

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

Fakulta ekonomická

# **Diplomová práce**

**Bc. Zdeněk Vodička**

2011

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

Katedra řízení

**Konkurenceschopnost  
malých a středních  
podniků v tržním prostoru  
České republiky**

**Autor diplomové práce:** Bc. Zdeněk Vodička

**Vedoucí diplomové práce:** Ing. Dagmar Bednářová, CSc

**České Budějovice, říjen 2011**

### Zadávací listy DP a BP

Jméno studenta	Bc. Zdeněk Vodička
Obor	1 ŘEP N
Datum zadání práce	24.01.3011
Plánované datum odevzdání práce	Duben 2012
Počet stran	50 - 70
Počet stran graf. příloh	Dle možností grafického vyjádření
<b>Název práce</b> Analýza konkurenceschopnosti malých a středních firem v tržním prostoru ČR	
<b>cíl práce, metodika, osnova</b>	
Cíl práce Analýza a zhodnocení konkurenceschopnosti malých a středních firem v ČR. Porovnání vybraných podniků a zhodnocení jejich konkurenční schopnosti v tržním prostředí ČR. Návrh na zlepšení jejich současného stavu.	
Metodika Studium odborné literatury, konkurenceschopnost malých a středních firem v ČR, charakteristika vybraných podniků, analýza jejich konkurenceschopnosti, návrh na zlepšení současného stavu vybraných firem.	
Osnova 1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Konkurenceschopnost MSP v ČR, 5. Charakteristika vybraných firem, 6. Analýza a zhodnocení konkurenceschopnosti těchto firem. 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.	
<b>Literatura</b>	
Bath B., Faltus J., Křen J., Kubů E.: <i>Konkurence i partnerství</i> , Nakladatelství Karolinum, 1999 302 stran, ISBN 80-7184-708-9	
Bednářová, D., Škodová Parmová, D.: <i>Malé a střední podnikání</i> , JU v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2010, 146 stran, ISBN 978-80-7394-229-8	
Kadeřábková A. a kol.: <i>Růst, stabilita a konkurenceschopnost IV</i> , Linde, Praha, 2008, 389 stran, ISBN 80-86131-79-5	
Pitra, Z.: <i>Management inovačních aktivit</i> , Professional Publishing, Praha, 2006, 438 stran, ISBN 80-86946-10-X	
Veber J., Srpová J.: <i>Podnikání malé a střední firmy</i> , Grada, Praha, 2008, 320 stran, ISBN 978-80-247-2409	
Vedoucí práce	Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně pouze s použitím uvedených pramenů.

V Českých Budějovicích 6. 8. 2010 ...

.....

Vlastnoruční podpis

# Poděkování

Děkuji mému vedoucímu práce paní Ing. Dagmar Bednářové, CSc za konzultace, cenné rady a připomínky při zpracování této diplomové práce.

# Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti malých a středních podniků v tržním prostoru České republiky. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část je zaměřena na vysvětlení základních pojmů, konkurence, malé a střední podniky, inovace. V praktické části jsou představeni tři typový reprezentanti malých a středních podniků a analyzována jejich konkurenceschopnost, inovační aktivity a udržitelný rozvoj. V závěru je vyhodnocení provedených analýz typových podniků a navrhnoutí opatření, které by měly vést ke zlepšení konkurenceschopnosti těchto podniků.

## Klíčová slova

Konkurenceschopnost

Tržní prostor

Malý a střední podnik

Inovace

Podpora podnikání malých a středních podniků

Udržitelný rozvoj

# Abstract

Work is focused on determination of competitiveness of small and medium enterprises in market area of the Czech republic. It is divided into two parts. The theoretical section is based on explanation of the main issues, competition, small and medium enterprises, inovations. The practical part includes an introduction of three typified companies from small and medium enterprises and their analysis in the area of competitiveness, inovation activities and sustainable development. At the end of the work is an interpretation of the results of analysis and in addition, there is a proposal of precautions, which should lead to the improvement of competitiveness in these companies.

## Key Words

Competitiveness

Market area

Small and medium enterprises

Inovations

Business support of small and medium enterprises

Sustainable development

## Obsah

1	Úvod.....	1
2	Literární přehled .....	2
2.1	Malé a střední podniky.....	2
2.1.1	Definice malého a středního podniku .....	2
2.1.1.1	Statistické pojetí .....	2
2.1.1.2	Doporučení komise EU .....	2
2.1.1.3	Pojetí zákona na podporu podnikání .....	3
2.1.1.4	Klasifikace ČSSZ .....	3
2.1.1.5	Charakteristika sektoru malých a středních podnikatelů.....	4
2.1.2	Význam malých a středních podniků.....	5
2.1.2.1	Hlavní funkce MSP .....	5
2.1.2.2	Faktory podmiňující růst počtu malých a středních podniků .....	5
2.1.2.3	Přínosy MSP .....	6
2.1.2.4	Negativní aspekty ovlivňující MSP.....	6
2.1.3	Podpora MSP .....	7
2.1.3.1	Zákon 47/2002 o podpoře malého a středního podnikání .....	7
2.1.3.2	Koncepce podpory MSP na období 2007 – 2013 .....	8
2.1.3.3	Program ZÁRUKA pro malé a střední podnikatele - záruky za provozní úvěry .....	10
2.1.3.4	Czech Invest a CzechTrade .....	11
2.1.3.5	Design centrum.....	12
2.1.3.6	Národní vzdělávací fond.....	12
2.1.3.7	Centrum pro regionální rozvoj ČR.....	12
2.1.3.8	Hospodářská komora .....	12

2.1.3.9	Agrární komora .....	13
2.1.4	Tržní prostředí ČR .....	13
2.1.4.1	Hlavní rysy tržního prostoru ČR .....	13
2.1.4.2	Silné a slabé stránky podnikání MSP v ČR.....	15
2.2	Konkurence a konkurenceschopnost.....	16
2.2.1	Definice konkurence a konkurenceschopnosti .....	16
2.2.2	Měření konkurenceschopnosti .....	17
2.2.2.1	Porterův model 5-ti sil .....	17
2.2.2.2	SWOT analýza.....	19
2.2.2.3	STEP analýza.....	20
2.2.3	Konkurenti .....	22
2.3	Inovace .....	23
2.3.1	Inovační teorie .....	25
2.3.1.1	Inovační teorie prof. Valenty.....	25
2.3.1.2	Inovační teorie dle prof. Gutenberga.....	27
3	Metodická část .....	29
3.1	Cíl práce .....	29
3.2	Zdroje dat .....	29
3.3	Etapy vypracování práce .....	29
3.4	Vlastní metodika .....	30
3.4.1	STEP analýza.....	30
3.4.2	SWOT analýza.....	30
3.4.3	Porterův model 5-ti sil .....	30
3.4.4	Rozhovor.....	31
4	Praktická část .....	32



4.1	Charakteristika podniku CB Profil a.s. ....	32
4.2	Analýza podniku .....	36
4.2.1	STEP analýza.....	36
4.2.2	SWOT analýza.....	38
4.2.3	Porterův model 5-ti sil .....	40
4.2.4	Rozhovor.....	45
4.3	Charakteristika podniku David servis spol. s.r.o.....	47
4.4	Analýza podniku .....	52
4.4.1	STEP analýza.....	52
4.4.2	SWOT analýza.....	55
4.4.3	Porterův model 5-ti sil .....	57
4.4.4	Rozhovor.....	63
4.5	Charakteristika podniku DPrint.....	64
4.6	Analýza podniku .....	66
4.6.1	STEP analýza.....	66
4.6.2	SWOT analýza.....	69
4.6.3	Porterův model 5-ti sil .....	72
4.6.4	Rozhovor.....	76
5	Syntéza poznatků .....	77
6	Závěr .....	79
7	Summary.....	80
8	Seznam literatury: .....	81
9	Internetové zdroje: .....	82
10	Seznam tabulek a obrázků .....	83
11	Přílohy	

# 1 Úvod

V dnešní turbulentní době se konkurenceschopnost podniku dostává do popředí zájmu všech podniků a snaha o zvýšení konkurenceschopnosti se stala „celoživotním“ údělem společností. Konkurenční boj je dnes větší než dříve a nelze již konkurovat pouze snižováním ceny, ale je třeba přizpůsobit podnik tak, aby byl schopen konkurovat i jinak než právě cenou. Do popředí se dostala kvalita výrobků, snižování nákladů, zefektivnění procesů atd. Firmy jsou tlačeny zákazníky, aby jejich produkty při stejných cenách splňovaly nejnáročnější normy kvality, spolehlivosti a trvanlivosti.

V minulosti stačilo mít zajímavý produkt a přiměřenou cenu a firma byla schopná generovat zisk. V dnešní době je konkurence mnohem větší než dříve a firmy se musely naučit pracovat s celou řadou dalších faktorů. Od sledování konkurence, nových trendů v managementu, neustálé snahy o zlepšování toků v podniku atd. Být konkurenceschopný znamená mít přehled o vnitřních a vnějších faktorech, které přímo nebo nepřímo ovlivňují náš podnik, sledovat vývoj trhu, požadavky zákazníků, kvalitu výrobků atd.

Pro malé a střední podniky je typické, že jsou brány jako inovátoři a tvůrci zlepšení a posunu. Inovace jako takové mohou mít různé formy, může se jednat o vylepšení stávající služby, technologie, procesu atd. nebo o zcela nový prvek. Cílem inovačních aktivit je vytvořit novou přidanou hodnotu pro podnik. Malé a střední podniky používají inovace jako formu konkurenčního boje a je pro ně většinou nezbytné, aby inovační aktivity vyvíjely.

Jednatelé společností jsou nuceni hledat stále nové cesty pro vývoj jejich podniků a zároveň sledovat a hodnotit současný stav podniku. Osoba na této funkci by měla splňovat určité predispozice pro vedoucí funkci. Některé predispozice jsou vrozené, jiné musí získat. Většinou neúspěch podniku je právě odrazem schopností jednatele společnosti a odpovědnost padá na jeho hlavu, takže nejvyšší pracovníci společností musí být lidé se značnou psychickou odolností.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Malé a střední podniky

Cílem diplomové práce je posoudit konkurenceschopnost malých a středních podniků (dále jen MSP), proto považuji za nezbytné vysvětlit, co vlastně pojem malé a střední podniky znamená a stejně tak vysvětlit pojem konkurenceschopnost.

#### 2.1.1 Definice malého a středního podniku

V praxi existuje celá řada definic a způsobů třídění MSP, zde je několik definic:

##### 2.1.1.1 *Statistické pojetí*

Od roku 1997 se česká statistika harmonizovala s kvantitativní typologií podnikání Eurostatu (statistický úřad EU) a podniky dělí do tří skupin podle počtu zaměstnanců:

- Malé – do 20 zaměstnanců;
- Střední – do 100 zaměstnanců;
- Velké – 100 a více zaměstnanců;

Nutno však poznamenat, že podniky a podnikatelé s méně než 20 zaměstnanci nemají všeobecnou statistickou povinnost a šetření v této skupině podnikatelských subjektů se realizují výběrovým způsobem.

##### 2.1.1.2 *Doporučení komise EU*

Poněkud jiná kvantitativní kritéria klasifikace podnikatelů a podniků používá komise EU. Uvedená metodika klasifikace podniků používá čtyři kritéria:

- Počet zaměstnanců;
- Roční tržby, resp. příjmy (podle toho, zda podnik vede nebo nevede podvojně účetnictví);
- Hodnota aktiv, resp. majetku (v závislosti na užití účetní soustavy);
- Nezávislost;

Třídění podniků touto metodou je následující:

- Velmi malý podnik (drobný, resp. mikropodnik) – do 10 zaměstnanců a obrat nesmí přesáhnout částku 2 mil. EUR;
- Malý podnik – do 50 zaměstnanců a obrat přesáhnout 10 mil. EUR;
- Střední podnik – do 250 zaměstnanců, přičemž nesmí obrat přesáhnout 50 mil. EUR a suma aktiv nesmí přesáhnout 43 mil. EUR;
- Velký podnik – překračuje uvedené limity;

#### 2.1.1.3 Pojetí zákona na podporu podnikání

Toto pojetí je blízké předcházejícímu členění. I v tomto případě jsou kritéria pro zařazení do následujících skupin dána kombinací čtyř atributů: počtem zaměstnanců, aktivity a čistým obratem a nezávislostí. Zákon rozlišuje:

- Malé a střední podnikatele – zaměstnávají méně než 250 zaměstnanců, jeho aktiva nepřesahují 980 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 1450 mil. Kč.;
- Malé podnikatele – zaměstnávají méně než 50 zaměstnanců, rozsah aktiv nepřesahuje 180 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 mil. Kč.;
- Drobné podnikatele - zaměstnávají méně než 10 zaměstnanců, rozsah aktiv nepřesahuje 180 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 mil. Kč.;

#### 2.1.1.4 Klasifikace ČSSZ

Pragmatické klasifikování velikosti organizací zavedla Česká správa sociálního zabezpečení, která rozděluje firmy na:

- Malé organizace – do 25 zaměstnanců;
- Organizace – s 25 a více zaměstnanci (Veber, Srpová, 2006).

#### 2.1.1.5 Charakteristika sektoru malých a středních podnikatelů

Pozice malých a středních podnikatelů byla v posledních 7 letech poměrně stabilní.

Z dosaženého stavu a vývojových tendencí vyplývají tyto hlavní závěry:

- malí a střední podnikatelé představují stabilizující prvek zejména z pohledu zaměstnanosti, kde si trvale udržují podíl těsně nad 60 % celkové zaměstnanosti s mírnou tendencí k růstu;
- malí a střední podnikatelé byli doposud schopni držet krok s vývojem efektivnosti a výkonnosti ve velkých podnicích. To prokazuje zachování jejich podílu na HDP a vývozu (okolo 35 %), výkonech i vyprodukované přidané hodnotě (nad 50 %);
- malí a střední podnikatelé výrazně převažují z hlediska podílu na zaměstnanosti i přidané hodnotě v pohostinství, ve službách, v obchodě a ve stavebnictví, a to s podílem 80 % a více;
- v průmyslu a dopravě mají malí a střední podnikatelé přibližně třetinový podíl na zaměstnanosti a tvorbě přidané hodnoty;
- rostoucí a relativně vysoký je podíl malých a středních podnikatelů na celkových investicích realizovaných v ČR, který v roce 2004 již přesáhl 50 % a tento trend pokračuje;
- z hlediska struktury samotného sektoru malých a středních podnikatelů mají nejvýznamnější podíl podnikatelé působící v některých odvětvích zpracovatelského průmyslu, obchodu a služeb;
- přetrvávající technologické zaostávání v řadě odvětví je k dosažení potřebné konkurenceschopnosti dosud kompenzováno levnější pracovní silou a relativně dlouhou reálnou pracovní dobou (MPO, 2011).

## 2.1.2 Význam malých a středních podniků

Význam MSP lze chápat tak, že úlohou MSP není konkurovat velkým podnikům, ale spíše doutvářet společně s těmito velkými podniky trh jako celek. Jejich úlohou je zajišťovat ty sektory trhu, které nejsou zcela pokryty velkými podniky, stejně tak, jako vytvářet tlak na velké firmy pomocí specializace a jiných faktorů typických pro MSP.

### 2.1.2.1 Hlavní funkce MSP

- Konkurenční prvek – MSP zajišťují na trhu konkurenci jak velkým podnikům, tak mezi sebou navzájem. Větší konkurencí dochází k zlepšování služeb zákazníkům a optimalizaci cen. Aby MSP na trhu uspěly, musí být flexibilní. Tato flexibilita vede ke zrychlení inovačního cyklu výrobku;
- Absorbátor pracovních sil – Vznik MSP na sebe váže nová pracovní místa, tím dochází ke snížení míry nezaměstnanosti;
- Zdroj inovací – MSP z důvodů, aby se na trhu udržely, musí zajišťovat více inovací. Výzkumní pracovníci musí být univerzálnější a musí hledat nová originální řešení;

### 2.1.2.2 Faktory podmiňující růst počtu malých a středních podniků

- Došlo k přesunu ekonomických aktivit ve prospěch sektoru služeb;
- MSP jsou blíže konečným spotřebitelům, proto na ně bezprostředně působí tržní šoky;
- Zvýšily se požadavky na diverzifikaci zboží, individualizaci sortimentu, potřeba lepšího reagování na každodenní a proměnlivé požadavky zákazníků;
- MSP slouží jako subdodavatel velkým společnostem;
- Část malých podniků je zakládána nebo kontrolována velkými společnostmi (např. franchising);
- Nastala potřeba zavádění a hledání nových inovačních technologií;
- V úvahu přicházejí i regionální aspekty (tvorba nových pracovních příležitostí) a vysoká míra flexibility MSP;
- V dnešní době jsou MSP důležitým zdrojem pro rozvoj společnosti. MSP jsou díky tlakům trhu více flexibilní, a tak získávají výhody proti velkým podnikům.

### 2.1.2.3 *Přínosy MSP*

- zmírňování negativních důsledků strukturálních změn;
- subdodavatelé velkých podniků;
- vytváření podmínek pro vývoj a zavádění nových technologií;
- schopnost inovací;
- flexibilita a rychlejší adaptace na požadavky a výkyvy trhu;
- vyplňování okrajových oblastí na trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé;
- schopnost vytvářet i měnit podnikatelské klima regionu;
- vysoká motivace k výkonu u vlastníků firem;

### 2.1.2.4 *Negativní aspekty ovlivňující MSP*

- malá ekonomická síla v porovnání s velkými podniky;
- obtížný přístup ke kapitálu omezující možnost financování rozvojových aktivit;
- omezený rozsah zkušeností a znalostí managementu, zejména v oblasti řízení a marketingu;
- horší přístup k odbornému vzdělávání, nižší dostupnost potřebných informací a poradenských služeb;
- nekalá konkurence ze strany velkých podniků a dumpingové ceny dovážených produktů;
- omezení v odbytu hotových výrobků na domácím trhu a zvýšené náklady při jeho vývozu;
- konkurence obchodních řetězců vytvářených kapitálově silnými firmami;
- slabá pozice v soutěži o veřejné zakázky;
- platební nekázeň způsobující druhotnou platební neschopnost;
- vysoké administrativní zatížení;
- nedostatečný důraz na rozvoj lidských zdrojů (Vopelková, 2011).

### 2.1.3 Podpora MSP

Existuje celá řada organizací pro podporu MSP. „Ve struktuře každé vyspělé společnosti se vyskytují statisíce, ne-li miliony podnikatelů. Tato skutečnost může svádět k názoru, že každý se rodí jako živnostník či podnikatel a záleží pouze na něm, zda se do podnikání pustí či nikoliv. Již méně častěji jsou uváděny statistiky upozorňující na skutečnost, že nemalé počty podnikatelů skončí neúspěšně a jejich krachy jsou doprovázeny značnými finančními ztrátami či jinými osobními tragédiemi. V žádném případě proto není na škodu, a to nejen pro začínající, ale i pro existující podnikatele, zajímat se o možnosti, které nabízí různé instituce podnikatelům, ať na bázi komerční či zvýhodněné díky finančním injekcím ze státních prostředků či rozvojových fondů EU.“ (Veber, Srpová, 2006).

#### 2.1.3.1 *Zákon 47/2002 o podpoře malého a středního podnikání*

Jedná se o zákon ze dne 11. ledna 2002 o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky. Tento zákon stanoví zásady pro poskytování podpory při zahájení podnikání, jakož i při upevňování ekonomického postavení malých a středních podnikatelů.

Podpora může být poskytnuta na:

- projekty zaměřené na investice;
- výchovu a vzdělávání ve vzdělávacích programech středních škol ukončených výučním listem;
- zvyšování odbornosti dospělých;
- hospodářské a technické poradenství;
- projekty sdružení pro rozvoj malých a středních podnikatelů a k posílení jejich postavení na trhu;
- získávání informací o podnikání;
- projekty výzkumu a vývoje, jejichž výsledky malí a střední podnikatelé využívají;
- projekty v regionech se soustředěnou podporou státu a v ostatních regionech, jejichž podporování státem je žádoucí z jiných důvodů;



- vytváření nových pracovních míst;
- navazování kontaktů a spolupráce se zahraničními partnery a účast na vnitrostátních i zahraničních výstavách a veletrzích;
- zavedení systémů zajišťujících zvýšení kvality produkce a řízení podniků a využití služeb podporujících zvýšení konkurenceschopnosti;
- projekty zaměřené na investice spojené s ochranou životního prostředí, poskytování technických informací a poradenských služeb nebo vybraných provozních nákladů určených na činnosti spojené s ochranou životního prostředí.

Podpora se poskytuje ve formě:

- návratné finanční výpomoci;
- dotace;
- finančního příspěvku;
- záruky;
- úvěru se sníženou úrokovou sazbou (MPO, 2011).

#### *2.1.3.2 Koncepce podpory MSP na období 2007 – 2013*

Nástroje přímé podpory podnikatelů a rozvoje infrastruktury podnikání a jejich financování. Hlavními nástroji podpory rozvoje malých a středních podniků budou cenově zvýhodněné záruky za bankovní úvěry, úvěry se sníženou úrokovou sazbou a podřízené úvěry, dotace a kapitálové vstupy. Rozvoj infrastruktury pro podnikání bude podporován formou dotací. Zvláštní důraz bude kladen na podpory vstupu do podnikání a na podpory posilující kapitál malých a středních podnikatelů včetně zajištění dostatečných zdrojů na jejich podporu pro vstup na zahraniční trhy, úvěrů pro výrobní zajištění exportních zakázek a poskytování zvýhodněného pojišťování exportních rizik. Celostátní programy budou financovány s využitím zejména prostředků strukturálních fondů a státního rozpočtu. Programy realizované regiony budou financovány z prostředků strukturálních fondů a krajů. V případě záruk, úvěrů a rizikového kapitálu budou vytvářeny fondy s účastí veřejných prostředků v souladu s legislativou EU pro

jejich tvorbu, správu pohledávek z jejich operací a jejich vypořádání. Programy, z nichž budou podnikatelé získávat prostředky strukturálních fondů, budou zaměřeny na:

- investičně zaměřené projekty ke zvyšování konkurenceschopnosti, zejména v důsledku realizace inovací;
- vstup do podnikání;
- podporu vstupu na zahraniční trhy;
- podporu rozvoje lidských zdrojů včetně oblasti mezinárodního obchodu;
- úspory energií;
- využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie.

Programy financované z prostředků státního rozpočtu v závislosti na jeho zdrojových možnostech budou zaměřeny zejména na:

- poradenství;
- certifikace;
- tvorbu špičkového designu;
- podporu přípravy projektů pro výzkum a vývoj v rámcových programech EU;
- investiční projekty malých a středních podnikatelů na území ČR, kde podnikání nelze podporovat ze strukturálních fondů;
- podporu zapojení podniků do procesu internacionalizace.

Je předpoklad, že v tříletém horizontu bude na podporu malého a středního podnikání ze státního rozpočtu z kapitoly Ministerstva průmyslu a obchodu vynaloženo celkem 5 700 mil. Kč, z toho v roce 2007 1 800 mil. Kč, v roce 2008 1 900 mil. Kč a v roce 2009 2 000 mil. Kč. Do roku 2013 se předpokládá vynaložit dalších 13 600 mil. Kč. Vedle prostředků státního rozpočtu budou na podporu podnikání využity i prostředky strukturálních fondů EU především Evropského fondu pro regionální rozvoj, jehož prostředky směřují na podporu infrastruktury a výrobních investic. V tříletém horizontu je reálné předpokládat, že na podporu rozvoje malého a středního podnikání bude

vynaloženo celkem 33 300 mil. Kč, z toho v roce 2007 9 850 mil. Kč, v roce 2008 10 650 mil. Kč a v roce 2009 12 800 mil. Kč (MPO, 2011).

### 2.1.3.3 Program ZÁRUKA pro malé a střední podnikatele - záruky za provozní úvěry

Cílem programu je pomocí zvýhodněných záruk zachovat malým a středním podnikatelům přístup k bankovním úvěrům na financování provozních potřeb a udržet jejich konkurenceschopnost, zejména v oblasti subdodávek pro realizaci významných exportních zakázek. Příjemce podpory musí k datu podání žádosti splňovat následující podmínky:

- musí být malým či středním podnikatelem dle definice uvedené v Příloze č. 1 Nařízení Komise č. 800/2008;
- musí být oprávněn k podnikání na území České republiky odpovídajícímu podporované ekonomické činnosti, k jejímuž uskutečňování je realizován projekt;
- musí být podle svého čestného prohlášení registrován jako poplatník daně z příjmu na finančním úřadě podle § 33, odst. (1) zákona č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků v platném znění;
- nesmí mít podle svého čestného prohlášení žádné nedoplatky vůči vybraným institucím a vůči poskytovatelům podpory z projektů spolufinancovaných z rozpočtu Evropské unie. Posečkání s úhradou nedoplatků nebo dohoda o úhradě nedoplatků se považují za vypořádané nedoplatky;
- nesmí mít podle svého čestného prohlášení nedoplatky z titulu mzdových nároků jeho zaměstnanců;
- nesmí podle svého čestného prohlášení vykonávat podnikatelskou činnost v odvětví prvovýroby zemědělských produktů, rybolovu a akvakultury (CZ—NACE 01 a 03).

Podnikatelský úvěr musí být na:

- pořízení zásob, včetně drobného hmotného majetku, pokud není příjemcem podpory veden jako dlouhodobý hmotný majetek, resp. hmotný majetek;

- pořízení drobného nehmotného majetku, pokud je příjemcem podpory vykazován jako náklad/výdaj.

Podpora je poskytována ve formě zvýhodněné záruky. Zvýhodněná záruka (dále v tomto bodu jen "záruka") je poskytována malým a středním podnikatelům až do výše 80% jistiny zaručovaného úvěru. Podnikatel hradí pouze část ceny záruky ve výši 0,1 — 0,3% p. a. z výše záruky. Současně s poskytnutím záruky je mu poskytnut finanční příspěvek ve výši 4% p. a. z výše záruky k úhradě zbývající části ceny záruky. Pokud má úvěrující banka s ČMZRB uzavřenu smlouvu o podmínkách poskytování záruk zjednodušeným způsobem (viz seznam bank na internetové adrese ČMZRB — [www.cmzrb.cz](http://www.cmzrb.cz)), mohou být takto zaručovány bankovní úvěry do výše 5 mil. Kč. Výše záruky v tomto případě činí až 70 % jistiny zaručovaného úvěru a cena záruky hrazená příjemcem podpory je pevně stanovena ve výši 0,1% p. a. z výše záruky. Současně s poskytnutím záruky je příjemci podpory poskytnut finanční příspěvek 3% p. a. z výše záruky k úhradě zbývající části ceny záruky (MPO, 2011).

#### 2.1.3.4 *Czech Invest a CzechTrade*

CzechInvest je organizace zřízená Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR jako národní rozvojová agentura podporující restrukturalizaci průmyslu ČR. V oblasti podpory MSP se CzechInvest v souladu s programem EU angažuje v úsilí zaměřeném na zjednodušení podnikatelského prostředí (monitorování podnikatelského prostředí, navrhování legislativních změn, spolupráce s podnikatelskými institucemi, konzultace se zahraničními experty apod.).

CzechTrade je rovněž organizace zřízená Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR jako agentura na podporu obchodu. Jejím hlavním cílem je prosazování a upevňování pozic českých exportérů na zahraničních trzích. CzechTrade se zaměřuje na činnosti, jako je získávání informací o zahraničních trzích (tzn. Jaké jsou celní sazby v daných lokalitách, jaké jsou možnosti založení společnosti v zahraničí, jaká je lokální legislativa atd.) a s tím související poskytované služby zahraničních kanceláří této organizace. Ty jsou schopny své klienty provést úskalími zahraničních obchodních případů po celou dobu jejich trvání, a to přes vyhledávání potenciálního partnera ze

zahraničí až po možnost účasti nebo zastupování při jednání a přípravě konkrétních kontraktů (Veber, Srpová, 2006).

#### *2.1.3.5 Design centrum*

Předmětem jeho činnosti je aktivizace výroby, obchodu a spotřebitelské veřejnosti k uplatnění designu jakou součástí životního stylu a zvýšení konkurenceschopnosti produkce české ekonomiky. Centrum pro podnikatele zabezpečuje expertizní, hodnotící a srovnávací činnosti úrovně designu, především v předvýrobní etapě, poskytuje podnikatelské sféře informační, poradenské, popularizační a vzdělávací služby k rozvoji a uplatňování designu ve výrobě, obchodu a službách.

#### *2.1.3.6 Národní vzdělávací fond*

Jedná se o nezávislou neziskovou organizaci založenou Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR zaměřenou na oblast zaměstnanosti a sociálního rozvoje. NVF podporuje programy rozvoje celoživotního vzdělávání, zvyšování kvality a efektivnosti lidských zdrojů, zkvalitňování přípravy manažerů. Fond poskytuje odbornou pomoc firmám a institucím, které se rozhodnou uvádět strategický přístup k rozvíjení lidského kapitálu do života. K financování výše uvedených aktivit vedle státních prostředků fond využívá řadu zdrojů ze zahraničí, zejména EU.

#### *2.1.3.7 Centrum pro regionální rozvoj ČR*

Jedná se o příspěvkovou organizaci zřízenou MMR ČR se zaměřením na podporu činnosti ministerstva při realizaci regionální politiky, příhraniční spolupráce a implementaci programů a projektů EU v ČR. Centrum koncentruje informace o možnostech podpory regionálního rozvoje zejména ze zdrojů EU a nabízí pomoc při zpracování příslušných žádostí, dokumentace apod. související s tímto typem podpory.

#### *2.1.3.8 Hospodářská komora*

Pro podnikatele plní HK řadu funkcí, je důležitou formou zájmového sdružování. Profesní komory jsou instituce, které registrují a z hlediska odbornosti a etiky kontrolují výkon některých tzv. svobodných povolání. Ne každé svobodné povolání má však svoji profesní komoru. Kromě etického a odborného dohled slouží

komora dále jako poskytovatel odborných informačních služeb pro své členy a též jako diskuzní fórum a prostředek, díky kterému může každý ze členů uplatnit svůj vliv a zájem, pokud jde o dílčí problémy související s výkonem dané profese. Důležitým segmentem, na který je činnost hospodářské komory zaměřena, jsou MSP. Jim nabízí poradenství a konzultační činnosti, a to jak ekonomického charakteru (daně, finance), tak exportně-importní poradenství, včetně procedur v mezinárodním obchodě a technologie obchodních transakcí, informace o nových přístupech k řízení MSP apod.

#### *2.1.3.9 Agrární komora*

Svými aktivitami slouží podnikatelům v zemědělství, potravinářství a lesnictví. K podpoře podnikání plní obdobné funkce jako hospodářská komora, navíc sleduje a vydává stanoviska k problematice ochranných tendencí týkajících se trhu se zemědělskými produkty a potravinami (Veber, Srpová, 2006).

### 2.1.4 Tržní prostředí ČR

#### *2.1.4.1 Hlavní rysy tržního prostoru ČR*

Podnikatelské prostředí České republiky, ve kterém působí malé a střední podnikatelé po vstupu České republiky do Evropské unie, se vyznačuje těmito hlavními rysy:

- relativně vysokou mírou otevřenosti ekonomiky, která se prohloubila vstupem do Evropské unie;
- harmonizací většiny národních předpisů s legislativou Evropské unie;
- klesající mírou daně z příjmu, při zachování relativně vysokého zdanění práce (odvody na zdravotní a sociální pojištění) a celkové složitosti daňového systému a jeho relativně vysoké administrativní náročnosti, zejména pro drobné podnikatele;
- vysokou mírou ochrany zaměstnanců při ukončování pracovního poměru omezující pružnou reakci na vývoj trhu;
- omezeným kapitálovým trhem a chybějícím kapitálovým trhem pro společnosti mimo hlavní trh;

- konsolidovaným bankovním sektorem a leasingovým trhem s rostoucí nabídkou produktů pro malé a střední podnikatele;
- chybějícími nástroji pro financování vysoce inovativních projektů menších podnikatelů s kratší historií a dosud minimálním významem investic business angels;
- zlepšujícími se možnostmi vymahatelnosti práva a rostoucím rozsahem informací o úvěrové historii dlužníků, avšak se zatím přetrvávající poměrně dlouhou dobou potřebnou k vymáhání pohledávek;
- strukturou nabídky pracovní síly, která z hlediska její kvalifikace a lokalizace postupně reaguje na potřeby trhu a řešení dílčích deficitů;
- již poměrně vyspělým a propracovaným systémem institucí a nástrojů pro poskytování přímých a nepřímých podpor pro malé a střední podnikatele s vysokým podílem veřejných prostředků využívaných pro nepřímé formy podpory, převažujícím podílem dotací jako nástroje přímé podpory a poměrně administrativně náročnými procedurami pro získání a vyplácení většiny typů podpor;
- vytvořením a rozvojem nezbytných struktur pro čerpání prostředků z evropských fondů a rostoucí zkušeností v této oblasti;
- přílivem zahraničních investic generujících poptávku po subdodavatelích zvyšujících kupní sílu v regionech jejich realizace a vytvářejících rostoucí trhy pro terciální obory činnosti zejména obchod a služby;
- zlepšující se nabídkou průmyslových zón na zelené louce a dalších vhodných podnikatelských nemovitostí a nedostatečným využitím již dříve vzniklých, nyní však nevyužívaných a zanedbaných produktivních ploch;
- nedostatečnou infrastrukturou k usnadnění přenosů výsledků výzkumu vývoje do komerčního využití (Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/>)

#### 2.1.4.2 *Silné a slabé stránky podnikání MSP v ČR*

##### Silné stránky

- Schopnost státu přitahovat masivní investice velkých podniků ze zahraničí s pozitivními dopady na celkový ekonomický růst a rozvoj trhů pro malé a střední podnikatele;
- Tradice průmyslové a řemeslné výroby;
- Tradice odborného školství;
- Vytvořený systém nástrojů podpory MSP, existence specializovaných institucí na podporu podnikání - CzechInvest, CzechTrade, ČMZRB, Design centrum ČR, ČEB, EGAP, Informační místa pro podnikatele;
- Geografická výhodnost území státu – dostupnost významných trhů, tranzitní potenciál;
- Předpoklady pro rozvoj aktivního cestovního ruchu;
- Dobrá telekomunikační infrastruktura;
- Relativně vysoká kvalifikace a profesní adaptabilita pracovní síly.

##### Slabé stránky

- Nedostatečná přirozená motivace k podnikání způsobená narušením podnikatelských tradic po dobu desítek let;
- Složitý daňový systém, zejména z pohledu nejmenších podnikatelů a vysoké celkové daňové zatížení zejména odvody na zdravotní a sociální pojištění;
- Nízká efektivnost vymáhání práva;
- Administrativně náročný způsob zakládání nových podnikatelských subjektů;
- Nedostatečně rozvinutý systém specializovaných služeb (finančních, obchodních, technických apod.) pro mikro a malé podniky;
- Nedostatečně rozvinutý systém celoživotního vzdělávání podnikatelů a jejich zaměstnanců;
- Omezené možnosti národní ekonomiky pro vytvoření široce strukturovaného finančního trhu;
- Administrativní náročnost při získávání přímých podpor pro podnikatele;



- Nedostatečné propojení výzkumu a vývoje s podnikatelskou sférou;
- Neexistence nástrojů podpory inovačně zaměřených projektů malých firem s velmi krátkou historií;
- Relativně štědrý sociální systém s nedostatečným tlakem na část obyvatelstva k zapojení se do pracovního procesu;
- Nedostatečná propojenost odborných a jazykových znalostí a praxe u zaměstnanců;
- Struktura nabídky pracovní síly z hlediska její kvalifikace a lokalizace (MPO, 2011).

## **2.2 Konkurence a konkurenceschopnost**

### **2.2.1 Definice konkurence a konkurenceschopnosti**

Slovo konkurenceschopnost lze obecně definovat jako jistou schopnost úspěšně soutěžit (zapojit se do soutěže) v tržním prostředí, při čemž je důraz kladen na slovo úspěšně a na místo, kde soutěž probíhá, tedy v tržním prostředí. Uvedené pojetí znamená, že konkurenceschopnost je vlastnost soutěžících schopných zúčastnit se soutěže v tržním prostředí a logicky lze odvodit, že nekonkurenceschopnost je vlastnost neúspěšných soutěžících v tomto prostředí (Čichovský, 2011).

Konkurenceschopnost specifického odvětví je výsledkem vzájemného působení manažerských praktik a metod řízení, které jsou pro danou zemi rozhodující, spolu se zdroji konkurenční výhody v daném odvětví. Konkurenční marketing určuje způsob, jak zjistit konkurenceschopnost firmy a jednotlivých výrobků a jak výsledky propočtů využít ve formulaci a uskutečňování firemní strategie; nezbytné přitom jsou informace o konkurenčních firmách (Dedouchová, 2001).

Konkurence je chápána jako hospodářská soutěž probíhající mezi tržními subjekty s cílem získat na trhu ekonomickou výhodu. Podle míry vlivu, který uplatňují tržní subjekty na trhu, rozlišujeme konkurenci:

- napříč trhem;

- konkurenci na straně poptávky;
- konkurenci na straně nabídky.

Podle stupně dokonalosti trhu hovoříme o dokonalé a nedokonalé konkurenci (typu monopolu, monopsonu, oligopolu a monopolistické konkurenci). Obdobně jako v USA (*antitrustové zákonodárství z let 1890 Shermanův zákon, 1914 Claytonův zákon*) je i v ČR chráněna hospodářská soutěž právními předpisy (*zákon č. 143/01 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, z.č. 513/91 Sb., obchodní zákoník upravující nekalosoutěžní chování*). V ČR je zakázáno jakékoliv nekalosoutěžní chování, které vede nebo může vést k ohrožení hospodářské soutěže (*konkurence*). Zákon přesně vymezuje „zakázané“ jednání, k nimž může docházet v souvislosti s uzavíráním kartelových dohod, při fúzích (*spojování*) podniků nebo v souvislosti se zneužíváním monopolního či dominantního postavení. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, který tuto oblast dozoruje, vede i Kartelový rejstřík, v němž jsou uvedeny firmy, kterým byla udělena příslušná vyjímka ze zakázaného chování.

**Obrázek 1 - Typy konkurence**

nabídka poptávka	Jeden prodávající	Několik prodávajících	Mnoho prodávajících
Jeden kupující	Bilaterální monopol	Monopson	Monopson
Několik kupujících	Monopol	Oligopol bilaterální	Oligopol
Mnoho kupujících	Monopol	Oligopol	Dokonalá konkurence

(Zdroj: Samuelsson, 1995)

## 2.2.2 Měření konkurenceschopnosti

### 2.2.2.1 Porterův model 5-ti sil

Konkurence v rámci odvětví je střetem pěti (5) základních **konkurenčních sil**, jejichž intenzita působení určuje ziskovost odvětví.

Pět základních konkurenčních sil:

- Konkurenti;
- Odběratelé;
- Dodavatelé;
- Substituty;
- Nově vstupující firmy (nová konkurence).

#### Ad.1 Odběratelé

Není vhodné mít příliš koncentrovanou skupinu odběratelů, v nejčernější představě pak jediného odběratele. V takovém případě má tento odběratel silnou vyjednávací pozici na změnu ceny. V této souvislosti doplňujícím negativním jevem je nediferencovaný produkt. Odběratel snadno může přejít ke konkurenci.

#### Ad.2 Dodavatelé

Stejně jako v případě odběratelů. Malá množina dodavatelů či hůře

jeden dodavatel s velice specifickým produktem (rozuměj bez substitutů), vytváří opět prostředí pro tlak na cenu dodávek, taktéž termínů, atp.

#### Ad.3 Substituty

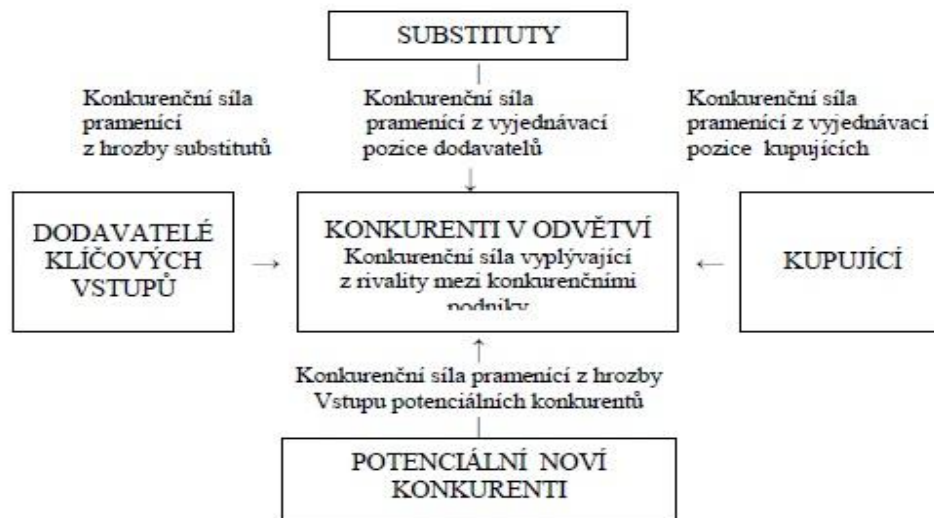
Zajímavé jsou především substituty, jejichž cena se pohybuje kolem ceny produktů v odvětví. Pokud jsou produkovány v odvětví s vysokou ziskovostí, mohou se změnou na trhu stát velice nebezpečné, mohou jít cenově i výrazně níže. Jednou z možných způsobů potírání substitutů je jejich zahrnutí do vlastního sortimentu.

#### Ad.4 Nově vstupující firmy

Tyto firmy mohou vytvořit tlak na cenu (zaváděcí ceny, inovativní přístup, atd.). Jejich vstupu brání bariéry, Porter rozlišuje několik vstupních potíží vlivem nedokonalé konkurence:

- úspory z rozsahu (zavedená firma s vyšším objemem vyrábí s menšími náklady);
- diferenciacie produktu (rozdílnost produktu vlivem značky, servisu, atd.);
- kapitálová náročnost vstupu (např. vstupní investice do výroby, marketing);
- distribuční kanály (nutnost nově vytvářet síť odběratelů i dodavatelů);
- vládní regulace;
- ochota zákazníka k zavedení nové značky a další (Webdev.cz, 2011).

**Obrázek 2 - Porterův model 5-ti sil**



(Zdroj Porter, 1994)

Další analýzy, které lze využít pro zkoumání prostředí podniku a bližší analyzování podniku jsou STEP analýza a SWOT analýza.

#### 2.2.2.2 SWOT analýza

SWOT je zkratka pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku, příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí podniku, SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam. SWOT analýza je však více než pouhé cvičení v sestavení jakýchsi čtyř seznamů. Některé silné stránky týkající se strategie jsou důležitější než ostatní, protože

jejich vliv na trh je silnější a při realizaci efektivní strategie hrají rozhodující roli. Podobně, některé slabé stránky podniku mohou být osudové, zatímco jiné nejsou tak důležité, anebo jsou snadno odstranitelné. Některé příležitosti jsou přitažlivější než jiné, a stejně tak může být podnik zranitelný pouze ve vztahu k některým ohrožením. Proto je velmi důležité udělat ze SWOT analýzy závěry vztažené ke konkrétní situaci podniku a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie (Hron J., Tichá I., 2002).

**Obrázek 3 - SWOT matice**

	<b>Slabé stránky (W)</b> 1, ... 2, ...	<b>Silné stránky (S)</b> 1, .... 2, .....
<b>Příležitosti (O)</b> 1, ..... 2, .....	<b>WO strategie</b> <b>„HLEDÁNÍ“</b> (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	<b>SO strategie</b> <b>„VYUŽITÍ“</b> (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
<b>Ohrožení (T)</b> 1, ..... 2, .....	<b>WT strategie</b> <b>„VYHÝBÁNÍ“</b> (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	<b>ST strategie</b> <b>„KONFRONTACE“</b> (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

(Zdroj: Tichá, Hron, 2002)

### 2.2.2.3 STEP analýza

STEP analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující tři otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

STEP analýza rozděluje zkoumání vnějšího prostředí do 4 sekcí, sociálně-kulturní, technologický, ekonomický a politicko-právní.

Sociálně kulturní sektor zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot. Předmětem analýzy je např.:

- Demografie;
- Distribuce příjmů;
- Mobilita obyvatelstva;
- Životní styl;
- Úroveň vzdělání;
- Přístupy k práci a volnému času.

Technologický sektor zahrnuje faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou např.:

- Vládní výdaje na vědu a výzkum;
- Nové objevy, vynálezy a patenty;
- Transfer technologií;
- Míra zastarávání výrobních prostředků.

Ekonomický sektor zahrnuje faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Předmětem analýzy jsou např.:

- Trend vývoje hrubého domácího produktu;
- Životní cyklus podniku;
- Nabídka peněz, úroková míra;
- Inflace;
- Nezaměstnanost;
- Dostupnost energie, náklady na ni.

Politicko-právní sektor zahrnuje faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Předmětem analýzy je např.:

- Stabilita vlády;
- Regulace zahraničního obchodu;
- Daňová politika;
- Monopolní legislativa;
- Ochrana životního prostředí.

Výhody STEP analýzy:

- Zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné;
- Bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánově „podnikatelské“;
- Pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví.

Nevýhody STEP analýzy:

- Analýza někdy nepřinese nic nového a může tak pouze vázat čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů (Hron, Tichá, 2002).

### 2.2.3 Konkurenti

Každý podnik musí znát prostředí, ve kterém se pohybuje a stejně tak i konkurenty, kteří jej nejvíce ohrožují. Vztah ke konkurentům je pro řadu podniků odlišný. Některé podniky berou konkurenty jako ohrožení, ale některé podniky, jako možnost pro získání nových nápadů, inovací a přístupů. Je třeba dobře vymezit, kdo je naším konkurentem. Nelze předpokládat, že pro domácí pivovar bude hlavní konkurent například Budějovický Budvar. Každý podnik si musí určit, jakou cílovou skupinu chce oslovit, jaký tržní prostor se bude snažit získat a jaké jsou jeho reálné možnosti při dosahování svých cílů. Jak uvádí Donnelly (1997), konkurenti jsou různé firmy a organizace, se kterými soupeří společnosti o zákazníky a potřebné zdroje (například pracovní síly, suroviny, materiál a dokonce i celé organizace). Za konzistentní konkurenty dané

společnosti považuje ty firmy a organizace, které produkují stejné nebo podobné produkty a služby. Za nekonzistentní konkurenty považuje zřetelně odlišné podniky, které jsou vzájemně si konkurující organizace. Dynamika a charakter nekonzistentní konkurence se může projevovat různými formami a lze ji jen obtížně předpovídat a ovlivňovat.

### **2.3 Inovace**

Inovace je uvedení nového nebo významně zlepšeného produktu podniku (výrobku nebo služby) na trh nebo zavedení nového nebo podstatně zlepšeného technologického procesu v podniku. Je založena na výsledcích technologického pokroku, kombinacích existujících technologií nebo využití dalších znalostí podniku. Při vymezení inovaci je zdůrazněn vztah k invenci. Dlouhodobě udržitelná ekonomická výkonnost je podmíněna schopností přeměny invence v inovace, tj. v nové výrobky či procesy s ekonomickým přínosem (rentou) pro inovující subjekt. Zdrojem této renty je výhoda inovátora před konkurencí. Úspěšnost inovačních aktivit ovlivňuje řada vnitřních i vnějších faktorů. Podpora inovací je jednou z hlavních priorit Lisabonské strategie a součástí hospodářských politik všech členských zemí. Měření inovačních aktivit a širokého spektra jejich charakteristik je předmětem komplexního šetření prováděného pod gescí EUROSTATu.

Inovační aktivity mají různé vstupy, formy i výstupy, které jsou komplexně vymezeny a klasifikovány podle Oslo manuálu. Liší se rovněž charakteristiky samotných inovujících podniků. V současné době je připravována revize Oslo manuálu, která by měla zachytit změnu zaměření evropské inovační politiky a přispět k lepšímu pochopení netechnických aspektů inovací (managementu, organizační změny, marketingu, designu).

Rozlišovány jsou technické a netechnické inovace a v rámci technických inovací inovace produktu a procesu (TVP). Inovace jsou rovněž rozlišovány podle stupně novosti změn dosažených v jednotlivých případech. Inovované produkty tvoří výrobky nebo služby, které jsou buď zcela nové, nebo mají významně lepší základní vlastnosti, vyšší technickou kvalitu, zavedený software, nebo další nehmotné prvky, širší užití,



vyšší spokojenost zákazníka. Procesní inovace zahrnuje nové a výrazně zlepšené výrobní technologie, nové a podstatně zlepšené poskytování služeb a nabídky zboží.

Výsledné efekty musí být významné z hlediska velikosti produkce, její kvality nebo výrobních a distribučních nákladů. V případě obou typů inovací platí, že inovace musí být nová pro daný podnik, avšak nemusí být nová pro trh; sledovaný podnik nemusí být první, kdo zavedl nový výrobek nebo proces. Není důležité, zda byla inovace vyvinuta tímto podnikem nebo jiným podnikem.

Mezi podniky zavádějící technické inovace (úspěšné inovátory) patří ty, které ve sledovaném období zaváděly produktové nebo procesní inovace nové pro trh nebo pro podnik. Podniky, které měly jen neúspěšné nebo neukončené inovační projekty, nejsou zahrnuty mezi inovující. Sledovány jsou i podniky realizující inovační aktivity zaměřené na vývoj nebo zavedení nových či významně zlepšených produktů, avšak bez úspěšné inovace ve sledovaném období. Zbývající podniky nevykazují žádnou inovační aktivitu. Inovující podniky lze klasifikovat podle řady kritérií, např. podle ekonomické činnosti (odvětví), velikosti, vlastnictví, působnosti trhu, vývozní orientace a další.

Údaje o inovačních aktivitách jsou zjišťovány v rámci šetření EUROSTATu Community Innovation Survey (CIS). Šetření (vedle samotného zdroje dat) přispívá i k hlubší analýze inovačního procesu a umožňuje rovněž analýzu dopadu inovací na ekonomiku (hospodářský růst, konkurenceschopnost apod.). Doposud proběhlé čtyři kola CIS (1992 - 2005), další kola už mají být realizována v pravidelných dvouletých intervalech. Metodologickým základem CIS je Oslo manuál. Údaje CIS jsou (kromě jiných uplatnění) používány v rámci European Innovation Scoreboard (EIS) publikovaného každoročně Evropskou komisí, a to v podskupině ukazatelů charakterizujících šetření a využití znalostí (Centrum ekonomických studií VŠEM, 2006).

## 2.3.1 Inovační teorie

### 2.3.1.1 Inovační teorie prof. Valenty

Tato teorie není žádnou novinkou v oblasti inovací. Formuloval ji prof. Valenta (1969). Inovace je zde chápána jako jakákoliv změna ve vnitřní struktuře výrobního organismu. Tedy jakýkoli přechod od původního k novému stavu. Pojem „výrobní organismus“ zde představuje obecné označení pro organizační jednotku, v níž se realizuje proces s uplatněním techniky. Výrobním organismem může být dílna, provoz, podnik, výzkumný ústav, apod. Dojde-li ke změně ve vnitřní struktuře výrobního organismu, nastává inovace. Do této inovace přísluší jak změny žádané, vědomě připravované, tak změny samovolné, ve většině případů nechtěné.

Prof. Valenta (1969) dále zformuloval tzv. pravidla efektivního řízení inovací:

- Pravidlo kontinuity vývoje výrobního organismu;
- Pravidlo progresu;
- Pravidlo horizontálního zřetězení elementárních inovací;
- Pravidlo vertikálního zřetězení elementárních inovací;
- Pravidlo vhodného okamžiku;
- Pravidlo rozhodné krátké doby;
- Pravidlo akčního rádia podnětné inovace.

Tato pravidla dále rozvádí a vypracovává Bartes (2008):

#### **Ad 1. Pravidlo kontinuity vývoje výrobního organismu.**

Výrobní organismus je schopen plně absorbovat takovou podnětnou elementární změnu, pro kterou jsou v jeho vnitřní struktuře vytvořeny příznivé podmínky a které naopak ve výrobním organismu vytvářejí příznivé podmínky pro další inovace.

#### **Ad 2. Pravidlo progresu.**

Podnětná inovace má být skutečně progresivní inovací kladného řádu. Je nutné určit, jaký řád inovace v dané konkrétní situaci představuje skutečně progresivní

inovaci. Rozhodující význam pro toto určení má poznání skutečné hodnoty pro zákazníka s její následnou maximalizací.

### **Ad 3. Pravidlo horizontálního zřetězení elementárních inovací**

Podnětná inovace pro svoji úspěšnou implementaci v podniku potřebuje, respektive si přímo vynucuje realizovat určité inovace v ostatních inovačních faktorech (prvcích podnikatelské jednotky).

### **Ad 4. Pravidlo vertikálního zřetězení elementárních inovací.**

Toto pravidlo upozorňuje na nutnost prověření a následné realizace elementárních inovací nižších řádů v každém inovačním faktoru (prvku podnikatelské jednotky). Spojení pravidla horizontálního a vertikálního zřetězení elementárních inovací pak vyvolává tzv. „Komplexní inovaci“. V praxi se prokázalo, že právě maximálních efektů z podnětné inovace se dosahuje pouze v těch případech, kdy tato inovace je realizována jako komplexní inovace.

### **Ad 5. Pravidlo vhodného okamžiku.**

Toto pravidlo upozorňuje na zvolení správného okamžiku nové inovační akce. V praxi se osvědčilo využívat tzv. frekvenčního toku inovací. Inovační akce by rozhodně neměla přijít pozdě a ani by neměl být zvolen nižší inovační řád, než je determinován právě inovačním tokem.

### **Ad 6. Pravidlo rozhodné krátké doby.**

Ve své podstatě se jedná o tu skutečnost, že je nutné, aby fáze zavádění a rozšíření nového výrobku byla co nejkratší, fáze zralosti byla optimálně využita za účelem maximalizace efektu a s následným rychlým ústupem za účelem uvolnění místa na trhu pro nový inovovaný výrobek.

### **Ad 7. Pravidlo akčního rádia podnětné inovace.**

Toto pravidlo upozorňuje na skutečnost, že podnětná inovace s určitým akčním rádiem může být komplexně a efektivně plně absorbována pouze takovým výrobním organismem (podnikatelskou jednotkou), která ve své vnitřní struktuře obsahuje elementy a vztahy postihované kvalitativními a organizačními změnami v kontextu s realizací podnětné inovace (Bartes, 2008).

### 2.3.1.2 *Inovační teorie dle prof. Gutenberga*

Tato teorie německého ekonoma E. Gutenberga je založena jednak na charakteru inovací, jednak na změnách ve vztahu k pohybu nákladů, jež inovace po svém zavedení vyvolá. Rozlišuje celkem čtyři různé druhy inovací:

- Změna oscilativního typu

Podstatou této změny je přizpůsobení se okamžité situaci výrobního procesu. Jsou to změny krátkodobého charakteru.

- Změna pravidelná, kontinuální

Jedná se o změnu, která vyplývá ze stále dokonalejšího osvojování používané technologie a jejího zdokonalování. V praxi se většinou projevuje jako běžné racionalizační opatření ve výrobním procesu. Efekt se v převážné míře projevuje především v oblasti nákladů.

- Změna kvantitativní

Jedná se o změnu vyvolanou prostým rozšiřováním výrobní kapacity firmy a podmínek zvyšování její výroby, která zůstává realizována na stávající kvalitativní úrovni.

- Změna mutativního charakteru

Jedná se o změnu, kterou je možno charakterizovat jako změnu v druzích a kvalitě výrobků nebo objemu vyráběné produkce a zároveň si vynucuje zásadní změnu v technologii výroby, konstrukci výrobku apod. U inovace tohoto typu dochází k tomu, že

pro její realizaci, musí být buď část, nebo dokonce celý výrobní proces nahrazen novým.

## **3 Metodická část**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem práce je analýza a vyhodnocení konkurenceschopnosti malých a středních firem v ČR. Porovnání vybraných podniků a zhodnocení jejich konkurenční schopnosti v tržním prostředí ČR. Návrh na zlepšení jejich současného stavu.

### **3.2 Zdroje dat**

Informace byly získávány studiem odborné literatury a z odborných článků, které souvisejí s danou problematikou. K vypracování analýz podniků byla použita interní data a záznamy zvolených podniků. Jako doplňující zdroj dat bylo použito dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení.

Získané informace z odborné literatury posloužily k zorientování se v jednotlivých tržních segmentech, ve kterých se podniky pohybují. Interní záznamy a data společně s rozhovory posloužily jako základ pro vypracování analýz.

### **3.3 Etapy vypracování práce**

Diplomová práce je rozdělena do pěti částí.

#### *Část první – teoretická*

V první části práce, kterou tvoří literární přehled, je nastíněna problematika k danému tématu diplomové práce. Jsou vysvětleny pojmy MSP, konkurenceschopnost, inovace, podpora MSP, SWOT analýza, STEP analýza, Porterův model 5-ti sil, tržní prostředí ČR.

#### *Část druhá*

Druhá část práce se zabývá charakteristikou vybraných podniků, která zahrnuje historický vývoj, předmět a obor podnikání a představení jednatele společnosti.

### *Část třetí*

Ve třetí části je provedena analýza vybraných podniků metodami STEP analýzy, SWOT analýzy, Porterova modelu 5-ti sil a rozhovorem.

### *Část čtvrtá*

Tato část je věnována vyhodnocení analýz, syntéze výsledků a návrhům pro zlepšení stávající situace podniků.

### *Část pátá*

Pátá část představuje závěr práce, kde je zhodnocena konkurenceschopnost vybraných podniků.

## **3.4 Vlastní metodika**

### **3.4.1 STEP analýza**

Jedná se o velmi vhodnou analýzu pro zkoumání vnějšího prostředí a vnějších vlivů působících na podnik. Pomocí této analýzy bude zhodnoceno, které vnější vlivy jsou pro podnik zásadní, kterých je třeba se obávat a které lze využít.

### **3.4.2 SWOT analýza**

Metoda, která hodnotí silné, slabé stránky a ohrožení a příležitosti. Metoda je využita ke zkoumání vnitřního prostředí firmy, vyhodnocení silných a slabých stránek a zároveň při analýze vnějšího prostředí, tak aby byly odhaleny vlivy, které podnik ohrožují a, které nabízejí příležitosti. Součástí této analýzy je i návrh řešení, při odstraňování slabých stránek a předcházení ohrožením.

### **3.4.3 Porterův model 5-ti sil**

Jedná se o základní metodu při zkoumání konkurenceschopnosti podniku. Pomocí této metody bude zhodnocena pozice podniku vůči dodavatelům, zákazníkům a konkurentům.

#### 3.4.4 Rozhovor

Byl použit strukturovaný rozhovor s jednatelem firem a se zaměstnanci. Jednalo se o rozhovor, ve kterém měli dotazovaní předem známé otázky a odpovídali na otázky dle vlastních zkušeností. Osloveni byli tři nejvyšší zástupci společností, kteří vykonávají pozici jednatelů a tři zaměstnanci z každého podniku.

Otázky pro jednatele společností se týkaly zejména zhodnocení situace v podniku z jeho pohledu, plánů do budoucna, inovací a konkurentů. Otázky pro zaměstnance se týkaly jejich vnímání nastolené podnikové kultury, spokojenosti s prací v podniku a jejich pohledu na jednatele (viz příloha).



## 4 Praktická část

### 4.1 Charakteristika podniku CB Profil a.s.

Historie společnosti CB Profil a.s. sahá až do roku 1995 zřízením společnosti Haironville Bohemia s.r.o., která vznikla jako součást belgického koncernu Cockerill Sambre pro země střední Evropy. Hlavní sídlo společnosti bylo zřízeno v Českých Budějovicích. Již od začátku, společnost patřila mezi největší firmy podnikající v oblasti trapezových plechů a sendvičových panelů na českém trhu. V roce 1999 Cockerill Sambre se spojila s francouzským koncernem Usinor a dva roky poté se Usinor spojil s Arbed and Aceralia a vytvořil nový concern Arcelor. Concern ArcelorMital je největší společností zaměřenou na ocelářský průmysl na světě a v loňském roce dosáhl zisku 903 milionů dolarů. Tyto změny vedly ke zvětšení sortimentu a k nové strategii pro český trh. V roce 2001 začala produkce střešních profilů 39/333. Dva roky poté začala produkce stěnových profilů 32/207. Největší výhodou těchto modelů byla rychlost dodání na místo určení během dvou dnů. Koncern měl své vlastní pobočky v sousedních státech, takže společnost jako taková se nikdy nezapojovalo do exportních aktivit. Po neshodách ve vedení společnosti všichni zaměstnanci rezignovali a nová soukromá společnost byla založena.

CB Profil a.s. byl založen v roce 2006. Byla postavena nová výrobní hala, s plně funkční linkou na výrobu trapezových plechů. CB PROFIL a.s. je ryze česká společnost, která působí na trhu ve výrobě trapezových plechů a hraněných profilů. V nové výrobní hale je nainstalována moderní, plně automatizovaná výrobní linka na profilování trapezových plechů. Druhou oblastí je výroba hraněných profilů na nejmodernějších ohraňovacích lisech značky EHT do délky až 6 500 mm a tloušťky 6 mm s automatickým bombírováním, které zaručuje naprostou přesnost ohybu po celé délce. Hlavním mottem firmy je nejvyšší kvalita, rychlost a odborný servis pro zákazníky, který zabezpečuje zkušený tým technických pracovníků. Rychlá výroba do týdne od zadání specifikace a tím dostatečný čas pro řádné zpracování kladečských plánů opláštění je velice důležitá. Zákazníkům se snaží zboží dodávat v co nejkratších termínech. Dále se soustředí na přesné dodávání dle zadaného časového harmonogramu,

aby předešli pozdním či předčasným návozům a tak zaručili hladký průběh montáže a splnění termínů. Při osobní návštěvě firma nabízí možnost osobního zhlédnutí výroby trapézových plechů a hraněných profilů. Součástí nabízených služeb je i poradenství na základě bohatých dlouholetých zkušeností v oboru při projektování z hlediska estetiky, statiky i ekonomického řešení stavby. Zaškolení pracovníků pro odbornou montáž, provedení posouzení kvality montáže. Firma nabízí také dopravu až na stavbu či sklad, dle požadavku, zajištění kvalitního spojovacího a těsnícího materiálu, který bude potřeba pro řádnou montáž.

Společnost CB Profil a.s. působí v rámci svého předmětu podnikání na českém trhu od roku 2006, patří svým rozsahem na trhu mezi menší společnosti. Strategie společnosti spolu s technologickým vybavením je předpokladem pro růst společnosti. Každým rokem svého působení získává významnější pozici na trhu. Společnost zaměstnává 24 zaměstnanců a tímto počtem se řadí mezi malé organizace. Ve společnosti nebyla založena odborová organizace, ani není uzavřena kolektivní smlouva. Vedení společnosti přesto trvale věnuje velkou pozornost vytváření dobrých pracovních podmínek pro své zaměstnance, včetně plně vybaveného prostředí. Společnost přispívá svým zaměstnancům na stravu, podporuje u svých pracovníků studium cizích jazyků i další odborné vzdělání formou kursů, odborných seminářů i studia odborné literatury a tiskovin. Pracovní podmínky zaměstnanců jsou upraveny vnitropodnikovými směrnici.

Funkci jednatele firmy vykonává již od roku 2006 její zakladatel a majitel. Za dobu 3 let, kdy vykonává funkci jednatele firmy, si získal reputaci jednoho z nejschopnějších manažerů v jižních Čechách. U firem, se kterými spolupracuje, platí za poctivého a spolehlivého člověka. Je charismatický a má veškeré atributy, které by správný manažer měl mít. Jeho jednání se zaměstnanci je vždy autoritativní, ale přesto takřka „kamarádské“. Ve firmě, panuje velice uvolněná atmosféra a to i přes velké pracovní tempo. Jednatel společnosti se aktivně zapojuje do výroby a rád je členem týmu. K utužování dobré morálky slouží i mimopracovní aktivity. Jedná se zejména o společné večere, sportovní akce atd. (Zdroj: Vodička, Bakalářská práce).

**Obrázek 4 - Vývoj výsledku hospodaření CB Profil a.s.**



(zdroj: vytvořeno na základě dat z Výkazu zisku a ztráty spol. CB Profil a.s.)

Jak je patrné z grafu vývoje hospodářského výsledku za posledních pět let podnik na začátku bojoval o přežití, což bylo způsobeno vysokou kapitálovou náročností na výstavbu nové haly a výrobní linky a od roku 2008 pravidelně vykazuje nárůst výsledku hospodaření. Paradoxně, byl i přes hospodářskou krizi, zatím nejúspěšnější rok 2010. Je to způsobeno tím, že podnik se dokázal flexibilně přizpůsobit trhu, změnit orientaci na malé odběratele a maximálně využít kapacitu výrobní linky. Podařilo se zefektivnit výrobu, snížit náklady a zavést inovace, které způsobily nárůst výsledku hospodaření.

**Obrázek 5 - Vývoj tržeb CB Profil a.s.**



(zdroj: vytvořeno na základě dat z Výkazu zisku a ztráty spol. CB Profil a.s.)

Na grafu vývoje tržeb vidíme, že největších tržeb podnik dosahoval v roce 2008. Bylo to období rozmachu automobilového průmyslu a podniku CB Profil a.s. se podařilo získat několik zakázek na stavby výrobních hal pro koncern VW. V letech 2009 a 2010 došlo k poklesu tržeb z důvodu hospodářské krize a úbytku velkých zakázek. Podniku se však podařilo zefektivnit výrobu a snížit náklady, takže i přes pokles tržeb výsledek hospodaření rostl.

## 4.2 Analýza podniku

### 4.2.1 STEP analýza

Step analýza je složena ze čtyř dílčích faktorů, politické, sociální, technologické a ekonomické.

- Politické faktory

Jako nejvýznamnější politický „akt“ ovlivňující činnost společnosti CB Profil a.s. lze označit *vstup ČR do EU* a tím vytvořením bezbariérového obchodu. Pro podnik se jednalo o přínos spíše negativní. Před vstupem ČR do EU byli tuzemští výrobci chráněni cly a kvótami a po vstupu do EU tato ochrana přestala existovat. Pro trh trapezových plechů to znamenalo zvýšení konkurence a to zejména z Polska. *Polští výrobci* začali usilovat o státní zakázky, které byly dříve doménou tuzemských výrobců, a začali nabízet své produkty za ceny, které lze označit jako „dumpingové“. Tyto extrémně nízké ceny si mohli dovolit pouze z důvodu dodání nekvalitních materiálů a nízké ceny pracovní síly. CB Profil a.s. odmítl přistoupit na tento typ konkurenčního boje a přeorientoval se z podniku, který se ucházel o státní zakázky a podnik vyhledávající zejména zakázky od soukromých firem. Bohužel v době vstupu ČR do EU se teorie kvality a spolehlivosti příliš neuplatňovalo a jediné, co hrálo roli při rozhodování o státních zakázkách, byla finální cena. V dnešní době se CB Profil a.s. opět již uchází o tyto typy zakázek, protože faktory, které ovlivňují rozhodování o státních zakázkách, se staly více transparentní a různorodé. Znamená to, že nejde pouze o cenu, ale čím dál tím více se dostává do popředí kvalita, rychlost dodání a spolehlivost. To jsou atributy, kterými CB Profil a.s. vyniká a výrobci z Polska začínají být pomalu vytlačováni.

Na druhou stranu díky levnější pracovní síle v ČR na rozdíl od západních zemí mohl CB Profil expandovat do Rakouska a Německa a vyhrál několik konkurzů na stavby skladů a výrobních hal v těchto zemích.

S odstupem času hodnotí jednatel společnosti vstup do EU spíše jako pozitivní, protože poměr mezi změnou exportu a importu na trhu trapezových plechů se začal přiklánět k exportu.

- Sociální faktory

Těžko lze hodnotit sociální faktory typu struktura volného času, mobilita obyvatelstva atd., ve vztahu k výrobnímu podniku, který je orientován spíše na velké zakázky a na velké odběratele. Co však lze hodnotit je markantní *opatrnost ze strany investorů*. V současné době, kdy celým světem stále ještě otřásají dozvuky hospodářské krize, se poptávka na trhu trapezových plechů stala nestálou a závislou zejména na nejistotě a očekávání toho co bude. Jako pozitivum lze však vyvodit stále rostoucí nároky na kvalitu, která se stala nedílnou součástí při rozhodování investorů. Díky hospodářské krizi se trh „pročistil“ a zůstaly pouze podniky, které jsou schopny splňovat náročné normy kvality, nízkou cenu a rychlost dodání.

- Technologické faktory

V současné době disponuje CB Profil a.s. *nejmodernější výrobní linkou* na trhu. Její pořizovací cena byla cca 75 milionů korun a nabízí společnosti významnou konkurenční výhodu. Při plném využití výrobní linky lze vyrábět rychleji a efektivněji než jsou schopni konkurenti. Zavádění nové linky se však neobešlo bez problémů. Po měsíci provozu došlo k přerušení z důvodu technické závady na lince a musela být úplně odstavena na 2 měsíce. Náklady, které podniku vznikaly z důvodu přerušení výroby, byly podle odhadů zaměstnanců podniku zhruba 1 milion korun denně. Protože se jednalo o linku, kterou v té době nikdo neměl, byla i její oprava a správné nastavení náročné. Jediný, kdo dokázal linku opravit, byla společnost, která ji i zároveň dodala, ale jelikož se jednalo o společnost se sídlem v Rakousku, byla komunikace obtížná a zdlouhavá. Po dvou měsících se podařilo linku uvést do provozu a funguje bez problémů.

- Ekonomické faktory

Podnik CB Profil a.s. byl nucen kvůli otevření tržního prostoru a z důvodu hospodářské krize přeorientovat svou výrobu na zakázky menšího rozsahu než na které byl koncipován. Zároveň, dříve se *konkursní řízení* uskutečňovala u projektů od 3000 metrů a ceny 500 000 Kč. Dnes jsou výběrová řízení i na projekt o rozloze 300 metrů a hodnotě 50 000 Kč. Pokud chtěl podnik přežít, musel se z „neohebného“ podniku, který byl koncipován na velké zakázky, transformovat na malý a flexibilní. Znamenalo to upravit výrobu tak, aby bylo možné vyhovět i malým zákazníkům, například soukromým osobám, kteří poptávali pouze malé zakázky a zároveň být schopni dodávat včas velké objemy pro stavební firmy.

#### 4.2.2 SWOT analýza

- Silné stránky

**Silné stránky** podniku CB Profil a.s. spočívají zejména ve zcela odlišné *podnikové kultuře* než, která je běžná u ostatních podniků. Jde zejména o synergii mezi zaměstnanci, kteří vytvořili prostředí takřka rodinné firmy, ačkoliv mezi sebou nemají žádné příbuzenské vztahy. Jde o dlouhodobou práci jednatele společnosti, který svým přístupem zapojuje zaměstnance do dění ve společnosti nejen na pracovišti, ale i mimo něj. Jedná se o společné sportovní akce, večere, dovolené atd. Tím došlo ke vzniku týmu, který je schopen řešit problémy velmi rychle, bez konfliktů a efektivně.

To co dává podniku konkurenční výhodu a významné postavení na trhu je *supermoderní výrobní linka*. Tato linka je schopna produkovat o  $\frac{1}{4}$  více metrů čtverečních denně trapezových plechů než jakákoliv jiná linka v ČR. Podnik CB Profil a.s. je schopen vyrábět rychleji a minimálně ve stejné kvalitě jako jeho konkurence.

- Slabé stránky

**Slabou stránkou** se zdá být obava podniku z *podstupování větších rizik* a *opatrný přístup k investicím do rozvoje podniku*. Jednatel společnosti říká, že v dnešní době je velmi riskantní snažit o expanzi, když nelze s jistotou říci, jak se bude chovat

poptávka na trhu trapezových plechů v dalších obdobích. Je třeba zmínit i poměrně neefektivní propagaci podniku. V podstatě jedinou reklamou, kterou CB Profil a.s. využívá, jsou internetové stránky společnosti a dvakrát do roka návštěva veletrhů Forarch a Stavebního veletrhu v Brně. Je třeba více zacílit, přesně definovat skupinu cílových zákazníků a reklamu celkově zefektivnit. Nicméně dle slov jednatele společnosti nelze podnik propagovat nějakou masivní reklamní kampaní. Výrobní podnik typu CB Profil a.s. se snaží sám sebe propagovat spíše „šířením“ dobré pověsti, dlouhodobou spolehlivostí a seriózním jednáním. Jedná se o nejlevnější variantu reklamy, ale také nejistou.

Jako další slabé místo se jeví *malé skladovací prostory*, protože sklad se nachází přímo ve výrobní hale a firma se spoléhá na to, že vše co vyrobí, se okamžitě transportuje k zákazníkovi. Problém nastane, pokud dojde k časové prodlevě a začnou se hromadit zásoby. Zmenší se tím pádem i manévrovací prostor, nutný pro pohyb manipulačních vozíků a může dojít k celkové odstávce výroby. Škody, které společnosti vznikají, při přerušení výroby jdou do statisíců korun, takže tento problém je poměrně závažný.

Slabou stránkou je rovněž přílišná *fixace na pár hlavních dodavatelů* a *absence diverzifikace rizika*, při zpoždění dodávek zásob materiálu. Jednatel společnosti sice tvrdí, že ke zpoždění dodání dochází minimálně a že dodavatelé, s kterými jedná, jsou korektní, přesto si však myslím, že alespoň dva další dodavatelé by byly potřeba, pro eliminaci rizika zpoždění.

- Příležitosti

**Příležitostí** pro podnik by mohla být *zpětná transformace* na podnik, který se soustředí na velké zakázky. S odstupem času hospodářská krize oslabuje a CB Profil a.s. musí být připraven se opět zapojit do souboje o velké státní i soukromé zakázky. Je však vidět, že podnik se na tuto změnu připravuje. V roce 2011 se podařilo realizovat zakázky o objemu 56200 m<sup>2</sup> a 39385 m<sup>2</sup>, což je nárůst oproti zakázkám z roku 2010 a 2008, kdy největší zakázky byly o objemu 20918 m<sup>2</sup> respektive 25400 m<sup>2</sup>. Podnik byl původně koncipován jako velkoodběrový a je třeba si uvědomit, že přeorientování na



malé zakázky bylo sice v době krize účelné, ale není to řešení dlouhodobé a koncepční. Důvod zpětné transformace podniku spočívá v tom, že k výrobě trapezových plechů jsou používány lisovací kazety. Tyto kazety mají tvarované lisy, tak aby byl svitek vylisován do přesně stanového profilu. Při malých zakázkách se musí kazety často měnit kvůli odlišným požadavkům na výsledný profil trapezových plechů a tento proces měněný lisovacích kazet je zdlouhavý. Při velkých zakázkách se kazety nemusí měnit a ve výrobě tak nevznikají časové prodlevy.

- Ohrožení

**Ohrožením** zůstávají *výrobci a dodavatelé z Polska*. Řada českých podniků je ochotna kupovat nekvalitní materiál z Polska jen, aby stlačily ceny na minimum. V dnešní době, však naštěstí kvalita výrobku dominuje na popředí investorského zájmu a cena je řešena až jako druhá „položka“. Pokud, by tento trend pokračoval, mohlo by dokonce dojít i k nárůstu ceny, za kterou jsou výrobky CB Profil a.s. prodávány.

#### 4.2.3 Porterův model 5-ti sil

- **Dodavatelé**

Mezi hlavní dodavatele firmy patří společnosti VOEST ALPINE LINZ Rakousko, MARCEGAGLIA – Itálie, Coilinter Německo, MYRIAD Francie. CB Profil a.s. dosáhl toho, že cena, kterou mají stanovenou od dodavatelů je z 90% procent tvořena cenou materiálu a pouze 10% platí za práci. Tím došlo k minimalizaci nákladů a zlepšení zisku. Všichni dodavatelé jsou ryze zahraniční. Dle slov jednatele společnosti je to hlavně proto, že kvalita materiálu, který nabízejí čeští dodavatelé, není ani zdaleka tak vysoká jako právě u zahraničních dodavatelů. CB Profil a.s. spolupracuje se stejnými dodavateli od svého začátku a díky korektnímu jednání ze strany dodavatelů chce v této spolupráci pokračovat i do budoucna.

- **Zákazníci**

Mezi zákazníky společnosti CB Profil a.s. patří, jak drobní podnikatelé, kteří poptávají množství mezi 50-300 m<sup>2</sup> trapezových plechů, tak i velký odběratelé, kteří jsou představováni velkými stavebními firmami.

Zákazníky se rozumí, jak současní kupující a spotřebitelé, tak potenciální zákazníci nakupující zatím od konkurence nebo i ti, kteří zatím výrobek nežívali, ale mohli by jej potřebovat.

Zákazníci jsou prioritou v marketingovém přístupu. Nezná-li podnik, kdo jsou nebo by mohli být jeho zákazníci, proč nakupují, jak spotřebovávají nebo používají výrobky, jaké jsou jejich požadavky, přání a priority při rozhodování o nákupu a jak nakupují, nemůže pro ně zvolit adekvátní parametry nabídky a maximálně je uspokojit. Zákazník, neznamená pouze koncový spotřebitel, ale zároveň obchodní partneři, přes které se naše zboží dostává ke koncovému spotřebiteli. Podnik musí zvážit, jednak jaké jsou požadavky konečných spotřebitelů, tak i nastavit podmínky pro obchodní partnery, tak, aby byl finální obchod výhodný pro obě strany. Pokud nebude mít cílový spotřebitel zájem o produkt, těžko se budou hledat obchodní partneři, kteří budou ochotni produkt kupovat. Firma CB Profil a.s. prodává však finální produkt přímo koncovým zákazníkům proto nemá žádné obchodní partnery, kteří by produkt kupovali, upravili a prodávali dále. Dále je třeba si uvědomit, zda výrobek prodáváme jednotlivci, firmě nebo neziskové organizaci. Myšlení těchto skupin se značně liší a je třeba zvolit jiné marketingové aktivity pro každý segment.

Firma CB Profil a.s. podstupuje konkurzní řízení na zakázky. Předmětem těchto konkurzních řízení jsou zakázky o velkých objemech a firma CB Profil a.s. musí splňovat celou řadu norem, aby mohla v konkurzním řízení uspět. Tyto konkurzy vypisuje buď stát, jakožto investor nebo firmy. Firma CB Profil a.s. vstupuje do konkurzního řízení s cenou, která je odrazem nákladů na výrobu a v průběhu řízení se cena upravuje. Výhodou firmy CB Profil a.s. je, že přímo spolupracuje s ČVUT a s Kloknerovým ústavem a mají provedeny fyzické zkoušky statiky plechu, takže jejich nabídka a celkové řešení staveb se neskládá pouze z cenové nabídky, ale také z

technického řešení a optimalizace celé stavby. Jednatel společnosti hovoří o tom, že během konkurzních řízení investoři často argumentují tím, že mají lepší cenovou nabídku, i když ji skutečně nemají a snaží se tak srazit cenu navrhovanou firmou CB Profil a.s. ještě níž. Firma CB Profil a.s. se proto snaží tuto cenovou politiku odvrátit tím, že jsou schopni si vzít projekty od stavby a navrhnout technické řešení, které v rámci ceny je jinde než je cena uvedená v projektu a hlavní je spolupráce s ČVUT, kde je firma CB Profil a.s. schopna například tam, kde je předepsaný materiál určené tloušťky nahradit dvěma materiály poloviční tloušťky, udělat skladební plán celé střechy a ušetřit tak celkovou hmotnost a náklady. Takže se nejedná pouze o cenový boj, ale také o boj technologický.

20% zákazníků firmy CB Profil a.s., vzhledem k podílu na celkovém objemu produkce, tvoří drobní podnikatelé. Jedná se o zákazníky, kteří svým odběrem nepřevyšují hodnotu 50 – 300m<sup>2</sup>. Podle výpisu ze zakázkového archu společnosti CB Profil a.s. je počet těchto drobných odběratelů až několik set za rok.

20% zákazníků tvoří investoři, kteří trapezové plechy pouze nakoupí a montáž si zjednájí sami nebo plechy dále prodávají. Jsou to například firma Hochtief, která se specializuje na pozemní stavitelství a dopravní infrastrukturu, a firma Skanska, která je čtvrtou největší developerskou a stavební firmou na světě.

60% zákazníků tvoří tzv. stálí zákazníci, jejichž odběry trapezových plechů se pohybují řádově od 20 – 30 tis. m<sup>2</sup>. Mezi tyto stálé zákazníky patří velké montážní firmy, které jsou subdodavateli na velkých akcích, kde je většinou rozdělení takové, že generální dodavatel zařídí spodní stavbu tedy základy a pak nastoupí velké montážní firmy, které provedou opláštění a zastřešení objektu a pak nastupují koncová řemesla, což jsou například vzduchotechnika, elektřina atd. Konkrétně se jedná o firmy OK Mont Brno, která se specializuje na montáž ocelových konstrukcí, Montza, Halex, která se specializuje na výstavbu průmyslových hal a obdobných staveb a Optimo Ventura, která se specializuje na stavebnictví a projektování střešních pláštů.

- **Konkurenti**

Konkurenty společnosti CB Profil a.s. je třeba rozdělit na tuzemské a zahraniční.

Trh trapezových plechů v ČR je rozdělen mezi 10-15 firem, které vyrábějí velmi podobné produkty. Konkurenční výhoda není tedy tvořena produktem jako takovým, ale spíše službami, které produkt provázejí, rychlostí výroby, spolehlivostí atd. Mezi největší tuzemské konkurenty CB Profil a.s. patří firmy Lindab AB, ArcelorMittal Ostrava a.s. a firma Prušínský.

Lindab AB je mezinárodní koncern se sídlem ve Švédsku (Grevie), který se zabývá vývojem, výrobou a prodejem produktů z tenkostěnných ocelových, předem lakovaných plechů. Nabízí komplexní systémová řešení v obchodních oblastech Profil a Vzduchotechnika. V České republice působí společnost Lindab již od roku 1993.

Koncern Lindab AB má nyní již 50-ti letou tradici. V současné době působí ve 29 zemích po celém světě a zaměstnává více jak 5000 zaměstnanců (zdroj: [www.lindabstrechy.cz](http://www.lindabstrechy.cz)). V ČR působí tyto dvě divize:

Divize Profil se zaměřuje na konstrukční průmysl. Nabízí komponenty a komplexní konstrukční řešení pro komerční i rezidenční využití – ocelové haly, střešní nástavby, lehké střešní konstrukce, malé komerční objekty, komplexní střešní a stěnové systémy.

Divize Vzduchotechnika se zaměřuje na vzduchotechnický průmysl. Nabízí širokou škálu produktů od jednotlivých distribučních elementů a indukčních jednotek až po komplexní řešení vzduchotechnických systémů.

ArcelorMittal Engineering Products Ostrava s.r.o. je výrobně-opravárenským závodem. Poskytuje služby závodům a útvarům akciové společnosti, ale taktéž partnerům v rámci skupiny ArcelorMittal, případně tuzemským a zahraničním zákazníkům.

Závod sdružuje strojírenskou a slévárenskou výrobu. Základní sortiment strojírenských výrobků tvoří výroba strojních dílů a zařízení, ocelových konstrukcí a výroba železničního dvojkolí. V oblasti slévárenství je závod zaměřen na výrobu odlitků z oceli a litiny.

Dalšími významnými činnostmi závodu jsou opravy elektrických strojů; projektování, dodávky, montáž a údržba elektrických zařízení; opravy mechanizačních prostředků; provádění, rekonstrukce a údržba staveb; provádění a údržba žáruvzdorných vyzdívek hutních, koksárenských a energetických zařízení.

Neméně významnou činností závodu je tepelné zpracování (odlitků, výkovků, válcovaného materiálů, svařenců) na velké a malé kalírně.

Pro technickou podporu uvedených činností, ale i mimo ně závod zajišťuje diagnostická měření, nedestruktivní zkoušky, inspekce a zkoušky strojních a elektrických zařízení včetně staveb. Součástí závodu je metrologické středisko s akreditovanou kalibrační laboratoří a pracoviště pro školení svářečů nebo nabídka ubytovacích služeb.

Závod je pro provádění výrobních a opravárenských činností certifikován řadou renomovaných společností, přičemž jeho celková způsobilost je pravidelně prověřována společností TÜV NORD (zdroj: [www.arcelormittal.cz](http://www.arcelormittal.cz)).

Ze zahraničních konkurentů jsou nejvýznamnější firmy Rautaruukki, Salzgitter a Thyssen. Jedná se o velké nadnárodní firmy, které však na českém trhu nemají tak dominantní pozici jako tuzemští výrobci.

- **Substituty**

Co se týče substitutů, je podnik CB Profil a.s. velmi dobře chráněn. V současné době neexistuje efektivnější způsob opláštění budov než právě pomocí trapezových plechů a sendvičových panelů. Jedná se o varietu nejlevnější a zároveň nejefektivnější. Takřka všechny průmyslové haly a sklady jsou stavěny z trapezových plechů a podíl substitutů je tedy takřka zanedbatelný. Jediným materiálem, který lze pokládat jako

klasické substituty je zdivo, které však zdaleka nedosahuje výhod trapezových plechů. Výstavba pomocí zdiva je zdoluhavá, nemá tepelně-izolační normy trapezových plechů a je i podstatně dražší. Proto dnes vidět halu nebo sklad postavenou ze zdiva je takřka rarita.

Bariéry vstupu jsou nastaveny velmi silně. Počáteční kapitálová investice na stavbu výrobní haly a linky je v řádu desítek milionů korun. Další bariérou je vytvoření stálé sítě dodavatelů, odběratelů a získání schopných pracovníků. Aby firma mohla fungovat, musí se každý měsíc vyrobit určité množství výrobků a to také prodat. Trh trapezových plechů je rozdělen mezi několik konkurentů a u všech se jedná o firmy, které již výrobní haly a linky mají vybudované, fungují dlouhodobě a mají vlastní distribuční a dodavatelské sítě. Proto je vstup na tento trh velmi komplikovaný a finančně a časově náročný.

#### 4.2.4 Rozhovor

Rozhovor probíhal s jednatelem společnosti a trval zhruba hodinu. Jednalo se o dvacet předem oznámených otázek, které odhalily způsob fungování podniku z pohledu pozice manažera. Otázky se týkaly zejména inovací v podniku, ale také všeobecné stránky podniku jako je jeho historie a predikce vývoje.

Pro jednatele společnosti je velmi důležité, aby podnik nepřestal stagnovat a stále se někam vyvíjel. Jako svůj největší úspěch považuje vybudování pevného zázemí společnosti, výstavbu nové haly a sestavení týmu odborníků, kteří dokáží respektovat podnikovou kulturu společnosti a jsou schopni pracovat v týmu. Co se týče inovací, hovoří jednatel o nejmodernější výrobní lince, která nemá v České republice konkurenci a nabízí společnosti CB Profil velkou konkurenční výhodu. Vedoucí pracovníci se pravidelně každý rok účastní školení v Rakousku, kde je školící centrum pro vrcholové manažery. „To co se na školeních naši vedoucí pracovníci naučí, se snažíme implementovat do našeho podniku“ říká jednatel společnosti. V roce 2011 byla kompletně přestěhována výrobní hala, tak aby byl jeden vjezd a jeden výjezd a výrobní linka končila u východu a trasa k nakládání kamionů byla co nejkratší.

Do budoucna očekává jednatel společnosti vyšší nároky zákazníků na kvalitu. V současné době již není v popředí zájmu zákazníka cena, ale spíše kvalita, životnost a servis výrobku. Díky moderní lince se však neobává nějakých nedostatků a naopak si myslí, že v České republice není moc podniků, které by mohli společnosti CB Profil stran kvality konkurovat.

Zaměstnanci společnosti CB Profil dobře chápou nastolenou podnikovou kulturu. Podnik pro ně neznamena pouze zdroj obživy, ale nedělá jim problém jet do práce i o víkendu a účastnit se různých školení. Každý si dobře uvědomuje, že tak jak se daří podniku, bude se dařit i jim.

Pracovníci jednatele respektují a velmi oceňují jeho přístup k práci. Váží si zejména toho, že jednatel společnosti často navštěvuje prostory výrobní haly a účastní se každodenního provozu. Každý měsíc se koná setkání zaměstnanců s jednatelem na poradách, kde jsou probírány dosažené výsledky a budoucí cíle. Tyto porady jsou otevřené a zaměstnanci se zde mohou vyjádřit podle své svobodné vůle.

Jako příjemné zpestření práce berou pravidelné firemní večírky, společné dovolené a sportovní akce, které jsou podnikem pořádány. Uvědomují si, že tyto společné akce slouží k budování kolektivu a zaměstnanci se setkávají pravidelně i mimo práci.

### 4.3 Charakteristika podniku David servis spol. s.r.o

Českobudějovická firma David Servis se stala v regionu pojmem v oblasti obchodu a servisu naftových motorů a stavebních strojů. Byla založena v roce 1991 a začátky její obchodní a servisní činnosti se váží k německé společnosti HATZ, u níž získala výhradní zastoupení pro Čechy a Slovensko. Firma HATZ se specializuje na menší jednoválcové motory s výkonem od 1,5 kW do 60 kW, které jsou vhodné do vibrační techniky komunálních vozů, elektrocentrál apod. Nejznámější uplatnění těchto motorů najdeme v ručně vedených válcích od české firmy Stavostroj, kterých firma David Servis dodala více než 1000 kusů a také jako pomocný zdroj pro ovládání komunálních nástaveb vozů od firmy Kobit.

**Obrázek 6 - Motor Hatz**



(Zdroj: <http://www.davidservis.cz> )

K dalším aktivitám firmy patří obchodní a servisní činnost v oblasti stavebních strojů jako pásové bagry Neuson, kráčivá rypadla Menzi Muck a čelní a kloubové nakladače firmy Gehl. Na základě zvýšení poptávky po servisní činnosti se firma rozhodla k zásadní přestavbě areálu společnosti. V roce 1996 se rozrostl podnik o další dílenskou a administrativní část. Firma mohla zvýšit počet zaměstnanců z 24 na 40 lidí.



**Obrázek 7 - Stroj Menzi Muck**



(Zdroj: <http://www.davidservis.cz>)

David Servis reagoval na výzvu největšího světového výrobce naftových motorů firmy Cummins ke společnému podnikání. Tak vznikl podnik Cummins Diesel Bohemia, který nabízí na českém trhu více než 3500 různých druhů zařízení, schopných pracovat v nejtěžších provozních podmínkách. Firma Cummins je největším světovým výrobcem dieselových motorů s výkonem nad 150 kW, ale vyrábí i čtyř až šestiválcové motory s výkonem od 56 kW do 1500 kW. Zemní stroje dodávané firmou David Servis jsou schopny provádět zemní práce i v nepříístupných terénech a proto se např. podílely na odstraňování následků povodní a říčních koryt v Desné v Orlických horách. Tyto stroje mohou být vybavovány speciálními biologicky odbouratelnými náplněmi, takže mohou pracovat bez poškození životního prostředí ve vodních nádržích a jejich ochranných pásmech, lesích, horách apod.

## Obrázek 8 – Motor Cummins



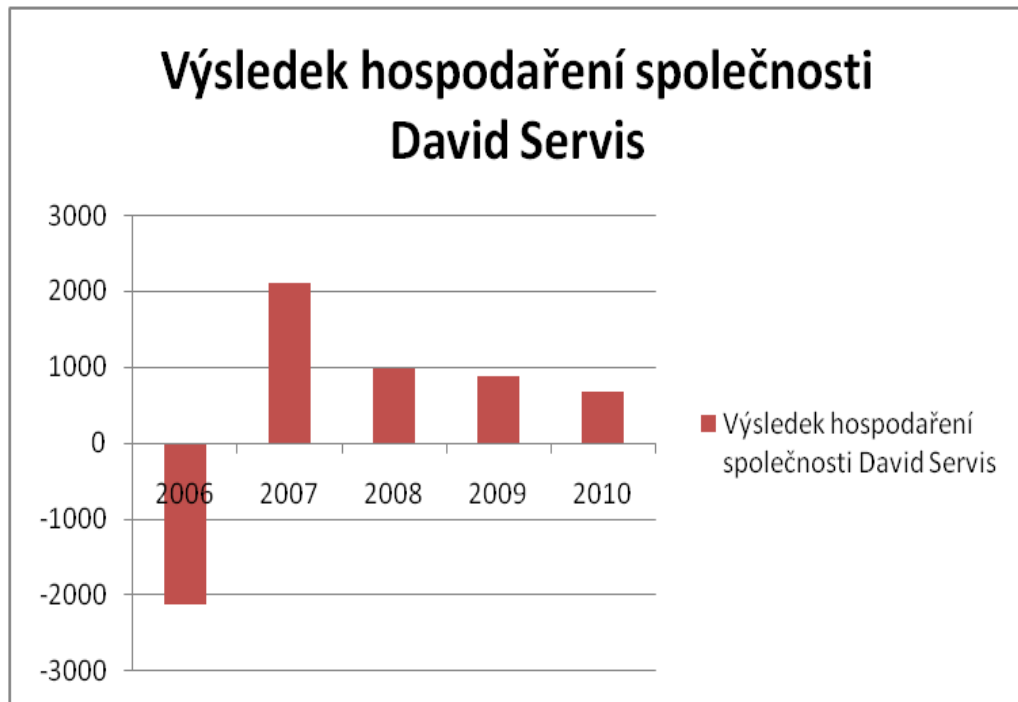
(Zdroj: <http://www.davidservis.cz> )

Firma má také odborníky na vzduchotechniku, kteří zajišťují montáž, servis a opravy vzduchotechnických zařízení včetně měření a regulace. Ve snaze lépe využívat firemní kapacity byla založena dceřiná společnost David Servis – zemní práce, která vlastní více než 20 stavebních strojů. Další dceřinou společností jsou GEO služby, které se specializují na zaměřování inženýrských sítí a staveb.

Významnou část podnikatelských aktivit společnosti David Servis představuje montáž a export náhradních dílů pro zahraniční partnery. Tato činnost tvoří 40 % celkového obrátu firmy, dosahujícího až 150 milionů korun ročně. Náhradní díly se vyvážejí především do Rakouska, Německa a Švýcarska (Zdroj: [www.davidservis.cz](http://www.davidservis.cz)).

Jednatel společnosti David Servis vykonává svou funkci od roku 2004 a je považován za zkušeného odborníka a profesionála. Podle slov jeho zaměstnanců se snaží svým přístupem jít ostatním vzorem a nedělá mu problém se zapojit do práce v dílně. Hlavní náplní jeho práce je získávání nových zakázek, analýza výsledků hospodaření a řízení prodeje. Jako silné vlastnosti jednatele zaměstnanci označili pracovitost, slušné jednání a spolehlivost.

Obrázek 9 - Vývoj výsledku hospodaření společnosti David Servis



(zdroj: vytvořeno na základě dat z Výkazu zisku a ztráty spol. David Servis)

Na grafu vývoje hospodářského výsledku (dále jen VH) společnosti David Servis vidíme, že největšího VH podnik dosáhl v roce 2007, nicméně tento fakt je zavádějící, protože v letech 2008 a 2009 došlo k výstavbě nových prostor pro servis strojů a tato investice byla z velké části financována právě z VH. V roce 2010 již byly nové prostory vystavěny, ale je vidět dle grafu, že dopad hospodářské krize pocítil i podnik David Servis a VH klesl.

Obrázek 10 - Vývoj tržeb za prodané zboží spol. David Servis



(zdroj: vytvořeno na základě dat z Výkazu zisku a ztráty spol. David Servis)

Na grafu vývoje tržeb za prodané zboží společnosti David Servis vidíme, že podnik nikdy neklesl, co se týče tržeb za prodané zboží, pod hranici 40 000 000 Kč což je výsledek velmi pozitivní. Je však pokles tržeb za prodané zboží zhruba o polovinu mezi lety 2008 a 2009. Tento pokles lze vysvětlit zaváděním nové řady motorů, které ještě nebyly zaběhlé a pro zákazníky představovaly riziko neznáma. V roce 2010 se podařilo díky marketingové podpoře prodeje tržby za prodané zboží navýšit, nicméně nebylo dosaženo maxima z roku 2007.

## 4.4 Analýza podniku

### 4.4.1 STEP analýza

- **Politické faktory**

Dne 6.12.2011 byla ve Sbírce zákonů vyhlášena velice důležitá tzv. sazbová novela zákona o DPH č. 370/2011 Sb. (dále jen „novela“), která s účinností od 1.1.2012 zvyšuje sníženou sazbu DPH z 10 na 14 % a přináší od 1.1.2012 i řadu dalších změn.

Tato novela není pro podnik David servis až tak zásadní, protože neobchoduje s výrobky ani službami, na které lze tuto sníženou sazbu uplatnit. Nicméně s touto novelou souvisí její druhá část a to je zavedení jednotné sazby DPH ve výši 17,5 %. Tato novela by měla vstoupit v platnost v roce 2013 a znamenala by výraznou úsporu pro podnik (Zdroj:www.behounek.eu).

Jako další politický faktor, který může ovlivnit hospodaření podniku David Servis je současný „nestabilní“ stav vlády v České republice. Pro zahraniční investory je jako jeden z faktorů, který sledují při zvažování investice, stabilita vlády v zemi, do které hodlají investovat. Proto lze říci, že pokud se situace v dohledné době nestabilizuje, tak to může znamenat odliv zahraničního kapitálu a pro podnik jako je David servis, který je výrazně orientován na zahraničí to může znamenat velké riziko.

Společnost David servis očekává zavedení Eura v České republice. Protože se jedná o podnik, který využívá zahraniční dodavatele a zároveň více jak polovinu obratu tvoří export, přijetí Eura by znamenalo výrazné usnadnění práce. Zavedení Eura by přilákalo řadu investorů, kteří dnes obchodují na Slovensku, které již Euro má. Další výhodou by bylo odstranění kolísání kursu a zjednodušení účetnictví. V současnosti, kdy Evropou stále ještě otrásá hluboká hospodářská krize Řecka a nezdravá situace ostatních jižních zemí, je však otázkou, zda Euro vůbec přijato bude a kdy přesně to asi málokdo odhadne.

- **Sociální faktory**

Tak, jak se mění životní styl obyvatelstva, tak se i mění podnik David servis. Dnes lidé hledají pohodlí, velkou roli začal hrát v podvědomí lidí design a upřednostňována je i ekologie. Tyto aspekty ve změně životního stylu obyvatelstva si uvědomil i podnik David servis a vznikla divize vzduchotechniky. To, že mají dnes domácnosti klimatizace, solární panely a vyhřívané podlahy je přesný úkazem toho, jak se mění chování domácností. Nejprve začal David servis klimatizace pouze prodávat a postupně se přidal i servis, montáž a zaškolení.

Díky „zelené vlně“, která je nyní velkým fenoménem a být ekologicky šetrný se stává součástí životního stylu, se sortiment divize vzduchotechniky rozrostl o prodej, montáž a servis solárních panelů. David servis se však důrazně distancuje od stavby solárních panelů na „zelené louce“ a solární panely montuje pouze na obydlené plochy. Jedná se jak o průmyslové budovy, tak i o soukromé domácnosti.

- **Technologické faktory**

Podnik David servis spolupracuje se společností Cummins, která je největším světovým výrobcem dieselových motorů na světě. Součástí společnosti Cummins je i divize vývoje a technického rozvoje, která je orientována čistě na vývoj motorů. Díky tomu má podnik David servis k dispozici motory, které prošly dlouhodobým vývojem a patří k absolutní špičce co se týče technologických možností současnosti. Motory prošly technologickým vývojem a v současnosti se jedná o motory, které jsou schopny pracovat v chráněných krajinných oblastech, v lesích a celkově v prostředí, kde je pečlivě sledován stav emisí atd. Tyto motory jsou šetrné k životnímu prostředí, jsou schopny pracovat takřka bez hluku a bez zápachu.

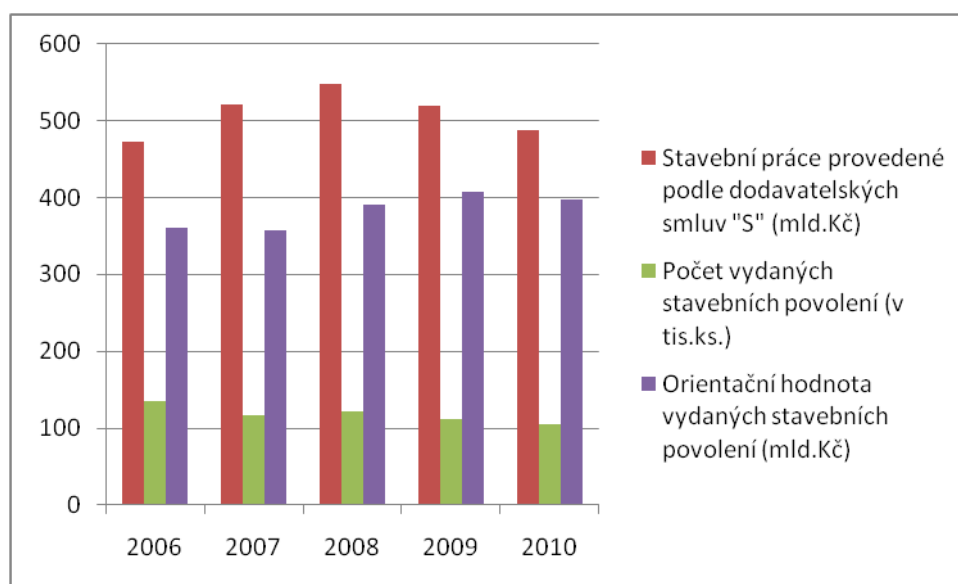
Kráčivé bagry Menzi Muck představují jedinečné řešení efektivního využití mechanizace v těžce přístupných místech. Na základě dlouholetého vývoje a tradice výroby kráčivých rypadel od roku 1966 byl Menzi Muck představen jako první stavební stroj pro práci ve svahu na světě. Opět se jedná o technologický faktor, který je pro David servis velmi důležitý. Díky schopnosti bagrů Menzi Muck je schopen

uspokojovat poptávku zákazníků, kteří potřebují stroje schopné pracovat v těch nejtěžších přírodních podmínkách. Díky tomu, že se jedná o systém patentovaný a na českém trhu neexistuje adekvátní substitut, dává to podniku David servis velkou konkurenční výhodu.

- **Ekonomické faktory**

Podnik David servis se pohybuje v prostředí stavebního průmyslu, proto je silně ovlivněn ekonomickým stavem tohoto sektoru ekonomiky.

**Obrázek 11- Vývoj ve stavebnictví**



(Zdroj: <http://vdb.czso.cz/>)

Na grafu je vidět odraz situace v ekonomice jako takové. Do roku 2008 docházelo ke každoročnímu růstu stavebních prací. Od roku 2008, kdy nastala ekonomická krize, počet stavebních prací klesá. Tento trend je vyvolán stagnací ekonomiky jako celku a nedůvěrou investorů. Ti nechtějí podstupovat v této době riziko, proto dochází k úbytku developerských projektů a staveb celkově.

David servis, jakožto podnik, který dováží skoro veškerý svůj sortiment od zahraničních dodavatelů, musí sledovat vývoj kurzu eura vůči koruně. Devalvace

koruny znamená zdražování dovozu a tudíž vyšší náklady pro podnik. Tento faktor je však takřka v celé výši kompenzován exportem podniku, takže pouze pokud by došlo k nějakému dramatickému kolísání kursu koruny vůči euru, tak pouze pokud by toto kolísání bylo doprovázeno dramatickým poklesem exportu podniku, tak by se dalo hovořit o faktoru, který podnik ovlivňuje.

#### 4.4.2 SWOT analýza

- Silné stránky

**Silnou stránkou** podniku lze označit *široké portfolio společnosti*, které obsahuje širokou nabídku motorů od společností Hatz a Cummins, kráčivé bagry Menzi Muck a několik typů klimatizací a solárních panelů. Dá se říci, že se jedná o nabídku nesourodou a moderní studie managementu hovoří o tom, že by menší podnik měl být orientovaný pouze na jednu činnost, ale jak je vidět na David servisu, tak i tato varianta funguje.

Jako další silnou stránku lze označit *služby, které doprovází prodávané produkty*. David servis nabízí kompletní montáž, servis a školení ke svým výrobkům. Díky této „komplexnosti“ může podnik nabídnout svým zákazníkům kompletní produkt včetně všech služeb, které produkt doprovází. Podle jednatele společnosti je pro řadu zákazníků právě tato komplexnost rozhodujícím faktorem při nákupu. Nabídka doživotního servisu a pětileté záruky se vztahuje na každý výrobek, který podnik prodává.

K tomu, aby podnik mohl fungovat, je třeba mít *kolektiv lidí*, kteří jsou schopni a ochotni se podílet na růstu podniku, na jeho podnikové kultuře a na jeho rozvoji. Podle jednatele společnosti v podniku David servis pracují zejména zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti již déle než 10 let, pouze 2 noví zaměstnanci byli přijati v posledních pěti letech. Jednatel dále hovoří o tom, že díky tomu, že zaměstnanec stráví v podniku podstatnou část svého života, je pak s podnikem mnohem více „spojený“ a z práce se pro něj stává součástí jeho života. Tato synergie je možná pouze tehdy, pokud je



zaměstnanec v podniku spokojen, pokud je ochoten se učit novým věcem, naslouchat a být součástí týmu.

V David servisu je zaveden zajímavý *system odměňování*, který je nastaven tak, aby byli zaměstnanci maximálně motivováni. Podnik je rozdělen do 4 divizí a tyto divize mezi sebou soupeří. Na konci roku se prochází výsledky a divize s nejlepšími výsledky je pak odměněna prémie. Protože jsou divize jinak velké, nepočítají se pouze absolutní hodnoty, ale zejména procentuální hodnoty, které udávají růst, ztrátu nebo stagnaci divize. Podle slov zaměstnanců je to zajímavý systém odměňování a funguje i jako systém pro zlepšení podnikové kultury.

- Slabé stránky

**Slabou stránkou** podniku lze paradoxně právě výše zmiňovaný *system odměňování*, který může svádět k nezdravému soupeření mezi divizemi podniku. Lze si představit situaci, kdy jednotlivé divize, místo toho aby se snažily maximalizovat svůj zisk a růst, se zaměřují na poškození druhé divize za účelem „zvítězit“. Dle slov jednatele společnosti však naštěstí zaměstnanci pochopili účel takového systému a tento boj v podniku neprobíhá.

Jako další slabou stránku lze označit přílišnou *fixaci na společnosti Hatz, Cummins a Menzi Muck*. Tyto společnosti jsou jedinými dodavateli, které společnost má a David servis je vázán exkluzivní smlouvou, která podnik zavazuje, že bude prodávat pouze výrobky těchto značek. Nicméně tato smlouva působí i druhým směrem a to tak, že nikdo jiný nesmí prodávat produkty od společností Hatz, Cummins a Menzi Muck a České republice a na Slovensku. Jinými slovy David servis je výhradní prodejce produktů těchto tří společností v České republice a na Slovensku.

- Příležitosti

**Příležitostí** pro podnik by mohlo být, ve STEP analýze blíže analyzované, *přijetí Eura*. Pro podnik by se zjednodušila celá řada procesů, které podnik zbytečně administrativně zpomalují. Navíc podnik musí vázat vždy určitou zásobu peněz

v korunách, kvůli případným kolísavým tendencím koruny vůči Euro. Tento kapitál vázaný v rezervách by mohl být využit pro investici do dalšího rozvoje podniku.

- Ohrožení

**Ohrožením** pro podnik je *ilegální prodej naftových motorů od společnosti Hatz* na českém trhu. Ačkoliv má David servis výhradní právo na prodej motorů Hatz v České republice, přesto se na trh dostávají motory, které nepochází z David servisu. Jedná se o motory, které byly nakoupeny v zahraničních bazarech a jsou v ČR prodávány jako nové. Protože David servis je jediný podnik v ČR, který je schopen tyto motory adekvátně servisovat, pro lidi, kteří si motory koupily touto cestou, není jiná možnost než si je nechávat servisovat v David servisu. Nicméně stejně tak, jako má David servis výhradní zastoupení na prodej, musí dodržovat i další část smlouvy se společností Hatz a to je zajištění doživotního servisu na tyto motory. A to i na motory, které sami neprodali.

#### 4.4.3 Porterův model 5-ti sil

- **Dodavatelé**

Dodavateli společnosti David servis jsou společnosti Hatz, Cummins a Menzi Muck.

Společnost Hatz Diesel GmbH sídlící v bavorském Ruhstorfu patří k největším světovým výrobcům naftových motorů do výkonu 60kW. Více než stoletá tradice a využívání těch nejmodernějších technologií při výrobě zaručuje kombinaci výborných výkonových parametrů a nízkých spotřebních a emisních hodnot splňujících nejpřísnější evropské normy a limity (Zdroj: [www.davidservis.cz](http://www.davidservis.cz)).

Společnost Cummins je největším světovým výrobcem dieselových motorů s výkonem nad 150kW. Výrobní řada motorů Cummins začíná řadovým čtyřválcem o výkonu 56kW a v současné době končí vidlicovým šestnáctiválcem s výkonem 1500kW. Tím, že firma Cummins soustřeďuje své úsilí na vývoj a výrobu motorů a nikoli celých zařízení, je schopna vyrovnat se s nároky, které na ni kladou dnešní přísné

předpisy o emisích. Zároveň je však schopna vyrábět motory, které svými výkony dokáží dokonce překračovat nároky zákazníků na celém světě. Moderní a účinné motory Cummins pohánějí více než 3500 různých druhů zařízení v některých z nejtěžších provozních podmínek, jaké vůbec existují. Přední světoví výrobci nákladních vozů, autobusů, generátorů, stavebních, průmyslových, námořních, zemědělských a železničních zařízení požadují pro své stroje motory Cummins (Zdroj: [www.davidservis.cz](http://www.davidservis.cz)).

V roce 1966 začal nezadržitelný vzestup značky Menzi Muck. Do té doby nemohly být při práci na svazích použity žádné běžně dostupné stavební stroje. Podle legendární pohádkové postavy (Muck - malý muž, který všechno dokáže) byl první stroj pokřtěn jménem Menzi Muck. Nové rypadlo s neobvyklou konstrukcí, schopné pracovat v extrémně příkrých svazích začalo postupně získávat první úspěchy (Zdroj: [www.menzimuckcz.cz](http://www.menzimuckcz.cz)).

Stroje Menzi Muck představují jedinečné řešení efektivního využití mechanizace pro zemní práce v těžce přístupných místech při co nejmenším poškození okolí a měrném zatížení půdy. Unikátní konstrukce umožňuje hydraulicky nastavit polohu každé nohy samostatně. Obsluha tedy může stroj nastavit do takřka libovolné pracovní polohy. Otáčivost stroje je 360 °. Se všemi stroji lze pracovat v chráněných přírodních oblastech, u zdrojů pitné vody a to díky 100% odbouratelné ekologické náplni. Mobilní verze nepotřebuje k přesunu na kratší vzdálenosti jiný přepravní stroj, ale využívá méně nákladného přesunu po vlastních kolech. Tím se několikanásobně zvětšila použitelnost strojů Menzi muck na celé stavbě (doprava materiálu, rychlejší přesun po staveništi, atd.). Neméně podstatnou výhodou je šetrnost k povrchu, po kterém se stroj pohybuje. Již nedochází k jeho narušení od lžice a opěr jak tomu bylo u starších modelů strojů Menzi Muck (Zdroj: <http://www.menzi-muck.cz/>).

- **Konkurenti**

Mezi největší konkurenty společnosti David servis patří společnosti Catterpillar, Deutz Fahr a Lombardini.

Více než 80 let společnost Catterpillar se podílí na stavbě infrastruktury v celém světě. V roce 2005 se s obratem 36,34 mld. USD staly leaderem v odvětví konstrukce těžebních strojů, dieselových a benzínových motorů a průmyslových motorových turbín. V roce 2005 vzrostl obrat o 6,03 mld. USD oproti roku 2004. Zhruba polovina všech prodaných strojů je realizována na trzích mimo Spojené státy. Společnost Catterpillar je jeden z největších amerických exportérů (Zdroj:www.cat.com).

Značka DEUTZ-FAHR je mezi zemědělci na celém světě synonymem německé kvality, spolehlivosti a dlouhé životnosti. Skupina SAME DEUTZ-FAHR Group patří do trojice největších světových výrobců traktorů, je producentem, který už od dvacátých let minulého století sází na inovaci a pokrok.

DEUTZ-FAHR nabízí českým zákazníkům účelové třídy traktorů pro polní, pícní, komunální, zahradní, chmelařské i viniční práce s širokou paletou využití a motorizacemi od 25 do 275 PS. Dodává řadu velice žádaných modelů s plynulou převodovkou a to i ve slabších výkonových třídách.

Výroba traktorů renomované značky DEUTZ -FAHR má více než osmdesátiletou tradici. Produkce motorů DEUTZ se datuje již od roku 1864. Ve většině traktorů DEUTZ-FAHR jsou montované vodou chlazené motory s přímým vstřikem stejnojmenné firmy DEUTZ, která má ve světě vedoucí postavení ve výrobě dieselových vzduchem chlazených motorů.

Jenom jediná továrna na motory se může chlubit tím, že byla první na světě. Motorárna DEUTZ AG v čele s geniálním konstruktérem Nicolasem A. Ottem začala sériově vyrábět spalovací motory již v roce 1864. Téměř sto padesát let tradice motorů DEUTZ zavazuje i dnes. Firma se stala průkopníkem vývoje vznětových motorů a ve svých agregátech snoubí stoprocentní německou spolehlivost a výdrž s vysokou mírou inovace a technického pokroku, vycházejících přímo z požadavků zemědělců.

Pro český trh připravil DEUTZ-FAHR v inovovaných modelových řadách AGROKID, AGROPLUS, AGROFARM a AGROTRON široké spektrum výkonových řad motorů, vhodných pro různé zemědělské činnosti. Jejich společnými atributy jsou

spolehlivost, vysoký točivý moment, velká výkonová rezerva při jakémkoliv nasazení a nízká spotřeba (Zdroj:www.deutzfahr.cz)

Činnost společnosti Lombardini začíná v roce 1922, kdy Adelmo Lombardini vyrábí první motor, a v roce 1933, společně se svými bratry Alberto a Raniero, se rozhoduje zahájit svou vlastní obchodní aktivitu prostřednictvím „Lombardini Fabrica Motori“ ustavenou jako akciovou společnost, převzetím již existujících zařízení strojírenské továrny s připojenou slévárnou, ležící v bezprostřední blízkosti Reggio Emilia.

Po velkých potížích během druhé světové války zastihla poválečná rekonstrukce firmu připravenou se svým sortimentem vznětových a spalovacích motorů, lodních motorů a s výrobou generátorových zařízení, motorových čerpadel, motorových kompresorů a motorových svářečích agregátů.

Padesátá léta zahrnují dosažení významné etapy v historii života společnosti: v roce 1957 je zahájena výroba motoru série LA, v roce 1959 je sortiment výrobků obohacen o první pásový zemědělský traktor Castoro.

Dosažené výsledky byly takové, že prostory na Via Galliano, kde firma vznikla, se staly nedostačujícími. V roce 1963 je rozhodnuto o stavbě nových prostor, nynějších prostor v Pieve (Reggio Emilia). Ve stejné době se zrodil první opravdový mezinárodní úspěch, založení první zámořské pobočky.

V dubnu 1999 se firma stává součástí americké skupiny MARK IV INC. Pozitivní změny následkem změny majitele na sebe nenechali dlouho čekat, a tak je zahájen investiční plán, týkající se jak výzkumu, tak upevňování své konkurenční pozice.

První výsledky jsou patrné v roce 1999, kdy je koupena firma Ruggerini, Lombardiniho celoživotní konkurent. Poslední počín představuje koupě indické továrny v srpnu 2001. V této továrně je shledáno místo pro linky speciální tovární výroby, zaměřené na jednoválcové vznětové motory pro lehká vozidla, neobyčejně rozšířená v

této zemi, a uzpůsobena především pro dopravu osob a nákladu (Zdroj:www.lombardini.cz).

- **Odběratelé**

Společnost David servis prodává své produkty téměř výhradně podnikům, specializovaným na stavební práce. Zcela vyjíměčně se stane, že by byl produkt prodán fyzické osobě. Největšími odběrateli jsou společnosti Kobit s.r.o., NTC Stavební technika spol. s.r.o. a ZODIAC equipment spol.s.r.o.

Společnost KOBIT (Komunální Bitumenová Technika) se krátce po svém vzniku v roce 1991 stala významnou výrobní a obchodní společností zajišťující výrobu a prodej strojů pro opravy a výstavby asfaltových silnic včetně jejich údržby v letním i zimním období, komunální techniky pro čištění měst a svoz odpadů, a v neposlední řadě i transportní techniky pro přepravou asfaltu, topných olejů a pohonných hmot.

V lednu 1992 byla zahájena aktivní činnost společnosti v pronajatých prostorách v Praze. V roce 1996 došlo k přemístění celé firmy do nově vybudovaných prostor v Jičíně. V roce 1998 byly výrobní možnosti firmy rozšířeny o novou svařovnu a lakovnu s lakovací kabinou a přípravným pracovištěm. Tím vznikl jednoznačný předpoklad zvýšení kvality a také nová pracovní místa. Dalším investičním krokem bylo dobudování nového sociálního zázemí a kanceláří. Stavba byla dokončena koncem roku 1999. V Jičínském závodě je v současnosti soustředěn kompletní vývoj, výroba, montáž i servis.

Velmi významnou se pro produkci společnosti stala i úzce spolupracující specializovaná svařovna, kterou založili představitelé managementu s odborníky z oblasti svařování v roce 1999.

V současné době je v nabídce přes 150 typů strojů, zařízení a cisternových návěsů převážně vlastní konstrukce. Pro obohacení sortimentu jsou úspěšně vyráběny některé stroje na základě licenčních smluv. Většina produkce je vyráběna podle zájmu a požadavků zákazníků v malých sériích nebo kusově. Tato skutečnost vyžaduje úzkou

spolupráci techniků společnosti se zákazníkem již od prvopočátku projektu. Samozřejmostí je například poradenská činnost při konfiguraci a výběru vhodných nosičů nástaveb.

Ve společnosti KOBIT spol. s r.o. v České republice pracuje nyní cca 100 zaměstnanců a roční obrat přesahuje 33,3 milionů EUR. Procento exportu vlastních výrobků je vyšší než 50% (Zdroj: <http://www.kobit.cz/>).

Během posledních pěti let se rozšířil i rozsah výrobní a obchodní činnosti společnosti. Došlo k posílení obchodního úseku a tím bylo umožněno plnit zcela nové požadavky od nových zákazníků (obce, města, komunální organizace a řada dalších).

Společnost NTC STAVEBNÍ TECHNIKA spol. s r.o. vznikla v roce 1991 a zabývá se jak výrobou a prodejem hutnící techniky, tak i servisem a obchodem se stavební mechanizací. Firma působí i na domácím trhu, ale většina výrobků směřuje do zahraničí. Vysokou kvalitu výrobků a služeb zajišťuje systém řízení jakosti ISO 9001.

Na začátku své činnosti se společnost zaměřovala na opravy použitých strojů. Brzy však začala rozšiřovat své aktivity a v roce 1993 uvedla na trh první vlastní výrobek – jednosměrnou zhutňovací vibrační desku. Tento výrobek si během krátké doby získal dobrou pozici na českém a slovenském trhu díky své kvalitě, vynikajícím hutnícím parametrům a konkurenceschopné ceně (Zdroj: [www.ntc.cz](http://www.ntc.cz))

Firma ZODIAC EQUIPMENT spol. s r.o. je česká firma zaměřená na výrobu a prodej pozemní letištní techniky. Počátky historie firmy sahají do roku 1996, kdy byly vyrobeny první schody a dodány firmě Ogden Aviation operující na pražském letišti. Pod jménem ZODIAC EQUIPMENT spol. s r.o. působí firma od roku 2003. Byla založena za účelem výroby, oprav a prodeje pozemní techniky pro obsluhu letadel. Důležitou součástí činnosti firmy je i nákup, repase a opětovný prodej použité letištní techniky. Firma se po celou dobu své dosavadní historie úspěšně rozvíjí a její obrat neustále roste. V současné době má zhruba desítku významných a několik desítek drobnějších odběratelů, přičemž přibližně 90 % produkce je určeno k exportu do zahraničí, zejména do zemí kontinentální Evropy, Středního Východu a Afriky.

Významným odběratelem je i Rusko. Větší část produkce byla dosud prodávána prostřednictvím velkých evropských firem specializovaných na pozemní letištní techniku pod jejich značkami, do budoucna je cílem firmy prosazovat se na trzích ve zvýšené míře pod značkou vlastní (Zdroj: <http://www.zodiac-equipment.cz>)

#### 4.4.4 Rozhovor

Rozhovor s jednatelem společnosti a zaměstnanci probíhal stejným způsobem jako v případě společnosti CB Profil a.s. Jednatel společnosti dostal k vyplnění dotazník s dvaceti otázkami a zaměstnanci společnosti David servis dostali k vyplnění dotazník s deseti otázkami. Jinými pro jednatele a jinými pro zaměstnance.

Z odpovědí jednatele společnosti bylo zjištěno, že firma sleduje moderní trendy v managementu. Organizační struktura společnosti je navržena tak, aby bylo jasně stanovené hierarchické uspořádání mezi zaměstnanci a jednoznačně daná odpovědnost.

Jako svůj dosavadní největší úspěch považuje vybudování pevného zázemí pro další rozvoj podniku. Výhody společnosti David servis vidí ve vstřícnosti, pružnosti a rychlosti při vyřizování požadavků od zákazníků. Primární pro podnik je držet si své stálé zákazníky. To dle slov jednatele společnosti vede k tomu, že se šíří „dobré slovo“ o společnosti a přicházejí zákazníci noví.

Co se týče inovací, jedná se zejména o technologické inovace v oblasti spalovacích motorů. Tyto inovace přicházejí již od dodavatele, od kterého motory David servis nakupuje. Vývoj spalovacích motorů je nákladný proces a David servis nemá dostatek vlastních prostředků, aby mohl dodané motory ještě samostatně vyvíjet dál. Spíše se snaží o inovaci v oblasti služeb, zejména servisu. Z důvodu zvýšené poptávky byly inovovány montážní dílny a vybaveny moderním nářadím za účelem poskytnutí maximální podpory pro zákazníky.

Zaměstnanci společnosti David servis si uvědomují, že každý z nich se podílí na tvorbě a udržování podnikové kultury. Atmosféru v podniku vnímají jako uvolněnou, mají dostatek prostoru k seberealizaci a jsou zvyklí pracovat v týmech. Na jednatele



nahlížejí jako na autoritu, kterou respektují. Systém odměňování berou jako silně motivační a zároveň jako dobrý prostředek pro zlepšení vztahů na pracovišti.

## **4.5 Charakteristika podniku DPrint**

V roce 1996 byla založena firma GEO služby zaměřená na inženýrskou geodézii, tvorbu technických map, stavební geodetické práce (vytyčení a kontrola geometrie ocelových a betonových konstrukcí, rektifikace jeřábových drah)

Plnění těchto zakázek vyžadovalo velkoplošný tisk do formátu A0. S geodetickými pracemi rostl i objem čistě zakázkového tisku a tak v roce 2005 rozšířením nabízených služeb vznikla firma D PRINT, která je zaměřena na tiskové a reprografické služby v oblasti zpracování technické dokumentace s důrazem na rychlost a kvalitu. Provozovna je vybavena nejmodernějším tiskovým, kopírovacím a scanovacím zařízením společnosti Océ. Přednostmi poskytovaných služeb jsou strategická poloha pracoviště v centru města s možností parkování, zasílání zakázek elektronickou cestou s následnou dopravou hotových výtisků zpět k zákazníkovi a víkendový provoz (Zdroj:www.dprint.cz).

Společnost Dprint nabízí tyto služby:

- velkoplošný tisk do šíře 914mm a délky 15m, barevně a černobíle
- barevné a černobílé kopírování/scanování s úpravou obrazu do formátu A0
- kopírování a kompletace tech. dokumentace pro výběrová řízení, předání díla apod.
- digitalizace a vektorizace papírové technické dokumentace – převod stávajících výkresů do digitální podoby ve formátu použitelném ve vašich CAD systémech (AutoCAD, MicroStation, atd.)
- laminování, vázání dokumentů do kroužkových a plastových vazeb
- tisk kalendářů, vizitek, letáků, pozvánek apod.
- vazby diplomových a jiných závěrečných prací do pevné knižní vazby opatřené zlatotiskem dle vašich požadavků

Firma je situována na Senovážném náměstí v bývalém středisku firmy Milan Král s.r.o. Tato pozice nabízí firmě velkou konkurenční výhodu a je snadno dostupná z centra města České Budějovice.

Firma je vybavena tím nejnovějším a nejmodernějším vybavením pro tisk:

- Océ VarioPrint 1075

Černobílá laserová tiskárna/kopírka pracující rychlostí 72 A4 / min. Kvalita obrazu je optimalizována patentovanou technologií Océ Image Logic. Její účinnost je patrná především při reprodukci kombinovaných předloh (text + obraz). Océ VarioPrint 1075 je nejvyužívanějším strojem v provozovně. Důvodem je jeho rychlost, optimální kvalita tisku a také výhodná funkce sešívání dokumentů.

- Océ Vario Link 4522c

Laserová tiskárna/kopírka splňující nejnáročnější požadavky pro plnobarevný maloformátový tisk. Pracuje rychlostí 45 A4 / min (23 A3 / min) je vybavená speciálním zásobníkem papíru pro formáty A6 – A3+ a gramáž 64 – 300 g /m<sup>2</sup>. Je vhodná pro barevný tisk jak výkresových dokumentací tak např. fotografií a plakátů.

- Océ TDS 600

Multifunkční zařízení určené pro velkoformátový černobílý elektrofotografický tisk, skenování a kopírování ve středních a velkých objemech.

Tiskárna s rozlišením 400 dpi a rychlostí tisku 4A0/min má k dispozici role o šíři 297, 420, 594, 841 a 914 mm a jeden zásobník pro řezaný formát do velikosti A2. Výhodou je automatický výběr média na základě autodetekce datového formátu, případně kopírovaného originálu.

Černobílý skener umožňuje kopírování velkoplošných předloh do max. šíře 914 mm a délky 150 mm – 15 m, popř. jejich digitalizaci do max. šíře 1020 mm.

Celý multifunkční systém je vybaven skládacím zařízením s volitelným on-line či off-line vstupem. Při požadavku zákazníka je tedy automaticky složený výkres samozřejmostí, přičemž rychlost skládání je totožná s rychlostí tisku (Zdroj:www.dprint.cz).

## **4.6 Analýza podniku**

### **4.6.1 STEP analýza**

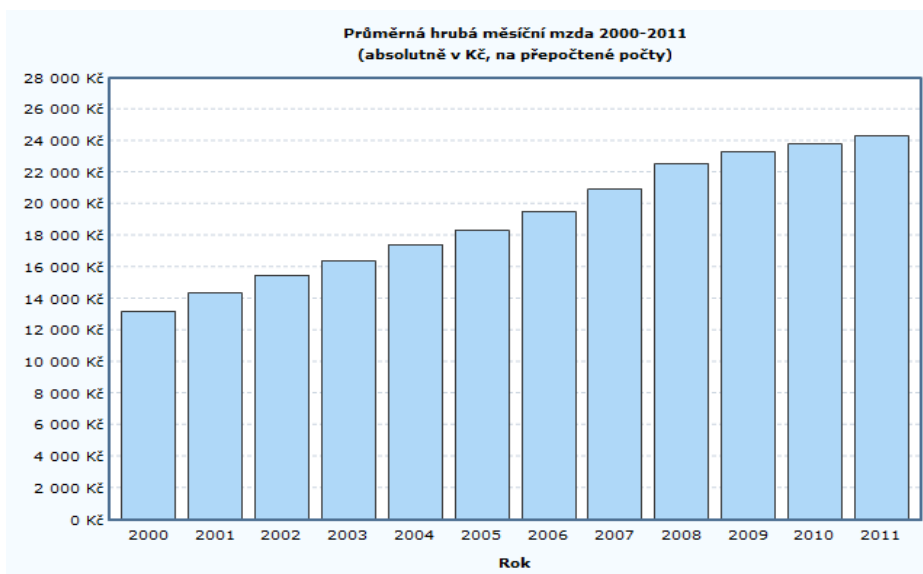
- Politické faktory

Podle zákona č. 215/2005 Sb. o registračních pokladnách musel být podnik vybaven buď registrační pokladnou obsahující fiskální modul nebo PC pokladnou, vybavenou tiskárnou s fiskálním modulem certifikovanou Ministerstvem financí, což pro podnik představovalo vysoké provozní náklady.

- Ekonomické faktory

Jelikož podnik DPrint se pohybuje v prostředí služeb, tak finanční situace pracujících a obyvatelstva celkově se samozřejmě odráží také na obratu DPrint. Většinou při poklesu reálné mzdy domácností dochází jako první k úsporám v oblasti služeb.

Obrázek 12 - Vývoj mezd v ČR



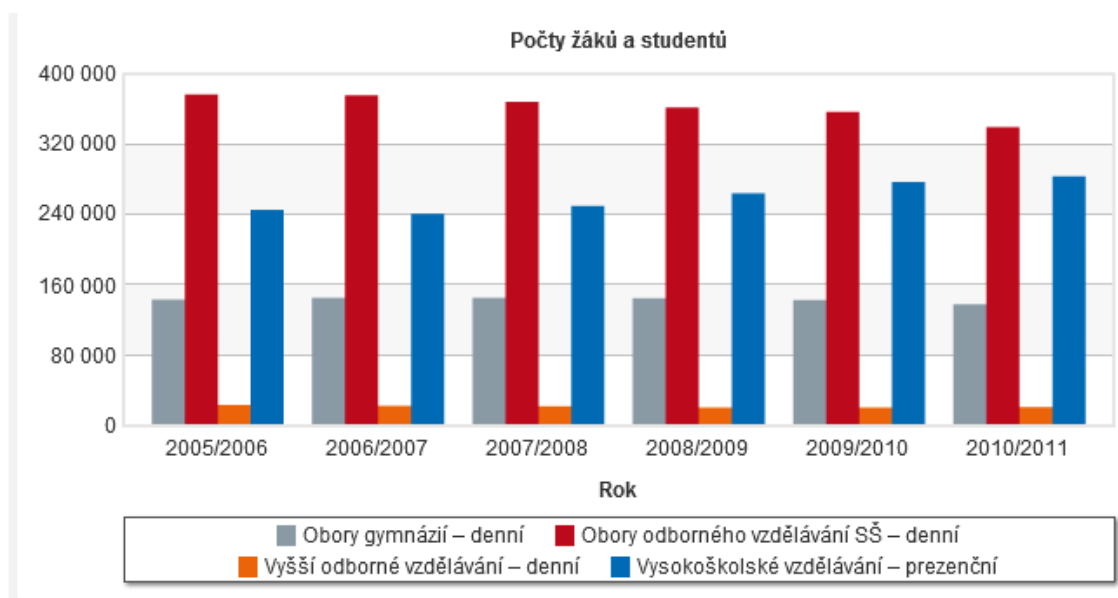
(Zdroj: <http://www.czso.cz/>)

Jak je však vidět na grafu vývoje mezd v ČR, tak dochází spíše k růstu než poklesu. Paradoxně je však na grafu vidět pouze růst mezd, protože se ale jedná o mzdy hrubé nominální nelze to považovat za jasně vypovídající ukazatel. Ve 4. čtvrtletí 2011 došlo sice k růstu nominální mzdy o 2%, ale reálná mzda klesla o 0,2%.

- Sociální faktory

V současné době je dosažené vzdělání čím dál tím více důležité při hledání pozdějšího zaměstnání. A jelikož zhruba 30% zákazníků společnosti DPrint jsou právě studenti, ať už vysokých či středních škol, tento trend je pro podnik pozitivní. Podnik DPrint nabízí vázání závěrečných bakalářských a diplomových prací, kopírování tiskopisů a celou řadu dalších užitečných služeb pro studenty. Studenti zde mohou uplatnit slevu na kartu ISIC, takže i pro ně je výhodou navštívit právě DPrint.

**Obrázek 13 - Počet studentů v ČR**



(Zdroj: <http://www.czso.cz/>)

- Technologické faktory

Společnost DPrint se pohybuje v odvětví, kde je pokrok technologií důležitým faktorem úspěchu. Proto sleduje moderní trendy v oblasti technologií a průběžně inovuje své přístroje a nabízené služby. Moderním trendem je propagovat svůj produkt nebo službu nějakým „lábivým“ způsobem. DPrint nabízí širokoúhlé a velkoplošné tisknutí. Této služby využívají zejména firmy, které propagují své produkty pomocí billboardů, potisků firemních vozidel atd. V DPrintu jsou schopni připravit návrh finálního tisku nebo zpracovat vytvořenou kopii podle návrhu designéra.

## 4.6.2 SWOT analýza

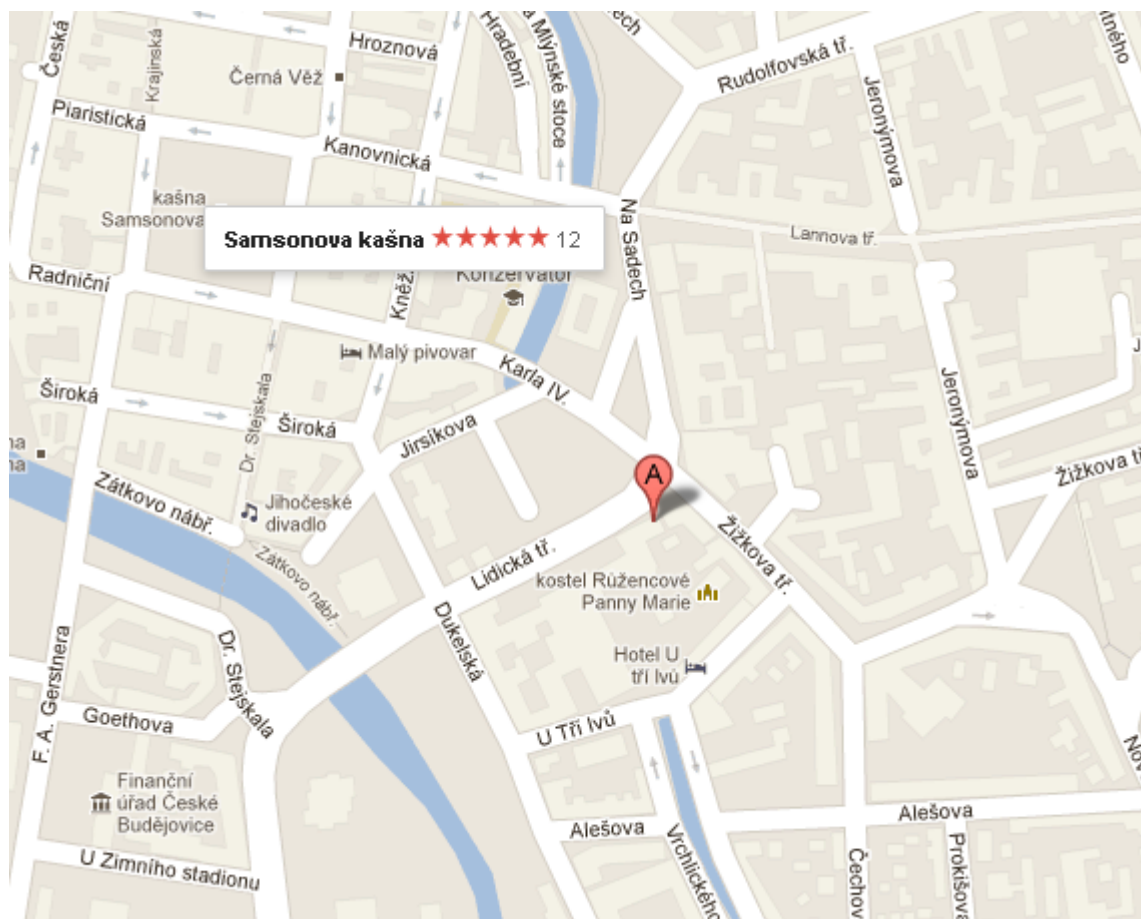
- Silné stránky

**Silnou stránkou** podniku lze označit *kolektiv*, který ve společnosti pracuje. Jedná se o lidi, kteří se dlouhodobě znají, jsou v podniku od začátku a dohromady tvoří silný tým. Střetávají se i mimo práci a pořádají společné akce. Kolektiv je tvořen čtyřmi ženami. Všechno to jsou vysokoškolsky vzdělané ženy, které v podstatě domluvou začali společně podnikat. Jednatelka nebyla ani tak zvolena, jako spíše domluvou určena. V tom právě spočívá silná stránka podniku. Neexistuje v podstatě pevná organizační struktura. Každý pracuje na svém úkolu samostatně a málokdy se dostanou do střetu.

Další silnou stránkou je *zázemí společnosti*, které je tvořeno těmi nejnovějšími stroji. Jedná se o zařízení firmy Océ. Jedná se o holandskou firmu Océ van der Grinten, která byla založena v roce 1877 ve městě Venlo, kde je dosud její hlavní sídlo. Od jejího vzniku až dodnes je pro ni charakteristické, že svou produkci zakládá na vlastním výzkumu a vývoji. Firma Océ každoročně investuje přibližně 7% svého obrátu do výzkumu a vývoje. Dnes vlastní přes tisíc patentů. V ústředí firmy pracuje více než 21.000 zaměstnanců, z toho asi 1.800 se věnuje právě oblasti výzkumu a vývoje (Zdroj: <http://www.oce.cz/>).

Sídlo společnosti se nachází na Senovážném náměstí 2, v bývalém sídle společnosti Milan Král s.r.o. Díky kontaktům a přátelství jednatelky společnosti Dprint a jednatelky společnosti Milan Král s.r.o. došlo k převzetí *výhodné smlouvy o pronájmu* od společnosti Milan Král s.r.o. Tato budova je situována v samém centru Českých Budějovic a je označena velkými nadpisy a logem společnosti.

Obrázek 14 - Umístění společnosti DPrint v Českých Budějovicích



(Zdroj: <http://maps.google.cz/maps>)

- Ohrožení

**Ohrožením** se jeví *konkurence v oboru*. V Českých Budějovicích je zhruba 20 tiskařských center a to představuje pro společnost Dprint poměrně silnou konkurenci. Nejbližší konkurenční tiskařské centrum Merkantil je vzdáleno zhruba 100m od centra Dprint. Nabízí takřka totožné služby jako Dprint a navíc za relativně nižší ceny. Dprint se snaží konkurovat modernějším vybavením a lepším zázemím.

- Slabé stránky

**Slabou stránkou** je *dlouhá návratnost počáteční investice*. Investice na nákup strojů, rekonstrukci prostor a složení zálohy na nájem byla velmi značná a ačkoli byla původně návratnost spočítána na 10 let, realita je jiná. Obrat nedosahuje takové výše, která byla při zpracování podnikatelského záměru kalkulována a návratnost investice se prodloužila na zhruba 15 let. Počátek podnikání byl stran poptávky menší než se očekávalo. Dlouho trvalo, než se dostala značka Dprint do podvědomí zákazníků.

Další slabou stránkou se jeví *nezkušenost zaměstnanců*. Žádná se zaměstnankyň Dprint není vzdělaná v oboru jejich podnikání. Šlo o zpracování podnikatelského záměru bez potřebných znalostí. Tuto nezkušenost se snaží dohánět technickým vybavením, příjemným vystupováním a nadstandardní nabídkou služeb.

- Příležitosti

**Příležitostí** pro podnik DPrint by mohlo být *aktivní vyhledávání zakázek*. V současné době společnost DPrint sama nevyhledává žádné zakázky a funguje pouze na základě toho, že zákazník sám přijde do sídla podniku nebo osloví DPrint pomocí emailu. Tedy sám zadá poptávku. Většina konkurenčních podniků funguje tímto způsobem. Společnost by měla oslovovat marketingové společnosti a nabízet jim spolupráci. Aktivní vyhledávání zakázek je zdrojem pro růst podniku a přineslo by to něco navíc oproti konkurenci.



### 4.6.3 Porterův model 5-ti sil

- Dodavatelé

Dodavateli společnosti DPrint jsou společnosti Océ a společnost velko-maloobchod Vítovec. Océ dodává stroje pro tisk a firma Vítovec spotřební zboží.

Holandská firma Océ van der Grinten byla založena v roce 1877 ve městě Venlo, kde je dosud její hlavní sídlo. Od jejího vzniku až dodnes je pro ni charakteristické, že svou produkci zakládá na vlastním výzkumu a vývoji. Firma Océ každoročně investuje přibližně 7% svého obrátu do výzkumu a vývoje. Dnes vlastní přes tisíc patentů. V ústředí firmy pracuje více než 21.000 zaměstnanců, z toho asi 1.800 se věnuje právě oblasti výzkumu a vývoje.

Produktem společnosti Océ je ucelená nabídka komplexních řešení v oblasti práce s dokumentem, založená na profesionálním produkčním HW (kopírky, tiskárny, multifunkční systémy, skenery), sofistikovaném komplexním systému SW pro řízení Document Flow, OMS a DMS, profesionálních službách (PS - „Professional Services“ - konzultace, analýzy, poradenství, školení ...), obchodních službách (OBS - „Océ Business Services“ – outsourcing práce s dokumentem), spolehlivém servisu, flexibilní nabídce finančních služeb a široké škále spotřebních materiálů.

Základní filozofií firmy Océ je prodávat a poskytovat služby a servis výhradně prostřednictvím vlastních zaměstnanců. Hlavním důvodem je snaha vytvořit trvalé vztahy se zákazníky a porozumět jejich požadavkům. To mohou nejlépe zajistit pouze vlastní lidé. Každodenní dialog trhu a výzkumu se tak z našeho pohledu odehrává právě mezi našimi zákazníky a našimi obchodníky na jedné straně a vývojovými pracovníky v Holandsku na straně druhé. Proto je firma Océ van der Grinten jedinou světovou společností, která úspěšně konkuruje americkým a asijským dodavatelům. Océ Group je nadnárodní společností s ročním obrátem vyšším než 3,3 miliardy EUR. V současnosti má přímá zastoupení ve 35 zemích a v dalších 80 zemích spolupracuje s koncesionáři nebo distributory (Zdroj: <http://www.oce.cz>).

Začátky působnosti společnosti Océ na českém a slovenském území mají víc než třicetiletou tradici. V roce 1991 byla založena samostatná pobočka Océ-Česká republika, s.r.o. Od svého vzniku prošla firma velmi rychlým rozvojem. Dnes zaměstnává přes 360 pracovníků. Océ je jediným světovým výrobcem reprografické techniky (HW a SW), který přímo investuje do vývoje, výzkumu a výroby i v rámci České republiky a současně je v oblasti reprografie a tiskařské techniky jedinou evropskou firmou, která tu zahájila i vlastní výrobu (Praha, Pardubice). Firma Océ je držitelkou certifikátu kvality ISO 9001, ISO 14001 a řady mezinárodních ocenění za kvalitu a design.

Océ-Česká republika, s.r.o. působí na českém polygrafickém a reprografickém trhu přímo a zabezpečuje všechny úkony spojené s návrhy, implementacemi a poprodejními konzultacemi vlastními silami.

Filozofií společnosti Océ-Česká republika, s.r.o. je navazovat dlouhodobé obchodní vztahy s cílem nabídnout zákazníkům řešení problému včetně analýzy potřeb. Velký důraz klade firma na kvalitu konzultací, servisních služeb včetně dodávek materiálů. Servis je prováděn výhradně vlastními zaměstnanci s řádným školením, mnohaletou praxí a samozřejmě s podporou rozsáhlého skladu zařízení, náhradních dílů a spotřebních materiálů.

Od začátku roku 2007 sídlí společnost Océ-Česká republika, s.r.o. na ulici Babická 2/2329, Praha 4 - Chodovec, kde je nejen kompletní vedení společnosti, ale i zázemí pro zákazníky (školící prostory, předváděcí a jednací místnosti) (Zdroj: <http://www.oce.cz>).

- Odběratelé

Odběratele společnosti DPrint lze rozdělit do 3 významných skupin. První skupinu tvoří studenti, druhou architekti a projektanti a třetí skupinu tvoří ostatní fyzické nebo právnické osoby.

Studenti tvoří zhruba 40% veškerého prodeje. Jedná se zejména o studenty vysokých škol z Českých Budějovic jako je JČU, VŠTE, VŠERS atd. Velmi důležitý jsou také studenti technických univerzit mimo České Budějovice a to pak zejména fakult stavebních a technických oborů. Ve společnosti DPrint si nechávají vázat své závěrečné práce a tisknout veškeré dokumenty.

Architekti a projektanti tvoří zhruba 60% prodeje. Nechávají si ve společnosti DPrint tisknout dokumentace, výkresy a územní plány. Řada českobudějovických architektů a projektantů spolupracuje s DPrintem dlouhodobě a má poměrně výraznou slevu na služby.

Zbýlých 10% tvoří „náhodní kolemjdoucí“, kteří potřebují vytisknout nějaké dokumenty. Tato skupina je však takřka zanedbatelná a její predikce a ovlivnění je velmi spekulativní.

- Konkurenti

V Českých Budějovicích se nachází zhruba 20 tiskařských center, které nabízejí stejné nebo velmi podobné služby. Liší se pouze cenou, rychlostí zpracování zakázek a částečně i kvalitou tisku. Největšími konkurenty společnosti DPrint jsou firmy A-copy, Reproco a Merkantil. Všechna 3 tiskařská centra se nacházejí na Senovážném náměstí stejně jako DPrint.

Společnost Merkantil je, střední ofsetovou tiskárnou zaměřenou především na méně objemnou polygrafickou výrobu a specializované dokončovací práce. Důraz klade především na vysokou kvalitu závislou na současných trendech polygrafie, vždy osobní přístup ke klientovi, rychlost výroby a nízké ceny. Za mnoho let působení na trhu si tiskárna získala spoustu spokojených zákazníků a je oslovována i spolupracujícími tiskárnami, pro které velmi kvalitně a rychle zpracovává dokončující polygrafické práce (Zdroj: <http://merkantil-cb.cz/>).

Společnost A-copy je zaměřená na prodej, pronájem, instalaci, servis a spotřební materiál. Součástí společnosti je i kopírovací středisko, které nabízí tyto služby:

barevný tisk, skenování a kopírování do formátu A0+,

černobílé a barevné kopírování,

velkoformátové kopírování,

spirálová, tepelná, drátěná a násuvná vazba,

potisk textilu, CD, keramiky atd.,

laminace,

vizitky,

zálohování dat (Zdroj: <http://www.acopy.cz/>).

XEROX Document Centre firmy A-COPY s.r.o. je vybaveno nejmodernější technikou na zpracování jakékoli dokumentace. Firma nabízí nejen možnost klasického kopírování, ale i tisk elektronických souborů, digitalizaci papírových předloh (skenování) a různé druhy vazeb, včetně vazeb drátěných. Za tisk elektronických souborů nejsou účtovány žádné příplatky.

Firma REPRO CO., v.o.s. působí na trhu již od roku 1991. Poskytuje reprografické služby černobílé i barevné od klasických velikostí až po velkoformátové, laminování dokumentů a nabízí také vazačské práce. Vše nabízí rychle, kvalitně a v příjemné cenové hladině (Zdroj: <http://www.reproco.cz/>).

#### 4.6.4 Rozhovor

Jednatelka společnosti DPrint považuje za svůj největší dosavadní úspěch realizaci podnikatelského záměru a to, že může pracovat s přáteli. Vizí společnosti je do budoucna se stabilizovat na trhu, nadále šířit dobré jméno podniku a udržet vysokou kvalitu a spolehlivost služeb. Jednatelka společnosti si uvědomuje, že služby, které nabízí společnost DPrint jsou relativně dražší než služby, které nabízí konkurence, ale komentuje to slovy, že konkurence nemá stroje, které umožní tak kvalitní tisk, jako stroje společnosti DPrint.

Do budoucna předpokládá nákup nových strojů, které by umožnily tisk 3D folii. Je to novinka na trhu a zatím se tato metoda tisku stále ještě dostává do podvědomí zákazníků. Nicméně jednatelka společnosti vidí v této technologii slibnou budoucnost a myslí si, že by to bylo zajímavé zpestření nabízených služeb.

Zaměstnanci společnosti jednatelku znají již velmi dlouho a proto je mezi nimi vztah přátelský. Respektují ji jako autoritu, ale zároveň tvrdí, že ve společnosti v podstatě neplatí klasický vztah nadřízený – podřízený. Každý ze zaměstnanců má svou oblast odpovědnosti a nedochází tedy ke střetům.

Podniková kultura je ve společnosti, jak již bylo řečeno, nastavena tak, aby se všichni cítili příjemně a mohli zůstat přáteli i mimo práci. V zaměstnání si nejvíce cenní příležitosti pracovat v kolektivu přátel a přístupu jednatelky. Nároky na jejich práci se mění. Zpočátku museli absolvovat náročná školení, aby se naučili používat stroje, kterými podnik disponuje a s každou inovací, která přišla, se tento proces opakoval. Nyní se však kolektiv stabilizoval a každý již je schopen pracovat samostatně.

## 5 Syntéza poznatků

Tržní prostředí České republiky je vysoce konkurenční. Po vstupu ČR do EU došlo k otevření hranic a „přívalu“ kapitálu ze sousedních zemí. Zároveň však českým podnikům vznikla nová možnost pro vývoz a expanzi do zahraničí.

Základem každé ekonomiky jsou malé a střední podniky, které tvoří v průměru 80% tržního prostředí. Tyto podniky musejí volit jinou cestu než jejich velcí konkurenti a základem pro jejich úspěch jsou inovace, flexibilita a rychlost. Pro analýzu konkurenceschopnosti malých a středních podniků v tržním prostředí ČR byly vybráni tři typový reprezentanti, které představovaly podniky CB Profil, a.s., David Servis spol. s.r.o. a DPrint.

Společnost CB Profil a.s. se opírá o silnou podnikovou kulturu a supermoderní výrobní linku. Naopak slabou stránku představuje neochota podstupování rizika při investování a malé skladovací prostory. Ohrožením jsou levní výrobci z Polska, kteří vyrábějí nekvalitní výrobky za nízké ceny. Podnik je vysoce konkurenceschopný. V tržním prostředí, ve kterém se pohybuje, jsou nastaveny silné bariéry vstupu, které představuje vysoká kapitálová investice, trh není přesycen a podnik je již na trhu dobře zavedený.

Společnost David Servis spol. s.r.o. vychází ze širokého portfolia nabízených produktů, silného a schopného kolektivu pracovníků a služeb, které doprovází produkt. Slabou stránku je přílišná fixace na společnosti Menzi Muck, Hatz a Cummins, se kterými má podepsány exklusivní smlouvy o prodeji a servisu strojů. Ohrožení představuje ilegální prodej motorů Hatz na českém území. Společnost David Servis přebírá odpovědnost i za takto prodané stroje, přebírá záruku a servis. Přesto je podnik vysoce konkurenceschopný. Podnik je dlouhodobě a dobře zaveden na trhu, nabízí nadstandardní servis a záruku na prodané produkty.

Společnost DPrint staví na technickém zázemí společnosti, které je tvořeno těmi nejmodernějšími stroji pro tisk od firmy Océ a na umístění sídla společnosti v atraktivní lokalitě v Českých Budějovicích. Slabou stránkou je nezkušenost zaměstnanců a dlouhá

návratnost počáteční investice. Ohrožení představuje silná konkurence v oboru a cenová válka mezi konkurenty. Příležitostí pro podnik by mohla být snaha o aktivní vyhledávání zakázek a navázání spolupráce s marketingovými společnostmi. Podnik je konkurenceschopný, ale ze 3 hodnocených podniků se jeví jako nejméně konkurenceschopný.

## 6 Závěr

Cílem práce byla analýza a vyhodnocení konkurenceschopnosti malých a středních firem v ČR. Porovnání vybraných podniků a zhodnocení jejich konkurenční schopnosti v tržním prostředí ČR. Návrh na zlepšení jejich současného stavu.

Po zhodnocení výsledků všech analýz a šetření uvedených v této práci lze konstatovat, že podniky CB Profil a David Servis s.r.o. jsou vysoce konkurenceschopné a podnik DPrint je konkurenceschopný.

Pro podnik CB Profil platí, že disponuje silnou konkurenční výhodou v podobě velmi moderní výrobní linky, zaběhlému jménu na trhu a kolektivu lidí. Trh je dobře chráněn vůči nově vstupujícím firmám a konkurence na trhu není tak silná. Je pouze otázkou času než ekonomická krize pomine a podnik CB Profil bude moci začít opět naplno vyrábět.

Pro podnik David Servis s.r.o platí, že také disponuje silnou konkurenční výhodou v podobě kvalitní týmu zaměstnanců, výhodné exkluzivní smlouvy se společnostmi Hatz, Cummins a Menzi Muck. Konkurence na tomto segmentu trhu je vysoká a největším ohrožením jsou benzínové motory, které jsou levnější. Velkým problémem je i ilegální prodej překupovaných motorů od společnosti Hatz, které se dostávají na český trh zejména z východu. Společnost David Servis poté na území ČR přebírá všechny povinnosti, kterými je vázána ve smlouvě se společností Hatz, tedy zajištění servisu, převzetí záruky atd.

Pro podnik DPrint platí, že je konkurenceschopný. Nicméně z hodnocených podniků se jeví jako nejméně konkurenceschopný. Obor, ve kterém podnik podniká je již značně přesycen a konkurence je značná. Podnik těží z dobrého umístění svého sídla v centru města České Budějovice, z nových technologicky vyspělých strojů a dobrého kolektivu spolupracovníků. Bylo však zjištěno, že podnik nepoužívá aktivní formu marketingu a nesnaží se sám aktivně získávat stále klienty. Pokud, tedy chce podnik zvýšit svou konkurenceschopnost, musí začít sám aktivně vyhledávat zakázky.



## **7 Summary**

The market area of small and medium enterprises in the Czech Republic has been evaluated as highly competitive. Mostly because of the joining of the Czech Republic into the European union. This fact have resulted in raise of competition on the local market, but it also brought opportunity for Czech companies to expand and export easier.

Analyzed companies have been evaluated as compatible. The best of them is CB Profil a.s. which is highly compatible mostly because of its modern equipment, capable workers and strong barriers in the market area. David Servis spol. s.r.o. has been evaluated as highly competitive because of its wide portfolio of products, high quality service and guarantee. DPrint has been evaluated as competitive. This company has to start looking for offers by itself and increase its competitive skills.

## 8 Seznam literatury:

- 1) Prof.Ing.VEBER J., CSc., doc.Ing.SRPOVÁ J., CSc., *Podnikání malé a střední firmy*, Grada Publishing a.s., 2006, Praha, 1.vydání, 304 stran, ISBN – 80-247-1069-2
- 2) VOPELKOVÁ M., *Programy podpory malého a středního podnikání a jejich aplikace ve vybraném podniku Programmes*, Bakalářská práce, JČU, 2011
- 3) ČICHOVSKÝ, L., *Marketing journal.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-11-13].Marketing a 18 pojetí významu slova konkurenceschopnost. Dostupné z WWW:<http://www.marketingjournal.cz/blog/Cichovsky/?detail=23>
- 4) DEDOUCHOVÁ, M. *„Strategie podniku*. První vydání, Praha : C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- 5) PELC, V., *Encyklopedický slovník podnikatele*. První vydání., Praha : Grada Publishing a.s., 1995. 344 s. ISBN 80-7169-209-3
- 6) HRON,J, Tichá I, *Strategické řízení*,první vydání, Česká zemědělská univerzita v Praze, 238 s., ISBN – 978-80-213-0922-7
- 7) Centrum ekonomických studií VŠEM, *Ročenka konkurenceschopnosti ČR 2007-2008*, Linde, 2009, ISBN 978-80-86131-78-5
- 8) PŘIBOVÁ M. a kol., *Analýza konkurence a trhu*, GRADA Publishing a.s., 1998, Praha, 1. Vydání, 96 s., ISBN 80-7169-536-X
- 9) MEFFERT H., *Marketing management*, GRADA Publishing a.s., 1996, 1.Vydání, 552 s., ISBN 80-7169-329-4
- 10) STÝBLO, J. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. 1. vydání. Praha:Professional Publishing, 2002. 75 s. 80-86419-21-5
- 11) ROLÍNEK, L. *Management I*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003. 96 s.
- 12) PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- 13) BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1997. 123 s. ISBN 80-85943-41-7.
- 14) BARTES, F. *Inovace v podniku*. Inovace v podniku. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2008. s. 1-125. ISBN: 978-80-214-3634- 3.
- 15) ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vydání. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7
- 16) KOTLER, P. *Marketing management*, 1.vydání, Praha: GRADA Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- 17) PITRA, Z. *Inovační strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 177 s. ISBN 80-7169-461-4
- 18) PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 626 s. ISBN 80-85605-12-0
- 19) LEDNICKÝ V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006, 154 s. ISBN 80-7329-131-2
- 20) BEDNÁŘOVÁ, D., ŠKODOVÁ PARMOVÁ, D. *MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ*. 2. rozšířené vydání. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7394-229-8.
- 21) VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
- 22) KOŠŤAN P., ŠULEŘ O., *Firemní strategie: plánování a realizace*, 1.vyd., Brno: Computer Press, 2002, 124 s., ISBN- 80-7226-657-8
- 23) KEDDY P.A., *Competition*, 2nd edition, Dordrecht : Kluwer Academic Publishers, 2001, 552 s., ISBN 1-4020-0229-7
- 24) COOKE P., *Regional knowledge : markets, clusters and inovation*, Cheltenham ; Northampton : Edward Elgar, 2007, 328 s., ISBN 978-1-84542-529-6
- 25) ANALOUI F., KARAMI A., *Strategic management in small and medium enterprises*, London : Thomson Learning, 2003, 305 s., 1 vydání, ISBN 1-86152-962-

## 9 Internetové zdroje:

- 1) <http://www.mpo.cz/dokument17476.html>, [12.11.2011]
- 2) <http://www.mpo.cz/dokument6172.html>, [ 12.11.2011]
- 3) <http://www.mpo.cz/dokument17476.html>, [12.11.2011]
- 4) <http://www.phil.muni.cz/fil/ucitelstvi/predmety/ekonomie-2.pdf>, [13.11.2011]
- 5) <http://www.webdev.cz/marketing/analyza-konkurence>, [20.11.2011]
- 6) <http://www.davidservis.cz>, [3.2.2012]
- 7) <http://www.behounek.eu>, [3.2.2012]
- 8) <http://vdb.czso.cz/>, [8.2.2012]
- 9) <http://maps.google.cz/maps>, [8.2.2012]
- 10) <http://www.czso.cz/>, [8.2.2012]
- 11) <http://www.dprint.cz>, [18.2.2012]
- 12) <http://www.zodiac-equipment.cz>, [18.2.2012]
- 13) <http://www.ntc.cz>, [18.2.2012]
- 14) <http://www.kobit.cz>, [18.2.2012]
- 15) <http://www.lombardini.cz>, [18.2.2012]
- 16) <http://www.cat.com>, [21.2.2012]
- 17) <http://www.deutzfahr.cz>, [21.2.2012]
- 18) <http://www.menzi-muck.cz>, [21.2.2012]
- 19) <http://www.menzimuckcz.cz>, [21.2.2012.]
- 20) <http://www.acopy.cz> [20.3.2012]
- 21) <http://merkantil-cb.cz> [20.3.2012]
- 22) [www.reproco.cz](http://www.reproco.cz) [20.3.2012]
- 23) <http://www.oce.cz> [20.3.2012]
- 24) <http://www.businessinfo.cz> [20.3.2012]

## 10 Seznam tabulek a obrázků

Obrázek 1 - Typy konkurence .....	17
Obrázek 2 - Porterův model 5-ti sil .....	19
Obrázek 3 - SWOT matice.....	20
Obrázek 4 - Vývoj výsledku hospodaření CB Profil a.s. ....	34
Obrázek 5 - Vývoj tržeb CB Profil a.s.....	35
Obrázek 6 - Motor Hatz .....	47
Obrázek 7 - Stroj Menzi Muck .....	48
Obrázek 8 – Motor Cummins .....	49
Obrázek 9 - Vývoj výsledku hospodaření společnosti David Servis.....	50
Obrázek 10 - Vývoj tržeb za prodané zboží spol. David Servis .....	51
Obrázek 11- Vývoj ve stavebnictví .....	54
Obrázek 12 - Vývoj mezd v ČR.....	67
Obrázek 13 - Počet studentů v ČR.....	68
Obrázek 14 - Umístění společnosti DPrint v Českých Budějovicích .....	70

# **11 Přílohy**

Příloha 1 – Dotazník CB Profil, jednatel

Příloha 2 - Dotazník David Servis spol. s.r.o, jednatel

Příloha 3 - Dotazník DPrint, jednatelka

Příloha 4 - Dotazník CB Profil, zaměstnanci

Příloha 5 - Dotazník David Servis spol. s.r.o, zaměstnanci

Příloha 6 - Dotazník DPrint, zaměstnanci

Příloha 7 – Výkazy zisku a ztráty CB Profil a.s.

Příloha 8 - Výkazy zisku a ztráty David servis spol. s.r.o

Příloha 1 – Dotazník CB Profil, jednatel

**1. Jaké inovace jste v podniku zavedli v posledních letech?**

„Vybudování nové výrobní haly, kancelářských prostor a rozšíření výroby.“

**2. Jakého úspěchu si nejvíce ceníte?**

„Vybudování kolektivu lidí, který je schopný plnit časově náročné úkoly.“

**3. Jaká je vize Vaší společnosti?**

„Vize naší společnosti je ochota, spolehlivost a slušnost.“

**4. Sledujete moderní trendy managementu?**

„Spíše ne. Podniková kultura a organizační struktura se tvořily postupem času samovolně“

**5. Sledujete svou konkurenci?**

„Ano. Mezi největší tuzemské konkurenty patří firmy Lindab AB, ArcelorMittal Ostrava a.s. a firma Prušínský. Ze zahraničních konkurentů jsou nejvýznamnější firmy Rautaruukki, Salzgitter a Thyssen.“

**6. Co pro Vás znamená slovo konkurenceschopnost?**

„Nabídnout zákazníkům něco jiného než ostatní.“

**7. Víte, jaký podíl na trhu zabírá Vaše společnost?**

„Ano přibližně.“

**8. Jaké jsou silné a slabé stránky Vašeho podniku?**

„Naši silnou stránkou je kolektiv lidí, kteří u nás pracují a moderní linka, kterou je vybavena naše výrobní hala.“

**9. Ovlivnily chod Vašeho podniku nějaké politická rozhodnutí ( zákony, směrnice atd.) ?**

„V zásadě ne. Vstup do EU otevřel nové možnosti, ale naopak vzrostla konkurence na tuzemském trhu.“

**10. V čem vidíte výhody a nevýhody Vašeho podniku oproti konkurenci?**

„Rychlost, spolehlivost a ochota.“

**11. Jaké jsou bariéry vstupu do odvětví, ve kterém podnikáte?**

„Vysoká počáteční investice a zkušenosti z oboru.“

**12. Jak vnímáte vstup do EU vzhledem k Vaší společnosti?**

„Jak jsem již psal výše. Došlo k otevření nových možností prodeje do zahraničí, ale zároveň zesílila konkurence a trh byl pročištěn o neperspektivní podniky. Také vzrostly nároky na stávající podniky.“

**13. Pocítil jste dopad současné ekonomické krize?**

„Částečně ano. V letech 2009 a 2010 došlo k poklesu tržeb a podnik byl transformován na menší zakázky.“

**14. Kdo jsou Vaši dodavatelé?**

„Našimi dodavateli jsou společnosti *VOEST ALPINE LINZ*, *MARCEGAGLIA*, Coilinter a MYRIAD.“

**15. Kdo je Vaše cílová skupina (Vaši zákazníci)?**

„Zejména velké stavební firmy jako OK Mont a Montza, ale i drobní podnikatelé.“

**16. Jaký předpokládáte vývoj Vašeho podniku v budoucnu?**

„Doufáme, že situace v oboru se zlepší a budeme moci naplno využít naši výrobní linku.“

**17. Snažíte se získávat nové zákazníky nebo spíše si udržet stávající?**

„Každý podnik se snaží udržet si zákazníky stávající a získávat nové.“

**18. Jak byste popsal segment trhu, ve kterém podnikáte?**

„Oblast výroby a prodeje trapezových plechů a sendvičových panelů.“

**19. Změnily se nějak požadavky zákazníků v posledních letech?**

„Ano. Zákazníci požadují maximální kvalitu v minimálním čase.“

**20. Jak byste zhodnotil svou dosavadní kariéru ve funkci jednatele společnosti?**

„Každý měsíc máme v podniku porady se zaměstnanci a každý má právo se svobodně vyjádřit. Cílem pro nás je mít spokojené zaměstnance.“



**1. Jaké inovace jste v podniku zavedli v posledních letech?**

„Výstavba nových výrobních a skladovacích objektů. Inovace přicházejí společně s dodávanými motory. Firma HATZ, náš dodavatel, má centrum pro vývoj technologií a věnuje každý rok část svého zisku na vývoj.“

**2. Jakého úspěchu si nejvíce ceníte?**

„Vybudování pevného zázemí pro další činnost a rozvoj společnosti.“

**3. Jaká je vize Vaší společnosti?**

„Udržet stálý stav i v těžkých ekonomických obdobích.“

**4. Sledujete moderní trendy managementu?**

„Ano, ale spíše okrajově. Zaměstnanci a vrcholové vedení společnosti se pravidelně zúčastňuje školení.“

**5. Sledujete svou konkurenci?**

„Ano. Našimi největšími konkurenty jsou společnosti Catterpillar, Deutz Fahr a Lombardini.“

**6. Co pro Vás znamená slovo konkurenceschopnost?**

„Uspěť na trhu mezi ostatními.“

**7. Víte, jaký podíl na trhu zabírá Vaše společnost?**

„Ano přibližně. Vysledovat přesný podíl na trhu v našem oboru podnikání prakticky nelze.“

**8. Jaké jsou silné a slabé stránky Vašeho podniku?**

„Silnou stránkou je pracovní kolektiv kde si každý uvědomuje, si svojí prací tvoří svoji vlastní budoucnost. Jako přednost našeho podniku považují také poměrně široké portfolio výrobků a vysoce kvalitní servis.“

**9. Ovlivnily chod Vašeho podniku nějaké politická rozhodnutí ( zákony, směrnice atd.) ?**

„V zásadě ne. Stále čekáme, zda bude zavedeno Euro a pokud ano, tak kdy. Jelikož obchodujeme se zahraničím, bylo by to pro nás výrazně ulehčení práce.“

**10. V čem vidíte výhody a nevýhody Vašeho podniku oproti konkurenci?**

„Vstřícnost, rychlost, pružnost při vyřizování požadavků našich zákazníků.“

**11. Jaké jsou bariéry vstupu do odvětví, ve kterém podnikáte?**

„Hovořit o bariérách vstupu do odvětví je vcelku irelevantní. Každý může na trh vstoupit, ale konkurence je již nyní poměrně vysoká a základem pro úspěšné podnikání je, dle mého názoru, dobré jméno podniku a to nelze vybudovat ze dne na den.“

**12. Jak vnímáte vstup do EU vzhledem k Vaší společnosti?**

„Zjednodušení dovozu, zvýšení konkurence.“

**13. Pocítil jste dopad současné ekonomické krize?**

„Minimálně. Sice ubylo zakázek ve stavebnictví jako takovém, ale náš podnik to v zásadě neovlivnilo.“

**14. Kdo jsou Vaši dodavatelé?**

„Našimi dodavateli jsou společnosti Hatz, Cummins a Menzi Muck.“

**15. Kdo je Vaše cílová skupina (Vaši zákazníci)?**

„Společnosti zabývající se výrobou strojů kde je k pohonu použit spalovací motor.“

**16. Jaký předpokládáte vývoj Vašeho podniku v budoucnu?**

„Nikdo nedokáže v současnosti říct, jak se bude situace vyvíjet. Budeme se snažit i nadále udržet nastolený vývoj podniku.“

**17. Snažíte se získávat nové zákazníky nebo spíše si udržet stávající?**

„Snažíme se udržet si stávající zákazníky i získávat nové. Pokud jsou stávající zákazníci spokojeni, přicházejí i zákazníci noví.“

**18. Jak byste popsal segment trhu, ve kterém podnikáte?**

„Obchod a servis naftových motorů a stavebních strojů.“

**19. Změnily se nějak požadavky zákazníků v posledních letech?**

„Ano, zákazníci kladou větší důraz na zajištění servisu, kvalitu výrobků a životnost.“

**20. Jak byste zhodnotil svou dosavadní kariéru ve funkci jednatele společnosti?**

„To musí posoudit jiní.“

Příloha 3 – Dotazník DPrint, jednatelka

**1. Jaké inovace jste v podniku zavedli v posledních letech?**

„Inovace přicházejí s každým novým strojem, který jsme zakoupili.“

**2. Jakého úspěchu si nejvíce ceníte?**

„Realizace podnikatelského záměru.“

**3. Jaká je vize Vaší společnosti?**

„Vize naší společnosti je spolehlivost, rychlost a kvalita.“

**4. Sledujete moderní trendy managementu?**

„Ne.“

**5. Sledujete svou konkurenci?**

**6. Co pro Vás znamená slovo konkurenceschopnost?**

„Být schopný obstát na trhu“

**7. Víte, jaký podíl na trhu zabírá Vaše společnost?**

„Ne“

**8. Jaké jsou silné a slabé stránky Vašeho podniku?**

„Spolupracovníci, moderní zázemí společnosti a lokalita.“

**9. Ovlivnily chod Vašeho podniku nějaké politická rozhodnutí ( zákony, směrnice atd.) ?**

„Ne.“

**10. V čem vidíte výhody a nevýhody Vašeho podniku oproti konkurenci?**

„Výhodou je pozice naší firmy.“

**11. Jaké jsou bariéry vstupu do odvětví, ve kterém podnikáte?**

„V podstatě žádné. Snad jen poměrně vysoká počáteční investice.“

**12. Jak vnímáte vstup do EU vzhledem k Vaší společnosti?**

„Nijak nás to neovlivnilo.“

**13. Pocítil jste dopad současné ekonomické krize?**

„Víceméně ne.“

**14. Kdo jsou Vaši dodavatelé?**

**15. Kdo je Vaše cílová skupina (Vaši zákazníci)?**

**16. Jaký předpokládáte vývoj Vašeho podniku v budoucnu?**

„Dále šířit dobré jméno podniku, nákup nových strojů a rozšíření portfolia služeb.“

**17. Snažíte se získávat nové zákazníky nebo spíše si udržet stávající?**

„Zákazníky se snažíme získávat stále nové.“

**18. Jak byste popsal segment trhu, ve kterém podnikáte?**

„Tiskové a reprografické služby v oblasti zpracování technické dokumentace.“

**19. Změnily se nějak požadavky zákazníků v posledních letech?**

„Ano. Zákazníci jsou více nároční na rychlost vyřízení objednávky.“

**20. Jak byste zhodnotil svou dosavadní kariéru ve funkci jednatele společnosti?**

„Snad se nám podařilo podnik stabilizovat a dostat se do podvědomí lidí v Českých Budějovicích.“

#### Příloha 4 – Dotazník CB Profil, zaměstnanci

**1. Jak vnímáte podnikovou kulturu v podniku?**

„Každý si uvědomuje, že je třeba se podílet na podnikové kultuře a dále budovat dobré jméno firmy.“

**2. Jaký je váš názor na jednatele společnosti?**

„Jednatel je člověk, který je v kolektivu zaměstnanců velmi oblíben, a to zejména pro svůj přístup k práci a jednání s námi.“

**3. Máte prostor se vyjádřit?**

„Ano. Každý měsíc jsou organizovány schůzky s vedením společnosti, kde má každý právo se vyjádřit.“

**4. Pracujete v týmech nebo samostatně?**

„V týmech.“

**5. Zaznamenal jste za dobu svého působení v podniku nějaké významné změny?**

„Ano. Podnik se rozrostl o nové výrobní a montážní haly.“

**6. Čeho si v podniku nejvíce ceníte?**

„Jednatele, dobrého kolektivu a jistoty zaměstnání.“

**7. Jste informován o hospodářských výsledcích podniku?**

„Okrajově.“

**8. Účastníte se školení?**

„Ne.“

**9. Jste spokojen se systémem odměňování?**

„Vcelku ano.“

**10. Změnili se nějak nároky na práci, kterou vykonáváte?**

„Zákazníci jsou stále náročnější na kvalitu a rychlost.“

#### Příloha 5 – Dotazník David Servis spol. s.r.o, zaměstnanci

**1. Jak vnímáte podnikovou kulturu v podniku?**

„Soutěživost, dobré vztahy.“

**2. Jaký je váš názor na jednatele společnosti?**

„Jednatel je pro nás autorita, ale zároveň člověk, s kterým se dá domluvit.“

**3. Máte prostor se vyjádřit?**

„Ano. Na pravidelných poradách.“

**4. Pracujete v týmech nebo samostatně?**

„V týmech.“

**5. Zaznamenal jste za dobu svého působení v podniku nějaké významné změny?**

„Ano. Vybudování nového servisního centra.“

**6. Čeho si v podniku nejvíce ceníte?**

„Kolektivu spolupracovníků, slušného jednání a spolehlivosti.“

**7. Jste informován o hospodářských výsledcích podniku?**

„Minimálně“

**8. Účastníte se školení?**

„Ano“

**9. Jste spokojen se systémem odměňování?**

„Ano. Systém je nastaven zajímavě a je i silně motivující.“

**10. Změnili se nějak nároky na práci, kterou vykonáváte?**

„Zákazníci očekávají, že společně se zakoupeným produktem dostanou i záruku, kvalitní servis a spolehlivost.“

**1. Jak vnímáte podnikovou kulturu v podniku?**

„Všichni se známé již dlouhou dobu předtím, než jsme začali podnikat. Proto je podniková kultura na přátelské úrovni.“

**2. Jaký je váš názor na jednatele společnosti?**

„Jednatelku respektuji jako autoritu i přesto, že jsme v osobním životě blízkými přáteli.“

**3. Máte prostor se vyjádřit?**

„Ano. Pravidelně se setkáváme na večerech mimo pracovní prostředí a řešíme společné vzniklé problémy.“

**4. Pracujete v týmech nebo samostatně?**

„Samostatně.“

**5. Zaznamenal jste za dobu svého působení v podniku nějaké významné změny?**

„S každým novým strojem je třeba absolvovat poměrně náročné školení na obsluhu stroje.“

**6. Čeho si v podniku nejvíce ceníte?**

„Otevřenosti, možnosti pracovat s přáteli a samostatnosti.“

**7. Jste informován o hospodářských výsledcích podniku?**

„Okrajově.“

**8. Účastníte se školení?**

„Ano. Na začátku našeho podnikání jsme každý museli projít školením obsluhy našich strojů.“

**9. Jste spokojen se systémem odměňování?**

„Ano.“

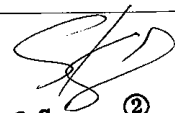
**10. Změnili se nějak nároky na práci, kterou vykonáváte?**

„V podstatě ne. Klienti jsou pouze více nároční na rychlost vyřízení objednávky.“



Příloha 7 - Výkazy zisku a ztráty CB Profil a.s.

Měsíční zohraný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.		<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> v druhovém členění			Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky <b>CB PROFIL</b> <b>a.s.</b>	
		ke dni ..... <b>31. 12. 2006</b> .....			Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání (liši se od bydliště)	
		jednotky: 1000 Kč			Křižíkova 1762 370 01 České Budějovice	
Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období			
			obdobím	minulým		
a	b		1	2		
I.	Tržby za prodej zboží	01	+8 076			
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	+6 859			
+	Obchodní marže	03	+1 217			
II.	Výkony	04	+4 723			
III. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	+4 723			
III. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06				
III. 3.	Válková	07				
III. 4.		08				
B.	Výkonová spotřeba	09	+2 583			
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	+1 702			
B. 2.	Služby	10	+ 881			
B. 3.		11				
+	Přidaná hodnota	11	+3 367			
C.	Ostatní náklady související	12	+ 730			
C. 1.	Materiálové náklady	13	+ 543			
C. 2.	Odvěry Nejvyššímu orgánu společnosti a družstva	14				
C. 3.	Náklady na sociální zajištění a výsluhovní pojistění	15	+ 187			
C. 4.	Školní náklady	16				
C. 5.		16a				
D.	Dana a poplatky	17	+30			
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	+2 463			
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	19				
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20				
III. 2.	Tržby z prodeje materiálů	21				
III. 3.		21a				
F.	Základní cena prod. dlouhodobého majetku a materiálů	22				
F. 1.	Základní cena prodaného dlouhodobého majetku	23				
F. 2.	Prodaný materiál	24				
F. 3.		24a				
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a konkrétních nákladů příštích období	25				
IV.	Ostatní provozní výnosy	26				
H.	Ostatní provozní náklady	27	+1			
V.	Převod provozních výnosů	28				
I.	Převod provozních nákladů	29				
*	Provozní výsledek hospodaření	30	+ 133			

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
			1	2
a	b			
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VII. 4.		36a		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	+1 390	
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	+ 183	
O.	Ostatní finanční náklady	45	+ 563	
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1 770	
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	+2 781	
Q. 1.	- splatná	50		
Q. 2.	- odložená	51	+2 781	
Q. 3.		51a		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-4 418	
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
S. 3.		57a		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	-4 418	
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	-1 637	
Sestaveno dne: 3 0 . 0 3 . 2 0 0 7		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou		
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání	Pozn.: 		

**CB PROFIL a.s.** ②  
 Křižíkova 1762, 370 01 České Budějovice  
 tel.: +420 386 116 433, fax: +420 386 116 434  
 IČ: 261 07 074, DIČ: CZ26107074

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
v druhovém členění  
ke dni .....31.12.2007.....  
jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2007	1 2	2 6 1 0 7 0 7 4

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**CB PROFIL**  
a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Křižikova 1762  
České Budějovice  
370 01

Označ	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
			1	2
a	b			
I.	Tržby za prodej zboží	01	+70 174	+8 076
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	+68 697	+6 859
+	Obchodní marže	03	+1 477	+1 217
II.	Výkony	04	+ 186 631	+4 723
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	+ 185 996	+4 723
II. 2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	+ 582	
II. 3	Aktivace	07	+53	
II. 4		07a		
B	Výkonová spotřeba	08	+ 161 268	+2 583
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	+ 146 780	+1 702
B. 2	Služby	10	+14 488	+ 881
B. 3		10a		
+	Přidaná hodnota	11	+26 840	+3 357
C.	Osobní náklady součet	12	+10 534	+ 730
C. 1	Mzdové náklady	13	+7 833	+ 543
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	+2 701	+ 187
C. 4	Sociální náklady	16		
C. 5		16a		
D	Daně a poplatky	17	+34	+30
E	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	+14 687	+2 463
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19		
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21		
III. 3		21a		
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22		
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2	Prodaný materiál	24		
F. 3		24a		
G	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	+ 308	
H.	Ostatní provozní náklady	27	+6 412	+1
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-4 519	+ 133

Označ	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Státčnost v běžném účetním období	
			sledováním	troubem
a	b		1	2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VII 4		36a		
VIII	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K	Náklady z finančního majetku	38		
IX	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X	Výnosové úroky	42		
N	Nákladové úroky	43	+9 024	+1 390
XI	Ostatní finanční výnosy	44	+2 811	+ 183
O	Ostatní finanční náklady	45	+1 984	+ 563
XII	Převod finančních výnosů	46		
P	Převod finančních nákladů	47		
.	Finanční výsledek hospodaření	48	-8 197	-1 770
Q	Dan z příjmů za běžnou činnost	49	-5 659	+2 781
Q 1	- splatná	50		
Q 2	- odložená	51	-5 659	+2 781
Q 3		51a		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-7 057	-4 418
XIII	Ľmnořadné výnosy	53		
R	Ľmnořadné náklady	54		
S	Dan z příjmu z mimořádné činnosti	55		
S 1	- splatná	56		
S 2	- odložená	57		
S 3		57a		
.	Ľmnořadný výsledek hospodaření	58		
F	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
...	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	-7 057	-4 418
....	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	-12 716	-1 637

Sestaveno dle:

0 2 0 4 2 0 0 8

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky  
nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Travní forma účetní jednotky

akciová společnost

Předmět podnikání

Pozn

**CB PROFIL a.s.** ②  
Křižíkova 1762, 370 01 České Budějovice  
tel.:+420 386 116 433, fax:+420 386 116 434  
IČ: 261 07 074, DIČ: CZ26107074

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
v druhovém členění  
ke dni ..... 31. 12. 2008 .....  
jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2008	1   2	2   6   1   0   7   0   7   4

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

CB PROFIL

a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Křižíkova 1762

České Budějovice

370 01

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	+74 495	+70 174
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	+68 935	+68 697
+	Obchodní marže	03	+5 560	+1 477
II.	Výkony	04	+ 259 940	+ 186 631
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	+ 256 339	+ 185 996
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	+1 226	+ 582
II. 3.	Aktivace	07	+2 375	+53
II. 4.		07a		
B.	Výkonová spotřeba	08	+ 221 493	+ 161 268
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	+ 206 007	+ 146 780
B. 2.	Služby	10	+15 486	+14 488
B. 3.		10a		
+	Přidaná hodnota	11	+44 007	+26 840
C.	Osobní náklady součet	12	+15 450	+10 534
C. 1.	Mzdové náklady	13	+11 457	+7 833
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	+3 993	+2 701
C. 4.	Sociální náklady	16		
C. 5.		16a		
D.	Daně a poplatky	17	+ 153	+34
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	+6 817	+14 687
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19		
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
III. 3.		21a		
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2.	Prodaný materiál	24		
F. 3.		24a		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	+6	+ 308
H.	Ostatní provozní náklady	27	+ 278	+6 412
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	+21 315	-4 519

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účelích jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	38		
VII. 4.		38a		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	+70	
N.	Nákladové úroky	43	+14 304	+9 024
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	+2 643	+2 811
O.	Ostatní finanční náklady	45	+4 394	+1 984
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-15 985	-8 197
2.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	+1 302	-5 659
Q. 1.	- splatná	50		
Q. 2.	- odložená	51	+1 302	-5 659
Q. 3.		51a		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	+4 028	-7 057
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
t.	Mimořádné náklady	54		
i.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
S. 3.		57a		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	+4 028	-7 057
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	+5 330	-12 716

zastaveno dne:

0 9 . 0 4 . 2 0 0 9

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky  
nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

ávní forma účetní jednotky

akciová společnost

Předmět podnikání

kovoobráběčství

**CB PROFIL a.s.** ②  
Křížkova 1762, 370 07 České Budějovice  
tel.: +420 386 116 433, fax: +420 386 116 434  
IČ: 261 07 074, DIČ: CZ26107074

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
v druhovém členění  
ke dni ..... 31. 12. 2009 .....  
jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2009	1 2	26107074

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**CB PROFIL**

**a.s.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

**Křížkova 1762**

**České Budějovice**

**370 01**

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			středovaném 1	minulém 2
<b>a</b>	<b>b</b>			
I.	Tržby za prodej zboží	01	+57 732	+74 495
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	+54 315	+68 935
+	Obchodní marže	03	+3 417	+5 560
II.	Výkony	04	+ 148 496	+ 259 940
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	+ 146 288	+ 256 339
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	+1 924	+1 226
II. 3.	Aktivace	07	+ 284	+2 375
II. 4.		07a		
B.	Výkonová spotřeba	08	+ 124 425	+ 221 493
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	+ 111 675	+ 206 007
B. 2.	Služby	10	+12 750	+15 486
B. 3.		10a		
+	Přidaná hodnota	11	+27 488	+44 007
C.	Osobní náklady součet	12	+17 285	+15 450
C. 1.	Mzdové náklady	13	+13 334	+11 457
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	+3 951	+3 993
C. 4.	Sociální náklady	16		
C. 5.		16a		
D.	Daně a poplatky	17	+85	+ 153
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	+8 406	+6 817
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	+13 225	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	+13 225	
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
III. 3.		21a		
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22	+4 335	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	+4 335	
F. 2.	Prodaný materiál	24		
F. 3.		24a		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	+ 511	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26		+6
H.	Ostatní provozní náklady	27	+10	+ 278
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	+10 081	+21 315

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VII. 4.		36a		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		+70
N.	Nákladové úroky	43	+5 419	+14 304
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	+2 214	+2 643
O.	Ostatní finanční náklady	45	+1 410	+4 394
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-4 615	-15 985
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	+1 295	+1 302
Q. 1.	- splatná	50		
Q. 2.	- odložená	51	+1 295	+1 302
Q. 3.		51a		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	+4 171	+4 028
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54	+5	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
S. 3.		57a		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-5	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	+4 166	+4 028
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	+5 461	+5 330
Sestaveno dne: 3 0 . 0 6 . 2 0 1 0		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou		
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání kovoobráběčství	Pozn.	 <b>CB PROFIL a.s.</b> ① Křižíkova 1762, 370 01 České Budějovice tel.: +420 386 116 433, fax: +420 386 116 434 IČ: 261 07 074, DIČ: CZ26107074	



Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
v druhovém členění  
ke dni ..... 31. 12. 2010 .....  
jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2010	1 2	26107074

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**CB PROFIL**

a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

**Křižíkova 1762**

**České Budějovice**

**370 01**

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
a	b			
I.	Tržby za prodej zboží	01	+37 251	+57 732
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	+35 434	+54 315
+	Obchodní marže	03	+1 817	+3 417
II.	Výkony	04	+ 184 666	+ 148 496
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	+ 187 446	+ 146 288
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-3 591	+1 924
II. 3.	Aktivace	07	+ 811	+ 284
II. 4.		07a		
B.	Výkonová spotřeba	08	+ 145 508	+ 124 425
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	+ 137 606	+ 111 675
B. 2.	Služby	10	+7 902	+12 750
B. 3.		10a		
+	Přidaná hodnota	11	+40 975	+27 488
C.	Osobní náklady součet	12	+14 881	+17 285
C. 1.	Mzdové náklady	13	+11 066	+13 334
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	+3 815	+3 951
C. 4.	Sociální náklady	16		
C. 5.		16a		
D.	Daně a poplatky	17	+61	+85
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	+8 537	+8 406
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	+11 345	+13 225
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	+11 345	+13 225
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
III. 3.		21a		
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22	+10 813	+4 335
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	+10 813	+4 335
F. 2.	Prodáný materiál	24		
F. 3.		24a		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	- 286	+ 511
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	+6	
H.	Ostatní provozní náklady	27	+ 347	+10
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	+17 973	+10 081

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VII. 4.		36a		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	+ 171	
N.	Nákladové úroky	43	+3 869	+5 419
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	+3 170	+2 214
O.	Ostatní finanční náklady	45	+1 268	+1 410
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1 796	-4 615
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	+1 552	+1 295
Q. 1.	- splatná	50		
Q. 2.	- odložená	51	+1 552	+1 295
Q. 3.		51a		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	+14 625	+4 171
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		+5
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
S. 3.		57a		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		-5
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	+14 625	+4 166
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	+16 177	+5 461
Sestaveno dne: 0 8 . 0 2 . 2 0 1 1		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou		
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání kovoobráběčství	<b>CB PROFIL a.s.</b> <sup>2</sup> P.ozn.: Křižkova 1762, 370 01 České Budějovice tel.: +420 386 116 433, fax: +420 386 116 434 IČ: 261 07 074, DIČ: CZ26107074		

Příloha 8 – Výkazy zisku a ztráty David Servis spol. s.r.o

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
v druhovém členění

ke dni .....31.12.2006.....

jednotky: 1000 Kč

FINANČNÍ ÚŘAD v Českých Budějovicích DOPRAVA OSOBNĚ	Zpracoval:	Rok	Měsíc	IČ
	Ukl.znak:	2006	1   2	6   2   5   2   5   0   0   0
Došlo: - 2. 07. 2007				
Č.j. ....				
Příloha:				

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

DAVID SERVIS

spol. s r.o.

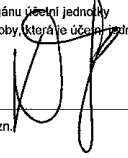
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Čechova 1622

České Budějovice

370 01

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	+83 618	+60 224
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	+60 582	+41 000
+	Obchodní marže	03	+23 036	+19 224
II.	Výkony	04	+54 623	+53 819
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	+53 195	+53 739
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	+1 218	
II. 3.	Aktivace	07	+ 210	+80
II. 4.		07a		
B.	Výkonová spotřeba	08	+47 850	+51 773
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	+35 426	+42 740
B. 2.	Služby	10	+12 424	+9 033
B. 3.		10a		
+	Přidaná hodnota	11	+29 809	+21 270
C.	Osobní náklady součet	12	+24 838	+15 926
C. 1.	Mzdové náklady	13	+18 336	+11 756
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	+4 863	+4 170
C. 4.	Sociální náklady	16	+1 639	
C. 5.		16a		
D.	Dané a poplatky	17	+ 135	+ 190
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	+2 864	+1 689
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	+ 448	+ 988
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	+ 366	+ 900
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	+82	+88
III. 3.		21a		
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22		+ 275
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		+ 275
F. 2.	Prodaný materiál	24		
F. 3.		24a		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	- 681	-18
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	+ 107	+57
H.	Ostatní provozní náklady	27	+2 699	+ 323
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	+ 509	+3 930

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VII. 4.		36a		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	+ 505	
N.	Nákladové úroky	43	+2 230	+1 074
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	+ 586	+1 060
O.	Ostatní finanční náklady	45	+ 467	+ 468
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1 606	-482
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	+ 970	+3 222
Q. 1.	- splatná	50	+ 970	+3 222
Q. 2.	- odložená	51		
Q. 3.		51a		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-2 067	+ 226
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54	+66	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
S. 3.		57a		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-66	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	-2 133	+ 226
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	-1 163	+3 448
Sestaveno dne: 3 0 . 0 6 . 2 0 0 7		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 		
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným		Předmět podnikání	Pozn.	

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
v druhovém členění  
ke dni ..... 31. 12. 2007 .....  
jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2007	1 2	6 2 5 2 5 0 0 0

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

DAVID SERVIS

spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Čechova 1622

České Budějovice

370 01

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
a	b			
I.	Tržby za prodej zboží	01	+88 323	+83 618
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	+61 474	+60 582
+	Obchodní marže	03	+26 849	+23 036
II.	Výkony	04	+ 119 663	+54 623
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	+ 120 849	+53 195
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-1 218	+1 218
II. 3.	Aktivace	07	+32	+ 210
II. 4.		07a		
B.	Výkonová spotřeba	08	+ 105 945	+47 850
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	+92 538	+35 426
B. 2.	Služby	10	+13 407	+12 424
B. 3.		10a		
+	Přidaná hodnota	11	+40 567	+29 809
C.	Osobní náklady součet	12	+27 583	+24 838
C. 1.	Mzdové náklady	13	+20 288	+18 336
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	+7 295	+6 502
C. 4.	Sociální náklady	16		
C. 5.		16a		
D.	Daně a poplatky	17	+ 184	+ 135
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	+4 027	+2 864
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	+ 148	+ 448
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	+90	+ 366
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	+58	+82
III. 3.		21a		
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2.	Prodaný materiál	24		
F. 3.		24a		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-1 122	- 681
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	+9	+ 107
H.	Ostatní provozní náklady	27	+3 645	+2 699
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	+6 407	+ 509

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VII. 4.		36a		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	+ 503	+ 505
N.	Nákladové úroky	43	+3 176	+2 230
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	+ 700	+ 586
O.	Ostatní finanční náklady	45	+ 989	+ 467
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-2 962	-1 606
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	+1 327	+ 970
Q. 1.	- splatná	50	+1 327	+ 970
Q. 2.	- odložená	51		
Q. 3.		51a		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	+2 118	-2 067
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		+66
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
S. 3.		57a		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		-66
T.	Převod podílů na výsledek hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	+2 118	-2 133
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	+3 445	-1 163

Sestaveno dne:

2 0 . 0 6 . 2 0 0 8

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky  
nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Právní forma účetní jednotky

společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání

Pozn.:

**DAVID SERVIS spol. s r.o.**  
Čechova 1622, 37001 České Budějovice  
Tel. 387 312 269  
Fax 387 313 269  
IČ: 62 52 50 00, DIČ: CZ62525000

Mínimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění

ke dni ..... 31. 12. 2008 .....

jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IC
2008	1   2	6   2   5   2   5   0   0   0

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

DAVID SERVIS

spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Čechova 1622

České Budějovice

370 01

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	+76 558	+88 323
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	+51 736	+61 474
+	Obchodní marže	03	+24 822	+26 849
II.	Výkony	04	+69 936	+ 119 663
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	+69 555	+ 120 849
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	+ 285	-1 218
II. 3.	Aktivace	07	+96	+32
II. 4.		07a		
B.	Výkonová spotřeba	08	+54 606	+ 105 945
B. 1.	Spotřeba materiálů a energie	09	+43 215	+92 538
B. 2.	Služby	10	+11 391	+13 407
B. 3.		10a		
+	Přidaná hodnota	11	+40 152	+40 567
C.	Osobní náklady součet	12	+31 734	+27 583
C. 1.	Mzdové náklady	13	+24 034	+20 288
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	+7 700	+7 295
C. 4.	Sociální náklady	16		
C. 5.		16a		
D.	Daně a poplatky	17	+ 211	+ 184
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	+3 737	+4 027
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	19	+ 276	+ 148
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	+ 240	+90
III. 2.	Tržby z prodeje materiálů	21	+36	+58
III. 3.		21a		
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálů	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2.	Prodaný materiál	24		
F. 3.		24a		
G.	Změna stavů rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-1 668	-1 122
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	+79	+9
H.	Ostatní provozní náklady	27	+2 648	+3 645
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	+3 845	+6 407



Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VII. 4.		36a		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	+2 496	+ 503
N.	Nákladové úroky	43	+5 093	+3 176
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	+ 956	+ 700
O.	Ostatní finanční náklady	45	+1 070	+ 989
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-2 711	-2 962
Q.	Dañ z příjmů za běžnou činnost	49	+ 152	+1 327
Q. 1.	- splatná	50	+ 152	+1 327
Q. 2.	- odložená	51		
Q. 3.		51a		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	+ 982	+2 118
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54	+2	
S.	Dañ z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
S. 3.		57a		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-2	
T.	Převod podílů na výsledek hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	+ 980	+2 118
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	+1 132	+3 445

Sestaveno dne:

2 9 . 0 6 . 2 0 0 9

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky  
nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Právní forma účetní jednotky

společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání

Pozn.:

**DAVID SERVIS spol. s r.č**  
 Čechova 622, 370 01 České Budějovice  
 Tel. 387 312 269  
 Fax 387 313 269  
 IČ: 62 52 50 00, DIČ: CZ62525000



Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
v druhovém členění  
ke dni ..... 31. 12. 2009 .....  
jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2009	1 2	6 2 5 2 5 0 0 0

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**DAVID SERVIS**

**spol. s r.o.**

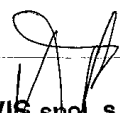
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

**Čechova 1622**

**České Budějovice**

**370 01**

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	+44 077	+76 558
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	+27 836	+51 736
+	Obchodní marže	03	+16 241	+24 822
II.	Výkony	04	+83 156	+69 936
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	+78 569	+69 555
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	+2 453	+ 285
II. 3.	Aktivace	07	+2 134	+96
II. 4.		07a		
B.	Výkonová spotřeba	08	+60 437	+54 606
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	+53 854	+43 215
B. 2.	Služby	10	+6 583	+11 391
B. 3.		10a		
+	Přidaná hodnota	11	+38 960	+40 152
C.	Osobní náklady součet	12	+31 409	+31 734
C. 1.	Mzdové náklady	13	+24 030	+24 034
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	+7 379	+7 700
C. 4.	Sociální náklady	16		
C. 5.		16a		
D.	Daně a poplatky	17	+ 145	+ 211
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	+3 417	+3 737
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	+ 394	+ 276
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	+ 360	+ 240
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	+34	+36
III. 3.		21a		
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2.	Prodaný materiál	24		
F. 3.		24a		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		-1 668
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	+ 120	+79
H.	Ostatní provozní náklady	27	+ 732	+2 648
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	+3 771	+3 845

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			středovaném	minulém
a	b		1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VII. 4.		36a		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		+2 496
N.	Nákladové úroky	43	+1 783	+5 093
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	+ 707	+ 956
O.	Ostatní finanční náklady	45	+1 527	+1 070
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-2 603	-2 711
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	+ 271	+ 152
Q. 1.	- splatná	50	+ 271	+ 152
Q. 2.	- odložená	51		
Q. 3.		51a		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	+ 897	+ 982
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54	+14	+2
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
S. 3.		57a		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-14	-2
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	+ 883	+ 980
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	+1 154	+1 132
Sestaveno dne: 3 0 . 0 6 . 2 0 1 0		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou		
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání	Pozn.:  <b>DAVID SERVIS spol. s r.o.</b> Čechova 1622, 370 01 České Budějovice Tel. 387 312 269 Fax 387 313 269 IČ: 62 52 50 00, DIČ: CZ62525000		

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
**v druhovém členění**  
ke dni ..... 31. 12. 2010 .....  
jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2010	1 2	6 2 5 2 5 0 0 0

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**DAVID SERVIS**

**spol. s r.o.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

**Čechova 1622**

**České Budějovice**

**370 01**

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	+45 232	+44 077
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	+29 177	+27 836
+	Obchodní marže	03	+16 055	+16 241
II.	Výkony	04	+90 314	+83 156
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	+87 365	+78 569
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	+1 447	+2 453
II. 3.	Aktivace	07	+1 502	+2 134
II. 4.		07a		
B.	Výkonová spotřeba	08	+70 417	+60 437
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	+63 540	+53 854
B. 2.	Služby	10	+6 877	+6 583
B. 3.		10a		
+	Přidaná hodnota	11	+35 952	+38 960
C.	Osobní náklady součet	12	+29 343	+31 409
C. 1.	Mzdové náklady	13	+21 800	+24 030
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	+7 508	+7 379
C. 4.	Sociální náklady	16	+35	
C. 5.		16a		
D.	Daně a poplatky	17	+ 185	+ 145
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	+3 919	+3 417
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	+ 339	+ 394
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	+ 308	+ 360
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	+31	+34
III. 3.		21a		
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2.	Prodaný materiál	24		
F. 3.		24a		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	+41	+ 120
H.	Ostatní provozní náklady	27	+ 837	+ 732
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	+2 048	+3 771

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VII. 4.		36a		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		+2 496
N.	Nákladové úroky	43	+1 783	+5 093
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	+ 707	+ 956
O.	Ostatní finanční náklady	45	+1 527	+1 070
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-2 603	-2 711
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	+ 271	+ 152
Q. 1.	- splatná	50	+ 271	+ 152
Q. 2.	- odložená	51		
Q. 3.		51a		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	+ 897	+ 982
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54	+14	+2
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
S. 3.		57a		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-14	-2
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	+ 883	+ 980
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	+1 154	+1 132
Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou.		
3 0 . 0 6 . 2 0 1 0		 <b>DAVID SERVIS spol. s r.o.</b> Čechova 1622, 37001 České Budějovice Tel. 387 312 269 Fax 387 313 269 IČ: 62 52 50 00, DIČ: CZ62525000		
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným				