Všechny tyto firmy jsou distributory i jiných značek stejně tak i výrobky společnosti HP jsou na českém trhu distribuovány skrze jiné společnosti. Ale tyto tři výše jmenované společnosti jsou hlavními dodavateli firmy DLNK computers, co se HW týče. Výhradním dodavatelem SW je pak firma SWS, a. s.⁸⁹, která se stala IT distributoer roku 2007.

KONKURENCE

V České Skalici vedle firmy DLNK computers působí ještě několik firem s podobným zaměřením. Jedná se o firmy eNáhod, EXWELL, HALBRŠTÁT - papírnickví, počítače, účetnictví, Rousek Lukáš, Silcomp⁹⁰. Ovšem postavení firmy DLNK computers v daném regionu převyšuje svou konkurenci. V rámci okresu Náchod tvoří další konkurenci 34 firem se zaměřením na prodej výpočetní techniky⁹¹. V Královéhradeckém kraji je potom konkurence značně širší a je tvořena 250 firmami se zaměřením na prodej výpočetní techniky⁹². Jen pro zajímavost k 31. 12. 2006 ve správním obvodu Náchod působilo 1 112 obchodních společností. V České Skalici k témuž datu působilo 100 obchodních společností.

FINANČNÍ INSTITUCE

Jako finanční instituci můžeme zmínit pouze banku, která spravuje účet firmy, protože společnost nemá žádné půjčky od bank ani jiné externí formy financování.

3.2.6 EKOLOGICKÉ OKOLÍ

13. srpna 2005 vstoupila v platnost novela zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů. Z novely vyplývají povinnosti pro výrobce a prodejce elektrospotřebičů, které se dále v konečném důsledku dotkly také konečných spotřebitelů. Jde o snahu nezatěžovat životní prostředí nekontrolovaným nebo špatným ukládáním takového odpadu. Tabulka 5 ukazuje, kolik činily poplatky za recyklaci elektrospotřebičů při jejich zavedení v roce 2005 a jaká je jejich výše dnes.

⁸⁸ Blíže viz <http://www.techdata.cz/>

⁸⁹ Blíže viz <http://www.sws.cz/>

⁹⁰ Česká Skalice: Podnikání v České Skalici: <http://www.ceskaskalice.cz/mesto/index.htm> (cit. 6. 4. 2008).

⁹¹ Viz Firmy.cz: <http://www.firmy.cz/Elektro-mobily-a-pocitace/reg/nachod> (cit. 6. 4. 2008).

⁹² Viz Firmy.cz: <http://www.firmy.cz/Elektro-mobily-a-pocitace/reg/kraj-kralovehradecky> (cit. 6. 4. 2008).

Tabulka 5 - Ukázkový přehled poplatků za recyklaci elektrospotřebičů

Kategorie	Druhy zboží	Poplatek vč. DPH	
		od 1. 1. 2008	od 13. 8. 2005
telefony	mobilní telefony vč. příslušenství, sluchátka, pevné disky, flashdisky, příslušenství k domácím spotřebičům a bílému zboží	1 Kč	4 Kč
malé spotřebiče (audio, video, navigace)	videokamery - příslušenství, VoIP a kancelářské telefony, diktafony, přenosné přehrávače (radiopřijímače a radiobudíky), MP3 přehrávače, navigační systémy, PDA, počítačové skříně	4 Kč	10 Kč, 30 Kč ⁹³
malé spotřebiče (bílé zboží)	kávovary, žehličky, sendvičovače, elektrické nože, mixery, roboty, toustovače, fritézy, varné konvice, ventilátory, kuchyňské váhy, fény, espressa, lis na citrusy, odšťavovače, domácí pekárny, mlýnky na maso, elektrické grily, sušičky potravin, fény, parní hrnce, zvlhčovače vzduchu, osobní péče (holící strojky, péče o vlasy, zubní kartáčky, osobní váhy)	6 Kč	10 Kč
počítače a příslušenství, DVB přijímače	čtečky paměťových karet, kopírky, tiskárny a multifunkční zařízení, notebooky a laptopy, PC sestavy, skenery, DVB přijímače, videokamery, faxy, přenosné přehrávače (radiomagnetofony), fotoaparáty	10 Kč	35 Kč, 60 Kč ⁹⁴
vysavače, varné desky	mikrovlnné trouby, digestoře, vysavače, varné desky	20 Kč	35 Kč
rekordéry a přehrávače, audio systémy	videorekordéry, CD a DVD přehrávače a rekordéry, hifi komponenty (AV receivery, tunery, zesilovače) reprosoustavy, audio systémy, autorádia	30 Kč	60 Kč
monitory a televizory do úhlopříčky 25"	monitory a televizory s úhlopříčkou max. 25" (63 cm)	33 Kč	60 Kč ⁹⁵
domácí kina, minidisky	herní konzole, minidisky, projektor, domácí kina, záložní zdroje	60 Kč	100 Kč
bílé zboží	sporáky, trouby, myčky nádobí, pračky a sušičky, ohříváče vody	90 Kč	130 Kč
monitory a televize s úhlopříčkou nad 25"	monitory a televizory s úhlopříčkou nad 25" (63 cm)	200 Kč	200 Kč ⁹⁶
veškeré chlazení	ledničky, mrazáky, vinotéky a vitríny	300 Kč	420 Kč

Zdroj: Podnikatel.cz, <http://www.podnikatel.cz/clanky/nezapomente-na-recyklacni-poplatek/>.

Jak uvádí Envi web⁹⁷, podle nejnovějšího výzkumu, který si nechal vypracovat parlament EU, se ukázalo, že notebooky v globále mohou zvyšovat spotřebu energie. Někteří zákonodárci EU proto začali zpracovávat nový návrh zákona, který uvalí

⁹³ U videokamer v roce 2005.

⁹⁴ Notebooky, laptopy, tiskárny nebo kopírky nebo skenery nebo multifunkční zařízení do hmotnosti 20 kg, elektrické psací stroje, telefonní ústředny.

⁹⁵ V roce 2005 se jednalo o monitory do úhlopříčky 21".

⁹⁶ V roce 2005 se jednalo o monitory nad úhlopříčky 21".

⁹⁷ Blíže viz

http://www.enviweb.cz/?secpart=obecne_archiv_gidca/Ekologicka_dan_na_notebooky_v_EU.html (cit. 6. 4. 2008).

ekologické daně na notebooky. Notebook sice zpravidla spotřebuje méně energie než běžný počítač, ale výše zmíněný výzkum ukázal, že lidé s notebooky mnohem více cestují, a proto ve výsledku spotřebují mnohem více energie (spotřebují více paliva nutného pro cestování), než kdyby používali stolní počítače. Občan EU, který bude notebook používat jen doma nebo v práci (firma), nebude muset daň platit. Naopak lidé cestující se svým notebookem, budou povinni se k této dani registrovat. Jaký by to mohlo mít v globálu vliv na výši nákupu konečných spotřebitelů, ukáže až budoucnost, pokud bude tato daň zavedena.

K důležitým změnám patří také zavedení ekologické daně od 1. 1. 2008⁹⁸, které jsou zaváděny k přiblížení českého daňového systému evropským poměrům. Ekologická daňová reforma je spojena s přibližováním k evropským daňovým systémům. Současné zavádění nových ekologických daní⁹⁹ je pouze první etapa. Další dvě etapy budou následovat od roku 2010, kdy se budou měnit daňové sazby a daňová zvýhodnění.

3.2.7 TECHNOLOGICKÉ OKOLÍ

S ohledem na produkt, s jakým společnost DLNK computers obchoduje, je nezbytné sledovat všechny technologické a technické novinky z oblasti výpočetní techniky. Trh s výpočetní technikou je natolik dynamickým, že jakékoliv zpoždění by mohlo mít za následek v budoucnu katastrofální dopady. Výhodou společnosti je partnerství s firmou světového jména HP, která zajišťuje řadu školení pro zaměstnance firmy DLNK computers a tím jim dává konkurenční výhodu proti jiným firmám.

3.3 ZHODNOCENÍ ZMĚN VE FIRMĚ DLNK COMPUTERS

3.3.1 FINANČNÍ SITUACE

V následující tabulce (viz Tabulka 6) jsou uvedeny některé ukazatele z pohledu finanční analýzy firmy DLNK computers za léta 2005 až 2007. Jedná se o vybrané ukazatele, které byly použity při stanovení ratingu firmy (viz Obrázek 13 – Rating společnosti DLNK s. r. o.).

⁹⁸ Ipodnikatel.cz : Ekologická daň od ledna 2008: <http://www.ipodnikatel.cz/ekologicka-dan-od-ledna-2008.html> (cit. 6. 4. 2008).

⁹⁹ Nově se od ledna 2008 zavádí tři ekologické daně: daň z plynu, daň z pevných paliv, daň z elektřiny.

Tabulka 6 - Vybrané ukazatele finanční analýzy firmy DLNK computers

Ukazatel	Vzorec výpočtu	2005	2006	2007
Běžná likvidita	$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$	1,33	2,66	5,63
Krátkodobá likvidita	$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$	0,75	2,05	4,63
Rentabilita tržeb	$\frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{tržby}}$	9 %	11 %	13 %
Rentabilita aktiv	$\frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{celková aktiva}}$	40 %	55 %	41 %
Rentabilita vl. kapitálu	$\frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{vlastní kapitál}}$	91 %	65 %	38 %
Průměrná denní tržba	$\frac{\text{tržba}}{365}$	147 972,18	241 357,82	195 008,27
Průměrný denní čistý zisk	$\frac{\text{zisk po zdanění}}{365}$	10 334,96	20 802,72	20 081,78
Obrat aktiv (dnů)	$365 / \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$	86,93	75,11	117,69
Obrat oběžných prostředků (dnů)	$365 / \frac{\text{tržby}}{\text{oběžné prostředky}}$	78,26	70,51	112,05
Doba obratu zásob	$365 / \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$	17,15	18,58	19,97
Průměrný počet dnů inkasa	$365 / \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$	35,09	34,03	34,16

Zdroj: Zpracované interní materiály firmy DLNK computers s. r. o.

Na ukazatelích likvidity můžeme sledovat, jak je firma schopna splácet své závazky v případě nutnosti úhrady všech závazků najednou. V roce 2005 by byla schopna pokrýt závazky 1,33krát respektive 0,75 v případě, že bychom nepočítali se zásobami, protože jejich přeměna na hotovost je pomalejší. V roce 2007 je pokrytí závazků běžnou likviditou 5,63 a z pohledu rychlé likvidity je schopna pokrýt krátkodobé závazky 4,63krát. Ve světě se považuje tato hodnota za přijatelnou v rozmezí 1,5 – 2, 5 pro běžnou likviditu. Pro krátkodobou likviditu se pak za přijatelnou míru považuje interval 1 – 1,5, kde za kritickou

hodnotu je považována hodnota 1. Ale za negativum můžeme považovat, že příliš vysoká hodnota snižuje výnosnost podniku, protože utápí prostředky a váže na sebe náklady.

Analýza rentability má vypovídací schopnost především ve srovnání s jinými podniky či s daným odvětvím, jak uvádí Wöhe.¹⁰⁰ Tento ukazatel ziskovosti nám ukazuje podíl například tržeb na celkovém zisku před zdaněním, jinak řečeno, kolik procent zisku dosáhneme z jedné koruny tržeb. Jiným je výnosnost celkových aktiv. Jak vyplývá z ratingu firmy, tak se ukazatele ziskovosti meziročně snížily, což bylo hodnoceno negativně.

Ukazatel doby obratu zásob udává průměrný počet dnů, po než jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby, nebo doby jejich prodeje. Pokud je ukazatel nižší než průměrná hodnota v oboru, firma hospodaří se zásobami lépe, než je obvyklé, protože zkracování doby obratu obvykle vede ke zvyšování zisku, resp. ke snižování potřebného kapitálu při dosahování stejné výše zisku. Jak je patrné z výpočtů, doba obratu zásob se zvýšila v průměru o dva dny, což může být chápáno negativně. Doba obratu aktiv udává průměrný počet dnů, po které jsou aktiva vázána v podnikání do doby jejich spotřeby. Jak vidíme, obrat se zpomaluje a bylo by vhodné buď zvýšit tržby, nebo se zbavit části majetku. Doba ve dnech, která uplyne od fakturace výrobků do dne splacení, se v průměru nemění a doba inkasa tak zůstává na úrovni 34 dní, což je pod úrovní standardní hodnoty 48 dnů¹⁰¹.

Podíváme-li se na denní čistý zisk firmy, došlo k jeho zdvojnásobení v meziročním srovnání v letech 2005 a 2006. V roce 2007 pak zůstal na úrovni roku předchozího. I ze slov D. Línka je patrný tento trend, kdy chce podnikání firmy vést k maximalizaci zisku.

Z ukazatelů finanční analýzy vyplývá i několik dalších skutečností, které lze chápat jako záporné a následující doporučení by mohla sloužit ke snížení těchto negativ, či k jejich odstranění.

Co do likvidity, je společnost likvidní nad míru stanovenou průměrem, což jednak váže prostředky, které by mohly jinak sloužit k dalšímu zhodnocení, a zadruhé na sebe váže náklady, které nemají své vyvážení v možném přínosu ve formě zisku z těchto prostředků.

¹⁰⁰ Wöhe, G. Úvod do podnikového hospodářství. Praha: C. H. BECK, 1995, s. 816.

¹⁰¹ Synek, M. a kol. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 344.

Analýzou rentability jsme dospěli k závěru, že se rentabilita vlastního kapitálu a aktiv snižuje, což je hodnoceno záporně i v ratingu firmy. Možným doporučením je opět snížení objemu aktiv, což by mohlo vést ke zvýšení tohoto ukazatele. Rentabilita tržeb pak vykazuje vzestupnou tendenci, což je hodnoceno pozitivně.

A opět další ukazatel, který poukazuje na snížení majetku firmy, je ukazatele doby obratu, kdy se na tomto zvýšení podílí jednak majetek a jednak tržby. Při pohledu na vývoj tržeb byl rok 2006 trochu výjimečný ve srovnání s rokem předchozím, kdy došlo ke skokovému nárůstu tržeb, který pak v dalším roce klesl, ale svou výši si v poměru denních tržeb udržel.

Jediným doporučením tedy je snížení velikosti aktiv, ale i při zachování stejné výše aktiv, jaká je k dnešnímu dni, je společnost stále nadprůměrně silnou.

3.3.2 RATING FIRMY

Rating podniku¹⁰² charakterizuje jeho momentální situaci s přihlédnutím k vývoji konkrétního odvětví a posouzení některých faktorů, ovlivňujících jeho budoucnost. Cílem Ratingu MSP není posouzení podnikatelských záměrů společnosti, ale objektivní vystižení její výchozí situace, která může být pro dosažení záměrů klíčovým parametrem. G. Wöhe¹⁰³ tento ukazatel charakterizuje jako výrok o hodnocení bonity dlužníka. Obdobným ukazatelem je i trvale udržitelné tempo růstu firmy, o kterém bylo pojednáno v kapitole 1.2.2 Růst podniku.

Za firemní přínosy ratingu lze považovat:

- zvýšení důvěryhodnosti firmy v očích obchodních partnerů;
- nestranný, profesionální pohled na hospodaření firmy, harmonizovaný s pohledem bankovního sektoru;
- lepší výchozí pozici při žádosti o finance ze Strukturálních fondů EU;
- výhody nabízené partnerskými organizacemi vázané na vyšší stupně ratingu;
- přehled o dlužnících.

¹⁰² PX Firma roku: <http://www.firmaroku.cz/index.aspx?i=8> (cit. 8. 4. 2008).

¹⁰³ Wöhe, G. Úvod do podnikového hospodářství. Praha: C. H. BECK, 1995, s. 647.

System Rating MSP má sedmibodové hodnocení (A; B+; B; B-; C+; C; C-). Synek¹⁰⁴ dodává, že ohodnocení celosvětově uznávaných agentur, jako Standard & Poor's (S & P) a Moody's Investors Services (Moody's) jsou AAA resp. Aaa, AA resp. Aa, ..., BBB resp. Baa, BB resp. Ba, ... s dalšími rozlišovacími znaménky jako +/- resp. 1, 2, 3.

Ratingový stupeň charakterizuje výši věřitelského rizika. Je doplněn komentáři významných aspektů (jak pozitivních, tak negativních), ovlivňujících finanční stabilitu subjektu MSP. Komentáře se týkají kritérií, u nichž zjištěné hodnoty výrazně vybočují z normálu (viz Obrázek 13).

Obrázek 13 - Rating společnosti DLNK s. r. o.



Hodnocení

Subjekt výrazně převyšuje rámec srovnatelných MSP. Jeho podnikání je finančně velmi stabilní a okolí dává dobré předpoklady budoucího vývoje. Schopnost dostát svým závazkům je velmi vysoká.

Zdroj: Interní dokumenty společnosti DLNK computers s. r. o.

Jak vyplývá z hodnocení, podnik je finančně velmi stabilní. Za dobu své existence např. byly externí zdroje financování využity jen ve formě leasingu, a to pouze na jeden vůz a kopírovací stroj - na počátku podnikání. Všechny ostatní investiční akce jsou

¹⁰⁴ Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 454.

financovány ze zisku. Za další pozitivum lze považovat fakt, že podnik výrazně převyšuje ve svých výsledcích srovnatelné malé a střední podniky.

3.3.3 PX FIRMA ROKU 2007

Jedním z řady úspěchů, kterých firma dosáhla, je titul „PX Firma roku“. Stala se tak firmou roku v Královéhradeckém kraji a tím pádem i finalistou celorepublikového kola.

PX FIRMA ROKU 2007¹⁰⁵ a Makro ŽIVNOSTNÍK ROKU 2007 byly soutěže určené všem podnikatelům a živnostníkům. Zásadně se odlišují od podobných projektů ve snaze dosáhnout objektivitu hodnocení a vytvořit tak zcela ojedinělé vzájemné porovnání účastníků v jednotlivých regionech a za celou Českou republiku.

Soutěže byly určeny všem firmám s obratem do 1,4 mld. Kč a každému živnostníkovi v zemi. Ambicí pořadatelů bylo oslovit každého podnikatele v zemi a nabídnout mu nejen možnost soutěžení, ale také pomoc a informace, které byly se soutěžení spojeny.

Na základě poskytnutých zdrojů (rozvaha a výkaz zisků a ztrát) byly ekonomické údaje vyhodnoceny a vítězem se stal ten, který kromě souboru vyhodnocovaných ekonomických ukazatelů (rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity, ziskovosti a produktivity) a dobré známky v ratingovém hodnocení přesvědčil odbornou porotu marketingovým odlišením své firmy¹⁰⁶.

V jednotlivých odborných porotách hlasovali marketingoví odborníci, ekonomičtí novináři, zástupci státní správy s gescí¹⁰⁷ za rozvoj podnikání, zástupci partnerů, Hospodářské komory, krajských úřadů.

V Královéhradeckém kraji se do krajského finále ze 120 registrovaných dostaly a konkurenty firmy DLNK s. r. o. staly následující firmy:

- BATIST s.r.o.;
- EXPRES MENU, s.r.o.;
- INEX SPEDITION s.r.o.;
- KASPER KOVO s. r. o.;

¹⁰⁵ Viz <http://www.firmaroku.cz/index.aspx?i=5> (cit. 8. 4. 2008).

¹⁰⁶ U firmy DLNK computers jsou takovým marketingovým odlišením akce spojené s balónovým létáním.

¹⁰⁷ Pověření osoby nebo organizace vykonávat určité funkce za osoby jiné, v jejich zájmu (plná moc).

- KOVOSERVIS, spol. s r. o.;
- MARATONSTAV a.s.;
- Průmstav Náchod s.r.o.;
- Servisbal Obaly s.r.o.;
- Vapo, spol.s r.o.

3.3.4 REKLAMA A IMAGE

K revoluci v reklamním pojetí došlo u firmy především ve spojení s nákupem horkovzdušného balónu. Logo umístěné na balónu, viz Obrázek 14, je netradiční a nepřehlédnutelnou formou reklamy. Všude, kde se balón s logem firmy vznáší, budí velkou pozornost a zájem, navíc je jediným horkovzdušným balónem v královéhradeckém kraji. Balón je velice atraktivní také pro média, záběry se často objevují v tisku, někdy i v televizním zpravodajství, jako u příležitosti hromadného přeletu Sněžky iniciovaného majitelem firmy, panem Bc. Davidem Línkem. Jiným momentem, kdy byl celoplošně mediálně zmíněn balón firmy, bylo otevřené mistrovství ČR v balónovém létání, kde se posádka balónu umístila na celkovém druhém místě a jako první česká posádka v pořadí se tak stala mistrem České republiky. Firma také pořádá soutěže pro zákazníky, ve kterých jako výhry rozdává letenky pro balónový let. Balóny mohou v ČR startovat a přistávat téměř kdekoli, jediným omezením jsou vzdušné prostory v okolí velkých letišť, prostory vyhrazené pro armádu a také prostory nad strategickými zařízeními (jaderné elektrárny, rafinerie apod.). V okolí České Skalice je omezení výškou, od 1500 m výše je prostor vyhrazený pro armádu. Dalším omezením je státní hranice, balón by se neměl dostat k hranici blíže jak na 5 km.

Jak tedy vidíme, jedná se o strategický marketingový tah, kdy je balónu využíváno jednak jako nosiče reklamy, dále slouží k podpoře prodeje ve smyslu soutěží o letenky a v neposlední řadě se jedná o silný nástroj v Public Relations.

Obrázek 14 - Logo firmy na horkovzdušném balónu



*Zdroj: DLNK computers:
<http://dlnk.cz/>.*

Další změny v reklamě již nejsou tak významné z pohledu firmy ani zákazníka a jedná se například o využívání ploch na linkových autobusech. S vývojem společnosti se vyvíjí i logo firmy a doznalo změn, kdy se upustilo od červeného nápisu slov DLNK computers v řadě za sebou, jak ukazuje Obrázek 15. Dnes se zákazníci setkávají s logem v podobě, jak ho vidíme na horkovzdušném balónu, viz Obrázek 14.

Obrázek 15 - Logo firmy do roku 2004



Zdroj: Leták firmy DLNK computers z roku 2002.

4 ZÁVĚR

Diplomová práce s názvem „Změny ve firmě DLNK computers“ byla zaměřena na analýzu a zhodnocení procesu změn ve firmě a identifikaci potenciálních změn. Cílem pak bylo vymezení a vysvětlení základních pojmů s danou problematikou souvisejících, které byly vysvětleny v první kapitole Podnik a jeho okolí. Jednalo se o definici podniku, jak je patrné již z názvu kapitoly, tak dále i o jednotlivé fáze životního cyklu podniku. Charakterizována byla typologie podniků, kde se jednalo o členění z hlediska právní formy, hospodářského odvětví a sektorů, velikosti a typu výroby. Součástí této kapitoly bylo též seznámení se s okolím podniku, které pak bylo blíže specifikováno přímo ve vztahu na firmu DLNK computers.

Dalším cílem byla charakteristika jednotlivých fází životního cyklu podniku v kontextu potenciálních změn. Tyto fáze byly rovněž vysvětleny v první kapitole. Fáze růstu ovšem byla použita i v kapitole druhé Podnikové změny. Jedná se o velice zásadní fázi života podniku, ve které se může společnost jednak vyvíjet směrem k prosperitě, ale rovněž v této fázi může dojít k úpadku společnosti, která tuto fázi buď podcenila, nebo nebyla schopna růst vézt správným směrem. Pro dosažení prosperity byly vymezeny formy investic a zmíněna byla i činnost personální, jakožto nedílná součást růstu podniku.

Druhá kapitola v sobě kromě změn ve fázi růstu obsahuje i další podnikové změny, které byly dalším, v pořadí třetím, cílem diplomové práce. Jednalo se o změny vyplývající ze zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. V bližším pohledu se jednalo o změnu právní formy, fúzi, převod jmění společníka, rozdělení a konečně zrušení a zánik společnosti. K nepřehlednému množství změn souvisejících s činností podniků dochází i vlivem novelizací zákonů, které firmy musí sledovat, nechtějí-li se dopustit nezákonného jednání. A jak vyplývá průzkumů Eurostatu¹⁰⁸, firmy jsou nespokojeny s českou legislativou. Za nepřehlednou jí považuje 92 procent respondentů, 85 procent jí nerozumí. Za vůbec nejproblematictější oblast legislativy považuje 35 procent dotázaných právě daně.

¹⁰⁸ Viz <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=STAT/07/89&format=HTML&aged=0&language=en&guiLanguage=en> (cit. 30. 3. 2008).

V druhé kapitole byl vysvětlen i pojem inovativní (laterální) marketing, kterého tvůrcem je významný světový marketingový odborník Philip Kotler. Takto vedený marketing může přinést firmě nové možnosti v podobě změn především v oblasti nového využití téhož výrobku, využití nového výrobku ve stávající kategorii výrobků a vytvořit tak subkategorii výrobků a jako posledním výstupem inovativního marketingu je nový výrobek s novou oblastí užití.

Třetí kapitola je již zaměřena na změny ve firmě DLNK computers. Nejprve byla firma představena z historického pohledu, seznámili jsme se s poskytovanými službami a produkty, které jsou zákazníkům dostupné na prodejnách firmy nebo na internetovém obchodě. Dále je charakterizováno okolí firmy, které bylo teoreticky zmíněno v první kapitole. V této praktické části bylo sledováno okolí podniku z několika pohledů. Jednalo se o geografické okolí firmy, o okolí sociální, politické, právní, ekonomické, ekologické a posledním zmíněným okolím firmy bylo okolí technologické. Nejrozsáhlejší částí okolí podniku v diplomové práci zaujímá část ekonomická, kde jsou charakterizovány jednak daňová zátěž firmy, některé makroekonomické ukazatele, zákazníci firmy, dodavatelé, konkurence a finanční instituce ve vztahu k firmě DLNK computers.

Třetí část této kapitoly tvoří zhodnocení změn ve firmě DLNK computers. Sledovány byly některé ukazatele z pohledu finanční analýzy za léta 2005 až 2007. Tyto ukazatele byly použity i při stanovení ratingu firmy, který byl použit při hodnocení v soutěži PX firma roku 2007, kdy firma DLNK computers byla finalistou této soutěže, do kterého postoupila jako firma roku Královéhradeckého kraje.

Z výsledků analýzy pak vyplynula jedna skutečnost, že by firma při svém silném postavení měla dle teoretických doporučení snížit velikost aktiv. Ale i při zachování stejné výše aktiv, jaká je k dnešnímu dni, je společnost stále nadprůměrně silnou.

A jako poslední změnou, která se bezprostředně dotýká firmy, je „revoluce“ v reklamě v podobě horkovzdušného balónu s nepřehlédnutelným logem firmy, které je často k vidění jak ve vzdušném prostoru nad územím České republiky, tak v novinových člancích či televizních zprávách.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Životní cyklus podniku.....	5
Obrázek 2 - Zánik podniku ve fázi růstu	5
Obrázek 3 - Zjednodušené schéma sanace	5
Obrázek 4 - Tři roviny inovativního marketingu	5
Obrázek 5 - Oblast produktu: spojení kavárny a internetu.....	5
Obrázek 6 - Oblast trhu: změna situací, kdy lze použít motocykl	5
Obrázek 7 - Marketingový mix, který je navržen pro prodej mobilních telefonů	5
Obrázek 8 - Prodejna DLNK computers v České Skalici	5
Obrázek 9 - Mapa prodejen DLNK computers.....	5
Obrázek 10 - Vývoj tržeb maloobchodu dle sortimentu v letech 1997 – 2007	5
Obrázek 11 - Vybavenost domácností osobním počítačem a připojení k internetu - krajské srovnání (2007)	5
Obrázek 12 - Procento jednotlivců, kteří nakoupili na internetu podle pohlaví a věku	5
Obrázek 13 - Rating společnosti DLNK s. r. o.	5
Obrázek 14 - Logo firmy na horkovzdušném balónu	5
Obrázek 15 - Logo firmy do roku 2004.....	5

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Důvody zrušení společnosti	16
Tabulka 2 - Odvětvová klasifikace ekonomických činností – OKEČ	23
Tabulka 3 - Třídění podniků podle EU.....	25
Tabulka 4 - Počet obyvatel České Skalice v letech 2000 až 2006.....	48
Tabulka 5 - Ukázkový přehled poplatků za recyklaci elektrospotřebičů	57
Tabulka 6 - Vybrané ukazatele finanční analýzy firmy DLNK computers.....	59

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFIE A TIŠTĚNÉ PUBLIKACE

- [1] Buchta, M.; Siegl, M. *Management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 176 s.
ISBN 80-7194-828-4
- [2] Chromá, D. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: FORTUNA, 1995. 128 s.
ISBN 80-7168-261-6
- [3] Košturiak, J.; Frolík, Z. *Štíhlý a inovativní podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006. 240 s.
ISBN 80-86851-38-9.
- [4] Kotler, P. *Inovativní marketing – jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 199 s.
ISBN 80-247-0921-X
- [5] Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s.
ISBN 80-247-0602-4
- [6] Kožená, M. *Manažerská ekonomika. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 216 s.
ISBN 978-80-7179-673-2
- [7] Melichar, V.; Ježek, J. *Ekonomika podniku – pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 236 s.
ISBN 80-7194-916-7
- [8] Synek, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s.
ISBN 978-80-247-1992-4
- [9] Synek, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s.
ISBN 80-7179-736-7
- [10] Synek, M. a kol. *Ekonomika a řízení podniku, učební texty pro inženýrské studium podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 1995. 446 s.
ISBN 80-7079-496-8
- [11] Tetřevová, L. *Veřejná ekonomie. Úvod do problému*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. 136 s.
ISBN 80-7194-544-7
- [12] Wöhe, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 1995. 748 s.
ISBN 80-7179-014-1

PRÁVNÍ NORMY

- [13] Doporučení Komise č. 2003/361/EC, o definici mikropodniků, malých a středních podniků.
- [14] Obecně závazná vyhláška Města Česká Skalice č. 3/2006, o místním poplatku za užívání veřejného prostranství.
- [15] Obecně závazná vyhláška Města Česká Skalice č. 9/2006, o stanovení systému shromažďování, sběru, přepravy, třídění, využívání a odstraňování komunálních odpadů na území města Česká Skalice, včetně systému nakládání se stavebním odpadem.
- [16] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů.
- [17] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
- [18] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.
- [19] Zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku, ve znění pozdějších předpisů.
- [20] Zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech, ve znění pozdějších předpisů.
- [21] Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [22] *Analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO za 1.-3. čtvrtletí 2007* [online]. leden 2008 [cit. 2008-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument35578.html>>.
- [23] BusinessInfo.cz: *Charakteristika Královéhradeckého kraje* [online]. © 1997-2008 CzechTrade [cit. 2008-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kralovehradecky-kraj/charakteristika-kralovehradeckeho-kraje/1000926/41671/>>.
- [24] Česká Skalice: *Podnikání v České Skalici* [online]. neuveden [cit. 2008-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskaskalice.cz/mesto/index.htm>>.
- [25] Český statistický úřad - Hradec Králové [online]. © Český statistický úřad, 2008 , 23.5. 2007 [cit. 2008-04-05]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/xh/redakce.nsf/i/zakladni_informace_o_okrese_nachod>.
- [26] ČSÚ: *Informační technologie* [online]. © Český statistický úřad, 2008 , 17.1. 2008 [cit. 2008-04-06]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni_technologie_pm>.
- [27] ČSÚ [online]. VDB výstupní objekty 1.0.9 © Český statistický úřad [cit. 2008-04-05]. Dostupný z WWW: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kontext=t&kapitola_id=5&cislotab=MOS+ZV01&razeni=ta&pro_2008436=573990#pozn3>.
- [28] *DLNK computers* [online]. neuvedeno [cit. 2008-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://dlnk.cz/>>.

- [29] Dotace online.cz: *InfoCentrum -- 1.3 Definice malého a středního podniku* [online]. neuvédno [cit. 2008-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.dotaceonline.cz/Page.aspx?SP=1183>>.
- [30] Dubský, K. Průměrné platy v kraji vzrostly na 18 600 korun. *Hradecký deník* [online]. 2008 [cit. 2008-04-06]. Dostupný z WWW: <http://hradecky.denik.cz/zpravy_region/platy_penize_20080308.html>.
- [31] EDotace.cz: *První úspěchy kampaně na omezení byrokracie* [online]. 03.02.2008 [cit. 2008-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.edotace.cz/1/3030/50238/clanek/prvni-uspechy-kampane-na-omezeni-byrokracie/>>.
- [32] Envi web: *Ekologická daň na notebooky v EU* [online]. 01.04.2008 [cit. 2008-04-06]. Dostupný z WWW: <http://www.enviweb.cz/?secpart=obecne_archiv_gjdca/Ekologicka_dan_na_notebooky_v_EU.html>.
- [33] Europa: *Taxation trends in the EU* [online]. 26 June 2007 [cit. 2008-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=STAT/07/89&format=HTML&aged=0&language=en&guiLanguage=en>>.
- [34] Firmy.cz [online]. Copyright © 1996 - 2008 Seznam.cz, a.s. [cit. 2008-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.firmy.cz/Elektro-mobily-a-pocitace/reg/kraj-kralovehradecky>>.
- [35] Hospodářské noviny: *Finalisté krajských kol Firma roku 2007* [online]. © 1996-2008 [cit. 2008-04-08]. Dostupný z WWW: <http://hn.ihned.cz/c3-22245650-500000_d-finaliste-krajskych-kol-firma-roku-2007>.
- [36] Integrovaný portál MPSV: *Statistiky nezaměstnanosti z územního hlediska* [online]. neuvédno [cit. 2008-04-05]. Dostupný z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem/?_piref37_240429_37_240428_240428.statse=2000000000011&_piref37_240429_37_240428_240428.statse=2000000000013&_piref37_240429_37_240428_240428.send=send&_piref37_240429_37_240428_240428.stat=2000000000053&_piref37_240429_37_240428_240428.obdobi=A&_piref37_240429_37_240428_240428.rok=2008&_piref37_240429_37_240428_240428.uzemi=137000&ok=Vyber>.
- [37] Integrovaný portál MPSV: *Statistiky nezaměstnanosti* [online]. neuvédno [cit. 2008-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>>.
- [38] Ipodnikatel.cz: *Ekologická daň od ledna 2008* [online]. 7.1.2008 [cit. 2008-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.ipodnikatel.cz/ekologicka-dan-od-ledna-2008.html>>.
- [39] Mapy.cz [online]. Copyright © 1996 - 2008, Seznam.cz, a.s. [cit. 2008-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.mapy.cz/#x=137261056@y=136159232@z=8@mm=ZP>>.
- [40] Měšec.cz: *Home Credit vloni půjčil na nákup výpočetní techniky 350 milionů* [online]. Copyright (c) 1999–2008 [cit. 2008-03-30]. Dostupný z WWW:

- <<http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/home-credit-vloni-pujcil-na-nakup-vypocetni-techn/>>.
- [41] MSP na prvním místě – Evropa prospívá malým a středním podnikům, malé a střední podniky prospívají Evropě, nové vydání [online]. Evropská komise GR pro podnikání a průmysl, 2007 [cit. 27.11.2007]. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/docs/sme_pack_cs.pdf>.
- [42] *NACE REV. 2, METODICKÁ PŘÍRUČKA*, [online]. © Český statistický úřad, 2008 [cit. 2008-03-2008]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/metodicka_prirucka_k_nace_rev_2_\(cz_nace\)/\\$File/metodicka_prirucka_nace_080126.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/metodicka_prirucka_k_nace_rev_2_(cz_nace)/$File/metodicka_prirucka_nace_080126.pdf)>.
- [43] Odehnalová, M. [online]. Změna – nástroj úspěšného inovačního řízení. [cit. 2007-11-23]. Dostupný z WWW: <<http://209.85.129.104/search?q=cache:aTIY51iIqk8J:inproforum.ef.jcu.cz/2007/076.pdf%3FPHPSID%3D4e5b903c5764733b28038945fd4a229a+podnikov%C3%A9+zm%C4%9Bny&hl=cs&ct=clnk&cd=21&gl=cz&client=firefox-a>>.
- [44] *Paying Taxes: The global picture* [online]. PricewaterhouseCoopers, Světová banka [cit. 2008-04-06]. Dostupný z WWW: <http://www.doingbusiness.org/documents/DB_Paying_Taxes.pdf>.
- [45] Podnikatel.cz: *Prodáváte elektroniku? Nezapomeňte na recyklační poplatek!* [online]. Copyright © 2007–2008 [cit. 2008-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/nezapomente-na-recyklačni-poplatek/>>.
- [46] Podnikatelský inkubátor: *Každá čtvrtá firma zvažuje přesun sídla do zahraničí* [online]. 2008 Podnikat.cz [cit. 2008-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://podnikat.cz/tiskove-zpravy/kazda-ctvrta-firma-zvazuje-presun-sidla-do-zahranici/>>.
- [47] PX Firma roku [online]. neuveďeno [cit. 2008-04-08]. Dostupný z WWW: <http://www.firmaroku.cz/index.aspx?i=5>.
- [48] PX Firma roku [online]. neuveďeno [cit. 2008-04-08]. Dostupný z WWW: <http://www.firmaroku.cz/index.aspx?i=8>.
- [49] *Sdělení Českého statistického úřadu ze dne 18. září 2007 o zavedení Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)*, [online]. © Český statistický úřad, 2008 [cit. 2008-03-2008]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/sdeleni_\(cz_nace\)/\\$File/sdelen%ED_CZ-NACE.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/sdeleni_(cz_nace)/$File/sdelen%ED_CZ-NACE.pdf)>.
- [50] *Výroční zpráva vlády za rok 2007, První rok změn pro budoucnost* [online]. Vláda České republiky, 2008 [cit. 2008-04-05]. Dostupný z WWW: <http://www.vlada.cz/assets/cs/tiskove/dokumenty/vyrocní_zprava_vlada_2007.pdf>.