

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

**Kvalitativní hodnocení vyjednávacího vlivu odběratel
vs. monopolní odběratel**

Kolářková Gabriela

© 2009 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Kvalitativní hodnocení vyjednávacího vlivu odběratele vs. monopolní dodavatel" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25.4.2009

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Tomáši Macákovi, Ph.D. za odbornou pomoc a konzultace v průběhu zpracování bakalářské práce.

**Kvalitativní hodnocení vyjednávacího vlivu odběratele
vs. monopolní dodavatel**

**Quality Survey of Negotiating Influence of Consumer
vs. Monopolist Supplier**

Souhrn

Tato práce poukazuje na nedostatky v jednání monopolu s obchodním partnerem-odběratelem. Nejde o nedostatky právní, jako spíše etické, kdy si je monopol vědom svého postavení, kterého zneužívá.

První část práce je teoretická, přibližuje podnikatelskou problematiku a vysvětluje pojmy jako je podnik, podnikatel, monopol a etika, se kterými se pracuje ve druhé (praktické) části, kdy jsou dopodrobna rozebírány konkrétní situace, kde monopol dokazuje podnikatelům, že na českém trhu nemá konkurenta. Práce shrnuje fakta, která byla sestavena na základě poznatků v konkrétním maloobchodě. Nesoustřeďuje se na nalezení východiska situace. Hlavním cílem této práce je upozornit na kvalitativní nedostatky vztahu monopolu a jeho obchodního partnera.

Summary

This work deals with shortcomings of monopoly acting with its business partner-customer. These are not legal shortcomings, but ethical, when the sole trader is aware of his own position and in addition is abusing it.

The first part of the work is theoretical and focuses on business questions and tries to elucidate the terms like enterprise, entrepreneur, monopoly and ethics, these terms are further used in the second (practical) part of the work, where are particular situations analysed, where the monopoly itself confirms that it doesn't have a competitor on a Czech market. My work summarizes the facts, that are based on findings from a particular retail. It does not concentrate on finding a way out of the situation. The main goal of this work is to point out qualitative imperfection in the relationship between monopoly and its business partners.

Klíčová slova: Monopol, podnikatel, podnik, etika, konkurence, terminál, obchodní partner, provize, komunikace, riziko

Keywords: Monopoly, entrepreneur, enterprise, ethics, competition, terminal, business partner, commission, communications, risk

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	6
2.1	Cíl práce	6
2.2	Metodika	6
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE	7
3.1	Podnikatel.....	7
3.2	Podnikání	7
3.3	Podnikatelské riziko.....	8
3.4	Podnikatelský cyklus.....	10
3.5	Malá firma.....	11
3.5.1	Ekonomický přínos malé firmy jako protipól monopolům.....	12
3.6	Monopol	13
3.6.1	Maximalizace zisku.....	15
3.6.2	Regulace monopolu.....	19
3.7	Etika podnikání	20
4	VLASTNÍ APLIKACE.....	26
4.1	SAZKA, a.s.	26
4.2	Vymezení monopolu	26
4.3	Zavedení terminálu.....	27
4.4	Spuštění terminálu.....	27
4.5	Obchodní partneři.....	27
4.5.1	Komunikace	27
4.5.2	Provize.....	28
4.5.3	Ušlý zisk.....	29
5	ZÁVĚR	30
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	33
6.1	Tištěné zdroje	33
6.2	Internetové zdroje.....	34
6.3	Grafy a obrázky.....	34
7	PŘÍLOHY	35

1 ÚVOD

V dnešní době je zcela normální jít do obchodu a přes terminál SAZKA, a.s. si dobít kredit na mobilní telefon, koupit lístek na určitou kulturní akci do O2 arény, zaplatit účty, nebo si vsadit „svá“ čísla na některou z her, co SAZKA, a.s. nabízí. Díky občasné pracovní výpomoci v obchodě, kde je tato služba nabízena, mi bylo umožněno se na tuto činnost podívat z druhé strany. Tedy v poskytování výše zmíněných služeb konečným spotřebitelům a zároveň vyjednávání s obchodním partnerem SAZKA, a.s.. Tato zkušenost přinesla několik zajímavých poznatků, které zde budou podrobně rozvedeny. Především bude upozorněno na některé body, kdy společnost SAZKA, a.s. zneužívá svého monopolního postavení.

První část bakalářské práce je věnována vysvětlování a charakteristice pojmů a grafů, se kterými se pracuje v části druhé – praktické ukázce. Ta více přiblíží praktickou problematiku mezi společností SAZKA, a.s. a podnikateli, kteří se stali obchodními partnery zmiňované společnosti.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Tato práce se zabývá hodnocením vztahu mezi monopolní společností a obchodním partnerem.

Cílem práce je zpracovat rešerši a na základě prostudované literatury popsat reálný problém (zneužívání monopolního postavení akciové společnosti SAZKA) a to zejména na etické úrovni.

2.2 Metodika

Analýza dokumentů, zahrnující zejména odborné a vědecké publikace různých autorů v podobě literárních monografií a článků (vyhledaných včetně informačních databází) zabývající se problematikou vyjednávacího vlivu a monopolem v různých oborech podnikání.

Praktická část je zpracována na základě poznatků z konkrétně uzavřeného obchodního partnerství mezi podnikatelem a monopolní společností.

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Podnikatel

Podnikatel je osoba samostatně výdělečně činná. Podle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník § 2 odst. 2 je:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného, než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Ve smyslu zákona se tedy podnikatelem rozumí jak právnická, tak fyzická osoba. [14]

3.2 Podnikání

Obchodní zákoník vymezuje podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. [11]

Samostatná činnost spočívá v tom, že určitá právnická, nebo fyzická osoba samostatně rozhoduje o tom

- jaké výrobky nebo služby bude na trhu poskytovat
- jakým způsobem a kde bude své produkty vytvářet
- s kým bude spolupracovat
- jakým způsobem bude provoz financován
- jaká bude právní forma podnikání
- jakým způsobem budou tvořeny ceny
- jakého zisku se má dosahovat [12]

Pojem podnikání lze interpretovat nejen dle obchodního zákoníku, ale lze jej chápat i z jiných hledisek:

- *Ekonomické pojetí* – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.
- *Psychologické pojetí* – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco si splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.
- *Sociologické pojetí* – podnikání je vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledání cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytváření pracovních míst a příležitostí.

K obecným rysům podnikání patří:

- cílevědomá činnost,
- iniciativní, kreativní přístupy,
- organizování a řízení transformačních procesů,
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu, opakování, cyklický proces. [11]

3.3 Podnikatelské riziko

Výklad tohoto pojmu souvisí s rozhodováním podnikatele, které se týká různých podnikatelských aktivit. Většina rozhodování zaměřených zejména do budoucnosti vychází z určitých předpokladů, které se mohou a nemusí naplnit. Přitom je důležité, zda podnikatel zná budoucí vývoj určitých faktorů či nikoliv. Pokud podnikatel zná s jistotou možné důsledky svého rozhodování, můžeme hovořit o rozhodování za jistoty. Bohužel pro podnikatelské aktivity jsou mnohem častější případy, kdy podnikatel nezná možné budoucí stavy, ani nemá jistotu (nezná pravděpodobnost), s jakou nastanou. Jeho rozhodování je zatíženo nejistotou - podnikatelským rizikem. Pro podnikatele je důležité, aby ve své činnosti zohledňoval aspekt rizika. Podnikatelské riziko

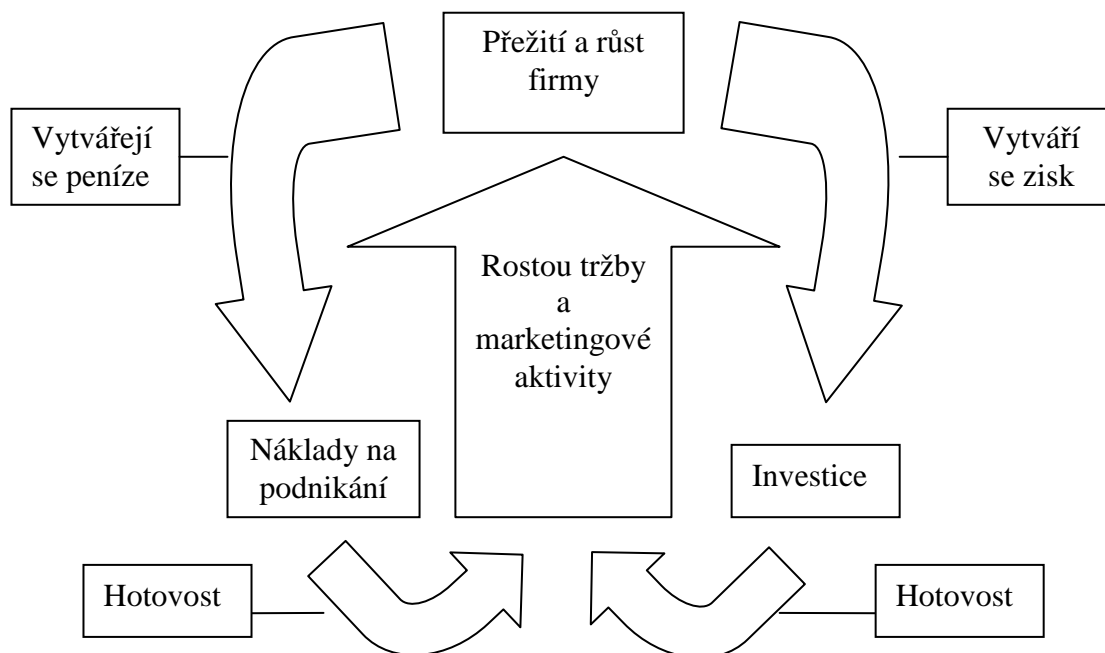
jednoznačně souvisí se změnami, které jak uvnitř firmy, tak zejména ve vnějším prostředí probíhají. Přitom se přiznává, že většina těchto změn nemá jednoznačný, předvídatelný průběh, ale naopak je chaotická.

Z teorie vyplývá, že existují jednak interní a jednak externí rizika:

- *Interní rizika* se projevují uvnitř firmy a podnikatel je schopen je víceméně řídit, patří mezi ně finanční síla organizace, zvládnutí výrobních (provozních) činností, produktů, personální management apod.
- *Externí rizika* se vztahují k faktorům podnikatelského prostředí a obvykle je musí podnikatel respektovat. Popřípadě se před nimi chránit, má však jen minimální možnosti k jejich ovlivňování. Příkladem externích rizik mohou být ekonomické změny (změny devizových kurzech, úrokových mírách, daňových povinnostech apod.), změny v tržním prostředí (v konkurenci, v požadavcích zákazníků, v obchodních podmínkách), změny v legislativním prostředí (např. zpřísněné ekologické požadavky), změny situace na trhu práce apod. [11]

3.4 Podnikatelský cyklus

Všeobecný cíl podnikání závisí na dvou klíčových faktorech: peněžních zdrojích a dlouhodobé ziskovosti.



Obr. 3.1 Podnikatelský cyklus, zdroj: [3]

Důležité je udržet rovnováhu mezi investicemi a náklady na jedné straně a vytvářením peněz na straně druhé. Marketingové cíle vedou k investování a expanzi, zatímco finanční cíle nutí omezovat činnost.

Bude-li se snaha o dosažení vytyčených tržeb přehánět, může se podnik dostat do stavu „přeobchodovanosti“. Jedná se o situaci, kdy investice do růstu tržeb spotřebují více peněz, než bylo vytvořeno. Podobně mohou příliš nízké investice vést k zániku firmy již při vzniku. [3]

3.5 Malá firma

Definování malé firmy není nikterak jednoznačné, jelikož existuje řada hledisek, dle kterých lze firmy roztřídit.

- *Statistické pojetí* – od roku 1997 se česká statistika harmonizovala s kvantitativní typologií podnikání Eurostatu (statistický úřad EU) a firmy dělí do tří skupin podle počtu zaměstnanců:

- a) *malé* – do 20 zaměstnanců,
- b) *střední* – do 100 zaměstnanců,
- c) *velké* – 100 a více zaměstnanců.

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

- *Doporučení komise EU* (viz doporučení Evropské komise 2003/361/EC z 6. 5. 2003) – poněkud jiná kvantitativní kritéria klasifikace podnikatelů a firem používá komise EU. Uvedená metodika klasifikace podniků používá 4 kritéria:

- počet zaměstnanců,
- roční tržba, resp. příjmy (podle toho, zda subjekt vede účetnictví či daňovou evidenci),
- hodnota aktiv, resp. majetku (v závislosti na užití účetní soustavy),
- nezávislost.

Třídění firem touto metodou je následující:

- a) *mikrofirma* – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR,
- b) *malá firma* – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR,
- c) *střední firma* – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR.

- *Klasifikace ČSSZ* (viz zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, v aktuálním znění)
 - pragmatické klasifikování velikosti firem zavedla Česká správa sociálního zabezpečení, která rozděluje firmy na:
 - a) *malé organizace* – do 25 zaměstnanců,
 - b) *organizace* – s 25 a více zaměstnanci. [11]

3.5.1 Ekonomický přínos malé firmy jako protipól monopolům

Malé a střední firmy představují dynamický moment ve struktuře podnikatelských subjektů. S prohlubujícími se globalizačními tendencemi, kdy dochází k nástupu multinárodních korporací a řetězců působí malé a střední firmy proti posilování monopolních tendencí. Na jedné straně jsou neustále monopoly vytlačovány z trhu, na druhé straně si stále nacházejí nové výklenky, ve kterých se rozvíjejí. Snaží se o hledání co nejvýhodnějšího uplatnění na lokálním trhu např. tím, že vyhoví individuálním přáním. Malé a střední firmy jsou nositeli nesčetných nových inovací, adaptací na proměnlivé potřeby spotřebitele. Navíc se mohou angažovat v okrajových oblastech trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé.

Řada malých a středních firem ovšem velice úzce spolupracuje s velkými firmami jako jejich subdodavatelé. [11]

3.6 Monopol

Vznik monopol je spojen se dvěma základními předpoklady:

- monopol představuje jediného prodávajícího v daném sektoru trhu (což znamená, že zde neexistuje konkurence),
- z hlediska produkce vyrábí produkt, který nemá blízké substituty (nelze daný produkt zaměnit za jiný).

Na základě výše uvedeného můžeme konstatovat, že monopol je tržní struktura, v níž v daném odvětví existuje jen jediný prodávající daného produktu, který nemá blízké substituty.

Protože je monopol jediným prodávajícím, může v konkrétní době rozhodnout o výši ceny a o velikosti vyráběného produktu. Primární většinou bývá stanovení velikosti výstupu a v závislosti na tom pak výše ceny. Monopol tedy svou nabídkou pokrývá celou tržní poptávku. [11]

Monopol se nevztahuje k výrobě, nýbrž k trhu. Není vůbec důležité, zda existuje pouze jediný český výrobce nějakého zboží. Podstatné je, zda existuje jediný dodavatel nějakého zboží na český trh. Pouze v takovém případě by mohlo jít o monopol.

Ale ani to ještě nestačí. Muselo by jít o takové zboží, které nemá blízké substituty. Má-li zboží nějaké blízké substituty, není příliš smysluplné hovořit o monopolu, protože blízké substituty představují dostatečnou konkurenci. Mělo by možná smysl hovořit o monopolu na trhu se sýry, ale nemá valný smysl hovořit o monopolu na trhu plísňových sýrů. [2]

Příklad:

„Monopol na plísňové sýry“

V roce 1996 chtěly dva české mlékárenské podniky uskutečnit fúzi. Úřad pro hospodářskou soutěž však váhal s jejím povolením, protože tyto podniky jsou jedinými českými výrobci plísňových sýrů. Jejich spojením by skončila jejich vzájemná konkurence - nový podnik by měl „monopol“.

Byla obava z takového „monopolu“ odůvodněná? Vůbec ne, přinejmenším ze dvou důvodů:

Za první - i kdyby existoval jediný český výrobce plísňových sýrů, nebude jejich jediným dodavatelem na trh, protože na trhu jsou také plísňové sýry ze Slovenska a z Francie, které budou českému výrobcovi nadále konkurovat. Proto nelze mluvit o monopolu.

Za druhé - plísňový sýr je příliš úzce vymezený produkt. Má celou řadu velmi blízkých substitutů - jiných druhů sýru, které jim mohou s úspěchem konkurovat. Proto (dokonce i kdyby existoval jen jediný dodavatel plísňových sýrů na náš trh), ztěžší lze mluvit o monopolu. [2]

Monopol je taková tržní situace, kdy na trh daného produktu dodává jediná firma. Tato firma tedy není vystavena konkurenci jiných firem, které by dodávaly stejný, nebo podobný produkt. To však neznamená, že monopolista není vystaven žádné konkurenci. Je vystaven konkurenci substitutů daného statku. Čím vzdálenější jsou tyto substituty, tím větší je tržní síla monopolu.

Všechno závisí na vymezení relevantního trhu a na definování produktu. Když vymezíme relevantní trhy úzce a když úzce definujeme produkty, budeme nalézat monopoly na každém kroku. Jakmile vymezíme relevantní trhy široce a široce definujeme produkty, pak sotva nějaké monopoly nalezneme.

Dvacáté století je charakterizováno rostoucí velikostí firem a v mnoha případech také snižováním množstvím výrobců v odvětví. Dříve to někteří ekonomové považovali za příznak směřování od volné konkurence k „monopolnímu kapitalismu“, kde bude konkurence slabá a trhy budou ovládnuty velkými producenty. Ale ukázalo se, že ani růst velikosti podniků ani zmenšování jejich počtu v odvětví nevede k oslabení jejich konkurence. Vezměte si třeba automobilový průmysl. Je v něm jen několik velkých výrobců. Myslíte, že je konkurence na trhu automobilů slabá? Výrobci automobilů si konkurují velmi ostře - kvalitou i cenou.

Konkurence se prosazovala i díky pokroku v dopravě a komunikačních technologiích, které umožnily lepší, rychlejší a levnější propojení lokálních trhů v národní trh a národních trhů ve světový trh. V minulých stoletích byly sice firmy menší, ale působily na malých lokálních trzích, které byly špatně propojeny. Právě to oslabovalo konkurenci. Dne jsme svědky stále většího a kvalitnějšího propojování trhu, nejen díky technickému pokroku, ale i lepšímu přístupu vlád, které, zdá se, stále

lépe chápou výhody mezinárodního obchodu a přestávají mu klást tak velké překážky jako v minulosti.

Technický pokrok přináší soumrak monopolů a oligopolů. Oligopol televizních stanic byl znehodnocen kabelovými stanicemi a satelitním vysíláním. Fax a e-mail jsou tak blízkými substituty pro listovní zásilky, že silně oslabily monopol pošty. Mobilní telefony připravily o faktický monopol náš Telecom.

Monopolní síla nesouvisí ani tak s velikostí firmy, jako spíše s obtížností nebo nemožností substituce. Budete marně hledat monopoly mezi gigantickými elektrárnami, ocelárnami, bankami, nebo automobilkami. Najdete je spíše jinde - má jej majitel galerie s unikátními sbírkami obrazů, nebo majitel lanovky na Sněžku. [2]

3.6.1 Maximalizace zisku

I pro monopol platí obecná zásada, že firma maximalizuje zisk, jestliže:

- a) rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady je největší
- b) dojde k vyrovnání mezních příjmů a mezních nákladů ($MR=MC$).

Pak platí, že každá firma musí stanovit, jaké množství výrobků při daných cenách bude vyrábět. Monopol však je v postavení, že může stanovit nejen množství výrobků, které bude na trhu nabízet, ale i jejich cenu (je v postavení tvůrce ceny). V tomto smyslu se hovoří o vytváření tzv. monopolního zisku. Monopol však nemůže stanovit cenu libovolnou, ale takovou cenu, kterou budou kupující ochotni přijmout. To znamená, že z hlediska stanovení ceny musí monopol respektovat vždy úroveň poptávky.

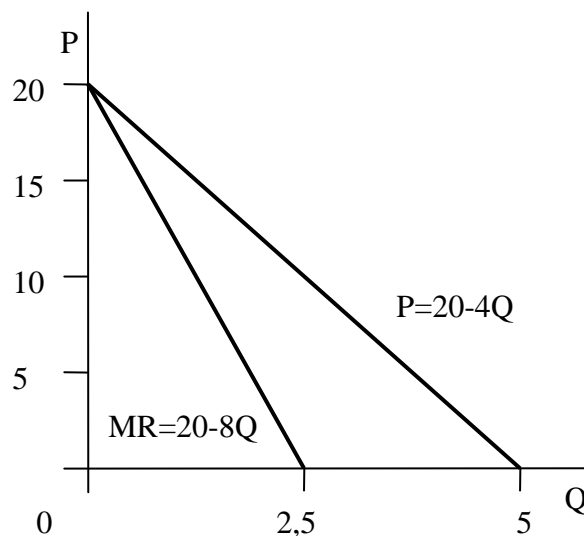
Protože však v podmínkách monopolu existují překážky vstupu dalších firem do odvětví, neuplatňuje se v podmínkách monopolu tendence k nulovému ekonomickému zisku. To znamená, že monopol může vytvářet ekonomický zisk v krátkém i dlouhém období.

Další podstatnou odchylkou od dokonalé konkurence je klesající křivka poptávky v podmínkách nedokonalé konkurence a tedy i monopolu. Pro monopol, jako jediného prodávajícího je však individuální poptávková křivka totožná s křivkou poptávky celého odvětví.

Pokud jde o nabídkovou křivku, ta v podmínkách monopolu neexistuje. Vyplývá to z té skutečnosti, že monopol nenabízí stále stejné množství, ale nabízené množství je různé v závislosti na průběhu poptávkové křivky. Platí, že růst ceny je vždy spojen s poklesem poptávky a naopak.

Maximalizace zisku monopolu vychází z obecných zásad stejných pro dokonalou a nedokonalou konkurenci a je její postata vyplývá z následujícího grafického znázornění.

Jak již bylo uvedeno, křivka poptávky v monopolu je klesající. Křivka mezních příjmů pak klesá rychleji, než křivka poptávky, neboť mezní příjem z prodeje dalšího výrobku je u monopolu vždy nižší, než cena. Monopol totiž musí za předpokladu klesající křivky poptávky snížit cenu nejen dalšího prodaného výrobku, ale všech prodaných výrobků. Průběh obou křivek zachycuje následující graf. [1]



Obr 3.2 Monopol – poptávková křivka a křivka mezního příjmu [1]

Obě křivky mají společný bod na svislé ose, ale křivka (přímka) mezního příjmu má v porovnání s křivkou (přímkou) poptávky dvojnásobný sklon. Vyplývá to i z matematických závislostí. Je-li například poptávková křivka

$$P=10-4Q,$$

pak celkový příjem je dán vztahem

$$TR=P \cdot Q, \text{ tj.}$$

$$TR=20Q-4Q^2,$$

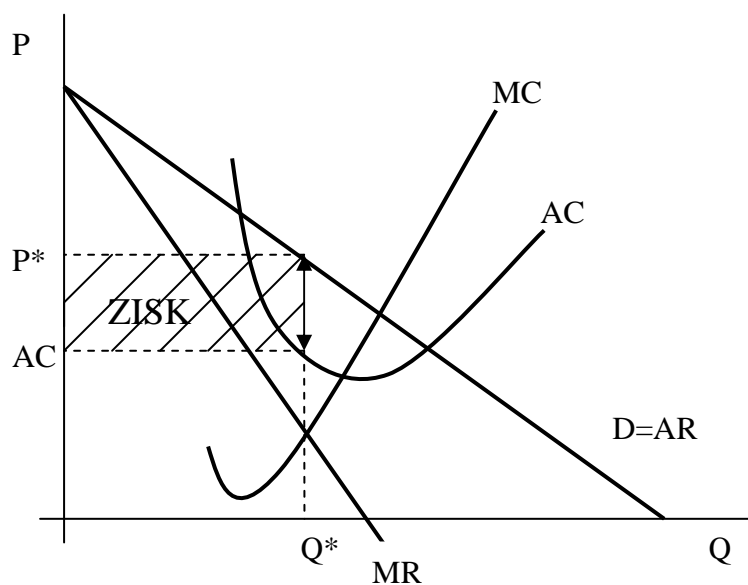
a mezní příjem je vypočítán jako derivace celkového příjmu, tedy

$$MR=20-8Q.$$

Křivka mezních nákladů má svůj typický průběh (platí pro dokonalou i nedokonalou konkurenci).

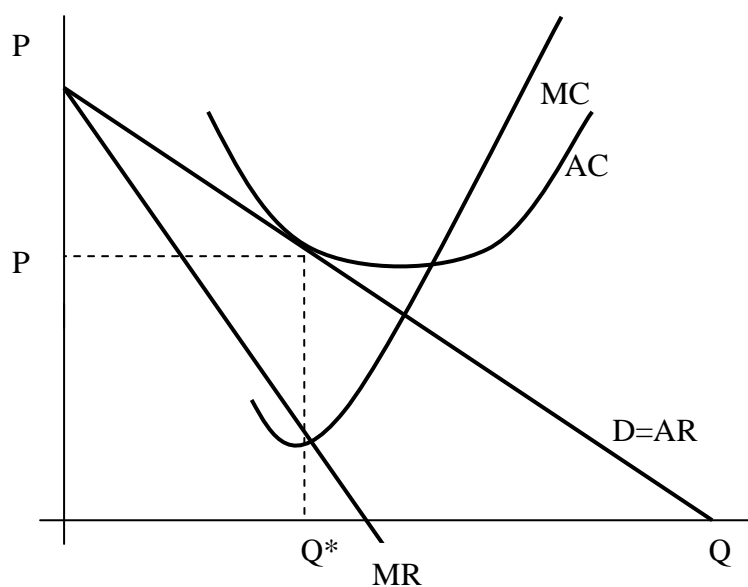
Optimální množství produkce, to je množství produkce při kterém monopol dosahuje maximální zisk je potom v průsečíku křivek mezních nákladů a mezních příjmů, to je v bodě rovnosti $MC=MR$. Protože však v monopolu je klesající poptávková křivka, která je však na vyšší úrovni, než křivka mezních příjmů, znamená to, že monopol bude akceptovat cenu, kterou je kupující ochoten zaplatit. Optimální množství a cena jsou dány průsečíkem křivek mezních příjmů a mezních nákladů, ale výsledná cena bude z tohoto bodu přenesena na křivku poptávky, která je vyšší, než by byla cena přímo v bodě $MR=MC$.

Výše monopolního zisku je potom dána rozdílem mezi tržní cenou produktu a průměrnými náklady. Co je však z hlediska maximalizace zisku monopolu podstatné, je skutečnost, že maximální zisk není dosahován na úrovni nejnižších průměrných nákladů. [1]

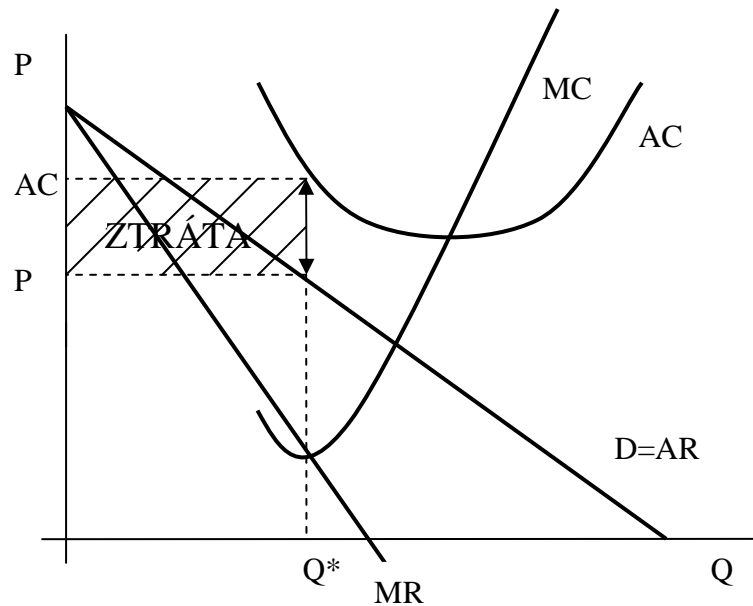


Obr. 3.3 Rovnováha na trhu v podmínkách monopolu a maximalizace zisku [1]

Pokud monopol dosahuje nulový ekonomický zisk, znamená to pouze, že v daném období se celkové náklady se rovnají celkovým příjmům, nebo jinak vyjádřeno průměrné náklady se rovnají ceně produktu.



Obr. 3.4 Dosažení nulového ekonomického zisku v podmínkách monopolu [1]



Obr 3.5 Dosažení ztráty v podmínkách monopolu [1]

Monopol se totiž z hlediska hospodaření může jako každá jiná firma ocitnout ve ztrátě. Samozřejmě, že ztrátové hospodaření není možné akceptovat trvale, ale krátkodobě je přípustné, zejména v období, které vyžaduje větších investic, či řešení určitých problémů, jako jsou například ekologické aspekty. [1]

3.6.2 Regulace monopolu

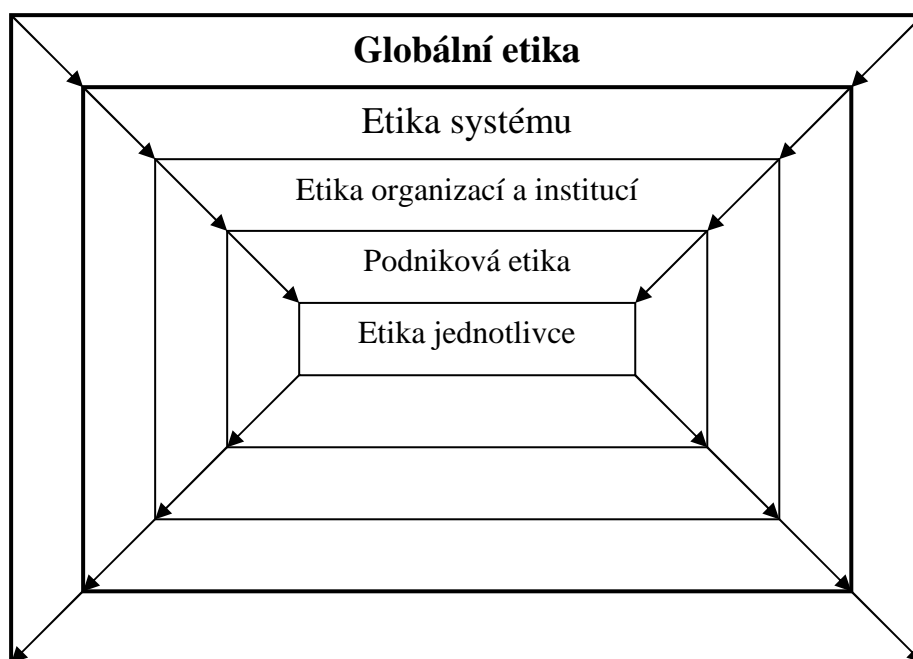
V některých zemích světa bývají monopoly regulovány státem. Není tomu tak kvůli samotné existenci monopolu, jako spíše kvůli jeho chování - zneužívání svého monopolního postavení.

Cílem regulace monopolu je snížit jeho případnou neefektivnost. Monopoly vyrábějí méně, než je společensky efektivní rozsah výroby. Monopoly mohou zvyšovat své zisky pouhým zvyšováním ceny to je na úkor svých zákazníků. Jako jediný subjekt na trhu pak nemusí mít zájem na růstu výroby, kvalitě produktů apod. Proto se vlády řady zemí snaží omezovat, či lépe řečeno regulovat chování monopolů. [1]

3.7 Etika podnikání

Již Adam Smith zdůrazňoval, že každé tržní hospodářství je schopno fungovat pouze na základě všeobecně platných a uznávaných morálních představ, jako je důvěra, platební morálka, úcta a respekt k partnerům. Paul Heyne dokonce tvrdí, že: „...ekonomové začínají znovu objevovat, že křivky nabídky a poptávky, nejzákladnějšími kameny ekonomické analýzy, závisí na přesvědčeních a závazcích, které jsou ve své podstatě morální povahy.“ [8]

Vztah jednatelce a společnosti, shoda nebo střet jejich zájmů, je skutečně výchozím hlediskem při posuzování mravních konfliktů a dilemat v podnikání. Jednatelce, podnik, společenské organizace a instituce, ekonomický systém – všechny tyto součásti ekonomiky mají (každá na své úrovni) charakteristické zájmy, které ovlivňují míru etičnosti jejich chování, které však vždy, v poslední instanci, musí korespondovat s etikou v obecném smyslu. Vzájemnou provázanost zájmů a tím i strukturu etiky v ekonomice znázorňuje následující graf:



Obr. 3.6 Struktura etiky v ekonomice [8]

Etika jednotlivců (zaměstnanců, manažerů, individuálních podnikatelů) se vztahuje k hodnotám, které zajišťují rovnováhu osobních zájmů se všemi ostatními prvky struktury ekonomiky zasazenými do obecného rámce globální etiky. Těmito hodnotami je například čestnost, spolehlivost, loajalita, pracovitost atd.

Podniková etika, kromě obecných mravních hodnot musí být nositelem zejména etické odpovědnosti ve svých záměrech a uskutečňování ekonomických cílů jak uvnitř, tak i vně podniku.

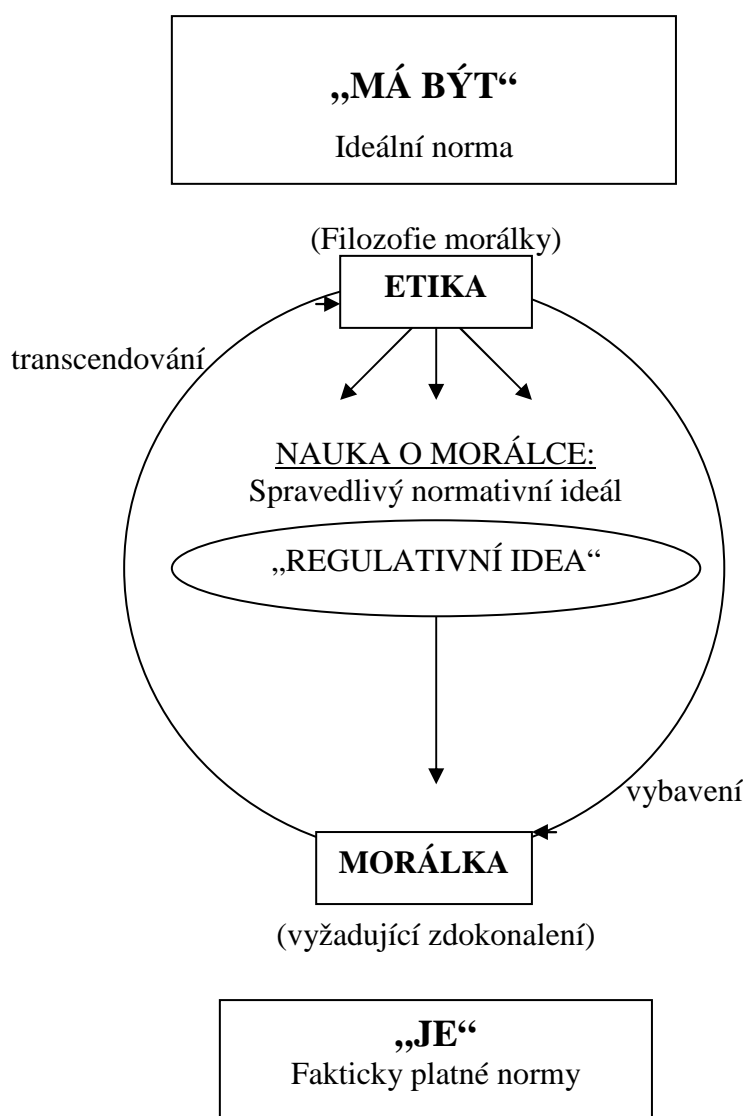
Etika organizací a institucí ekonomiky musí plnit funkci mravního garanta ekonomického prostředí ve smyslu zajištění spravedlivého přístupu ke všem účastníkům podnikání. Musí zaručovat jejich práva a koordinaci ekonomických zájmů. V širším kontextu musí harmonizovat i se zájmy politickými a celospolečenskými.

Všechny tyto roviny (jednotlivec, podnik, instituce) vytvářejí svými zájmy a způsoby jejich realizace rámcový systém (například tržní ekonomiku). V etice systému jsou obsaženy obecné a základní mravní principy (vztah k lidským právům a svobodám, demokracie atd.), které vytvářejí jeho charakter a určují obecný ráz podnikatelských aktivit v rámci tohoto systému. Globální etika je vytvářena a formována mírou celospolečenského konsenzu. Zahrnuje všechny složky společenské kultury. Promítá se tedy nejen do ekonomie, ale i do vědy, umění, náboženství jak v národním, tak i obecně lidském smyslu. Vyjadřuje nejobecnější pravidla interakcí uvnitř společnosti, ale také vztah člověka k přírodě. [8]

Etika podnikání je součástí hospodářské etiky, totéž platí i pro etiku spotřebitelskou. Jde o chování „subsystémů“ v celkovém systému „společenského hospodářství“, přičemž je typ řádu samozřejmě rozhodujícím předpokladem i pro regulaci subsystémů.

Morálka, kterou vyžaduje subsystém „podnikání“, je ve svém jádru definována řízením trhu a soutěže, jež se orientuje podle zájmů spotřebitele a jež rozdíly ve stupni podnikatelské výkonnosti odměňuje periodickým diferenciativním ziskem. K tomu přistupují státem stanovené rámcové podmínky, které mají být v oblasti podnikatelské činnosti jakožto obecná pravidla dodržována. [6]

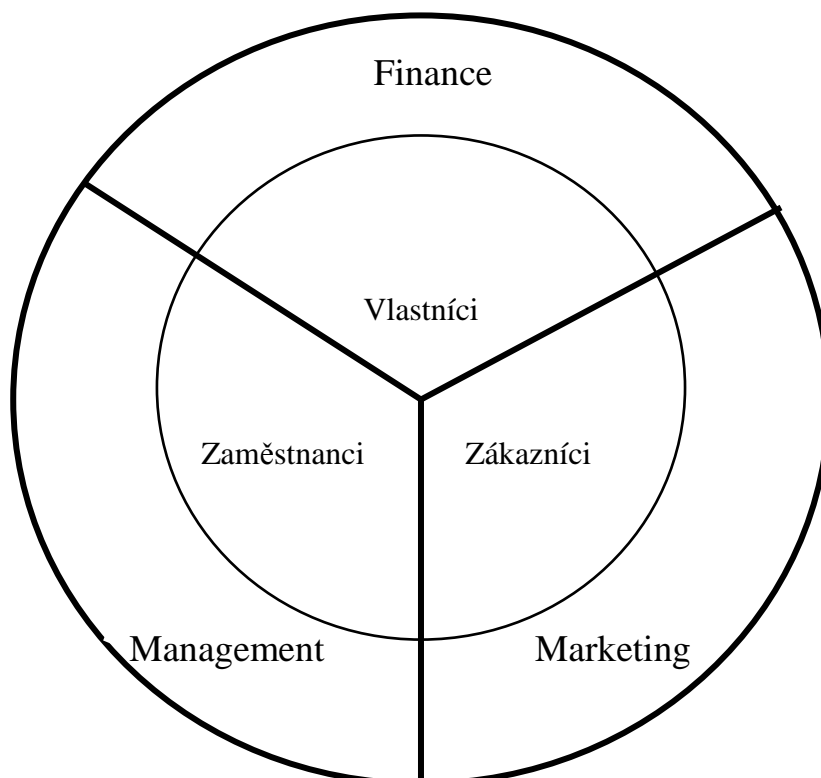
„Morálka“ je míněna jako stav fakticky panujících norem ohraničeného kulturního prostoru. Za „etiku“ je pak oproti tomu označováno metodicky ukázněné myšlení o této fakticky panující morálce. [9]



Obr. 3.7 Etika a morálka [9]

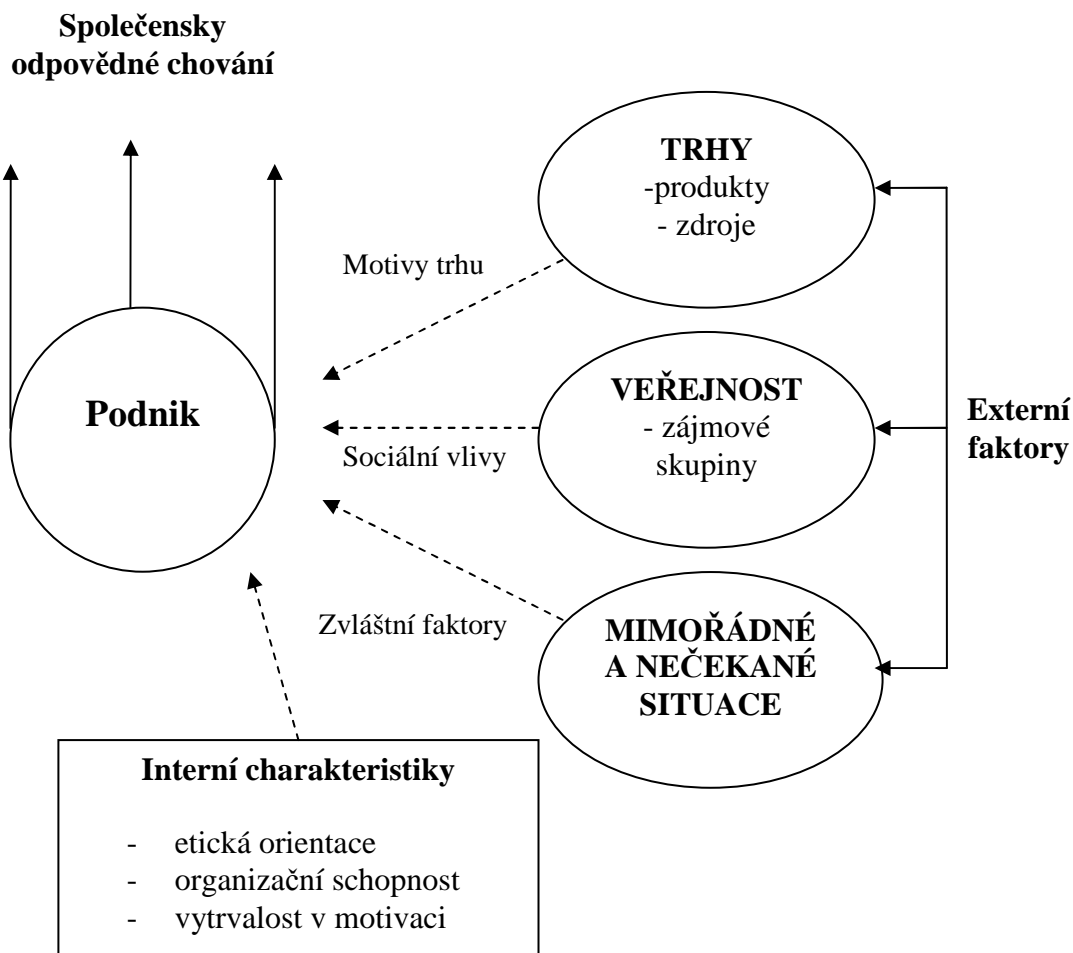
Etické myšlení má normativní charakter. Znamená to, že když jsme postaveni před mravní volbu, nemůžeme mít na zřeteli pouze svoji vlastní pozici v dané situaci, ale vždy se snažíme postihnout obecné hledisko problému, hledáme řešení, které by bylo eticky správné pro každého, kdo by se v této situaci ocitl.

Jednotlivé vazby a vztahy ekonomických subjektů, které jsou zdroji etických problému a dilemat, mají svoji strukturu. Ta vyjadřuje základní diferenciaci, ale také souvztažnost jejich zájmů. Ferrelovo schéma, i když zjednodušeně, zachycuje současný podnikatelský svět z pohledu propojenosti a příbuznosti zájmů jeho jednotlivých složek:



Obr. 3.8 Ferrelovo schéma [8]

V tomto rastru zájmů se pohybuje každý podnik a jeho chování je vnitřně určováno hledáním konsenzu v jejich uspokojování. Způsoby, jakým se toto uspokojování děje, určují vnitropodnikové etické klima. Základním zájmem každé společnosti ve vztahu k podniku je požadavek společensky odpovědného chování. Kriteériem takového chování je shoda obecných zájmů společnosti (fyzické a psychické zdraví občanů, jejich bezpečnost, ochrana životního prostředí atd.) s podnikatelskými záměry a aktivitami podniku. Firma je tak ve svých rozhodováních determinována a ovlivňována řadou faktorů vnitřní a vnější povahy. Následující model zachycuje postavení podniku v ohnisku těchto vlivů, které musí brát v úvahu, pokud se chce prezentovat společensky odpovědným chováním. [8]



Obr. 3.9 Faktory ovlivňující společensky odpovědné chování podniku [8]

Obecným východiskem činnosti ekonomických subjektů na všech stupních jejich organizace musí být z hlediska etiky základní lidská práva a svobody. Na jejich základě se odvíjejí všechny praktické vztahy a vazby, komunikace, vzájemná garance, determinace atd. Veškerá podnikatelská činnost je založena zejména na čtyřech okruzích lidských práv, které ji prakticky umožňují:

- *Smluvní práva* – tato práva vycházejí z různých druhů smluv a vzájemných dohod mezi subjektem a jinými stranami. Tyto smlouvy mohou být soukromé, mezi jednotlivými subjekty nebo společenské mezi jednotlivcem a společností. Jsou nepsané a psané, buďto na úrovni morality nebo legality nebo obou úrovních společně. Smlouva, dohoda vzniká ze vzájemného konsenzu stran, a proto se jejich plnění stává morálním závazkem.
- *Práva na ocenění* – jsou práva pramenící ze zásluh. Realizujeme-li jakýkoliv čin, který směřuje k nějakému přínosu pro naše okolí, ať je jím jednatel, firma, lidstvo obecně, ale dnes i příroda, máme právo na odměnu, na ocenění. To může být v různé formě – věcné (peněžní, dar), nepředmětné (zvýhodnění, povýšení) nebo morální (zveřejnění příkladu, pochvala)
- *Pozitivní práva* – vznikají prostřednictvím legislativní a právní činnosti ve společnosti a vyjadřují její ochotu uvést v oficiální platnost požadavky svých členů vůči ostatním.
- *Práva na důstojnost* – jsou všechna práva, která vyjadřují požadavek respektování lidské důstojnosti v každé situaci a době. Vytvářejí horizont, prostřednictvím kterého jsou etické soudy (v rámci smluvní etiky, etiky odměny a pozitivní etiky) poměřovány a který se vztahuje na naprosto všechny sféry lidských práv. Zachování lidské důstojnosti je základní a zásadní princip, jehož absence kdekoli znehodnotí všechna předchozí práva. [8]

4 VLASTNÍ APLIKACE

Tato část poukazuje na to, jak monopol funguje v praxi. Příklad bude rozebrán na akciové společnosti SAZKA.

4.1 SAZKA, a.s.

Akciová společnost SAZKA je na trhu již padesát let. Je to obchodní společnost, jejíž hlavní oblast podnikání je sázková a loterní činnost, kdy v roce 2008 dosáhly tržby podle předběžných výsledků téměř 8,1 miliardy Kč. Mimo sázkové a loterní činnosti nabízí také prodej vstupenek SAZKA TICKET, dobíjení mobilních telefonů, placení peněžních poukázek, zkoumání podezřelých dokumentů nedestruktivní fyzikální analýzou, platby na internetu přes terminál SAZKY. Produkuje finanční prostředky, které napomáhají zabezpečit rozvoj tělovýchovy a sportu.

Proto, aby společnost mohla uskutečnit svoji činnost, potřebuje navázat mnoho obchodních vztahů s podnikateli, kteří vlastní prodejnu lehce dostupnou pro konečné spotřebitele a místo pro zabudování terminálu. Pokud k tomuto vztahu dojde podpisem smlouvy, tak z celé situace těží všichni účastníci. Zákazník je spokojený, že si může svůj mobilní telefon dobít na tak blízkém místě, tak snadným způsobem, podnikatel je rád, že bude mít z prodeje provizi a spokojeného zákazníka a SAZKA, a.s. je na tom obdobně. Na tomto procesu není na první pohled nic zvláštního, zúčastněné strany jsou spokojeny. Jak tomu ale je, nahlédneme-li na celý vztah do detailu.

4.2 Vymezení monopolu

Společnost SAZKA, a.s. není ani tak očividný monopol pro konečné spotřebitele, jako spíše pro maloobchodní podnikatele, kteří chtějí jít vstříc svým zákazníkům jejími produkty. Jako názorný příklad je zde uvedena reálná situace na trhu: „Zákazník je již zvyklý, že téměř v každém kamenném obchodě s tabákem a tiskovinami je i terminál společnosti SAZKA, a.s., kde si může nejen vsadit, ale může zaplatit i účty a pojištění, dobít si kredit na telefon, koupit si lístek do O2 Arény. To vše může udělat i jinde. Vsadí si u Fortuny, kde mohou být lepší kurzy, zaplatí složenky na poště, kterou má

blíží, koupí si dobíjecí kupón, nebo si rovnou zřídí paušál, lístek si pořídí na místě. Je však pro zákazníka velmi pohodlné toto vše pořídit na jednom místě v blízkosti svého domova. A tak tuto službu vyžaduje u svého trafikanta, který nechce přijít o své zákazníky a pod vidinou vyššího zisku kontaktuje společnost SAZKA, a.s., zda by jí nepřidělila terminál.“ Pro podnikatele je tedy SAZKA, a.s. monopol, protože na trhu neexistuje jiná společnost, která by tyto produkty takto pohromadě a rychle nabízela.

4.3 Zavedení terminálu

Pokud se podnikatel rozhodne pro zavedení terminálu do svého obchodu, shledá se hned u prvního kontaktu se společností SAZKA, a.s. se situacemi, které naznačují, že společnost ví, že na trhu nemá konkurenci, tudíž může požadovat nadstandardní úkony. Celé znění viz. příloha č. 1. Dle smlouvy jsou podnikatel a SAZKA, a.s. obchodními partnery, což představuje vzájemnou spolupráci a úctu.

4.4 Spuštění terminálu

Po splnění bodů, které jsou uvedeny v příloze č. 1 je terminál zaveden do prodejny a spuštěn. Ve smlouvě je vše dokonale ošetřené a jsou domluvena pravidla a výše provize a kauce. Celá smlouva je iniciována ze strany společnosti SAZKA, a.s., podnikatel nemůže mít žádné návrhy na změnu znění ve smlouvě.

4.5 Obchodní partneři

Jak přesně funguje obchodní vztah mezi podnikatelem a společností SAZKA, a.s. je znázorněno na následujících případech z praxe.

4.5.1 Komunikace

Podnikatel má možnost přístupu na internetové diskuze společnosti SAZKA, a.s., kde se může kdykoliv poradit o problémech či nejasnostech při provozu terminálu a jeho změnách ve službách. Setká se zde mimo jiné s právními kličkami, nejasnými odpověďmi a nekorektním přístupem. Stejně tomu tak je, rozhodne-li se společnost zavést nějakou novou činnost, či inovovat tu starou. Ačkoliv se jedná o obchodní

partnery, tak neprobíhá ze strany společnosti SAZKA, a.s. žádná konzultace o změnách ve službách. Praxe je taková, že SAZKA, a.s. pošle pravidla a manuál podnikateli, který uskuteční-li první operaci této nové, či inovované činnosti, tak automaticky souhlasí s podmínkami, které jsou nově ve smlouvě. Podnikatel nemá možnost nový produkt odmítnout, aniž by to neznamenal ukončení provozu on-line terminálu v jeho prodejně.

4.5.2 Provize

Pokud podnikatel udělal vše pro to, aby byl do jeho prodejny zaveden terminál, předpokládal, že díky časté návštěvnosti zákazníci se zvýší i jeho příjmy. I zde jsou však situace, které nevypovídají o rovném vztahu dvou obchodních partnerů. Podnikatel je povinen složit na účet společnosti SAZKA, a.s. jistinu (kauci), dle výše obratu. Provize z prodeje, nebo vyplacení výhry se pohybuje kolem 4%. Provize za prodej vstupenky je většinou 5 Kč (ve výjimečných případech až 10 Kč). Pokud podnikatel uzavřel smlouvu ještě před zavedením nové služby, měl určitou představu o tom, jak mu zavedený terminál bude prosperovat. Například nová služba „Klub“ spočívá v tom, že podnikatel nebude mít z výher procentuelní provizi, nýbrž pevnou částku 5 Kč za operaci. (Do Klubu se lidé přihlašují a uzavírají sázky pomocí internetu. Terminál zde slouží pouze pro výběr/vklad hotovosti.) To má za následek citelnou změnu ve výši výdělků z terminálu. Viz. tabulka

	Kč	% provize	Provize v Kč
Terminál (výhra/sázka)	5 000	3,6	180
Klub (vklad/výběr)	5 000	0,1	5
Terminál (výhra/sázka)	1 000	3,6	36
Klub (vklad/výběr)	1 000	0,5	5

Podobně tomu je i u prodeje vstupenek. Je zde dána pevná sazba za prodej vstupenky 5 Kč (ve výjimečných případech i 10 Kč). Problém nastává u výše jistiny. Jak bylo již zmíněno, výše se vypočítává dle tržeb z terminálu. Takže koupí-li

si zákazníci 20 vstupenek na představení po 3 000 Kč, jistina se zvýší o cca 60 000 Kč (výpočet si provádí SAZKA, a.s. sama pomocí speciálních tabulek jednou za čtvrt roku). Porovná-li se tento výsledek s provizí 100 Kč a penězi, co podnikatel musí složit společnosti SAZKA, a.s. na bankovní účet jako jistinu, je tato operace pro něj prodělečná. Peníze z kauce by mohl použít na nákup materiálu, či zboží, nebo by je případně mohl uložit v bance.

4.5.3 Ušlý zisk

V neposlední řadě je třeba se zmínit i o ušlém zisku jako takovém. Pokud podnikatel podepíše smlouvu se společností SAZKA, a.s., musí složit jistinu na účet společnosti. Výše částky se čtvrtletně mění dle obratu. Obecně platí, že čím více toho podnikatel prodal, či vyplatil jako výhru, tím je jistina vyšší. Přestože jde o obchodné partnery, kteří by si dle známých ekonomů měli důvěřovat, ctít a respektovat, tak ani dlouholetý poctivě platící partner nenajde v tomto ohledu úlevu. A tak každoročně přichází podnikatel o nemalé částky z ušlého zisku. Jistina nabývá hodnoty cca 100 000 Kč. Pokud jde o malého podnikatelé, tvoří tato částka nemalou sumu, kterou by mohl rozhodně lépe využít.

5 ZÁVĚR

Tato práce měla především poukázat na to, jak společnost SAZKA, a.s. zneužívá svého postu. Sice má zřejmě vše právně ověřené, aby její jednání nebylo napadnutelné, ale co se týče etické stránky, mělo by dojít jednoznačně ke změně.

Například u požadavků na zavedení terminálu do prodejny.

- Jsou tyto požadavky přehnané, nebo jsou kompetentní?
- Chce společnost SAZKA, a.s. prověřit důvěryhodnost podniku a proto má tolik nadstandardních požadavků?
- Chce ukázat „kdo je tady pán“?
- Pokud jsou podnikatel a SAZKA, a.s. obchodními partnery, jsou tyto vztahy odpovídající?
- *Měla by stejné požadavky, kdyby na trhu byla pro ni konkurence?*

Některé kroky jsou bezesporu oprávněné, ale na druhou stranu je pro některé podnikatele téměř nemožné splnit tyto podmínky, ačkoliv by to jakkoliv neomezovalo provoz terminálu. Některé další požadavky jsou zbytečné. Proč například společnost pevně stanovuje co, kde a jak má být umístěno, nebo vybaveno.

- Neměl by mít podnikatel více volnosti v tom, jak chce mít svůj obchod zařízen?
- Proč si musí podnikatel nechávat ověřovat několik kopií z účtů, ověření o registraci a jiná ověření, když spousta z nich jsou k nahlédnutí v rejstříku firem?
- Proč vyžaduje čestné prohlášení o počtu vlastněných účtů?
- Proč musí podnikatel podávat žádost o veškeré vybavení, které by mnohdy ani nechtěl, protože zabírá místo pro jeho zboží a ještě za něj platit?
- Proč toto SAZKA, a.s. nezavede přinejmenším automaticky a neusnadní tak podnikateli práci s vypisováním žádostí?

- Proč vyžaduje tak citlivou věc od svého potencionálního obchodního partnera jako je daňové přiznání?

Pokud by SAZKA, a.s. nebyla na trhu monopol, jistě by z mnoha z těchto „nezbytných“ bodů polevila. Takto nezbývá nic jiného, než se monopolu podvolit.

Co se týká problému po zavedení terminálu, neměli by mít možnost zasahovat do smlouvy obě strany, když se jedná o obchodní partnery? Pravdou je, že podnikatel nemusí uzavírat smlouvu se společností SAZKA, a.s., ale je k tomu tlačěn vývojem doby a zákazníky, kteří vyžadují pohodlí. Opět podnikateli nezbývá, než se podvolit. Společnost SAZKA, a.s. si je vědoma své síly, tak nemá důvod zjišťovat důvody podnikatele, co se mu na inovaci, nebo zavedení nové loterní hry nelíbí. Má kolem 6 500 poboček v České republice a zájemci o terminál stále přibývají.

V kapitole 4.5.1 o komunikaci mezi partnery byla zmínka o nekorektním přístupu. Za dobu praxe mi bylo umožněno se setkat s několika situacemi, které to dokazovaly. Nebylo výjimkou, kdy zástupce společnosti používal hanlivá označení v korespondenci se svým obchodním partnerem. Z etické stránky je takové jednání nepřijatelné. Chovali by se zástupci společnosti takto ke svému významnému obchodnímu partnerovi i kdyby na trhu byla dostačující konkurence?

Je zřejmé, že SAZKA, a.s. je velmi opatrná, proto podniká velké množství opatření, jako je požadování kauce, vypnutí terminálu do druhého dne v případě neodeslání tržby na účet každé pondělí, vypnutí terminálu v případě nezvykle vysokých sázek apod. Nicméně malým podnikatelům toto v rozvoji své firmy moc práci neusnadňuje, nýbrž odrazuje. Monopol SAZKA, a.s. se nekouká na problémy malých podnikatelů. Zákazníci její produkty velmi vyžadují a tak se SAZKA, a.s. nebojí, že by se tu nenašel podnikatel, co by se chtěl stát jejím obchodním partnerem a je ochoten slepě poslouchat její měnící se pravidla.

SAZKA a.s. má na trhu kolem 6 500 obchodních partnerů, kteří u ní mají složenou jistinu ve výši cca 100 000 Kč. Celkově má tak společnost na svém kontě kolem 650 000 000 Kč, které jí jistě tvoří nemalé úroky v bance. Podnikatel by svou jistinovou částku mohl jistě lépe využít, než ji disponovat na účet společnosti SAZKA, a.s.. Například by ji mohl investovat a tím podpořit své podnikání.

Závěrem lze říci, že ačkoliv SAZKA, a.s. přináší podnikatelům určitý zisk a zvýšenou návštěvnost svého obchodu zákazníky, provize z prodeje přestává být dostačující a spolu s novými službami, které akorát tak navyšují jistinu, některé podniky krachují. Z etické stránky je jednání společnosti SAZKA, a.s. nevyhovující.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

6.1 Tištěné zdroje

- [1] BRČÁK, J. – BURIANOVÁ, J. – PETRÁKOVÁ, I. – SOUKUP, A. – ŠRÉDL, K. *Učební texty z mikroekonomie – 2. část*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze Provozně ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-80-213-1400-9
- [2] HOLMAN, R. *Ekonomie*. 4. vyd. Praha: Beckovy ekonomické učebnice, 2005. ISBN 8071798916
- [3] JONES, G. *Cesta k prosperitě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 192s. ISBN 80-7169-307-3
- [4] KABELE, J. *Institucionalizace (ne)odpovědnosti: globální svět, evropská integrace a české zájmy I*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2001. ISBN 80-246-0378-0
- [5] KAPLAN, S. *Balanced Scorecard. Translation Strategy Into Action*. 1. Edition. Boston: Harvard Business Press, 1999. ISBN 80-7261063-5.
- [6] MOLITOR, B. *Etika hospodářství*. 1. vyd. Praha: Česká křesťanská akademie, 1998. 184s. ISBN 80-85795-29-9
- [7] PORTER, Michael, E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [8] ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*. 1. vyd. Brno: Albert, 1998. ISBN 80-85834-00-0
- [9] STEINMANN, H. – LÖHR, A. *Základy podnikové etiky*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-56-4
- [10] VARIAN, R. *Mikroekonomie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-25-4
- [11] VEBER, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 9788024724096

6.2 Internetové zdroje

[12] *Podnikání*. [online].

URL:< <http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/212739-podnikani>> [cit. 2009-01-15].

[13] *Profil společnosti SAZKA, a.s.* [online].

URL:<<http://webnlb.sazka.cz/LoterieAHry/docDetail.aspx?nid=9950&docid=19014833&doctype=ART&did=9950>> [cit. 2009-03-20].

[14] *Podnikatel*. [online].

URL:< <http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/443189-podnikatel>> [cit. 2009-01-15].

[15] *Výroční zpráva*. [online].

URL:<http://web-nlb.sazka.cz/Vyrocky/v-zprava-2007/cz/fin_kons_kapital.html> [cit. 2009-03-23].

6.3 Grafy a obrázky

1. Podnikatelský cyklus
2. Monopol – poptávková křivka a křivka mezního příjmu
3. Rovnováha na trhu v podmínkách monopolu a maximalizace zisku
4. Dosažení nulového ekonomického zisku v podmínkách monopolu
5. Dosažení ztráty v podmínkách monopolu
6. Struktura etiky v ekonomice
7. Etika a morálka
8. Ferrelovo schéma
9. Faktory ovlivňující společensky odpovědné chování podniku

7 PŘÍLOHY

1. Formulář pro zájemce o on-line terminál
2. Logo akciové společnosti SAZKA
3. Hlavní budova společnosti SAZKA, a.s.
4. Terminály společnosti SAZKA, a.s.
5. Počet on-line terminálů podle regionů k 31. 12. 2007
6. Výnosy akciové společnosti SAZKA (2001-2007)
7. Podíl jednotlivých typů her na vkladech v roce 2007
8. Vývoj struktury sázkového a loterního průmyslu v ČR (1997-2007)
9. Podíl her na vkladech číselných lotrií (2007)
10. Podíl her na vkladech Sportovních sázek (2007)
11. Podíl her na vkladech okamžitých lotrií (2007)
12. Počet on-line terminálů v jednotlivých typech provozoven k 31.12.2007

Příloha č. 1 - Zájemce o on-line terminál

Pro sepsání smlouvy o umístění On.line terminálu na Vaší provozovně požadujeme tyto náležitosti:

1. Živnostenský list – Zprostředkování služeb ověřená kopie.
2. Právnícká osoba – ověřenou kopii výpisu z obchodního rejstříku.
3. Ověřenou kopii kupní nebo nájemní nebo podnájemní smlouvy na prostory provozovny nebo výpis z katastru nemovitostí.
4. Ověřenou kopii osvědčení o registraci DIČ, je-li plátce daně z přidané hodnoty.
5. Čestné prohlášení, kolik vlastní účtů a u jakých peněžních ústavů.
6. Účet založený u jednoho z následujících bankovních ústavů: KB, Česká spořitelna, Československá obchodní banka.
7. Souhlas se zřízením inkasa ve prospěch SAZKA, a.s..
8. Ke každému z těchto účtů ověřenou kopii smlouvy o vedení účtu.
9. Na každý z těchto účtů bankovní reference.
10. Předložit k nahlédnutí daňové přiznání za uplynulý rok. V případě začínajícího podnikatele, předložení daňového přiznání příští rok v dubnu.
11. Od majitele objektu podepsané smlouvy s umístěním provozovny, reklamy na objektu, náležitostí týkajících se komunikačního připojení.
12. Od majitele objektu podepsat smlouvy s umístěním světelné reklamy-žlutá koule.
13. Dodat „Žádost o instalaci typového vybavení“
14. V maximální vzdálenosti 1,5m od ONLINE zajistit dvojjásuvku 230V samostatně jištěnou 10A jističem a splnění této skutečnosti potvrdit na spodní části příslušného formuláře.
15. Kopii revizní zprávy o hromosvodu na daném objektu (nesmí být starší 5-ti let a musí konstatovat že hromosvod je bez závad).
16. Prohlášení o splnění závazků a povinností vůči státu za uplynulý kalendářní rok od finančního úřadu.

17. Po sepsání smlouvy před spuštěním ONLINE terminálu uhradit zálohu na provozní kauci ve výši 3.000 Kč.
18. E-mail na obstaravatele pro možnost komunikace tímto způsobem.
19. Po sepsání smlouvy o obstarávání služeb objednat obsluhu terminálu na školení akciovou společností SAZKA

Příloha č. 2 – Logo společnosti SAZKA, a.s.



Příloha č. 3 – Hlavní budova společnosti SAZKA, a.s.



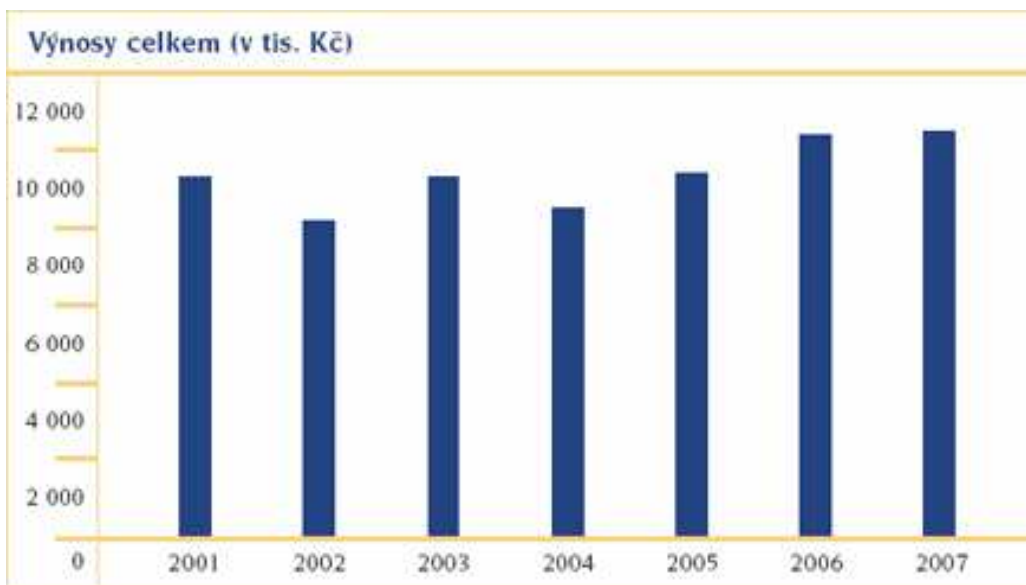
Příloha č. 4 – Terminály společnosti SAZKA, a.s.



Příloha č. 5 – Počet on-line terminálů podle regionů k 31. 12. 2007

Oblast	Celkem
střední Čechy	1 516
jižní Čechy	456
západní Čechy	554
severní Čechy	859
východní Čechy	744
jižní Morava	1 209
severní Morava	1 164
Celkový počet	6 502

Příloha č. 6 – Výnosy akciové společnosti SAZKA (2001-2007)

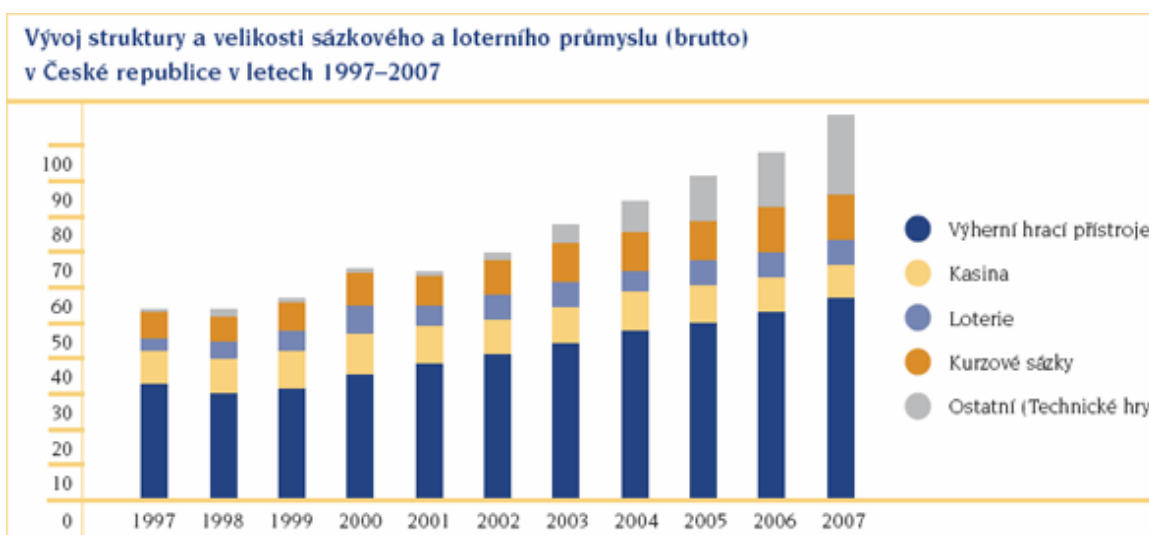


Příloha č. 7 – Podíl jednotlivých typů her na vkladech v roce 2007



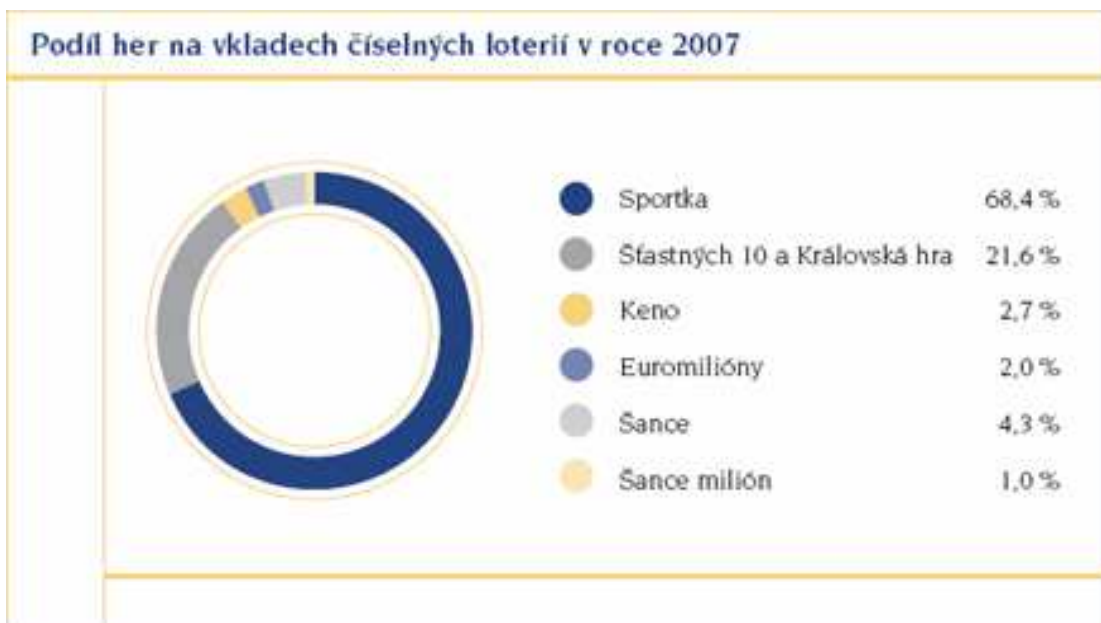
Poznámka: údaje za rok 2007 vydalo Ministerstvo financí České republiky 28. května 2008

Příloha č. 8 – Vývoj struktury sázkového a loterního průmyslu v ČR (1997-2007)



Poznámka: údaje za rok 2007 vydalo Ministerstvo financí České republiky 28. května 2008

Příloha č. 9 – Podíl her na vkladech číselných loterií (2007)



Příloha č. 10 – Podíl her na vkladech Sportovních sázek (2007)



Příloha č. 11 – Podíl her na vkladech okamžitých loterií (2007)



Příloha č. 12 – Počet on-line terminálů v jednotlivých typech provozoven k 31.12.2007

Typ prodejního místa	Celkem
Bar, klub	57
Cestovní kancelář	5
Cukrárna	44
Čerpací stanice	708
Česká pošta, s.p.	2 143
Drogerie	50
Elektro	34
Fotolab	4
GECO Tabak, a.s.	202
GSM	13
HDS Detail	48
Herna	31
Hračky	10
Knihy	22
Květiny	26
Občerstvení	34
Ovoce, zelenina	10
Papírnictví	47
Potraviny	277
Průmyslové zboží	34
Restaurace	217
Sázková služba	272
Služby	79
Směnárna	20
Smíšené zboží	245
Sport	8
Tabák, tisk	1 711
Textil	32
Večerka	52
Videopůjčovna	67
Celkový součet	6 502