



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT V OBLASTI PRODEJŮ IDENTIFIKAČNÍCH SYSTÉMŮ

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES IN THE AREA OF IDENTIFICATION SYSTEMS SALES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kateřina Křížanová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Kateřina Křížanová**
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2022/23
Studijní program: Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Rozvoj obchodních aktivit v oblasti prodeje identifikačních systémů

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně rizik a ekonomického zhodnocení)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem této bakalářské práce je navrhnout rozvoj obchodních aktivit v oblasti prodeje turniketů, docházkových systémů, vstupních zařízení a dalších identifikačních systémů.

Základní literární prameny:

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. Business strategie - krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

JOHNSON, G. a K. SCHOLE. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K., L. KELLER. Marketing management. 15. vyd. Praha: Grada, 2017. 814 s. ISBN-10 978-93-3258-740-3.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje rozvoji obchodních aktivit společnosti v oblasti prodeje turniketů, docházkových systémů, vstupních zařízení a dalších identifikačních systémů. K tomuto rozvoji byly použity analýzy vnějšího, oborového a vnitřního prostředí podniku, z jejichž výsledků byla sestavena SWOT analýza. Následně byly popsány tři návrhy na zlepšení a vytvořen nový obchodní model.

Klíčová slova

obchodní aktivity, obchodní model, marketing, analýza vnějšího prostředí, analýza oborového prostředí, analýza vnitřního prostředí, SWOT analýza

Abstract

The bachelor thesis focuses on the development of the company's business activities in the field of sales of turnstiles, attendance systems, entry devices and other identification systems. For this development, analyses of the external, industry and internal environment of the company were used, from the results of which a SWOT analysis was compiled. Subsequently, three suggestions for improvement were described and a new business model was developed.

Key words

business activities, business model, marketing, analysis of the external environment, analysis of the industry environment, analysis of the internal environment, SWOT analysis

Bibliografická citace

KŘIŽANOVÁ, Kateřina. *Rozvoj obchodních aktivit v oblasti prodeje identifikačních systémů* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/152182>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. 5. 2023

.....

Bc. Kateřina Křížanová

autor

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti XY za jejich ochotu a vstřícnost poskytovat potřebné podklady a rozhovory k daným tématům. Také bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za psychickou podporu.

OBSAH

ÚVOD.....	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍL A METODIKA PRÁCE	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
1.1 Obchod.....	15
1.1.1 Vznik a význam obchodu	15
1.1.2 Funkce obchodu.....	16
1.1.3 Pojetí obchodu	17
1.2 Obchodní činnosti.....	18
1.3 Obchodní společnosti.....	18
1.3.1 Osobní společnosti.....	19
1.3.2 Kapitálové společnosti.....	19
1.4 Obchodní model.....	20
1.4.1 Zákaznické segmenty.....	20
1.4.2 Poskytovaná hodnota	21
1.4.3 Distribuční kanály.....	21
1.4.4 Vztahy se zákazníky	22
1.4.5 Zdroje příjmů	22
1.4.6 Klíčové zdroje.....	23
1.4.7 Klíčové činnosti	23
1.4.8 Klíčová partnerství.....	23
1.4.9 Struktura nákladů.....	23
1.5 Obchodní vztahy.....	24
1.6 Marketing.....	24
1.6.1 Marketingová komunikace	26
1.7 Trh a konkurence	28

1.7.1	Konkurence.....	29
1.8	Shrnutí teoretických východisek a schéma postupu zpracování.....	30
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	32
2.1	Profil společnosti	32
2.1.1	Předmět podnikání	32
2.2	Analýza vnějšího prostředí podniku	33
2.2.1	PEST analýza.....	33
2.2.2	Zhodnocení PEST analýzy.....	37
2.3	Analýza oborového prostředí podniku.....	38
2.3.1	Analýza trhu.....	38
2.3.2	Analýza konkurence	40
2.3.3	Zhodnocení analýzy oborového prostředí podniku	44
2.4	Analýza vnitřního prostředí podniku	44
2.4.1	Obchodní model.....	44
2.4.1	Zhodnocení současného obchodního modelu	50
2.4.2	Analýza zdrojů.....	50
2.4.3	Analýza marketingu.....	51
2.4.4	Zhodnocení analýzy marketingu.....	60
2.5	SWOT analýza.....	61
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	64
3.1	Věrnostní program	64
3.2	Nová pobočka společnosti v Čechách	65
3.2.1	Analýza rizik.....	66
3.2.2	Snížení rizik	68
3.2.3	Náklady	69
3.3	Rozšíření portfolia produktů.....	70

3.3.1	Analýza rizik.....	70
3.3.2	Snížení rizik	71
3.3.3	Náklady.....	72
3.4	Nový obchodní model společnosti.....	73
3.5	Ekonomické zhodnocení.....	74
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	81
	SEZNAM TABULEK	82
	SEZNAM GRAFŮ	83
	SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na rozvoj obchodních aktivit v oblasti prodeje identifikačních systémů jedné akciové společnosti v rámci tuzemského trhu. K zachování anonymity společnosti bude pro potřeby práce tato společnost pojmenována „společnost XY“ a nebude uveden kraj, ve kterém se společnost XY nachází. Tato společnost se zabývá vývojem, výrobou a prodejem turniketů, docházkového systému, vstupních zařízení a dalších identifikačních systémů. Věnuje se tak předvýrobní etapě, výrobní činnosti i prodeji. Z hlediska výrobní činnosti se jedná převážně o sériovou výrobu standardních produktů firmy, avšak s možností příplatkové úpravy a modifikace. Jedná se tedy částečně i o možnost zakázkové výroby, díky které tato společnost vyniká nad svými konkurenty. Z pohledu velikosti se jedná o střední podnik.

Toto téma jsem si vybrala z toho důvodu, že rozvíjet obchodní činnosti je pro každý podnik a jeho kvalitní fungování velmi důležité. K tomu, aby byl podnik úspěšný a konkurenceschopný, je potřeba, aby se neustále zlepšoval, s čímž může souviset právě i rozvoj jeho aktivit.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí. Ještě před nimi se nachází kapitola obsahující vymezení problému, stanovení cílů a metodiku práce. První hlavní částí práce jsou teoretická východiska, která poslouží jako odborný podklad pro následující analytickou část. V ní jsou provedeny jednotlivé analýzy vnějšího, oborového a vnitřního prostředí podniku, které pomůžou ke splnění cíle práce. Nakonec je sestavena SWOT analýza, pomocí které se zjistí, na jaké příležitosti se má podnik zaměřit v oblasti svého rozvoje, a na které hrozby si dát pozor a snažit se je eliminovat. Třetí část práce uvádí vlastní návrhy na rozvoj aktivit vycházející z provedených analýz, které následně rozšíří současný obchodní model Canvas.

VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍL A METODIKA PRÁCE

Vymezení problému

Předmětem zkoumání této bakalářské práce je společnost XY zabývající se vývojem, výrobou a prodejem turniketů, docházkového systému, vstupních zařízení a dalších identifikačních systémů.

I přesto, že firma na trhu nijak výrazně nezaostává za konkurencí a udržuje si dobré postavení, tlak na firmy je s vyspělejšími technologiemi čím dál vyšší. Kvůli Covidu-19 navíc došlo v této společnosti k poklesu tržeb v roce 2020 o 25 % oproti předešlému roku. Od té doby se tržby stále drží na nižších hodnotách, než jak tomu bylo v roce 2019. Pro společnost by tedy bylo přínosné rozšířit své obchodní aktivity o činnost, která by přinesla konkurenční výhodu společnosti na trhu a navýšila celkové tržby.

Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout rozvoj obchodních aktivit v oblasti prodeje turniketů, docházkových systémů, vstupních zařízení a dalších identifikačních systémů.

K naplnění tohoto cíle je potřeba splnit několik dílčích cílů, a to:

- analýza vnějšího prostředí firmy,
- analýza oborového prostředí firmy,
- analýza vnitřního prostředí firmy,
- sestavení SWOT analýzy na základě výstupů z jednotlivých analýz na detekování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb dané společnosti,
- sestavení nového obchodního modelu.

Metody a postup zpracování

Metodika bakalářské práce se v první části zakládá na vymezení problému, stanovení cíle a na postupech zpracování této práce. Druhá část je zaměřena na rozbor relevantních odborných termínů pomocí odborné literatury a internetových zdrojů. Ve třetí části jsou

zpracovány jednotlivé analýzy současného stavu firmy, na základě kterých je vytvořena poslední část práce, a to vytvoření návrhů na rozvoj obchodních aktivit v oblasti prodeje identifikačních systémů za použití obchodního modelu Canvas.

Analytická část práce se na začátku zaměřuje na analýzu vnějšího prostředí podniku za využití **PEST analýzy**, která se skládá z faktorů politicko-legislativních, ekonomických, sociálních a technologických (Hanzelková a spol., 2013). Analýza bývá někdy rozšířena ještě o faktor ekologický, který v této práci není rozebrán, neboť pro tuto firmu a naplnění cíle není stěžejní. Jak už samotný název napovídá, analýza je zaměřena na vnější okolí podniku. Tato analýza je použita z toho důvodu, že při plánování rozvoje obchodních aktivit je potřeba zohlednit i vnější okolí podniku, které na tento podnik působí a bude tak stanovené činnosti ovlivňovat. Z této analýzy budou rovněž získány možné příležitosti a hrozby pro podnik. Již v tento okamžik je možné říci, že v současné době probíhající války na Ukrajině a narůstající inflaci v naší republice tuto firmu pravděpodobně nejvíce ovlivňuje ekonomický faktor.

Další analýzou je analýza oborového prostředí. Zde je provedena analýza trhu a analýza konkurence. **Analýza trhu** určí příležitosti a hrozby v odvětví, ve kterém se podnik nachází, a také přispěje k určení cílové segmentace zákazníků. Jak uvádí pan docent Škapa (2016, str. 14–15): „*Trh je oblast ekonomiky, ve které dochází k směně činností mezi jednotlivými ekonomickými subjekty prostřednictvím směny zboží.*“ A protože se na trhu daná společnost nachází, je nutné provést jeho analýzu. S analýzou trhu dále souvisí i **analýza konkurence**. V této analýze bude provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která se skládá z 5 faktorů – stávající konkurence a soupeření mezi nimi, hrozba substitučních výrobků, smluvní síla odběratelů (zákazníků), riziko vstupu potenciálních konkurentů, smluvní síla dodavatelů. Díky této analýze bude zjištěno postavení společnosti na trhu s ohledem na konkurenci (Škapa, 2016; Kozel, 2006).

Další velmi důležitou analýzou pro tuto práci je analýza vnitřního prostředí podniku, pro kterou jsou využity tři analýzy. První je **analýza obchodního modelu**, která zhodnotí dosavadní obchodní aktivity podniku a prozradí jeho klíčové aktivity. Tento model se zaměřuje na čtyři oblasti firmy, kterými jsou zákazníci, nabídka, infrastruktura a finanční životaschopnost. Konkrétně je obchodní model složen z devíti prvků – klíčová partnerství, klíčové činnosti, klíčové zdroje, struktura nákladů, vztahy se zákazníky,

distribuční kanály, zákaznické segmenty, zdroje příjmů a poskytovaná hodnota (Osterwalder, Pigneur, 2015).

K rozvoji obchodních aktivit je zapotřebí vědět, jaké zdroje má firma k dispozici pro případné rozvoje činností. K tomu slouží v pořadí druhá analýza vnitřního prostředí, a sice **analýza zdrojů**, která se dělí na čtyři skupiny – fyzické zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje a nehmotné zdroje (Johnson, Scholes, 2000).

Třetí analýzou vnitřního prostředí je **analýza marketingu** firmy za použití analýzy marketingového mixu 4P. Slouží k upřesnění profilu společnosti v oblasti nabízených produktů, a především způsobů používané propagace, která může být použita po následném rozvoji aktivit. Z odborného hlediska je marketingový mix 4P „*souhrn vnitřních činitelů podniku (soubor nástrojů), které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele*“ (Zamazalová, 2009, str. 39). Zkratka 4P představuje čtyři nástroje – produkt (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion). Tento marketingový mix ovšem nemusí skončit pouze u čtyř nástrojů, častokrát je rozšířen o nástroj lidé (people) na 5P, nebo ještě více o proces (process) a fyzické důkazy (physical evidence) na 7P. Pokud se na 4P nástroje podíváme trochu konkrétněji, tak nástroj zvaný product v sobě zahrnuje například sortiment, kvalitu produktů, design. Price se kromě samotného ceníku zaměřuje i na slevy, platební podmínky apod. Place obsahuje distribuci, lokalitu atd. V nástroji promotion je zahrnuta propagace čili reklama, podpora prodeje, public relation a další (Zamazalová, 2009).

Na základě všech provedených jednotlivých analýz bude vytvořena **SWOT analýza**, která hodnotí vnitřní a vnější faktory podniku. Analýza je složena ze čtyř písmen, které představují slova Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. Pomocí této analýzy budou tedy stanoveny silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby, které následně pomohou v rozvoji obchodních aktivit (Hanzelková a kol., 2013).

Poslední část práce obsahuje již samotné **vlastní návrhy na zlepšení aktuální situace** v oblasti prodeje identifikačních systémů za použití obchodního modelu Canvas. Tyto návrhy jsou provedeny na základě zjištěných informací z výsledků všech provedených analýz.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola je zaměřena na teoretická východiska práce a vysvětlení základních pojmů, jejichž znalost bude následně nápomocná při analyzování současného stavu společnosti a vlastních návrhů na zlepšení. Kapitola je napsána pomocí odborné literatury.

Jako první je teoreticky rozebrán pojem obchod, který poskytne úvodní a základní vhled do celkového tématu práce. Hned za tímto úvodním vymezením je představen pojem obchodní činnosti, neboť se jedná o samotné téma této práce. Jelikož je práce zpracována na akciovou společnost, dalším popsáním pojmem jsou právě obchodní společnosti, které poskytují přehled vlastností a rozdílů jednotlivých typů a rozšíří tak základní znalosti o akciové společnosti. Teoretické poznatky k pojmům obchodní model, obchodní vztahy, trh a konkurence budou přímo sloužit jako podklad v analytické části obchodního modelu a oborového prostředí podniku. Stejně tak i definování pojmu marketing sloužící k analýze marketingu společnosti.

1.1 Obchod

1.1.1 Vznik a význam obchodu

Pokud se má vymezit pojem obchod, je potřeba se vrátit více do historie, kde samotný obchod vznikl. Obchod ve smyslu směny, jak je již znám dnes, zde totiž nebyl od počátků. V pravěku nefungoval systém směny vůbec. Bylo zvykem, že každý představitel společenství obstará dohromady všechny potřeby, ať už potravu, oděv, příbytek nebo palivo. Byli naprosto soběstační, a proto nebylo potřeba spolupracovat s jinými společenstvími. Potřeba směny začala vznikat až se zavedením dělby práce, jelikož se lidé specializovali pouze na jednu oblast a nebylo už v jejich silách zajistit potřeby i z jiných oblastí (Mulačová, Mulač, 2013).

První obchod tedy probíhal mezi výrobcí a probíhal barterovým způsobem neboli jinak řečeno naturální směnou. Tato forma ale nebyla příliš úspěšná, jelikož při naturální směně musely obě strany souhlasit s výměnou zboží, které bylo právě u jednotlivých stran k dispozici. Vzhledem k tomu, že častěji docházelo k nesouhlasu stran, začaly se uzavírat mnohem složitější obchody. Na základě toho bylo pak zavedeno nové platidlo, které bylo mnohem univerzálnější, a to peníze (Mulačová, Mulač, 2013).

Čím byla specializace výrobců užší tím hůře se střetávala nabídka s poptávkou a bylo pro výrobce obtížné opatřit kvalitní obchodní nadstavbu pro své aktivity. Z toho důvodu začaly vznikat mezičlánky mezi výrobcem a spotřebitelem, které zajišťovaly chod zboží. Tyto mezičlánky jsou dnes známé jako obchodníci (Mulačová, Mulač, 2013).

Specializace se začala čím dál více prohlubovat, a tak je v dnešní době mezi výrobcem a spotřebitelem poměrně velký časový a prostorový rozdíl. Kromě toho, vzhledem k vysoké konkurenci výrobců dochází k převyšování nabídky nad poptávkou, což činí z obchodu zásadní prvek v ekonomice (Mulačová, Mulač, 2013).

1.1.2 Funkce obchodu

Jak uvádí ve své publikaci Zamazalová (2009), obchod je prostředníkem mezi výrobcem a spotřebitelem, pokud tedy dojde k rozvoji těchto dvou subjektů, dojde i k rozvoji samotného obchodu.

I přesto, že se obchod stále rozvíjí, lze určit několik hlavních funkcí obchodu, které v současnosti obchod splňuje. Těmito funkcemi jsou:

- přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský),
- překonání rozdílů mezi místem výroby (dodavatelem) a místem prodeje (odběratelem),
- překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží,
- zajišťování množství a kvality prodávaného zboží (správný výběr dodavatele, rychlé vyřízení reklamací, případně pohotová výměna dodavatele),
- iniciativní ovlivňování výroby (sortiment, čas, místo, množství) a poptávky (marketing),
- zajišťování racionálních zásobovacích cest,
- zajišťování včasné úhrady dodavatelům (Pražská, Jindra a kol., 2002).

Viestová (2001 in Šimberová, 2009) uvádí poněkud odlišné funkce obchodu, ve kterých spočívá jeho význam z pohledu všeobecného marketingu. Jsou jimi:

- funkce překlenutí prostoru,
- funkce překlenutí času,
- funkce překlenutí finančního rozdílu,

- funkce realizace zboží,
- funkce uspokojení potřeb,
- poradenská funkce,
- ovlivnění výrobců a spotřebitelů.

1.1.3 Pojetí obchodu

Na obchod lze v současné době nahlížet různými úhly pohledu. Jsou to zejména dva pohledy – širší a užší (Pražská, Jindra a kol., 2002).

Širší pojetí chápe **obchod jako činnost**, která se zakládá na nákupu a prodeji zboží. Obchodní činností se ovšem nevěnují pouze obchodníci, ale mohou se jimi zabírat i subjekty, které se v rámci své činnosti převážně zabývají výrobou či službou. U výrobních subjektů je zpravidla oddělen nákup od prodeje, a to funkčně, časově, prostorově, organizačně i sortimentně (Pražská, Jindra a kol., 2002; Mulačová, Mulač, 2013).

Obchod v institucionálním pojetí chápe obchod z užšího pohledu. Jedná se o podniky, které se zaměřují převážně jen na samotný obchod. Jinak řečeno se jedná o podniky, které *„nakupují fyzické zboží za účelem dalšího prodeje bez jeho podstatnější úpravy“* (Pražská, Jindra a kol., 2002, str. 27).

Z tohoto užšího pohledu se dá obchodování fyzického zboží rozdělit na obchod spotřebním zbožím a obchod zbožím pro další podnikání. **Obchod spotřebním zbožím** je určený pro individuální koncové spotřebitele. Jedná se především o zboží jako potraviny, oděvy, domácí a zahrádkářské potřeby, pohonné hmoty apod. Naproti tomu **obchod zbožím pro další podnikání** v sobě zahrnuje mezičlánek mezi samotnou výrobou a obchodem. Mezi takový typ obchodu se řadí například dceřiná společnost (Pražská, Jindra a kol., 2002; Mulačová, Mulač, 2013).

Obchod může být kromě již zmíněných dvou pohledů rozdělen i z pohledu rozsahu působnosti na obchod vnitřní, zahraniční a mezinárodní. **Vnitřní obchod** se týká celostátního a regionálního trhu, kdy dochází k prodeji i nákupu v rámci jednoho státu. Pokud zboží překročí hranice státu, ať už z hlediska vývozu (exportu) nebo dovozu (importu), jedná se o **zahraniční obchod**. Ještě rozsáhlejším obchodem, než je ten zahraniční je **mezinárodní obchod**. Zde dochází k pohybu zboží na území více zemí

nebo na celém světě včetně pohybu na vnitřním trhu (Pražská, Jindra a kol., 2002; Mulačová, Mulač, 2013).

1.2 Obchodní činnosti

Obchodní činnosti či obchodní aktivity významně ovlivňují podnikatelské činnosti z hlediska jejich průběhu a také ekonomiky. Lze je rozdělit na dva typy – **nákupní činnosti** a **prodejní činnosti**. Účel obou těchto činností se v zásadě shoduje. U nákupních činností se jedná o zajištění vstupních položek ve správné kvalitě, správném času a co nejvýhodněji. U prodejních činností se jedná o zabezpečení požadované dodávky rovněž ve správné kvalitě, správném času a co nejvýhodněji. V přístupu k těmto činnostem jsou však určité odlišnosti. Zaprvé ve velikosti závislosti konečného produktu na vstupních prvcích (čím vyšší podíl, tím významnější funkce nákupních činností). Zadruhé velikost a rozmanitost zákazníků a za třetí územní oblast činností – regionální, národní, mezinárodní (Veber, Srpová a kol., 2012).

Synek, Kislíngrová a kol. (2015) ve své publikaci dělí činnosti podniku kromě nákupních a prodejních ještě navíc na **výrobní činnosti**. Obecně se jedná o přeměnu vstupů (výrobních faktorů) na výstupy (výrobky či služby). Tato výroba se dělí na hlavní výrobu (stěžejní náplň výroby), vedlejší výrobu (př. polotovary, náhradní díly), doplňkovou výrobu (použití odpadu z předchozích dvou typů výrob) a přidruženou výrobu (podobná doplňkové výrobě). Dále lze výrobu dělit podle počtu druhů vyráběných produktů, v pořadí od nejmenšího počtu druhů, na kusovou neboli zakázkovou, sériovou (malosériovou a velkosériovou) a hromadnou.

1.3 Obchodní společnosti

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů uvádí, že „*obchodní společnost je právnickou osobou založenou za účelem podnikání*“. Založit obchodní společnost může jak fyzická, tak i právnická osoba a společnost vzniká dnem, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku.

Obchodní společnosti lze rozdělit na dvě skupiny:

- osobní společnosti,
- kapitálové společnosti (Mulačová, Mulač, 2013).

1.3.1 Osobní společnosti

Osobní společnost se vyznačuje tím, že ji vlastní dvě nebo více osob, které jsou zapojeny do společnosti. Velikost vkladu není určena a nestanovuje výsledný podíl na zisku daného společníka. O věcech společnosti rozhodují samotní společníci a jejich ručení je neomezené. Mezi osobní společnosti se řadí veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. U **veřejné obchodní společnosti** je ručení společníků neomezené a solidární a společníci se podílí na chodu společnosti. Jde tedy o čistou formu osobní společnosti. U **komanditní společnosti** ručí celým svým majetkem jen určitá část společníků (tzv. komplementářů), ostatní společníci ručí za dluhy společnosti omezeně (tzv. komanditisté). Do chodu společnosti zasahuje ze zmíněných dvou typů společníků pouze komplementář, komanditista má kontrolní pravomoc (Mulačová, Mulač, 2013; Moravec, Andreisová, 2021).

1.3.2 Kapitálové společnosti

U kapitálové společnosti je na rozdíl od osobní společnosti nutný vklad, od kterého se následně odvíjí podíl společníka na zisku i váha hlasu při rozhodování, přičemž jejich osobní přítomnost na řízení společnosti není nutná. Kapitálové společnosti jsou rovněž dvojího typu – společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Nejoblíbenějším typem obchodní společnosti, hlavně pro malé a střední podniky, je právě **společnost s ručením omezeným**, jelikož je zde možnost separace kapitálu a osobního majetku a záruka základního kapitálu, což tvoří největší výhodu. Společnost tohoto typu může založit jedna či více osob, a to i s nepodnikatelským úmyslem a bez určené minimální hodnoty základního kapitálu, jediný nárok na něj je 1 Kč. Jak napovídá název společnosti, tak ručení je zde časově omezeno. Vnitřní struktura společnosti se skládá ze tří orgánů. Nejvyšším orgánem je valná hromada, výkonným orgánem jsou jednatelé a kontrolním orgánem je dozorčí rada (Mulačová, Mulač, 2013; Pokorná a kol., 2014).

Druhým typem kapitálové společnosti je **akciová společnost**, ve které je její základní kapitál složen z akcií s jmenovitými hodnotami. Tyto akcie vlastní akcionáři, kteří se na řízení společnosti osobně nepodílí, jejich hlavní úloha je kapitálového charakteru. Akcionáři však mají právo se zúčastnit porady valné hromady. Navíc nijak neručí za dluhy společnosti a v případě požadavku na odstoupení od společnosti lze akcie neomezeně převádět na druhou osobu. Hodnota minimálního základního kapitálu

společnosti je stanovena na 2 miliony Kč. Stejně jako společnost s ručením omezeným má akciová společnost valnou hromadu a dozorčí radu. Jejím výkonným orgánem však nejsou jednatelé nýbrž představenstvo (Mulačová, Mulač, 2013; Pokorná a kol., 2014).

1.4 Obchodní model

Osterwalder a Pigneur (2015) ve své knize definují business model jako základní princip, pomocí kterého firma vytváří, předává a získává hodnotu.

Počátky obchodního modelu je možné datovat do roku 2010, kdy tým konzultantů vedený Alexandrem Osterwalderem představil matici business modelu. Celý obchodní model se skládá z devíti tzv. stavebních prvků firmy nebo také tzv. kamenů business modelu. Tyto kameny obchodního modelu, a tudíž i celý business model, jsou znázorněny na *Obrázek 1*. Zmiňovaných devět stavebních prvků v sobě zahrnuje čtyři oblasti firmy, a to zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost. Uprostřed každého modelu leží poskytovaná hodnota pro zákazníky. Ve spodní části modelu se nachází finanční oblast firmy. Konkrétně se jedná na levé straně o náklady potřebné na chod obchodního modelu a na straně pravé to jsou zdroje příjmů firmy zahrnující například způsoby plateb zákazníků (Osterwalder, Pigneur, 2015; Heikenwälder, 2014).

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Poskytovaná hodnota	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
	Klíčové zdroje		Distribuční kanály	
Struktura nákladů			Zdroje příjmů	

Obrázek 1: Obchodní model Canvas

(Zdroj: Heikenwälder, 2014)

1.4.1 Zákaznické segmenty

Stanovení zákaznických segmentů je pro každou firmu důležitým faktorem. Díky tomu, že si firma rozdělí zákazníky do jednotlivých skupin podle znaků, které je spojují (např. potřeby nebo chování), může tak lépe zaměřit své služby právě na konkrétní typ zákazníků a upravit například i způsoby komunikace (Osterwalder, Pigneur, 2015).

Osterwalder a Pigneur (2015) dělí zákaznické segmenty do několika typů, na které je business model zaměřen, a to na masový trh, nikový trh, segmentaci, diverzifikaci a vícestranné platformy.

Jak už samotný název napovídá, tak **masový trh** značí širokou skupinu zákazníků, na kterou model cílí a nerozlišuje tudíž zákazníky na různé segmenty. S tímto typem je možné se setkat například v odvětví spotřební elektroniky. Naproti tomu **nikový trh** odděluje zákazníky na specifické segmenty a upravuje podle jejich konkrétních potřeb i hodnotové nabídky, distribuční kanály a vztahy s danými zákazníky. Tento typ je typický pro dodavatelsko-odběratelské vztahy. U **segmentace** neboli segmentačního trhu odlišuje obchodní model segmenty, které mají podobné potřeby a problémy, ale trochu se od sebe liší. **Diverzifikace** (diverzifikované zákaznické segmenty) naopak pracuje se segmenty, které mají zcela odlišné potřeby a problémy. Posledním typem jsou **vícestranné platformy** (vícestranné trhy), které propojují minimálně dvě zákaznické skupiny a ke svému fungování potřebují oba subjekty. Pokud by vypadl jeden subjekt, model by už nemohl fungovat. Příkladem vícestranné platformy může být herní konzole, která propojuje vývojáře her a samotné hráče (Osterwalder, Pigneur, 2015; Heikenwälder, 2014).

1.4.2 Poskytovaná hodnota

Poskytovaná hodnota, nebo též známá jako hodnotová nabídka, spojuje výrobky či služby s cílem uspokojit zákazníkovi potřeby nebo vyřešit jeho problém. Jedná se tedy o určité výhody, které firma zákazníkům nabízí a vytváří tak hodnotu pro daný segment (Osterwalder, Pigneur, 2015; Heikenwälder, 2014).

Heikenwälder (2014) ve svém článku uvádí devět prvků tvořící hodnotovou nabídku. Jsou jimi novost, výkon, přizpůsobení, spolehlivost, design, značka/status, snižování nákladů, snižování rizika a pohodlnost. Osterwalder a Pigneur (2015) přidávají k Heikenwälderovým devíti prvkům ještě další tři prvky – zvládnutí úkolů, cena, dostupnost.

1.4.3 Distribuční kanály

Distribuční kanály představují, jakým způsobem dochází ke komunikaci se zákazníky a předávání hodnotové nabídky. Lze je rozdělit na vlastněné přímé (př. vlastní webové

stránky), vlastněné nepřímé (př. maloobchodní prodejny) anebo na partnerské nepřímé (př. velkoobchodní distribuce). Firma se může rozhodnout pro jeden kanál (vlastní nebo partnerský) nebo pro kombinaci obou (Osterwalder, Pigneur, 2015).

U jednotlivého kanálu se určuje pět fází, ve kterých se kladou stanovené otázky:

- povědomí – Jak zvyšujeme povědomí o výrobcích a službách firmy?
- hodnocení – Jak pomáháme zákazníkům zhodnotit hodnotovou nabídku naší firmy?
- nákup – Jak umožňujeme zákazníkům zakoupit specifické výrobky a služby?
- předání – Jak předáváme zákazníkům hodnotovou nabídku?
- po prodeji – Jak zajišťujeme poprodejní zákaznickou podporu? (Osterwalder, Pigneur, 2015)

1.4.4 Vztahy se zákazníky

Vůči různým zákazníkům se vztahy s firmou mohou lišit. Záleží, o co firma tímto vztahem usiluje, ať jde o získání nových zákazníků, udržení současných zákazníků nebo o zvýšení svých prodejů. Vztahy lze klasifikovat na osobní asistenci (přímá komunikace mezi zákazníkem a firemním zástupcem osobní, elektronickou či jinou formou), samoobsluhu (nedochází ke kontaktu mezi zákazníkem a firmou, firma pouze poskytuje všechny potřebné náležitosti, aby byl zákazník schopen se obsloužit sám), komunitu (spojování zákazníků do komunit kolem určitého produktu a možnost tak větší komunikace se zákazníky), spolupovbu (zařazení zákazníků do procesu vytváření hodnoty) (Osterwalder, Pigneur, 2015; Heikenwälder, 2014).

1.4.5 Zdroje příjmů

Zdroje příjmů se získají z prodeje produktů či služeb zákazníkům. Aby se však zjistil zisk z prodeje, musí se od daných příjmů odečíst náklady. Zdroje příjmů se rozlišují dva typy, prvním jsou transakční jednorázové příjmy, druhým typem jsou opakované příjmy pocházející z průběžných plateb. Mezi zdroje příjmů se řadí například prodej aktiv, platba za poskytnutí služby, předplatné, pronájem, poskytnutí licencí, reklamu nebo brokerage fees (Osterwalder, Pigneur, 2015; Heikenwälder, 2014).

1.4.6 Klíčové zdroje

Klíčové zdroje jsou stavební prvek, bez kterého by obchodní model nemohl fungovat a je tudíž nejdůležitějším aktivem. Pomocí těchto zdrojů buduje firma hodnotovou nabídku, vstupuje na trhy, pečuje o vztahy se zákazníky a produkuje příjmy. Klíčové zdroje mohou být fyzické (např. budovy, stroje, vozidla atd.), duševní (např. patenty), lidské (především znalosti a kreativita) nebo finanční (např. hotovost, úvěry) (Osterwalder, Pigneur, 2015; Heikenwälder, 2014).

1.4.7 Klíčové činnosti

Klíčové činnosti jsou pro fungování business modelu také velmi důležité, neboť bez jejich výkonu by firma nemohla úspěšně fungovat. Jak pomocí klíčových zdrojů, tak i pomocí klíčových činností buduje firma hodnotovou nabídku, vstupuje na trhy, pečuje o vztahy se zákazníky a produkuje příjmy. Tyto činnosti se dělí na tři skupiny. První je výroba, která zaujímá nejpodstatnější pozici v business modelu u výrobních firem. Kromě samotné výroby obsahuje tato kategorie i vytváření návrhů a umožnění daného výrobku v určitém množství a kvalitě. Druhým typem klíčových činností je řešení problémů, které jsou časté u společností zaměřených na konzultace a služby. Posledním druhem klíčových činností je údržba a rozvoj platform a sítí (Osterwalder, Pigneur, 2015; Heikenwälder, 2014).

1.4.8 Klíčová partnerství

Jedná se o třetí klíčový aspekt, bez kterého by nemohl obchodní model správně fungovat. Partnerství může vznikat za účelem optimalizace zdrojů a činností vedoucích ke snížení nákladů. Častým příkladem využití partnerství je outsourcing. Partnerství může mít také několik forem, ať už se jedná o spojence, kteří nejsou vzájemnými konkurenty, nebo naopak spojení dvou konkurentů za účelem strategie, dále také partnerství subjektů kvůli tvorbě společných podnikatelských projektů, a v neposlední řadě také partnerství kupujících a dodavatelů sloužící k zaručení spolehlivých dodávek (Osterwalder, Pigneur, 2015; Heikenwälder, 2014).

1.4.9 Struktura nákladů

Souběžně s fungováním obchodního modelu také vznikají náklady s ním spojené. Lze je poměrně snadno stanovit, když jsou určeny klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová

partnerství. Nesmí se však zapomínat, že náklady vzniknou také při tvorbě a udržování distribučních kanálů i vztahů se zákazníky. Náklady se rozlišují dvojího typu, fixní náklady a variabilní náklady. Fixní náklady se nemění se změnou objemu výroby, variabilní náklady ano. I přesto, že se všechny firmy snaží minimalizovat své náklady, tak pro některé firmy je toto téma podstatnější než pro jiné firmy, pro které je spíše důležitější tvorba hodnoty (Osterwalder, Pigneur, 2015; Heikenwälder, 2014).

1.5 Obchodní vztahy

Obchodních vztahů, a z nich vyplývajících trhů, je několik typů – B2B, B2C, C2C, C2B, B2G apod. C2C trhy jsou zkratkou pro consumer to consumer neboli obchod mezi spotřebiteli. Tento typ obchodního vztahu je běžný například při aukcích nebo výměně produktů mezi spotřebiteli prostřednictvím internetu. C2B trh (consumer to business) znamená obchodní vztah mezi spotřebiteli a firmou. Tento typ obchodního vztahu není příliš častý. Příkladem je situace, kdy spotřebitelé navrhnou cenu produktu pro ně přijatelnou. Obchodní vztahy typu B2G probíhají mezi podnikem a státní správou (Dvořák, Dvořák, 2004).

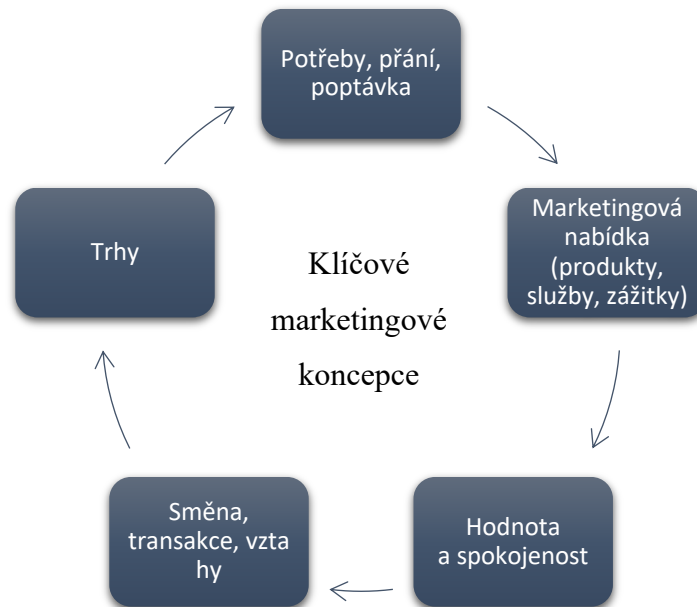
B2C trh (business to consumer) znamená, že firma prodává své produkty koncovým zákazníkům. Mezi tento typ obchodního vztahu se řadí prodej informací či zboží, poskytnutí reklamního prostoru, prodej a pronájem (Dvořák, Dvořák, 2004).

B2B je zkratka pro business to business trhy neboli obchodní vztah mezi dvěma firmami či institucemi. Jedná se o rozsáhlý trh, kam patří společnosti, které nakupují výrobky či služby za účelem výroby dalších výrobků či služeb nebo s vidinou dalšího prodeje/pronájmu se ziskem (Dvořák, Dvořák, 2004; Kotler, 2007).

1.6 Marketing

Většina lidí si pod pojmem marketing představí pouze prodej a reklamu. I přesto, že tyto pojmy do marketingu zcela jistě patří, tak tvoří pouze jeho část. Prodej totiž přichází až v době, kdy je produkt zhotoven. Marketing ale začíná ještě mnohem dříve, než dojde k prodeji, protože první je důležité zjistit zákaznickovy potřeby a na základě toho dál pracovat. Zároveň marketing nekončí s prodejem produktu, pokračuje po celou životnost daného produktu. V současném pojetí je tedy marketing chápán jako identifikace a uspokojování zákaznických potřeb (Kotler, Keller, 2013; Kotler, 2007).

Kotler (2007, str. 39) ve své knize uvádí o něco rozšířenější definici marketingu. V jeho pojetí se jedná o „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot*“. Z této definice vychází klíčové marketingové koncepce, znázorněné na následujícím obrázku.



Obrázek 2: Klíčové marketingové koncepce

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kotler, 2007)

Z obrázku lze vidět provázanost a návaznost marketingových koncepcí. V následujících bodech jsou jednotlivé koncepce stručně vysvětleny:

- **Potřeby, přání, poptávka** – u lidských potřeb se jedná o jejich uspokojení v případě, že cítíme jejich nedostatek. Přání je tvořeno jak naší osobností, tak i vnějším okolím a na rozdíl od potřeb jsou přání neomezená. Za předpokladu, že jsme schopni zaplatit, mění se naše přání v poptávku.
- **Marketingová nabídka** – jde o nabídku produktů, služeb, informací či prožitků za účelem uspokojení potřeb a přání zákazníka. Do nabídky spadají také osoby, místa, organizace, informace a myšlenky.
- **Hodnota a spokojenost** – spokojenost vychází ze zákaznických očekávání k produktu. Když se očekávání nenaplní, je nespokojen, pokud se naplní nebo dokonce překoná, je zákazník spokojen až nadšen.

- **Směna, transakce a vztahy** – směna se pokládá za nejprospěšnější možnost, jak uspokojit potřeby. K jejímu uskutečnění musí být splněno, že se jí účastní alespoň dvě strany, které obě disponují hodnotou nabízenou protistraně. Obě strany navíc musí být svolné k jednání, mít možnost nabídku přijmout nebo odmítnout čistě na základě jeho rozhodnutí, být způsobilé komunikovat a dodat zboží. Pokud se obě strany dohodnou a proběhne směna, dojde k transakci neboli k výměně hodnot, většinou peněžních. Ta proběhne za určitých podmínek, na určeném místě a čase. Během směny a transakce se firmy snaží budovat, udržovat a rozšiřovat kvalitní vztahy se svými zákazníky.
- **Trhy** – za předpokladu uskutečňování jednotlivých směn vzniká následně i koncept trhu. Setkávají se na něm současní i potenciální kupující konkrétního produktu nebo služby (Kotler, 2007).

1.6.1 Marketingová komunikace

V kapitole zaměřené na metodiku této bakalářské práce byl stručně představen pojem marketingový mix 4P a jeho části, kterými jsou product, price, place a promotion. Tato část práce je zaměřena na poslední oblast zvanou promotion, nebo také známou jako propagace či marketingová komunikace (Foret a kol., 2001).

Definice marketingové komunikace existuje více. Foret a kol. (2001) ve své knize uvádí, že cílem marketingové komunikace je vyvolat u zákazníků zájem o danou firmu, udržet si současné zákazníky nebo získat nové. Trochu jiná definice je zapsána v knize Boučkové a kol. (2003), kde se za marketingovou komunikaci pokládá jakákoliv forma komunikace použita s ohledem na cílovou skupinu, která firmě slouží ke sdělování informací o produktech, k přesvědčování ke koupi a k ovlivňování zákazníků.

Jiné knihy uvádí definice již dosti podobné definici Boučkové a kol. (2003). Pro příklad je možné uvést ještě definici, která říká, že marketingová komunikace je proces, který má za úkol informovat, přesvědčovat a připomínat zákazníkům své produkty. Snaží se s nimi vést dialog a navazovat vztahy. Zákazníkům nezáleží na tom, jaké formy marketingu firmy používají, a jak se k nim informace dostanou. Důležitější je pro ně, aby dané informace byly vždy totožné a pravidelné. Na základě těchto informací předaných zákazníkům, si sami zákazníci tvoří určité představy a celkový obraz o dané firmě.

Záměrem marketingové komunikace by nemělo být zaobírání se krátkodobými cíli, ale spíše budování dlouhodobých vztahů (Kotler, Keller, 2013; Zamazalová, 2009).

Z hlediska marketingové komunikace u obchodních firem mohou být její cíle strategické a taktické. Taktické cíle jsou krátkodobé a měřitelné a vychází z dlouhodobých strategických cílů (Zamazalová, 2009).

Asi nejčastější forma dělení marketingové komunikace je na komunikaci osobní a neosobní (masovou), které se pak dále dělí na konkrétní nástroje komunikace. Neosobní forma komunikace je cílená na větší počet zákazníků zhruba ve stejnou dobu. To může být jistě výhoda vzhledem k možnosti její změny, ale také nevýhoda. Jak název napovídá, jedná se totiž o neosobní komunikaci, a tudíž zde není přítomen fyzický kontakt se zákazníkem a jeho zpětná vazba. U osobní komunikace je tedy fyzický kontakt velkou výhodou. Je možnost zaznamenat reakce zákazníků a jejich zpětné vazby. Velkou nevýhodou této formy komunikace je, oproti neosobní formě, finanční a časová náročnost v přepočtu na jednoho současného či potenciálního zákazníka (Boučková a kol., 2003).

Mezi neosobní (masové) formy komunikace patří:

- reklama,
- podpora prodeje,
- public relations (Foret a kol., 2001).

Mezi osobní formy komunikace patří:

- osobní prodej,
- přímý (direkt) marketing (Foret a kol., 2001).

Nejvíce používaným a nejznámějším nástrojem marketingové komunikace je **reklama**. Kromě obchodních společností ji používají například i neziskové organizace. Navíc každý uživatel s ní denně přijde do kontaktu a ani o tom nemusí vědět. Jedná se tedy o nejvýznamnější nástroj. Na definici reklamy se všichni autoři v celku shodnou. Považují ji za placenou neosobní jednosměrnou komunikaci mezi firmou a zákazníkem. Je možné ji dělit na reklamu výrobovou, která je zaměřena na samotný produkt dané firmy, především na jeho výhody a důvody upřednostnění jeho koupi před koupi konkurenčního výrobku. A pak na reklamu institucionální, která není zaměřena na

výrobek, nýbrž na celou společnost, její důvěryhodnost a na to navazující i důvěryhodnost v produkt (Kotler, 2007; Foret, 2001).

Nástroj, který značně doplňuje reklamu je **podpora prodeje**. Tento nástroj se snaží přimět zákazníky, aby si produkt koupili co nejdříve, nejlépe hned. Z tohoto důvodu je podpora prodeje nejúčinnější v době nákupu, kdy dochází u zákazníka k rozhodování o koupi produktu a funguje téměř okamžitě. Mezi nevýhody lze řadit časovou omezenost v době trvání konkrétního typu podpory prodeje (Zamazalová, 2009).

Mráček (2022) ve své přednáškové prezentaci dělí podporu prodeje na primárně stimulační, kam patří cenové nástroje (slevy, kupony) a necenové nástroje (prémie), a primárně komunikační, které se dále dělí na informativní (vzorky) a motivační (hry).

Poslední ze tří uvedených neosobních forem marketingové komunikace je **public relations (PR)**. Zatímco reklama směřuje na konkrétní produkt a pobízí k jeho koupi, tak public relations má dlouhodobější charakter. Nesnaží se cílit pouze na produkt, ale na celou firmu, tvořit její „dobré jméno“ a důvěryhodnost, což povede i ke zvýšení poptávky po produktech. Příkladem public relations jsou různé firemní akce, tiskové konference a zprávy, sponzoring a lobbování (Boučková a kol., 2003).

První uvedenou osobní formou marketingové komunikace je **osobní prodej**. Jde o oboustrannou osobní komunikaci kupujícího a prodávajícího. Největší výhodou osobního prodeje je možnost podání podrobných informací směrem k zákazníkovi a zároveň od něho ihned přijmout reakce a zpětné vazby a reagovat na ně (Boučková a kol., 2003; Zamazalová, 2009).

Poslední formou osobní marketingové komunikace je **přímý (direkt) marketing**. Tato forma je cílená na co nejkonkrétnější segmentaci zákazníků. K interaktivní komunikaci využívá jeden nebo více komunikačních médií. Na rozdíl od osobního prodeje nemusí zákazníci nikam přicházet, jelikož nabídka přijde za nimi. Jako příklad přímého marketingu je direct mail, telemarketing, teleshopping, katalogový prodej a další formy prodeje prostřednictvím internetu (Boučková a kol., 2003; Foret a kol., 2001).

1.7 Trh a konkurence

Trh je místem, kde se střetává nabídka s poptávkou a dochází ke směně produktů nebo služeb mezi prodávajícím a kupujícím. Dříve bylo obvyklé směňovat výrobky mezi sebou

(barterový obchod). Postupem času se to však stávalo čím dál více obtížnější kvůli dělbě práce, a tak se zavedly peníze, které směnu usnadňovaly (Škapa, 2016).

Podle Škapy (2016) se trhy dělí na jednotlivé typy dle tří hledisek:

- Podle území na:
 - místní trh,
 - národní trh,
 - světový trh.
- Podle počtu zboží, které na trhu sledujeme na:
 - dílčí trh (jediný druh zboží),
 - agregátní trh (více druhů zboží).
- Podle předmětu koupě a prodeje na:
 - trh výrobních faktorů (půda, práce, kapitál),
 - trh peněz,
 - trh produktů.

1.7.1 Konkurence

Konkurence je poměrně dost komplexní pojem, než se na první pohled mnoha lidem může zdát. Musí se tedy brát na vědomí více vlivů, které celkovou konkurenceschopnost určují, avšak těchto proměnných, které jsou provázané mezi sebou může být takové množství, že určit všechny působící vlivy je velmi náročné. Celkově může být konkurence chápána jako způsob chování firmy na trhu. Ve výsledku je konkurence naší přirozenou složkou (Zich, 2012).

Porter (1993) ve své knize uvádí konkurenci jako klíčovou schopnost pro úspěch či neúspěch podniku. Tato schopnost je také rozhodující při volbě činností, které povedou ke zlepšení efektivity podniku.

Konkurenci lze také chápat jako soutěž podniků velmi zešíroka. Právě v tomto smyslu ji koncepce úspěchuschopnosti chápe podle vymezení, které zdůrazňuje:

- cílovou orientaci soutěže,
- soutěž na straně výstupů (produktů) i vstupů (zdrojů),
- soutěž s konzistentními i nekonzistentními konkurenty,
- odlišné pojetí soutěžení firem a produktů,

- systémový a procesní rys konkurence,
- vlivy vnějšího okolí, tzv. konkurenční prostor (Zich, 2012).

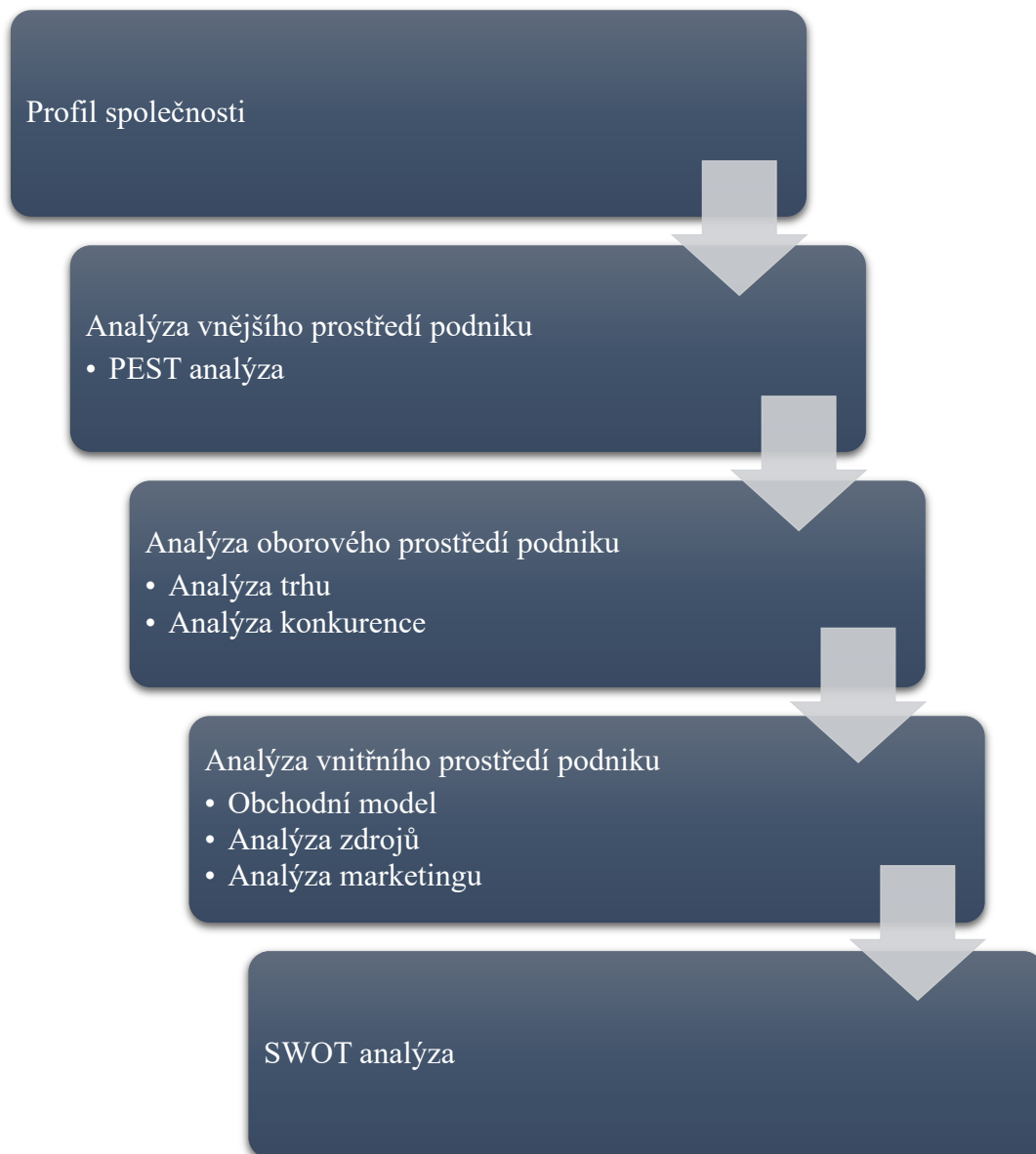
Důležitým pojmem je také **konkurenční výhoda**. Podle Portera (1993) vychází konkurenční výhoda z hodnoty přidané k nabízenému produktu zákazníkovi, a která přesahuje náklady potřebné k jejímu vytvoření. Za tuto hodnotu jsou zákazníci ochotni zaplatit. Konkurenční výhoda je dvojího typu, první typ je vedoucí postavení firmy na trhu z hlediska nízkých nákladů a druhý typ je diferenciací neboli odlišení svých produktů od produktů konkurence.

Zich (2012) ve své knize v rámci konkurenční výhody upozorňuje na mnohokrát používaný poměr „cena/výkon“. Z pohledu zákazníka totiž nízká cena nekompensuje nízkou kvalitu produktu. Je tedy potřeba, aby tento pohled měla na vědomí i firma.

1.8 Shrnutí teoretických východisek a schéma postupu zpracování

V teoretické části práce byly definovány a rozebrány pojmy, které souvisí s tématem práce a jejichž znalost poskytne celkový vhled do daného odvětví a problematiky. Také tvoří základ pro analýzu současného stavu společnosti v další části práce.

Na následujícím obrázku je zobrazeno schéma postupu zpracování analytické části:



Obrázek 3: Schéma postupu zpracování

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola bakalářské práce je zaměřena na analýzu současného stavu společnosti. V úvodu je stručně představena společnost. Následně jsou provedeny jednotlivé analýzy potřebné ke splnění cíle práce – analýza vnějšího prostředí podniku, analýza oborového prostředí, analýza vnitřního prostředí a SWOT analýza.

2.1 Profil společnosti

Společnost XY vznikla v roce 1990. Od roku 2019 je součástí švédské firmy, která je jejím jediným akcionářem vlastníci 3 150 ks akcií na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč. Společnost XY je tedy akciovou společností jejíž základní kapitál je ve výši 31 500 000 Kč a v současné době se 143 zaměstnanci (Interní dokument společnosti XY, 2023).

2.1.1 Předmět podnikání

Předmět podnikání zapsaný v obchodním rejstříku je následovný:

- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob
- zámečnictví, nástrojářství
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- obory činnosti: výroba, rozmnožování, distribuce, prodej, pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a výroba nenahraných nosičů údajů a záznamů; zprostředkování obchodu a služeb; velkoobchod a maloobchod; poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály; nákup, prodej, správa a údržba nemovitostí; pronájem a půjčování věcí movitých; poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků; projektování elektrických zařízení; výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd; služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy

2.2 Analýza vnějšího prostředí podniku

K analýze vnějšího prostředí podniku byla použita PEST analýza skládající se z faktorů politických (rozšířených o legislativní faktory), ekonomických, sociálních a technologických.

2.2.1 PEST analýza

Politicko-legislativní faktory

Politická situace v České republice a s tím související legislativa značně ovlivňuje právnické osoby. I přesto, že se společnost XY řídí především jejími vnitřními předpisy, musí se jako všechny ostatní společnosti řídit také zákony České republiky. Jedním z těchto zákonů je zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví. Konkrétně vyhláška č. 500/2002 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví.

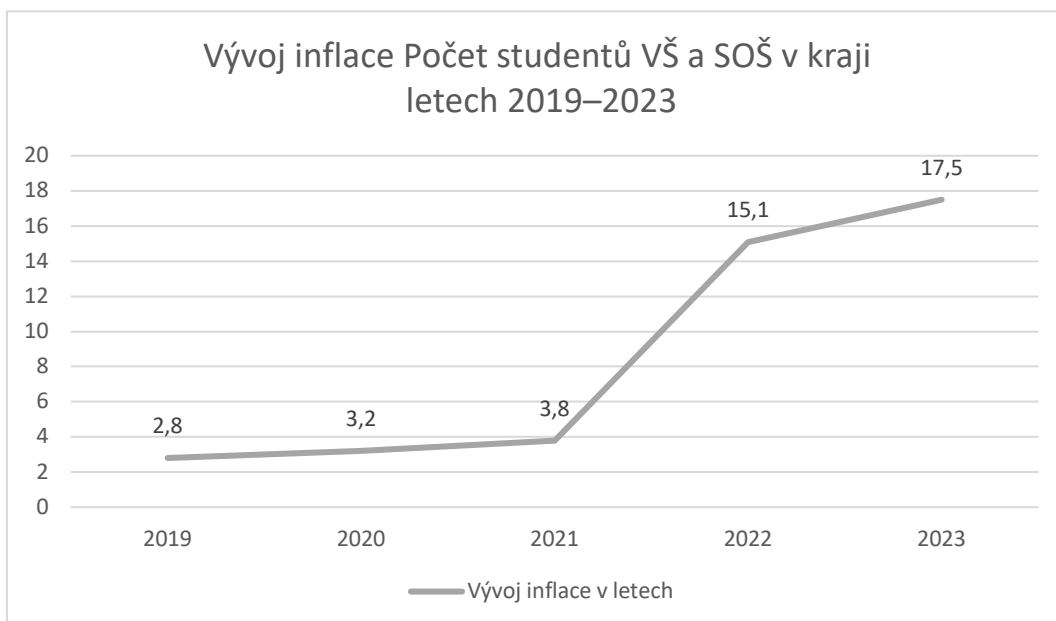
Dále se společnost XY řídí zákonem č. 89/2012 Sb., občanským zákoníkem, zákonem č. 513/1991 Sb., obchodním zákoníkem a zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce. Důležité jsou také evropské normy, které společnost musí dodržovat. Jedná se o různé protipožární a bezpečnostní normy.

Pro společnost XY je rovněž důležité dodržovat Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR) s ohledem na zacházení s osobními informacemi svých zaměstnanců.

Ekonomické faktory

Mezi nejdůležitější ekonomické faktory ovlivňující společnost XY patří inflace, HDP a nezaměstnanost.

Pro společnost je nejdůležitějším ekonomickým faktorem **inflace** (viz *Graf 1*), neboť ovlivňuje ceny dodávaného materiálu i energie. Od roku 2015 míra inflace neustále roste. V roce 2019 dosahovala podle Českého statistického úřadu průměrná míra inflace 2,8 %. V roce 2020 inflaci ovlivnil Covid-19, kdy v České republice inflace vzrostla na 3,2 %, následující rok na 3,8 %. V roce 2022 došlo k výraznému navýšení inflace na 15,1 %. Začátkem roku 2023 dosahovala inflace výše 17,5 %, tato hodnota se však během roku nejspíše změní.



Graf 1: Vývoj inflace v letech 2019–2023

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad)

Jak se za dané období, většinou rok, vyvinulo národní hospodářství, určuje **HDP** (hrubý domácí produkt), které měří výkonnost ekonomiky ve státě. Dle Českého statistického úřadu činil mezičtvrtletní pokles HDP za 4. čtvrtletí roku 2022 0,4 % oproti předešlému. Meziročně hrubý domácí produkt rovněž ve 4. čtvrtletí 2022 vzrostl o 0,2 %. Celkově za rok 2022 HDP vzrostl o 2,4 %.

Z hlediska možných lidských zdrojů firmu značně ovlivňuje faktor **nezaměstnanosti**. Od roku 2013 se dle Českého statistického úřadu obecná míra nezaměstnanosti v ČR neustále snižovala (viz *Graf 2*). Nejnižší hodnoty dosáhla v roce 2019, a to 2 %. Kvůli onemocnění Covid-19 došlo k ukončení mnoha podniků a propouštění zaměstnanců, což vedlo následující roky ke zvýšení míry nezaměstnanosti na 2,6 % v roce 2020 a 2,8 % v roce 2021. Ve 4. čtvrtletí 2022 dosahovala míra nezaměstnanosti 2,2 %.

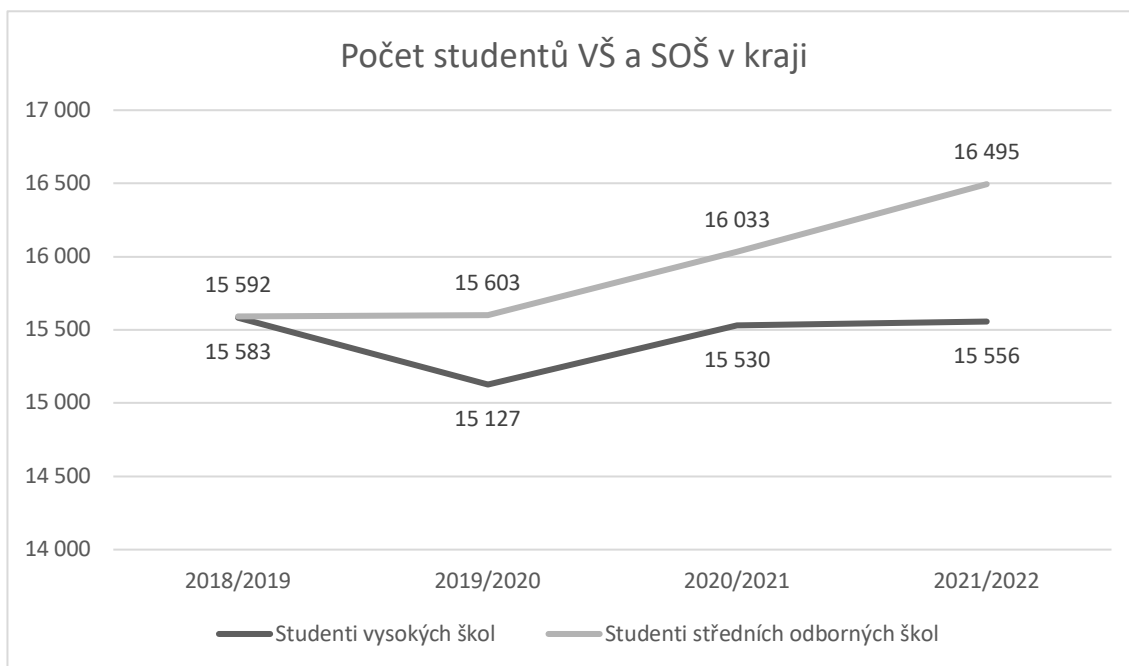


Graf 2: Obecná míra nezaměstnanosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad)

Sociální faktory

Z uvedených čtyř faktorů ovlivňujících vnější prostředí společnosti ji nejméně ovlivňuje právě sociální faktor. V tomto faktoru dochází k rozboru demografických údajů, kterými jsou například věk zákazníků, pohlaví, zájmy apod. Vzhledem k tomu, že zákazníci společnosti nejsou jednotlivci ale celé společnosti, nelze tyto demografické faktory zcela určit a jejich znalost není ani pro společnost důležitá. Přesto však lze vyzdvihnout faktor, který má na společnost alespoň částečný vliv, a tím je **vzdělanost**, zvláště při nabírání nových zaměstnanců. Ta se ovšem liší s ohledem na pracovní pozici. Do vedoucích pozic jsou potřební lidé s vysokoškolským vzděláním. Do „kancelářských“ pozic je nutné odborné vzdělání, ať už získané na střední odborné škole či na vysoké škole. Pro pozici montážních dělníků je zapotřebí odborná znalost oboru své pracovní pozice. Na *Graf 3* uvedeném níže je zobrazen vývoj počtu studentů na vysokých a středních odborných školách v kraji, kde se společnost XY nachází. Z grafu je patrné, že u počtu studentů VŠ i SOŠ nedochází k příliš velkým výkyvům a počet se udržuje v rozmezí 15 500 až 16 500 studentů. Od školního roku 2019/2020 dochází k neustálému drobnému nárůstu studentů, což je pro společnost XY pozitivní, neboť dochází k navýšení počtu možných zaměstnanců.



Graf 3: Počet studentů VŠ a SOŠ v kraji

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad a Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v kraji)

Technologické faktory

Jelikož se jedná o společnost vyrábějící produkty technicky zaměřených, významnými faktory, které ovlivňují vnější okolí podniku jsou technologické faktory.

Tyto technologické faktory značně ovlivnil Covid-19, se kterým přišla přísnější hygienická pravidla a společnost XY je musela vzít v potaz i u svých výrobků. V době probíhajícího koronaviru se velmi snížila poptávka po právě se rozvíjející biometrické identifikaci, jelikož použití otisku prstů na čtečkách nebylo příliš hygienické. Společnost tak byla nucena jejich výrobu omezit a přijít s hygieničtější řešením. Tím se na trhu stal nový trend, face identifikace neboli identifikace obličeje. V tomto případě nedochází ke kontaktu se čtecím zařízením, a tudíž se jedná o mnohem hygieničtější variantu. Covid-19 ovlivnil také další technologické aspekty. Zvýšila se poptávka po bezkontaktních technologiích, které mají senzory navíc. Například právě v době koronaviru využívané infrakamery na měření teploty v turniketech.

Významnými technologickými faktory jsou digitalizace a udržitelnost. U obojího je kladen důraz, aby se uspořily lidské zdroje a technologie byly šetrnější k životnímu prostředí. Ať už se to týká jednotlivých vstupů, servisu či fakturování. U společnosti XY

se digitalizace projevila i uvnitř firmy, a to například v zavedení programu Vault. Tento program usnadňuje tvorbu technologických postupů a s tím spojená případná nutnost nakoupit potřebné položky ubývající ve skladech. Díky tomuto programu se ušetří čas několika zaměstnancům.

Posledním zmíněným technologickým faktorem je umělá inteligence, která do jisté míry tlačí na podnik k jejímu neustálému zlepšování. Konkrétně se u této společnosti jedná o kamerový systém v turniketech sloužící v krizových situacích, kdy se snaží projít více lidí, než je přípustné. Kamerový systém by měl tuto situaci detekovat a příslušnými navazujícími kroky jí zabránit.

2.2.2 Zhodnocení PEST analýzy

Příležitosti

- Možnost nadstandardního technologického vývoje a získání náskoku před konkurencí
- Technologie je ve světě čím dál žádanější, a tudíž roste možnost získávání nových zákazníků
- Neustálý drobný nárůst studentů vysokých a středních odborných škol od školního roku 2019/2020, což nabízí možnost navýšení počtu kvalifikovaných zaměstnanců

Hrozby

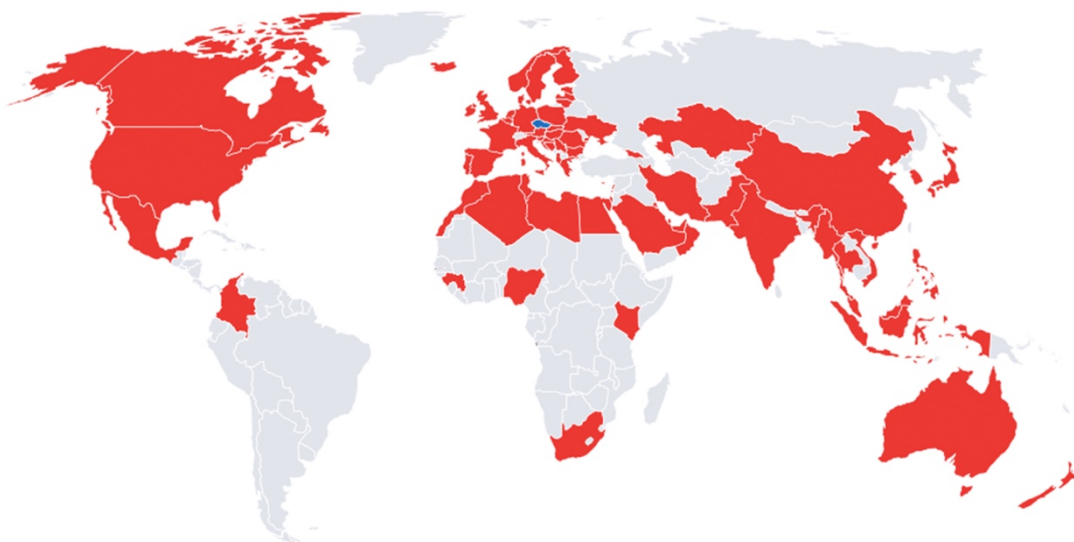
- V případě, že dojde k úpravě vyhlášky/zákona nebo ke vzniku nové vyhlášky, je potřeba rychle reagovat, jinak může hrozit postih
- Zvyšující se inflace a s tím spojené zvýšení cen dodávaných materiálů, energií apod.
- Lepší technologie u konkurence
- Značné ovlivnění technologie při vzniku nepředvídatelných událostí (př. Covid-19)
- Tlak na společnost v oblasti technologie (digitalizace, umělá inteligence) a udržitelnosti a potřeba udržet krok

2.3 Analýza oborového prostředí podniku

V analýze oborového prostředí podniku byla provedena analýza trhu a analýza konkurence za použití Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.

2.3.1 Analýza trhu

Jak bylo uvedeno v kapitole 1.7 Trh a konkurence, lze trh dělit ze tří hledisek. Z hlediska území se společnost XY nachází na světovém trhu (viz *Obrázek 4*), neboť přestože sídlí v České republice, své produkty prodává po celém světě. S ohledem právě na světový trh se následně odvíjí i určení konkurence, která se nachází nejen na území České či Slovenské republiky, ale i za hranicemi těchto států.



Obrázek 4: Působení společnosti na světových trzích

(Zdroj: Interní dokument společnosti)

Moderní doba se posouvá stále dopředu, a tudíž je technologie čím dál více žádaná v tuzemsku i ve světě. Na trhu tedy dochází k většímu zájmu zákazníků o dané technologické produkty čímž rostou příležitosti firem, ale také roste tlak na kvalitu a inovace.

Společnost nabízí jeden obsáhlý druh zboží, a to identifikační systémy, které v sobě obsahují další zařízení. Lze však říci, že se jedná o jeden druh a z hlediska počtu zboží se proto společnost pohybuje na dílčím trhu. Z toho rovněž vyplývá, že z hlediska předmětu koupě a prodeje se společnost nachází na trhu produktů neboli na trhu výrobků a služeb.

Segmentace trhu

Své produkty prodává společnost XY do několika různých odvětví na trhu. Dle těchto odvětví lze trhy rozdělit do několika segmentů, na které společnost přednostně cílí. Těmito odvětvími jsou transport, doprava a přeprava, letiště, vzdělávání, zdravotnictví, wellness a fitness, veřejná správa, nemovitosti, výrobní podniky, sídla společností a firemní kanceláře, vysoce zabezpečené oblasti, stadiony a zábavní centra.

Segmentace zákazníků

Společnost XY se zaměřuje na dvě velké samostatné skupiny zákazníků a dělí tak segmentaci zákazníků na dvě roviny.

V první rovině se společnost pohybuje na B2C trhu. Jde o prodej produktů přímo koncovým zákazníkům. Těmito zákazníky jsou právnické osoby a je proto zapotřebí přizpůsobit této skutečnosti i kritéria segmentace rozšířená o charakter organizace. Jelikož společnost XY cílí na zákazníky nejen na tuzemském trhu ale také po celém světě nelze zákazníky blíže specifikovat z geografického hlediska. Ani umístění společnosti v moravském městě není pro vymezení zákazníků stěžejní. Zásadní kritérium je charakter cílených organizací. Jedná se o organizace terciárního sektoru neboli sektoru služeb, kde nejvyšší podíl tvoří odvětví vzdělávání. Konkrétněji jde v tomto odvětví v rámci tuzemského trhu o slovenské univerzity. Zbytek organizací obsažených v sektoru služeb a zároveň i v první rovině zákazníků tvoří společnosti či organizace, které rozšiřují své podnikání prostřednictvím nových poboček, provozoven či jiných výstaveb. Z toho také vyplývá, že se jedná spíše o větší společnosti, jelikož se již na trhu nachází a své působení na něm dále rozvíjí do více míst. Důležitým společným kritériem spojujícím první rovinu zákazníků je kritérium nákupního chování. Tito zákazníci mají již se společností XY zkušenost, jsou k ní loajální a vrací se k ní za účelem dalšího nákupu pro své nové prostory. Platí zde jednoduchá rovnice – čím více se rozvíjí daný sektor, tím více se rozvíjí i obchodní oblast společnosti XY.

Druhou rovinu tvoří rovněž právnické osoby jako v případě první roviny, a to především stavební firmy a developerské společnosti, které konečný objekt posouvají dále. Společnost XY se tak pohybuje spíše na B2B trhu. Tito zákazníci nemají předchozí zkušenost se společností XY a je tudíž pro společnost obtížnější si je získat, protože do

hry vstupuje také konkurence. Typickou vlastností těchto zákazníků je jednorázovost nákupu produktů a jejich jedinečnost.

2.3.2 Analýza konkurence

Jak bylo zmíněno v úvodní kapitole bakalářské práce, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která byla využita k analýze konkurence, se skládá z 5 faktorů – stávající konkurence, hrozba substitučních výrobků, riziko vstupu potenciálních konkurentů, smluvní síla dodavatelů a smluvní síla odběratelů.

Stávající konkurence

Konkurencí společnosti XY se stávají zejména firmy, které nabízí zákazníkům jeden či více stejných typů produktů a předhání se tudíž v získávání zakázek. Na tuzemském trhu jsou hlavními konkurenty v oblasti turniketů a přístupového systému firmy Detomatic, Autogard a Nesity zastupující rakouský Gotschlich. Větší turniketoví konkurenti, konkrétně prémiových speedgate, se nachází spíše za hranicemi České a Slovenské republiky. Jsou jimi švýcarská Dormakaba, nizozemský Boon Edam a ruský PERCo, se kterým společnost vede mimo produktového také cenový boj, kdy firma PERCo disponuje výhodou nižších cen než společnost XY. Na trhu se začínají více objevovat i čínské výrobky, kde hlavním konkurentem je právě čínská společnost Hikvision a čínský internetový prodejce Alibaba.

Velkým konkurentem je IMA, s. r. o., která navrhuje, vyvíjí, realizuje a prodává identifikační a informační systémy. Se společností XY nabízí shodně docházkový, přístupový a stravovací systém. Svým zákazníkům nabízí navíc lokalizační, bezpečnostní a věrnostní systémy, výdejové automaty a systémy pro parkoviště. Obě společnosti mají navíc velmi podobné portfolio zákazníků. V současné době tento konkurenční boj vyhrává společnost IMA, která je na tom technologicky mnohem lépe než společnost XY. U přístupových systémů jsou konkurenty také 2N Telekomunikace, a. s. a Siemens, s. r. o., který nabízí přístupový systém SiPass v rámci svých bezpečnostních systémů.

Společnost XY se kromě hardwaru zaměřuje také na software, čímž se oblast konkurence rozšiřuje o firmy specializující se na tvorbu a rozvoj softwaru. Potřebné terminály a čtečky si tyto firmy pouze integrují do svého řešení. Zde je šest hlavních konkurentů společnosti XY, a to RON Software, s. r. o., ANeT-Advanced Network Technology,

s. r. o., EFG CZ, s. r. o., KS-program, s. r. o., brněnská firma Alveno zaměřující se na vývoj softwaru a softwarová firma Vema, a. s.

V oblasti stávající konkurence je potřeba zmínit také dopad Covidu-19, který současnou konkurenci výrazně ovlivnil. Malé podniky nejen v tomto odvětví, ale napříč velkou většinou různých odvětví a sektorů měly problémy se na trhu udržet. Toho využily větší společnosti a tyto menší firmy odkoupily se ziskem lepší technologie či navýšení počtu odborných pracovníků. Z kvantitativního hlediska konkurence na trhu klesla, protože buď některé podniky ukončily zcela svou činnost, nebo se spojily s většími společnostmi. Z kvalitativního hlediska ovšem konkurence vzrostla díky spojení podniků a zvýšení jejich sil.

Hrozba substitučních výrobků

Ačkoliv by se dalo říci, že každý produkt lze do jisté míry nahradit, v případě produktů této společnosti je nalezení substitučních výrobků velmi obtížné až téměř nemožné. Z toho důvodu se společnost XY konkurencí v tomto směru ani příliš nezabývá. Podle slov zaměstnance obchodního oddělení společnosti XY je to, řečeno trochu s nadsázkou, situace všechno nebo nic. Buď si zákazník zakoupí u jakékoliv firmy například turniket, nebo se nakonec rozhodne nepořídit vůbec nic u nikoho. Nejspíše jedinou náhradou turniketů je fyzická přítomnost zaměstnance. Příkladem lze uvést nahrazení turniketů na veřejných toaletách zaměstnancem kontrolující placení poplatků a průchod osob. U různých přístupových a docházkových systémů se může jednat o možnost jejich náhrady klasickým zámkem na dveřích a ručním zapisováním do docházkových listů.

Tyto substituty jsou však pro zákazníky spíše nevýhodné. Je mnohem jednodušší používat přístupové karty, které mohou evidovat pohyb osob a kterým lze kdykoliv měnit jejich přístup. Narozdíl od klíčů, které těmito výhodami nedisponují. V případě najmutí zaměstnanců, kteří zařízení nahradí, se může tento substitut ukázat navíc jako ekonomicky nevýhodný. Počáteční investice na pořízení turniketů na veřejné toalety se s vybíráním poplatků časem splatí a poplatky budou následně tvořit zisk. Kdežto plat zaměstnance bude trvalým nákladem.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Společnost XY je tzv. integrální společností. To znamená, že se společnost zaměřuje nejen na samotný hardware svých produktů, ale také na jejich software. Z toho důvodu

se potenciální konkurence zvětšuje, jelikož konkurencí nemusí být podniky, jejichž předmětem podnikání je pouze výroba hardwaru, ale také podniky, které se specializují na softwary, přičemž samotný hotový hardware si mohou kupovat u jiných firem a následně prodávat kompletní produkt. Konkurencí jsou také ty firmy, které, jak je tomu i u této společnosti, se zabývají softwarem i hardwarem zároveň.

Ať už se jedná o tuzemský nebo mezinárodní trh, tak vstoupit na něj není příliš náročné. Neexistují nijak velké bariéry, které by mohly ztěžovat vstup nového podniku na daný trh a riziko jejich vstupu je tudíž vysoké. Mohou na něj vstoupit jak velké společnosti, tak i malé firmy. Musí se však v začátku i po celou dobu působení na trhu řídit určitou legislativou, která není nikterak překvapivá a netvoří tudíž výraznou překážku pro samotný vstup na trh. U firmy specializující se na software v různých docházkových, evidenčních a podobných zařízeních využívajících se na pracovištích se jedná především o zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů. Zákoník práce je důležitý z toho důvodu, že systémy musí znát pracovní dobu zaměstnanců, práva na přestávky, dovolené apod., aby s těmito informacemi mohly patřičně nakládat. U podniků hardwarově zaměřených jde o evropské normy, které musí produkty splňovat, ať se jedná například o normy protipožární či bezpečnostní.

Za možnou největší překážku vstupu na trh se tedy v daném odvětví nepovažuje legislativní rámec, avšak potřeba dostatku zaměstnanců. Nejedná se o splnění minimálního počtu zaměstnanců stanovenou zákonem či různými vyhláškami. Spíše se jedná o zajištění dostatečného počtu zaměstnanců (konstruktérů, prodejců atd.) a dodavatelských řetězců k fungování firmy.

Pro stručné závěrečné shrnutí lze tedy poznamenat, že riziko vstupu potenciálních konkurentů je vysoké. Stačí pouze potřebný počet zaměstnanců pro chod firmy a daná firma může vstoupit na trh bez výrazných legislativních či jiných omezení.

Smluvní síla dodavatelů

I přesto, že společnost XY se zaměřuje na vývoj i výrobu svých produktů, nezabývá se kompletní výrobou všech potřebných komponentů. Spíše disponuje tzv. know-how a finální montáží. Své návrhy v podobě výkresů zadávají jiným společnostem, které jednotlivé komponenty vyrobí a dodají společnosti XY. U těchto dodávaných materiálů se jedná o železo, nerez, sklo, elektrosoučástky a ostatní.

Jelikož se společnost nachází v průmyslové oblasti, tak možných dodavatelů je v jejím okolí poměrně velké množství a není společnost v tomto směru tolik závislá na určitém dodavateli. Lze poměrně snadno přejít k jinému dodavateli. Nicméně pokud dodavatelé nedodají potřebné materiály a nejsou vytvořeny zásoby, nemůže společnost vyrábět své produkty. Největší problém s dodávkami materiálu byl opět za Covidu, kdy produkce firem byla značně omezená, a také kvůli válce na Ukrajině, protože společnost XY využívá i zahraniční dodavatelské řetězce a jejich produkce byla a je válkou ovlivněna.

S přechodem k jinému dodavateli je rovněž spojena tzv. zkušební doba dodavatele, která trvá přibližně půl roku. Za této doby je ověřena spolehlivost dodavatele a kvalita jejich výrobků. Za běžného provozu nepředstavuje období půl roku dlouhou dobu, ale v případě náhlého výpadku dodavatele může mít toto půlroční období značný vliv na objem produkce.

Smluvní síla dodavatelů energie je bezpochyby větší než u dodavatelů materiálů. Na trhu jich není takové množství, aby bylo snadné kdykoliv přejít k jinému dodavateli. Společnost XY byla tedy nucena setrvat u současného dodavatele i za nutnosti zvýšení ceny kvůli probíhající inflaci. Společnost se ovšem tuto vysokou smluvní sílu snaží snížit, a tak začala investovat do fotovoltaiky, díky které nebude již tolik závislá na dodavateli elektřiny a může to přinést i jistou konkurenční výhodu.

Smluvní síla odběratelů (zákazníků)

Při určení smluvní síly odběratelů je potřeba si odběratele rozdělit do dvou skupin. Jak již bylo uvedeno, první skupinu tvoří společnosti, které rozšiřují své působení na trhu pomocí různých poboček. Významným zákazníkem v této první skupině jsou také univerzity, jejichž působení je rozloženo do několika fakult. V případě, že si společnost zakoupí jakýkoliv produkt společnosti XY a je s ním spokojená, osloví zpravidla společnost XY znovu při zavedení daných zařízení na další pobočky či fakulty. Z toho vyplývá, že zde platí přímá úměra mezi rozvíjením odběratele a zvyšováním prodeje zařízení. I přesto, že společnost dbá vždy na kvalitu svých produktů, nemusí v tomto případě na ni ubírat veškerou pozornost, protože ji tito zákazníci už znají a není tak tolik náročné přesvědčit tuto skupinu odběratelů o dalším nákupu právě skrz vyzdvihování kvality produktů. Smluvní síla této první skupiny zákazníků je tudíž menší, než tomu je

u skupiny druhé. Tu tvoří převážně developerské společnosti a stavební firmy. Její síla spočívá v náročnosti zaujmout zákazníka a přesvědčit ho o koupi. Jedná se totiž o jedinečný projekt, který je na rozdíl od první skupiny zákazníků realizován zpravidla jednorázově. Je tak rovněž snadné přejít ke konkurenci. Při tomto typu nákupu, kdy zákazník nemá předešlou zkušenost s danou firmou si zákazník vybírá z široké nabídky konkurentů, pořádá výběrová řízení a je tudíž náročnější projekt získat. Zde má společnost XY jistou konkurenční výhodu, neboť je schopná upravit své standardní zařízení podle přání zákazníka, což většina konkurenčních firem nenabízí.

2.3.3 Zhodnocení analýzy oborového prostředí podniku

Příležitosti

- Obtížná náhrada produktů společnosti na trhu, která tudíž vede k vyšším poptávkám po produktech společnosti
- Poměrně snadná možnost rozšíření portfolia dodavatelů
- Udržení výroby na zakázku, která poskytuje konkurenční výhodu
- Expanze do více zahraničních zemí

Hrozby

- Vznik silnějších konkurentů na základě spojení podniků
- Snadný vstup konkurentů na trh
- Náročné výběrové řízení při jednorázových zakázkách a šance neúspěchu
- Širší oblast konkurence, jelikož je konkurence nejen v oblasti hardwaru ale i softwaru
- Technologické zaostávání za konkurencí

2.4 Analýza vnitřního prostředí podniku

K analýze vnitřního prostředí podniku byla využita analýza současného obchodního modelu společnosti, analýza zdrojů a analýza marketingu za využití marketingového mixu 4P.

2.4.1 Obchodní model

Jak bylo zmíněno v teoretické části práce, obchodní model se skládá z 9 stavebních prvků, které lze vidět zpracované na následující tabulce (*Tabulka 1*).

Tabulka 1: Současný obchodní model společnosti XY

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Poskytovaná hodnota	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
<ul style="list-style-type: none"> • Stavební firmy • Developerské společnosti • Architekti • Dodavatelé materiálu a energie 	<ul style="list-style-type: none"> • Vývoj technologií • Výroba produktů • Prodej produktů 	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost úprav a modifikací na míru • Inovace softwaru • Udržitelnost • Školení zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Udržení kontaktu se zákazníky 	<ul style="list-style-type: none"> • Univerzity • Pobočky firem • Stavební firmy • Developerské společnosti
	Klíčové zdroje		Distribuční kanály	
	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměstnanci • Know-how • Peněžní prostředky 		<ul style="list-style-type: none"> • Web • LinkedIn • E-mail • Hovory • Veletrhy 	
Struktura nákladů		Zdroje příjmů		
<ul style="list-style-type: none"> • Provozní náklady • Provize dealerů • Mzdy zaměstnanců • Propagace 		<ul style="list-style-type: none"> • Tržby za prodej produktů • Tržby z prodeje majetku • Pronájem firemních aut 		

Zákaznické segmenty

Jak již bylo zmíněno, společnost XY se zaměřuje na dvě roviny zákazníků. První rovinu tvoří koncoví zákazníci. Hlavními zákazníky této roviny jsou univerzity, které se skládají z několika fakult, a tudíž několika příležitostí pro zavedení technologie společnosti. Především se jedná o univerzity na Slovensku. Do první roviny také patří organizace, které své působení rozšiřují prostřednictvím poboček. Pro tuto rovinu je typická společná

vlastnost, a sice že již mají se společností XY zkušenost a vrací se k ní s poptávkou při budování dalšího komplexu či zavedení technologie do dalších již stávajících budov. Druhou rovinou zákazníků jsou stavební firmy a developerské společnosti, které se společností XY zatím nemají žádné zkušenosti a jejich projekt je většinou jen jednorázová záležitost.

Poskytovaná hodnota

Největší poskytovanou hodnotu tvoří u společnosti XY tzv. výroba na zakázku, především u turniketů. Konkurence vyrábí spíše sériově a nabízí tak produkty bez možnosti úprav. Společnost XY si právě na této možnosti dodatečných úprav a modifikací vybuodovala své jméno na trhu. Nejčastěji se jedná například o volbu designu a přidání loga zákazníka. Možností úprav a modifikací je ale mnohem více. Jednoduše řečeno, za příplatek je společnost schopna vyrobit prakticky celý nový turniket dle požadavků zákazníka. Ačkoliv jde opravdu o velkou konkurenční výhodu, tak akcionář společnosti XY ji tlačí čím dál více do směru čistě sériové výroby. Tím by mohla společnost o tuto velkou konkurenční výhodu přijít.

Společnost může nabídnout i několik dalších poskytovaných hodnot. Jsou jimi snaha společnosti neustále rozvíjet softwary zařízení a přinášet tak zákazníkům možnost aktualizovat jejich stávající verzi. I přesto je však tlak vysoký a společnost nedosahuje inovace v takové rychlosti, v jaké by chtěla, aby držela krok s konkurencí. V dnešní době další důležitá poskytovaná hodnota je udržitelnost, na kterou společnost dbá a snaží se minimalizovat ekologickou stopu. Proto téměř 85 % jejich dodavatelů je z České republiky a polovina hlavních dodavatelů přímo ze stejného kraje. Právě touto blízkou vzdáleností dodavatelů společnost snižuje uhlíkovou stopu dopravy. Společnost také pravidelně školí své zaměstnance o předejití tvorby odpadu a jeho následné recyklace v případě vzniku. Při snaze snižovat spotřebu energie se turnikety společnosti staly dokonce na trhu turnikety s nejnižší spotřebou energie v pohotovostním režimu.

Distribuční kanály

Společnost XY využívá ke komunikaci se zákazníky hlavně vlastní distribuční kanály. Jedním z nich je vlastní webová stránka, kde se zákazníci dozví veškeré základní informace o produktech společnosti, certifikáty, které společnost vlastní, a také kontakt v případě zájmu nákupu produktu. Společností velmi využívanou platformou je sociální

síť LinkedIn, kde dochází k navazování nových kontaktů s architekty, stavebními firmami a developery. Naopak při navazování kontaktů s již stávajícími zákazníky slouží spíše email, prostřednictvím kterého dochází k pravidelné kontrole stavu zakoupeného zařízení a nabídce novější verze či dalších produktů. Dalším využívaným kanálem jsou telefonní hovory a online hovory přes MS Teams.

Společnost také využívá různé veletrhy, kde může ukázat své produkty a navázat kontakty s možnými zákazníky, případně i rovnou prodat své výstavní kusy.

Vztahy se zákazníky

Z pohledu stávajících zákazníků se dá říci, že společnost XY se řídí frází „Čím méně o společnosti zákazníci po nákupu ví, tím lépe“. V takovém případě totiž zakoupené technologie fungují a zákazníci nemusí společnost kontaktovat s potřebou technologii opravit či vyměnit. Přesto se ale společnost neodmlčí zcela. Zhruba jedenkrát až dvakrát za rok dané zákazníky společnost kontaktuje s dotazem, zda je s technologií vše v pořádku, zda vše funguje, jak má, a také s nabídkou na inovovanější verzi či s nabídkou nových produktů. Tato komunikace se zákazníky probíhá nejčastěji prostřednictvím emailů či telefonních hovorů. Kvůli Covidu-19 se tato komunikace rozšířila navíc o možnost využití online schůzky přes MS Teams.

Zdroje příjmů

Společnost XY má 3 zdroje příjmů (viz *Příloha IV*). Hlavním a největším zdrojem příjmů jsou tržby za prodej produktů vyrobených na zakázku. Druhým zdrojem jsou tržby z prodeje majetku, týká se to především výstavních kusů na veletrzích apod. Třetím zdrojem příjmů, který tvoří nejmenší podíl je pronájem firemních aut zaměstnancům k soukromým účelům. Tento pronájem je poměrně ojedinělý a tvoří tak velmi malou část příjmů společnosti.

Klíčové zdroje

Zdroje podniku lze rozdělit na fyzické, lidské, nehmotné a finanční (viz kapitola 2.4.2). Na základě tohoto dělení jsou pro společnost XY klíčové dva z těchto zdrojů. Jsou jimi lidské zdroje obsahující zaměstnance, společně s jejich know-how, a finanční zdroje v podobě peněžních prostředků získané převážně z prodeje svých produktů. Protože jak tvrdí společnost, bez lidí a bez peněz se toho moc neudělá.

Klíčové činnosti

Klíčovou činností společnosti je především výroba a následný prodej svých produktů – turniketů, docházkových systémů, přístupových systémů, návštěvních systémů, stravovacích systémů, čteček a terminálů. S touto klíčovou činností se pojí ještě jedna velmi důležitá činnost, a sice vývoj technologií společnosti.

Klíčová partnerství

Klíčová partnerství společnosti XY se dělí na dvě oblasti – oblast obchodu a oblast nákupu (dodavatelů).

V oblasti obchodu se partnerství získává a odehrává prostřednictvím sociální sítě LinkedIn. Spočívá ve vzájemném doporučování a „lajkování“ příspěvků. Z širšího hlediska jde zde o tři skupiny partnerů – stavební firmy, architektky a developery. Architekti jsou důležití v oblasti pre-sales podpory, kdy povědomí o firmě využijí při svých návrzích a jejich realizaci. Tito architekti se na síti LinkedIn sdružují do tzv. asociace architektů. Významným partnerem z této oblasti jsou K4 architekti a s nimi spojená investiční skupina Penta mající na kontě již několik realitních projektů po Praze.

Dalším důležitým partnerem je akciová společnost Schindler CZ zaměřující se na výtahy a eskalátory. Jedná se o PR partnerství, kdy v případě, že společnost Schindler získá zakázku na výtahy a ví, že zákazník bude zřejmě poptávat například i turnikety, doporučí jim právě společnost XY. Stejně to funguje i v opačném směru, jedná se tak o vzájemnou bezplatnou propagaci. Instalačním a servisním partnerem je společnost A. F. C. Controls, s. r. o., jejíž předmětem podnikání jsou zabezpečovací, kamerové, přístupové a docházkové systémy a informační technologie. Z hlediska předmětu podnikání jde tedy o partnera z oblasti konkurence. Dalšího partnera, Správu železniční dopravní cesty, získala společnost XY díky výhře menšího výběrového řízení na nádražní turnikety. Za kvalitně odvedenou práci se dostala do povědomí dalších železničních stanic a má nyní mnohem vyšší šance získávat další zakázky v tomto odvětví. Posledním partnerem z oblasti obchodu stojícím za zmínku je slovenská developerská společnost J&T Real Estate spolupracující se slovenskými architektky.

V klíčovém partnerství by se určitě nemělo zapomínat na partnerství s dodavateli, protože bez jejich produktů by nemohla fungovat ani společnost XY. Partnerství z oblasti nákupu se u ní dělí podle dodávaného materiálu na železo, nerez, skla, elektro a ostatní materiál.

Při vybírání vhodného dodavatele jsou důležitá 2 kritéria – vzdálenost a zda je podnik rodinný či ne. Společnost XY upřednostňuje dodavatele sídlící co nejbliže a spíše rodinné firmy. Pokud ovšem dodavatel nesplňuje jedno z kritérií, není to důvod jeho zamítnutí. Jde spíše o kritéria upřednostnění. Partnerství spočívá v tom, že pokud se jedná o rodinou firmu, společnost XY v některých případech tvoří jejich značnou část příjmů, a tak se jí snaží vycházet vstříc. Na druhé straně jim to společnost oplácí svým kontinuálním nákupem. U železo materiálu je důležitým dodavatelem rodinná firma KOVO Fůkal, s. r. o. a Kovonero, s. r. o. Obě se nacházející pár kilometrů od společnosti XY. Významným dodavatelem nerez je skoro již také rodinná firma Nikomat Zlín, s. r. o. Přibližně 55 % produktů firmy Bentglass, a. s. je dodáváno pro společnost XY a tvoří tak dalšího zásadního partnera v nákupu skla. U elektro materiálu jsou dodavatelé nejen z České republiky, ale také ze zahraničí. Zejména jsou to dodavatelé konektorů a svorek, kterými jsou německý Phoenix Contact a Weidmüller. Ostatní dodavatelé elektra jsou již převážně z České republiky. Zde stojí za zmínku ML-Elektro System, s. r. o. sestavující pro společnost XY kabelové celky a společnosti Dioflex, s. r. o. a Kvarc servis, s. r. o., které firmě osazují desky elektronik. Poslední dodavatelé dodávající tzv. ostatní materiál sice nedodávají ten hlavní stěžejní materiál, ale jsou také důležití. Za dodavatele strojních obráběných částí je to rodinná firma M+F KOVO FUGLÍK, s. r. o. U povrchových technologií to je rodinná firma Toplak, s. r. o. dodávající práškové lakování, Galvena, s. r. o., která galvanicky zinkuje součástky, Wiegel Pravčice žárové zinkování, s. r. o. a KALINA industries, s. r. o. dodávající gumové součástky (těsnění, podložky atd.).

Struktura nákladů

Veškeré náklady společnosti XY se dělí na fixní a variabilní. Mezi fixní náklady společnosti neboli náklady, které se nemění s měnícím se objemem výroby, patří mzdy zaměstnanců a s tím související náklady na sociální a zdravotní pojištění. Do variabilních nákladů měnících se s měnícím se objemem výroby patří provozní náklady, kterými jsou náklady na energie, nákup materiálu, náklady na skladování. Společnost XY rovněž vynakládá finanční prostředky na svou propagaci, která je převážně na internetu.

Důležitým nákladem je také provize dealerů společnosti, jejichž úkolem je vyhledávat a domlouvat zakázky. Provize tvoří vždy cca 20 % z celkové částky. Čím je tedy zakázka větší, tím větší výslednou provizi daný dealer získá.

2.4.1 Zhodnocení současného obchodního modelu

Silné stránky

- Možnost úprav a modifikací dle přání zákazníka – konkurenční výhoda
- Udržitelnost
- Působení na sociální síti LinkedIn
- Velký počet různých dodavatelů, a tudíž menší závislost na jednom dodavateli
- Know-how společnosti

Slabé stránky

- Slabší udržování kontaktu se zákazníky
- Nedostatečná rychlost inovace produktů

2.4.2 Analýza zdrojů

Zdroje společnosti lze rozdělit do čtyř skupin – fyzické, lidské, finanční a nehmotné. Právě těmito skupinami se zabývá tato analýza.

Fyzické zdroje

Mezi hmotné zdroje lze bezpochyby zařadit prostory vlastněné společností XY, ve kterých společnost sídlí. Jedná se o komplex pěti budov, z nichž dvě slouží k uskladnění materiálu a zboží, další dvě především k montáži produktů a jedna hlavní větší budova, ve které se nachází kanceláře většiny středisek, elektro-sklad, softwarové a vývojové oddělení, a také připojená část montáže. Dalšími důležitými hmotnými zdroji jsou veškeré nářadí a přístroje potřebné k montáži produktů, vysokozdvizné vozíky pro jakoukoliv přepravu v areálu, firemní auta a počítače se speciálním firemním programem pro veškerý chod firmy.

Lidské zdroje

Ke konci roku 2022 se ve společnosti XY nacházelo celkově 155 zaměstnanců. Od té doby došlo ke snížení jejich počtu, které bude v menší míře i dále pokračovat. V současné době je v celé společnosti celkově 143 zaměstnanců. Všichni zaměstnanci a současně i samotná společnost se dělí do devíti jednotlivých středisek podle směru své činnosti. Každé středisko kromě jednoho má vlastní identifikační číslo (i. č.). V čele těchto středisek stojí ředitelé středisek. Těmito středisky jsou:

- Obchodní středisko (i. č. 100) – středisko zaměřeno pouze na tuzemský obchod, nikoli zahraniční. Pracuje zde celkově 5 zaměstnanců.
- Zahraniční obchod (i. č. 200) – středisko zaměřené naopak pouze na zahraniční obchod, nikoli tuzemský. Zde pracuje 7 zaměstnanců.
- Marketing (i. č. 300) – 4 zaměstnanci mající na starosti veškerý marketing společnosti.
- Středisko podpory zákazníka (i. č. 400) – 23 zaměstnanců, kteří řeší problémy zákazníků a zodpovídají jejich případné dotazy.
- Středisko výroby (i. č. 600) – jedná se o středisko s největším počtem zaměstnanců, a to 59 konstruktérů.
- Středisko vývoje (i. č. 700) – 14 vývojářů všech mimo turniketových produktů.
- Středisko vývoje turniketových (i. č. 800) – středisko zaměřené na vývoj turniketů čítající 13 zaměstnanců.
- Provozní středisko (i. č. 900) – zahrnuje 16 zaměstnanců vydávající obědy, spravující budovy, dále sekretářky a finanční oddělení.
- Úklid – 2 zaměstnanci uklízející veškeré prostory firmy.

Finanční zdroje

Hlavní finanční zdroje společnosti jsou tři. Je jím vlastní kapitál, kde má největší podíl nerozdělený zisk, dlouhodobý úvěr a krátkodobé závazky především z obchodních vztahů (viz *Příloha I* a *Příloha III*).

Nehmotné zdroje

Velmi významným nehmotným zdrojem je software technologií vyvinutý přímo společností XY využívaný ve všech jejích produktech a systémech. Následně patent pro motor MDD pohánějící turnikety vyvinutý společností. A také know-how společnosti v oblasti vývoje i komplementace produktů.

2.4.3 Analýza marketingu

K analýze marketingu byla využita analýza marketingového mixu 4P, která se skládá z produktu, ceny, místa (distribuce) a propagace.

Produkt

Veškeré nabízené produkty a systémy společnosti XY lze rozdělit do pěti skupin (viz *Tabulka 2*). Tyto skupiny se mezi sebou poměrně často kombinují a navzájem se aspoň částečně doplňují. Zákazníci se proto po koupi produktu z jedné skupiny vracejí s poptávkou po rozšíření o další produkt či systém z jiné skupiny.

Tabulka 2: Přehled produktů a systémů společnosti XY

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Produkty a systémy společnosti XY	Typy turniketů/vybavení systémů
Turnikety	<ul style="list-style-type: none">• Turnikety s otočnými křídly• Turnikety s posuvnými křídly• Turnikety pro speciální využití• Trnové turnikety• Automatické vstupní branky• Plnoprofilové turnikety• Rotační turnikety
Docházkový systém	<ul style="list-style-type: none">• Docházkový terminál• Přenosná evidence docházky
Přístupový systém	<ul style="list-style-type: none">• Bezkontaktní karty• Čtečka bezkontaktních karet• Řídící jednotka• Přístupový software
Stravovací systém	<ul style="list-style-type: none">• Software k objednávání jídel• Identifikační karty• Terminál pro výdej
Návštěvní systém	<ul style="list-style-type: none">• Software k evidenci návštěv• Lapač karet (dobrovolné)

První velkou skupinou jsou **turnikety** zabezpečující vstupy do povolených oblastí. Turnikety se dělí na 7 typů z nichž každý typ se dále dělí na několik druhů lišících se většinou designem, bezpečnostními vlastnostmi a pohonnými jednotkami. Jedním typem

jsou turnikety s otočnými křídly (viz *Obrázek 5*), které se dále dělí na 8 druhů. Tyto turnikety jsou typické svým štíhlým designem na rozdíl od dalšího typu, a to turniketů s posuvnými křídly (viz *Obrázek 6*). Ty jsou mohutnější a díky tomu se využívají v prostorech s větším počtem lidí. Dělí se na 4 druhy a kvůli vysoké rychlosti pohybu křídel turniketů se též nazývají jako rychlostní branky. Specifickou skupinou jsou turnikety pro speciální využití (viz *Obrázek 7*), které se dělí na 9 druhů právě podle oblasti svého působení (př. platební stanice, průchod s koly). Trnové turnikety (viz *Obrázek 8*) určené pro interiér i exteriér se dělí na 7 druhů. Automatické vstupní branky (viz *Obrázek 9*) slouží pro vstup osob se zdravotním postižením, přenos větších předmětů a k evakuaci. Dělí se na 4 druhy. Úplnou ochranu před neoprávněným vstupem poskytují vysoké plnoprofilové turnikety (viz *Obrázek 10*), kterých je 13 druhů. Posledním typem jsou celkově 4 druhy rotačních turniketů (viz *Obrázek 11*), které se pro svůj elegantní vzhled využívají například ve vstupních halách a lobby.

Společnost XY se ve svém portfoliu navíc pyšní nejtenčím plně vybaveným turniketem na světě.



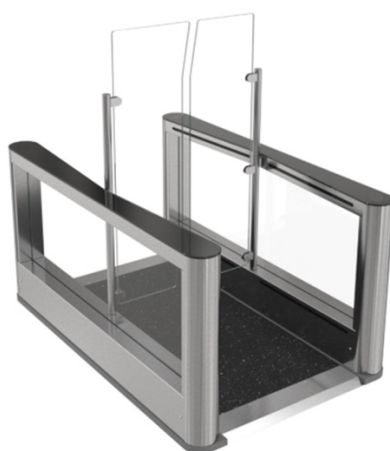
Obrázek 5: Turniket s otočnými křídly

(Zdroj: Oficiální webové stránky společnosti XY, 2023)



Obrázek 6: Turniket s posuvnými křídly

(Zdroj: Oficiální webové stránky společnosti XY, 2023)



Obrázek 7: Turniket na průchod s koly

(Zdroj: Oficiální webové stránky společnosti XY, 2023)



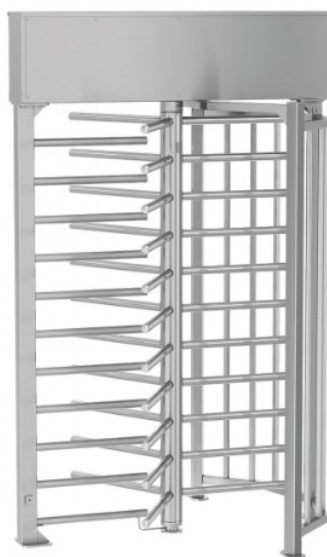
Obrázek 8: Trnový turniket

(Zdroj: Oficiální webové stránky společnosti XY, 2023)



Obrázek 9: Automatická vstupní branka

(Zdroj: Oficiální webové stránky společnosti XY, 2023)



Obrázek 10: Plnoprofilový turniket

(Zdroj: Oficiální webové stránky společnosti XY, 2023)



Obrázek 11: Rotační turniket

(Zdroj: Oficiální webové stránky společnosti XY, 2023)

Druhou skupinu tvoří **docházkový systém** sloužící k zaznamenávání příchodů a odchodů zaměstnanců, který online ihned zpracovává datové záznamy a všechny změny. Hardwarové vybavení se skládá z docházkového terminálu (viz *Obrázek 12*) poskytující možnost identifikace prostřednictvím karty, otisku prstů či rozpoznání obličeje. Dále se skládá z přenosné evidence docházky (viz *Obrázek 13*) využívající se převážně na vrátnicích a odloučených pracovištích. Docházku eviduje pomocí zaměstnanecké karty. Docházkový terminál také existuje v jeho softwarové verzi jako WebTerminal přizpůsobeným na počítačová i mobilní zařízení.



Obrázek 12: Docházkový terminál

(Zdroj: Leták společnosti XY, 2023)



Obrázek 13: Přenosná evidence docházky

(Zdroj: Leták společnosti XY, 2023)

Ke kontrole vstupů osob do místností, objektů, budov a areálů slouží další produkt společnosti, a to **přístupový systém**. Zabraňuje tak neoprávněnému vstupu osob či

vjezdu nepovolených aut. Systém se skládá z bezkontaktních karet, čtečky bezkontaktních karet, řídicích jednotek a přístupového softwaru. Čtečka (viz *Obrázek 14*) se vyrábí ve dvou barevných provedeních (černá, bílá) a v obdélníkovém či čtvercovém tvaru. Výraznými vlastnostmi jsou elegantní design v podobě skleněného povrchu, podpora NFC technologie a automatické stmívání s ohledem na okolní světlo. Čtečka je dostupná ve třech variantách – standardní bez klávesnice, s podsvícenou klávesnicí a stolní varianta s USB. Jednotlivé čtečky jsou připojeny k řídicí jednotce, ve které jsou uložena veškerá data pro udělení či zamítnutí přístupu. Díky tomu je systém funkční i v případě výpadku serveru. Povolení vstupu lze v přístupovém softwaru udělit hromadně vícero osobám či individuálně. Software eviduje veškeré pohyby osob, úspěšné i neúspěšné. Také nabízí možnost kontroly zamítnutí vstupu, pokud nebyl zaznamenán odchod.



Obrázek 14: Čtečka bezkontaktních karet

(Zdroj: Leták společnosti XY, 2023)

Jak je patrné ze samotného názvu, **stravovací systém** slouží k objednávání a vydávání jídel ve firmách a školských či jiných zařízeních. Kromě softwaru na objednávání jídel je nutná identifikační karta a terminál pro výdej, který je zahrnut v objednávce. Výhodou stravovacího systému je funkce burzy umožňující nabídnutí již objednaného jídla jiným zaměstnancům. Systém je možné propojit s docházkovým systémem a vypočítat právo na příspěvek zaměstnance.

Poslední skupinou je **návštěvní systém** využívaný na recepcích a vrátnicích k záznamu návštěv. Získané základní údaje o návštěvě jsou uloženy do databáze a umožňují tak její rychlejší odbavení při opětovné návštěvě. Systém je možné rozšířit o kiosek bez nutnosti zaměstnanecké obsluhy, a tudíž ušetření práce a zrychlení odbavení. K tomu slouží také zařízení lapač karet zabudovaný v turniketu či samostatně stojící pro sběr karet do boxu

při ukončení návštěv. Jeho varianty se liší podle možnosti vrácení karty a podle toho, zda má karta na sobě obal, klip nebo nic.

Price (cena)

Společnost XY má pevně stanovené základní cenové portfolio. Toto portfolio však není veřejné a dle společnosti nejspíš nikdy ani nebude. Přesné ceny jednotlivých produktů tedy nejsou uvedeny ani v této práci.

Dané cenové portfolio se posílá vždy aktuálně přímo zákazníkům, když projeví o produkty společnosti zájem. I když jsou základní ceny produktů předem stanoveny, jejich hodnota se v mnoha případech upravuje. Jak již bylo zmíněno, tak společnost XY je známá tím, že dokáže upravit výrobky dle přání zákazníka, ovšem pochopitelně za peněžní přírůžku. Tímto nejčastějším požadavkem zákazníka je design, lepší technické řešení výrobku anebo širší panel schopností produktu. Jelikož se jedná většinou o rozšíření základního modelu, dochází spíše k navýšení ceny než k jejímu snížení. Což ovšem neznamená, že ke snížení ceny nikdy nedojde. Smlouvání o ceně funguje i u této společnosti a za určitých podmínek může dojít ke snížení ceny. V rámci některých výběrových řízeních se také ceny upravují s ohledem na konkurenci a výši poptávky. Snížení ceny produktu je poměrně dosti ojedinělé a například sleva na další nákup produktů, množstevní sleva či jakákoliv jiná sleva u této společnosti neexistuje.

Veškeré produkty společnosti XY jsou prodávány na základě vystavení faktury. Následnou platební metodou jsou online bankovní převody, u kterých je 30denní maximální lhůta na zaplacení.

Cena produktu je u zákazníka velmi důležitým faktorem, který nakonec rozhodne o koupi. Společnost XY dbá na kvalitu a její produkty se tudíž pohybují ve vyšších cenových kategoriích. Zákazník však v mnoha případech upřednostní nižší kvalitu za nižší cenu. Z toho důvodu dají zákazníci přednost konkurenčním firmám oproti společnosti XY.

Place (lokalita, distribuce)

Společnost XY sídlí na východu Moravy, čímž se stává dobře přístupnou pro zákazníky z Moravy a Slezska, ale hůře přístupnou pro zákazníky z Čech, v případě, že by se chtěli

na produkt přijet osobně podívat. Kvůli této horší přístupnosti může společnost přicházet o nové zákazníky z Čech, kteří se rozhodnou pro možnost osobní návštěvy bližší firmy.

Vzhledem k tomu, že společnost XY prodává své produkty nejen pro český a slovenský trh ale po celém světě, může být cesta ke konečnému zákazníkovi časově poměrně dlouhá. Společnost volí přímý prodej za využití dopravce.

Při vyrobení produktu zákazníkovi ho společnost zabalí do dřevěných beden a uchová ve skladu. Pro zabalený a nachystaný produkt přijede nákladní auto, společnost mu vypíše CMR dokument a dopravce odveze zboží přímo k zákazníkovi. V případě delších, až zaoceánských, cest doveze produkt do přístaviště či na letiště, kde dojde k předání zboží.

Společnost se snaží o co nejmenší náklady na skladování, které jsou zatím pro společnost poměrně vysoké, tudíž se snaží regulovat velikost objednávek materiálu na sklad.

Promotion (propagace)

K propagaci využívá společnost XY několik neosobních i osobních forem komunikace, z nichž větší podíl probíhá v prostředí internetu. První zmíněnou neosobní formou propagace je online reklama, a to v podobě vlastních webových stránek. K tomu, aby společnost zvýšila úspěšnost svého webu, využívá optimalizaci pro vyhledávače (SEO) a volí vhodná klíčová slova v souvislosti s předmětem svého podnikání a sídla společnosti díky čemuž se umísťuje na předních pozicích organického vyhledávání. Využívá také placenou formu SEO, ale pouze v případě zadání názvu společnosti. V oblasti webových stránek využívá společnost, mimo své vlastní webové stránky, v menší míře také bannery, aby se dostala více do povědomí. Nejdůležitějším typem reklamy a propagace vůbec je působení společnosti na sociální síti LinkedIn. Zde se společnost prezentuje novým zákazníkům, uzavírá partnerství a navazuje kontakty.

Další využívanou neosobní formou propagace je PR neboli Public Relations. V rámci vnitrofiremního PR pořádá společnost vánoční večírky, kvůli kterým oslovuje jiné firmy ať už za účelem dodávky jídla či součásti programu. Tím se dostává do povědomí firmám převážně ve svém okolí. Ve vánočním období obdarovává společnost své zaměstnance vánočními balíčky a posiluje tak jejich loajalitu k firmě. V nedávné době zavedla společnost odměňování svých zaměstnanců v případě jejich kulatých výročí působení ve firmě, přičemž nejnižší hranice odměňování je 25 let působení. Jedná se sice o půlkulaté výročí ale jako tzv. čtvrtstoletí je to obecně známý velmi významný milník. Odměňování

má finanční i materiální charakter, avšak v obou případech se jedná o hodnotu tak nízkou, že zaměstnanci s ní nejsou příliš spokojeni a většinou si navíc o odměnu musí sami říct.

Důležitým vnějším PR v dnešní době je udržitelnost a ekologická stopa. Na tuto oblast společnost velmi dbá což dokazuje její certifikace řízení ochrany životního prostředí ISO 14001 a pravidelná školení svých zaměstnanců. Dalším typem vnějšího PR jsou vlastní firemní katalogy s nabídkou produktů pro významné partnery, stávající zákazníky i budoucí možné zákazníky. Tyto katalogy jsou dostupné jak v tištěné verzi, tak i v online verzi dostupných na webu společnosti. Pro společnost jsou významnou PR akcí veletrhy, na kterých představují své produkty s možností přímého nákupu aktuálně přítomných výstavních kusů. Slouží také k obecnému představení firmy, dostání do povědomí jiných firem a k možnosti osobní komunikace s možnými zákazníky.

Z osobních forem komunikace využívá společnost XY přímého marketingu, kdy své produkty nabízí konkrétním cílovým zákazníkům. Jde hlavně o komunikaci prostřednictvím emailů a telefonních či online hovorů.

2.4.4 Zhodnocení analýzy marketingu

Silné stránky

- Možnost kombinace a vzájemného doplnění produktů, které vedou k opětovnému návratu zákazníků s poptávkou po dalších produktech
- Nejtenčí plně vybavený turniket na světě
- Udržitelnost
- Prezentace společnosti na veletrzích

Slabé stránky

- Neexistence slev či jiných výhod
- Vyšší cena produktů
- Slabé vnitrofiremní PR, se kterým zaměstnanci nejsou příliš spokojeni
- Vysoké náklady na skladování
- Absence zastoupení společnosti v Čechách

2.5 SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí vnitřní a vnější prostředí podniku a byla vytvořena na základě výsledků všech předchozích analýz. Uvádí silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby, které jsou přehledně vypsány v následující tabulce (*Tabulka 3*).

Tabulka 3: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Výroba na zakázku • Know-how společnosti • Udržitelnost • Vzájemná provázanost produktů, která vede k návratu zákazníků • Nejtenčí turniket na světě • Prezentace na veletrzích • Velký počet kvalitních dodavatelů 	<ul style="list-style-type: none"> • Udržení kontaktu se zákazníky • Neexistence slev a výhod • Absence zastoupení společnosti v Čechách • Slabé vnitrofiremní PR • Nedostatečná rychlost inovace technologie • Vyšší cena produktů • Vysoké náklady na skladování
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Čím dál vyšší zájem na trhu o technologie • Zlepšení technologie • Rozšíření portfolia produktů • Udržení výroby na zakázku • Expanze do více zahraničních zemí • Navýšení počtu kvalifikovaných zaměstnanců díky zvyšujícímu se počtu studentů VŠ a SOŠ 	<ul style="list-style-type: none"> • Postih při nedodržení zákona • Zvyšující se ceny materiálu a energií kvůli inflaci • Vysoký tlak na technologie • Lepší technologie u konkurence • Snadný vstup konkurentů na trh • Vznik nové konkurence • Spojování konkurentů do jedné silnější konkurence • Konkurence nejen v oblasti hardwaru ale i softwaru • Náročná výběrová řízení

Silné stránky

Mezi zásadní silnou stránku společnosti patří výroba produktů na zakázku společně s know-how, jelikož tuto možnost různých úprav konkurence nenabízí. Dále je silnou stránkou udržitelnost, která je podložena certifikátem řízení ochrany životního prostředí ISO 14001 a pravidelným školením zaměstnanců. Díky tomu, že produkty společnosti se dají vzájemně doplňovat, se zákazníci mnohdy vracejí pro další produkt. Společnost využívá různé veletrhy jako jednu z forem prezentací svých produktů, kterým je například i nejtenčí plně vybavený turniket na světě. Všechny své produkty firma vyrábí pomocí velkého počtu kvalitních dodavatelů.

Slabé stránky

Slabou stránkou společnosti jsou vztahy se zákazníky, ať při udržování stávajících či získávání nových. Společnost nenabízí svým věrným zákazníkům žádné odměny v podobě slev či jiných výhod. U získávání nových zákazníků je slabou stránkou absence zastoupení společnosti v Čechách. Velmi významnou slabinou společnosti je vnitrofiremní fungování, PR a celková spokojenost zaměstnanců. Oproti konkurenci nabízí společnost své produkty za vyšší ceny a nestíhá držet krok při technologickém zdokonalování. Poslední zmíněnou slabou stránkou jsou poměrně vysoké náklady na skladování, které se společnost snaží snižovat.

Příležitosti

Na trhu je čím dál vyšší zájem o vyspělejší technologie, což je pro společnost příležitostí pro získávání více zakázek, které o to více podpoří svým neustálým inovováním technologií a rozšiřováním současného portfolia produktů. Pokud by společnost zachovala možnost výroby na zakázku, udržela by si vyšší konkurenceschopnost, kterou by mohla navýšit expanzí do více zahraničních zemí. Aktuální neustálé drobné navyšování studentů VŠ a SOŠ nabízí příležitost společnosti zaměstnat více kvalifikovaných jedinců a pozvednout tak celkovou kvalitu společnosti.

Hrozby

Společnost si musí neustále hlídat veškeré vyhlášky a zákony, protože při jejich nedodržení by jim hrozil postih. Je také důležité pozorovat ceny dodávaného materiálu a energií, které mohou stoupat. Z vnějšího okolí je na společnost vyvíjen velký tlak kvůli

požadavkům na stále rozvinutější technologie a je proto důležité nezaostávat za konkurencí. Vzhledem ke snadnému vstupu na trh může vznikat nová konkurence nebo se konkurenti mohou spojovat do jednoho silnějšího konkurenta. Jelikož se společnost XY zaměřuje na hardware i software je pro ni hrozbou konkurence z obou těchto odvětví a veškerá výběrová řízení jsou mnohdy dosti obtížná.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Po provedení veškerých analýz současného stavu společnosti XY se ukázalo, že je na tom společnost lépe, než se zdálo na počátku. Na základě mého pozorování a působení ve firmě se ukázalo, že největší slabinou je vnitrofiremní organizace, fungování a celková spokojenost zaměstnanců. Tato oblast však nebyla předmětem mé bakalářské práce, takže zde není a ani nemohla být rozebrána. Je to sice bezpochyby oblast, která by potřebovala nejvíce zlepšit, to ale neznamená, že je jediná.

Při pohledu na SWOT analýzu, která je vytvořena na základě všech provedených analýz, je patrné, že mezi největší hrozbu patří konkurence. Z hlediska její vyspělejší technologie, působení konkurence jak v oblasti hardwaru, tak i softwaru, a snadného vzniku nové i silnější konkurence. Z tohoto ohledu je tedy potřeba zvýšit u společnosti XY její konkurenceschopnost, aby dokázala tomuto tlaku vzdorovat.

Mezi zásadní slabé stránky patří na základě SWOT analýzy a také konzultace se společnostmi vztahy se zákazníky, kdy společnost nenabízí svým zákazníkům žádné výhody a jejich udržení je pro ni náročnější. Dále je to zaostávání v technologické vyspělosti svých produktů. A v neposlední řadě také získávání nových zákazníků. I přesto, že společnost zaměstnává dealery na jejich vyhledávání, spoléhá se na představení svých produktů pouze v podobě svých tištěných či elektronických katalogů. Fyzické představení produktů je možné na různých veletrzích, které jsou sice přínosné, ale nejedná se o stabilní možnost prezentace produktů v jakémkoliv čase v průběhu roku.

Na základě těchto zmíněných skutečností jsou následně sestaveny návrhy na zlepšení aktuální situace.

3.1 Věrnostní program

K vylepšení vztahů se zákazníky, které jsou slabinou společnosti XY slouží první návrh, a sice věrnostní program. Jedná se spíše o drobnou marketingovou činnost, domnívám se ale, že by mohla výrazně ovlivnit vztahy se zákazníky a dále i samotné navýšení zakázek, a tudíž vyšší tržby.

Věrnostní program by se týkal zákazníků, kteří se vrací ke společnosti se třetí objednávkou produktů v průběhu 2 let a v předem stanoveném cenovém rozmezí všech 3

objednávek. Vzhledem k utajeným cenám si toto cenové rozmezí musí společnost XY stanovit dle sebe. Jelikož společnost XY se poměrně brání různým slevám či výhodnější ceně, navrhuji výhodu věrnostního programu v podobě delších záručních dob na zakoupené produkty a pravidelného servisu systémů v době trvání prodloužené záruky.

Výhodou tohoto návrhu jsou jeho velmi nízké až téměř nulové náklady. Samotné prodloužení záruky společnost nic nestojí a v případě, že se během záruční doby žádný zakoupený produkt nepokazí, jsou případné náklady na opravu rovněž nulové. Snad jediné náklady jsou v případě absolvování cesty zaměstnance k zákazníkovi v rámci pravidelného servisu. Výše tohoto cestovního nákladu by se však odvíjela od vzdálenosti zákazníka.

3.2 Nová pobočka společnosti v Čechách

Z provedených analýz bylo zjištěno, že společnost XY nemá kvůli svému umístění na Moravě zastoupení v Čechách a může tím přicházet o nové zákazníky. Ve snaze odstranit tuto slabou stránku společnosti navrhuji zřízení pobočky v Kladně. Toto město je výhodné svým umístěním vedle Prahy, a tudíž dobrou dostupností v rámci Čech, a zároveň je výhodné svým levnějším nájemným oproti Praze.

Cílem této pobočky je nabídnout zákazníkům v Čechách možnost osobní návštěvy, konzultace případných úprav či modifikací produktu a příležitost fyzické prohlídky alespoň základních typů produktů společnosti. Záměrem této pobočky je získat nové zákazníky a navýšit tržby společnosti.

Velkým přínosem zřízení pobočky je osobní kontakt zákazníků a zástupců společnosti. Příjemným a důvěryhodným vystupováním při osobním střetnutí totiž dochází k posilování vztahů se zákazníky, které vedou k jejich celkové spokojenosti a návratu s další zakázkou či doporučením jiným zákazníkům.

Pro dobré reprezentativní působení pobočky je důležitý také celkový design interiéru, čistota pobočky, pořádek, dostatek produktových katalogů a alespoň drobné pohoštění v podobě kávy, čaje a vody.

Díky tomu, že společnost již v současné době zaměstnává dealery vyhledávající zákazníky, není nutné přijímat po zavedení pobočky nové zaměstnance. Dealeři by mohli na pobočku docházet pouze na předem domluvené schůzky se zákazníky. Užitečné by

však bylo dle potřeby najímat úklidovou službu na jednorázový úklid prostor, která se v Kladně pohybuje kolem 300 Kč/hod.

Pro představu byl vybrán aktuálně dostupný pronájem nebytového prostoru v centru Kladna o rozloze 129 m², který v sobě zahrnuje 2 menší kanceláře a jednu větší prostornou plochu (viz *Obrázek 15*).



Obrázek 15: Pronájem prostoru v Kladně

(Zdroj: Sreality, 2023)

3.2.1 Analýza rizik

Při zavedení nové pobočky je důležité si uvědomit všechna rizika, která mohou nastat, aby se jim dalo předejít či jejich vznik co nejvíce snížit.

Mezi hlavní rizika při zřízení pobočky jsou tato:

- **Zvýšení nájemného** – inflace je stále aktuální téma a velkým rizikem je navýšení cen nájemného a energií
- **Nedostatečné navýšení tržeb** – v případě, kdy se nenavýší tržby společnosti natolik, aby byla schopna pokrývat náklady na provoz pobočky, stane se pobočka pro společnost nákladovou přítěží
- **Krádež nebo poničení majetku** – prostor se nachází v panelovém domě, do kterého se může dostat více lidí a hrozí tak vloupání do pronajatého prostoru a vznik majetkové škody
- **Nadměrné navýšení zakázek** – při velkém úspěchu pobočky a výraznému navýšení zakázek se může stát, že společnost nebude stíhat je plnit včas

- **Nedostatečné finanční prostředky** – při nedostatečných finančních prostředcích by společnost nebyla schopna pokrývat náklady na provoz pobočky a musela by její fungování ukončit

Tabulka 4: Rizika při zavedení pobočky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika	Dopad na společnost	Hodnota rizika
Zvýšení nájemného	3	4	12
Nedostatečné navýšení tržeb	2	5	10
Krádež nebo poničení majetku	3	3	9
Nadměrné navýšení zakázek	4	2	8
Nedostatečné finanční prostředky	2	5	10

Vysvětlení hodnot pravděpodobnosti vzniku rizika

- 1 – vyloučené
- 2 – nepravděpodobné
- 3 – možné
- 4 – pravděpodobné
- 5 – jisté

Vysvětlení hodnot dopadu na společnost

- 1 – zanedbatelný
- 2 – nevýznamný
- 3 – střední
- 4 – významný
- 5 – krizový

Celková hodnota rizika je získána součinem pravděpodobnosti vzniku rizika a dopadu na společnost.

3.2.2 Snížení rizik

Aby společnost snížila pravděpodobnost vzniku rizika, může podniknout některé kroky k jejich snížení:

- **Zvýšení nájemného** – riziku zvýšení nájemného se nedá tolik předcházet, společnost XY však již v současné době začíná investovat do fotovoltaiky, aby nebyla závislá na dodávkách energie a nebyl dopad zvýšení energií na podnik tak velký
- **Nedostatečné navýšení tržeb** – pro dosahování vyšších tržeb je potřeba stále rozvíjet činnosti podniku a volit co nejlepší marketingovou propagaci
- **Krádež nebo poničení majetku** – zřejmě nejúčinnějším krokem proti krádeži či poničení majetku je maximální zabezpečení prostoru a pojištění majetku
- **Nadměrné navýšení zakázek** – ke snížení dopadu tohoto rizika je nutné zaměstnávat kvalifikované zaměstnance, kteří budou dodržovat potřebný time management
- **Nedostatečné finanční prostředky** – k udržování dostatku finančních prostředků je nutná pravidelná kontrola termínů všech pohledávek společnosti

Tabulka 5: Rizika při zavedení pobočky po jejich snížení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika	Dopad na společnost	Hodnota rizika
Zvýšení nájemného	3	3	9
Nedostatečné navýšení tržeb	1	4	4
Krádež nebo poničení majetku	2	1	2
Nadměrné navýšení zakázek	4	1	4

Nedostatečné finanční prostředky	1	3	3
----------------------------------	---	---	---

3.2.3 Náklady

Náklady na zřízení pobočky se liší v 1. měsíci, kdy je potřeba nakoupit veškeré vybavení pobočky jako například nábytek, kávovar a hrnky (viz *Tabulka 6*). V dalších měsících se celkové náklady o tuto položku sníží a budou tak tvořit pouze nájem, občerstvení a dle potřeby v některých měsících náklad na úklid. Pro vyčíslení měsíčních nákladů je úklidová agentura využita vždy jednou za měsíc (viz *Tabulka 7*).

Náklady na první rok fungování pobočky jsou uvedeny v *Tabulka 8*.

Tabulka 6: Náklady na zřízení pobočky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na 1. měsíc fungování pobočky	
Nájemné (vč. energií)	27 740 Kč
Vybavení (nábytek, kávovar, hrnky)	20 000 Kč
Občerstvení	700 Kč
Úklidová agentura	300 Kč
Celkové náklady	48 740 Kč

Tabulka 7: Měsíční náklady na fungování pobočky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měsíční náklady na fungování pobočky	
Nájemné (vč. energií)	27 740 Kč
Občerstvení	700 Kč
Úklidová agentura	300 Kč
Celkové náklady	28 740 Kč

Tabulka 8: Roční náklady na fungování pobočky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Roční náklady na fungování pobočky	
Celkové náklady v prvním roce	364 880 Kč
Celkové roční náklady	344 880 Kč

3.3 Rozšíření portfolia produktů

K tomu, aby společnost nezaostávala v technologiích za konkurencí, je potřeba neustále sledovat požadavky a očekávání zákazníků, mít přehled, jaké produkty nabízí konkurence, a především zaměstnávat kvalifikované vývojáře, kteří přichází s pokrokovými nápady.

Jelikož nejsem jedním z kvalifikovaných vývojářů, kterých ovšem společnost zaměstnává dostatek, nemohu poskytnout pokrokový návrh na vývoj zcela nového softwaru či technologie. Na základě analýzy produktů konkurence mohu alespoň navrhnout rozšíření portfolia o nový produkt, který by společnosti mohl zvýšit konkurenceschopnost a navýšit tržby.

Navrhovaným novým produktem je **zabezpečovací systém**, který by doplnil a propojil docházkový a přístupový systém, které společnost XY již vyrábí. Z tuzemských největších konkurentů společnosti nabízí tento systém pouze dvě firmy, tudíž by společnost XY získala určitou konkurenční výhodu nad jejími hlavními konkurenty.

Cílem zavedení bezpečnostního systému je tedy zvýšit nabídku produktů společnosti, rozšířit zákaznické segmenty např. na fyzické osoby chtějící si zabezpečit vlastní nemovitosti a v důsledku toho zvýšit konkurenceschopnost a navýšit tržby společnosti.

3.3.1 Analýza rizik

Při zavedení nového produktu je nutné si uvědomit veškerá rizika, která by mohla po jeho zavedení nastat. Těmito možnými riziky jsou:

- **Nedostatečné navýšení tržeb** – v případě, že by o produkt nebyl dostatečný zájem, mohly by se tržby společnosti výrazně snížit

- **Nedostatek dodavatelů** – pro výrobu produktů je nutné mít od dodavatelů všechny potřebné komponenty jinak by se produkt nedal vyrobit
- **Nedostatek zaměstnanců** – ke zvýšení počtu vyráběných produktů je zapotřebí mít dostatek zaměstnanců především v oblasti výroby, při jejich nedostatku by docházelo ke zpoždování termínů expedice produktů
- **Nízká kvalita zabezpečovacího systému** – při nízké kvalitě systému by zákazníci s poptávkou tohoto produktu přecházeli ke konkurenci

Tabulka 9: Rizika při rozšíření portfolia produktů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika	Dopad na společnost	Hodnota rizika
Nedostatečné navýšení tržeb	3	5	15
Nedostatek dodavatelů	3	5	15
Nedostatek zaměstnanců	4	4	16
Nízká kvalita zabezpečovacího systému	2	5	10

Hodnoty pravděpodobnosti a dopadu jsou stanoveny na základě stejných východisek jako v kapitole 3.2.1 Analýza rizik. Výsledná hodnota rizika je rovněž získána součinem hodnot pravděpodobnosti a dopadu.

3.3.2 Snížení rizik

Aby společnost snížila pravděpodobnost vzniku rizika, může i u tohoto návrhu podniknout některé kroky k jejich snížení:

- **Nedostatečné navýšení tržeb** – aby společnost snížila toto riziko, je zapotřebí nový produkt dostatečně propagovat a dbát na jeho kvalitu

- **Nedostatek dodavatelů** – zamezení vzniku tohoto rizika lze dosáhnout zajištěním většího počtu dodavatelů a také mít v povědomí další možné dodavatele v případě výpadku stávajících dodavatelů
- **Nedostatek zaměstnanců** – ke snížení rizika nedostatku zaměstnanců musí společnost najmout potřebný počet konstruktérů
- **Nízká kvalita zabezpečovacího systému** – ke snížení pravděpodobnosti vzniku tohoto rizika se musí dbát na vymezení dostateku času na jeho výrobu a najmutí kvalifikovaných zaměstnanců, kteří produkt vyrobí

Tabulka 10: Rizika při rozšíření portfolia produktů po jejich snížení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika	Dopad na společnost	Hodnota rizika
Nedostatečné navýšení tržeb	2	4	8
Nedostatek dodavatelů	2	3	6
Nedostatek zaměstnanců	1	3	3
Nízká kvalita zabezpečovacího systému	1	4	4

3.3.3 Náklady

K tomu, aby společnost mohla zavést výrobu nového produktu, musí zajistit dodavatele všech potřebných komponentů. Vzhledem k tomu, že společnost vyrábí systémy a produkty podobného typu jako nově zvolený zabezpečovací systém, jistě by se našly již dodávané komponenty, které by se daly využít i na nový produkt. Určení výše nákladů na nový zabezpečovací systém je proto v tuto chvíli velmi náročné a byla by zapotřebí

podrobná a odborná konzultace se zaměstnanci vývoje, výroby a také obchodu skrz dodávaný materiál.

3.4 Nový obchodní model společnosti

Všechny zmíněné návrhy byly zaznamenány do obchodního modelu společnosti (viz *Tabulka 11*) jejichž dopad je pro přehlednost znázorněn zelenou barvou textu.

Tabulka 11: Nový obchodní model společnosti XY

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Poskytovaná hodnota	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
<ul style="list-style-type: none"> • Stavební firmy • Developerské společnosti • Architekti • Dodavatelé materiálu a energie • Dodavatelé komponentů pro nový produkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Vývoj technologií • Výroba produktů • Prodej produktů • Vývoj, výroba a prodej zabezpečovacích systémů 	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost úprav a modifikací na míru • Inovace softwaru • Udržitelnost • Školení zaměstnanců • Věrnostní program • Osobní setkání a fyzické představení produktů 	<ul style="list-style-type: none"> • Udržení kontaktu se zákazníky • Výhody pro věrné zákazníky • Osobní setkání na pobočce 	<ul style="list-style-type: none"> • Univerzity • Pobočky firem • Stavební firmy • Developerské společnosti • Fyzické osoby
	Klíčové zdroje		Distribuční kanály	
	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměstnanci • Know-how • Peněžní prostředky 		<ul style="list-style-type: none"> • Web • LinkedIn • E-mail • Hovory • Veletřhy • Pobočka 	
Struktura nákladů		Zdroje příjmů		
<ul style="list-style-type: none"> • Provozní náklady • Provize dealerů 		<ul style="list-style-type: none"> • Tržby za prodej produktů • Tržby z prodeje majetku 		

<ul style="list-style-type: none"> • Mzdy zaměstnanců • Propagace • Pronájem a provoz pobočky • Komponenty nového produktu 	<ul style="list-style-type: none"> • Pronájem firemních aut
--	--

Věrnostní program se do aktuálního obchodního modelu promítne jako přidaná poskytovaná hodnota a v podobě zlepšení vztahů se zákazníky. Tyto vztahy programlepší, jelikož svým věrným zákazníkům nabídne výhodu v podobě delších záruk na zakoupené produkty a také pravidelný servis v době prodloužené záruky.

Zavedení nové pobočky poskytne rovněž přidanou hodnotu osobního setkání se zákazníky a možnost fyzického představení a prohlednutí produktů. Forma tohoto setkání napomůže také k lepším vztahům se zákazníky, stane se dalším distribučním kanálem, pomocí kterého může společnost komunikovat se zákazníky. Na druhou stranu se ovšem stane provoz pobočky nákladem společnosti.

Rozšířením produktového portfolia o zabezpečovací systém dojde k rozšíření klíčových partnerství o dodavatele komponentů potřebných na výrobu tohoto systému a také k rozšíření zákaznických segmentů o fyzické osoby, které si chtějí zabezpečit své nemovitosti. Klíčové činnosti se zvětší o vývoj, výrobu a prodej dalšího produktu, čímž přibude náklad v podobě nákupu komponentů na jeho výrobu.

3.5 Ekonomické zhodnocení

V případě zavedení věrnostního programu nejsou známy přesné roční náklady, které by ovšem byly velmi malé, až zanedbatelné. Naopak v případě zavedení nového produktu by bylo nutné provést podrobnou technologickou analýzu na jejímž základě následně stanovit náklady. Ekonomické zhodnocení je proto provedeno pouze po zavedení nové pobočky v prvních 5 letech jejího fungování, jelikož jsou již nyní známy roční náklady.

Ekonomické zhodnocení je provedeno ve třech variantách, a to pesimistické, realistické a optimistické variantě. Pro předpoklad nárůstu tržeb byl využit procentní nárůst tržeb z prodeje výrobků a služeb mezi lety 2020 a 2021 (viz *Příloha IV*). Při pesimistické variantě se předpokládá roční nárůst tržeb společnosti o 2 %, při realistické variantě nárůst o 6 % a při optimistické variantě nárůst o 10 %. Náklady v prvním roce fungování jsou vzhledem k pořízení výbavy vyšší než v ostatních letech, kdy se již nemění.

Tabulka 12: Zisk v letech při pesimistické variantě

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Výnosy [Kč]	Náklady [Kč]	Zisk před zdaněním [Kč]	Zisk před zdaněním zaokr. [Kč]	Daň 19 %	Zisk po zdanění [Kč]
1	7 408 200	364 880	7 043 320	7 043 000	1 338 170	5 704 830
2	7 529 066	344 880	7 184 186	7 184 000	1 364 960	5 819 040
3	7 672 750	344 880	7 327 870	7 327 000	1 392 130	5 934 870
4	7 819 307	344 880	7 474 427	7 474 000	1 420 060	6 053 940
5	7 968 796	344 880	7 623 916	7 623 000	1 448 370	6 174 630

Tabulka 13: Zisk v letech při realistické variantě

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Výnosy [Kč]	Náklady [Kč]	Zisk před zdaněním [Kč]	Zisk před zdaněním zaokr. [Kč]	Daň 19 %	Zisk po zdanění [Kč]
1	21 494 840	364 880	21 129 960	21 129 000	4 014 510	17 114 490
2	22 742 637	344 880	22 397 757	22 397 000	4 255 430	18 141 570
3	24 086 502	344 880	23 741 622	23 741 000	4 510 790	19 230 210
4	25 510 999	344 880	25 166 119	25 166 000	4 781 540	20 384 460
5	27 020 966	344 880	26 676 086	26 676 000	5 068 440	21 607 560

Tabulka 14: Zisk v letech při optimistické variantě

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Výnosy [Kč]	Náklady [Kč]	Zisk před zdaněním [Kč]	Zisk před zdaněním zaokr. [Kč]	Daň 19 %	Zisk po zdanění [Kč]
1	35 580 880	364 880	35 216 000	35 216 000	6 691 040	28 524 960
2	39 083 140	344 880	38 738 260	38 738 000	7 360 220	31 377 780
3	42 956 966	344 880	42 612 086	42 612 000	8 096 280	34 515 720
4	47 218 174	344 880	46 873 294	46 873 000	8 905 870	37 967 130
5	51 905 503	344 880	51 560 623	51 560 000	9 796 400	41 763 600

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout rozvoj obchodních aktivit společnosti zaměřující se na vývoj, výrobu a prodej identifikačních systémů, které by zvýšily konkurenceschopnost podniku a navýšení jeho tržeb.

V teoretické části práce byla vymezena teoretická východiska sloužící pro vhled do tématu bakalářské práce a jako teoretický podklad pro vypracování analytické části. V další části byla stručně představena společnost a následně provedeny jednotlivé analýzy, které byly vždy po jejich provedení zhodnoceny. Těmito analýzami byla analýza vnějšího prostředí za pomoci PEST analýzy, analýza trhu a konkurence v rámci oborového prostředí a analýza vnitřního prostředí, kde byl zpracován aktuální obchodní model společnosti, zanalyzovány zdroje a marketing. Výsledky všech jednotlivých analýz sloužily k vytvoření SWOT analýzy, která zhodnotila silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby.

Poslední část bakalářské práce představuje návrhy na zlepšení oblastí vybraných na základě výsledků SWOT analýzy, které povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti XY a k navýšení tržeb. Těmito oblastmi jsou vztahy se zákazníky, absence zastoupení společnosti v Čechách a technologická zaostalost oproti konkurenci. Pro zlepšení vztahů se zákazníky byl navrhnout věrnostní program pro určené zákazníky s výhodou delších záručních dob na zakoupené produkty a pravidelného servisu v době záruky. K lepšímu pokrytí společnosti na území České republiky bylo navrhnuo zřízení pobočky v Kladně sloužící k osobnímu setkávání zaměstnanců společnosti se zákazníky a také k možnosti fyzického představení produktů. Posledním návrhem bylo rozšíření produktového portfolia o zabezpečovací systém, který se svým zaměřením hodí k aktuálním nabízeným produktům a zacílí na širší skupinu zákazníků.

Na závěr je důležité říct, že pro neustálý rozvoj společnosti XY je velmi podstatné dbát na nepřetržité technologické inovace produktů, udržování pozitivních vztahů se zákazníky, ale také se věnovat vnitrofiremní komunikaci, organizaci a celkové spokojenosti svých zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- DVOŘÁK, Jiří a Jiří DVOŘÁK. *Elektronický obchod: Studijní text pro kombinované studium*. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2004. ISBN 80-214-2600-4.
- FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA, Josef VACULÍK, Kateřina KOPŘIVOVÁ a Nikola FORET. *Marketing – základy a postupy*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-558-X.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA. *Business strategie: Krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
- HEIKENWÄLDER, Jakub. Business Model Canvas. In: *Dobrá strategie* [online]. 2014 [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://dobra-strategie.webnode.cz/teorie/business-model-canvas/>
- Interní dokument společnosti XY*. 2023 [cit. 2023-02-25].
- JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, Roman a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- Leták společnosti XY* [online]. 2023 [cit. 2023-02-25].
- MORAVEC, Tomáš a Lucie ANDREISOVÁ. *Obchodní společnosti pohledem Corporate Governance*. Praha: GRADA Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-1217-3.
- MRÁČEK, Pavel. *Podpora prodeje* [přednáška]. Brno: VUT, 2022.

MULAČOVÁ, Věra, Petr MULAČ a kolektiv. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: GRADA Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.

Obecná míra nezaměstnanosti. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM06&str=v95>

Oficiální webové stránky společnosti XY [online]. 2023 [cit. 2023-02-25].

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů*. 2. vydání. Praha: Albatros Media, 2015. ISBN 978-80-265-0425-2.

POKORNÁ, Jarmila, Jan LASÁK, Josef KOTÁSEK a kol. *Obchodní společnosti a družstva*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-867-2.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

PRAŽSKÁ, Lenka, Jiří JINDRA a kol. *Obchodní podnikání: Retail Management*. 2. přepracované vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002. ISBN 80-7261-059-7.

Průměrná roční míra inflace v letech 1998–2022. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-rocni-mira-inflace-v-letech-1998-2022>

Průměrná roční míra inflace. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-v-roce-2022-byla-151->

Sreality [online]. 2023 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/komercni/kancelare/kladno-kladno-vanova/888993612#img=0&fullscreen=false>

SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠIMBEROVÁ, Iveta. *Obchodní podnikání: studijní texty*. Brno: CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3957-3.

ŠKAPA, Stanislav. *Mikroekonomie 1*. 3. přepracované vydání. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 2016. ISBN 978-80-214-5391-3.

Tvorba a užití HDP. *Český statistický úřad* [online]. 2023 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2022>

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví ze dne 6. listopadu 2002.

Vzdělávání. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/vzdelavani-xz>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006.

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ze dne 5. listopadu 1991.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února 2012.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZICH, Robert. *Koncepce úspěšuschopnosti: Konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?*. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM[®], 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Obchodní model Canvas	20
Obrázek 2: Klíčové marketingové koncepce	25
Obrázek 3: Schéma postupu zpracování	31
Obrázek 4: Působení společnosti na světových trzích	38
Obrázek 5: Turniket s otočnými křídly	53
Obrázek 6: Turniket s posuvnými křídly	54
Obrázek 7: Turniket na průchod s koly	54
Obrázek 8: Trnový turniket	54
Obrázek 9: Automatická vstupní branka	55
Obrázek 10: Plnoprofilový turniket	55
Obrázek 11: Rotační turniket	55
Obrázek 12: Docházkový terminál	56
Obrázek 13: Přenosná evidence docházky	56
Obrázek 14: Čtečka bezkontaktních karet	57
Obrázek 15: Pronájem prostoru v Kladně	66

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Současný obchodní model společnosti XY	45
Tabulka 2: Přehled produktů a systémů společnosti XY	52
Tabulka 3: SWOT analýza.....	61
Tabulka 4: Rizika při zavedení pobočky	67
Tabulka 5: Rizika při zavedení pobočky po jejich snížení	68
Tabulka 6: Náklady na zřízení pobočky	69
Tabulka 7: Měsíční náklady na fungování pobočky.....	69
Tabulka 8: Roční náklady na fungování pobočky	70
Tabulka 9: Rizika při rozšíření portfolia produktů	71
Tabulka 10: Rizika při rozšíření portfolia produktů po jejich snížení.....	72
Tabulka 11: Nový obchodní model společnosti XY.....	73
Tabulka 12: Zisk v letech při pesimistické variantě	75
Tabulka 13: Zisk v letech při realistické variantě.....	75
Tabulka 14: Zisk v letech při optimistické variantě	76

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj inflace v letech 2019–2023.....	34
Graf 2: Obecná míra nezaměstnanosti	35
Graf 3: Počet studentů VŠ a SOŠ v kraji.....	36

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Rozvaha k 31. 12. 2020 (v celých tisících Kč)	I
Příloha II: Výkaz zisku a ztrát k 31. 12. 2020 (v celých tisících Kč)	VI
Příloha III: Rozvaha k 31. 12. 2021 (v celých tisících Kč)	VIII
Příloha IV: Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2021 (v celých tisících Kč)	XIII

Příloha I: Rozvaha k 31. 12. 2020 (v celých tisících Kč)

Sestaveno dne: 31.3.2021

Právní forma účetní jednotky: AKCIOVÁ SPOLEČNOST

Předmět podnikání účetní jednotky: Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob

Spisová značka: B 1751

V likvidaci: Ne

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	425 342	65 907	359 435	314 048
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	123 497	55 849	67 648	48 760
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	19 449	16 479	2 970	2 814
1.	Nehmotné výsledky vývoje	05	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	06	18 526	16 479	2 047	2 567
2.1.	Software	07	6 891	4 859	2 032	2 335
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	11 635	11 620	15	232
3.	Goodwill	09	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	923	0	923	247
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	923	0	923	247
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	103 881	39 370	64 511	10 448
1.	Pozemky a stavby	15	61 053	5 951	55 102	285
1.1.	Pozemky	16	19 528	0	19 528	0
1.2.	Stavby	17	41 525	5 951	35 574	285
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	42 727	33 419	9 308	10 163
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0		0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	101	0	101	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	101	0	101	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Krátkodobé pohledávky	57	177 298	1 394	175 904	116 590
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	56 612	1 394	55 218	68 132
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	112 172	0	112 172	40 169
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	0	0	0	1
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	8 514	0	8 514	8 288
4.1.	Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	6 793	0	6 793	5 272
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	1 481	0	1 481	592
4.5.	Dobrodělné účty aktivní	66	10	0	10	623
4.6.	Jiné pohledávky	67	230	0	230	1 801
3.	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
3.1.	Náklady příštích období	69	0	0	0	0
3.2.	Komplexní náklady příštích období	70	0	0	0	0
3.3.	Příjmy příštích období	71	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	73	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	17 945	0	17 945	44 304
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	212	0	212	292
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	17 733	0	17 733	44 012
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	78	1 508	0	1 508	2 001
1.	Náklady příštích období	79	1 459	0	1 459	2 001
2.	Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	81	49	0	49	0

Cenažení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	167	0	167	35 498
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	167	0	167	35 498
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
3.	Podíly – podstatný vliv	30	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	300 337	10 058	290 279	263 287
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	100 400	8 664	91 736	100 560
1.	Materiál	39	42 038	8 664	33 374	37 341
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	35 609	0	35 609	50 069
3.	Výrobky a zboží	41	22 753	0	22 753	13 042
3.1.	Výrobky	42	18 907	0	18 907	9 616
3.2.	Zboží	43	3 846	0	3 846	3 426
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	108
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	181 992	1 394	180 598	118 423
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	4 694	0	4 694	1 833
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	558	0	558	555
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	4 136	0	4 136	1 278
1.5.	Pohledávky - ostatní	52	0	0	0	0
5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	359 435	314 048
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	290 987	256 355
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	31 500	31 500
1.	Základní kapitál	04	31 500	31 500
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	-145	-2 567
1.	Ážio	08	0	0
2.	Kapitálové fondy	09	-145	-2 567
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	-145	-2 567
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	6 310	6 310
1.	Ostatní rezervní fondy	16	6 310	6 310
2.	Statutární a ostatní fondy	17	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	218 559	156 197
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	218 559	156 197
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	34 763	64 915
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
B + C.	Cízi zdroje (součet B. + C.)	23	68 267	57 250
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	4 612	4 011
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	25	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	26	0	2 035
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	27	0	0
4.	Ostatní rezervy	28	4 612	1 976
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	63 655	53 239
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	16 811	0
1.	Vydané dluhopisy	31	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	32	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	33	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v mimlé účetním období
			5	6
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	16 811	0
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	35	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	36	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	37	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	38	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	39	0	0
8.	Odložený daňový závazek	40	0	0
9.	Závazky - ostatní	41	0	0
9.1.	Závazky ke společníkům	42	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	43	0	0
9.3.	Jiné závazky	44	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	46 844	53 239
1.	Vydané dluhopisy	46	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	47	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	48	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	2 586	0
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	8 646	3 973
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	22 826	38 605
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	52	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	53	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	54	0	0
8.	Závazky ostatní	55	12 788	9 661
8.1.	Závazky ke společníkům	56	0	0
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	57	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	8 087	5 554
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	2 984	3 014
8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	60	940	943
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	620	60
8.7.	Jiné závazky	62	155	90
C.III.	Časové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2)	63	0	0
1.	Výdaje příštích období	64	0	0
2.	Výnosy příštích období	65	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	181	443
1.	Výdaje příštích období	67	15	360
2.	Výnosy příštích období	68	166	83

Příloha II: Výkaz zisku a ztrát k 31. 12. 2020 (v celých tisících Kč)

Sestaveno dne: 31.3.2021

Právní forma účetní jednotky: AKCIOVÁ SPOLEČNOST

Předmět podnikání účetní jednotky: Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob

Spisová značka: B 1751

V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	345 603	462 072
II.	Tržby za prodej zboží	02	11 488	21 806
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	190 370	272 086
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	6 306	8 986
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	155 186	219 449
3.	Služby	06	28 878	43 651
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	3 602	-1 938
C.	Aktivace (-)	08	-8 754	-14 152
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	118 825	146 137
D.1.	Mzdové náklady	10	88 244	108 223
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	30 581	37 914
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	27 400	33 969
2.2.	Ostatní náklady	13	3 181	3 945
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	10 800	10 717
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	6 806	7 892
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	6 806	7 892
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	5 267	2 253
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-1 273	572
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	8 111	20 079
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	763	4 107
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	6 516	9 925
3.	Jiné provozní výnosy	23	832	6 047
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	8 408	11 402
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	216	431
2.	Prodaný materiál	26	2 389	7 094
3.	Daně a poplatky	27	322	385
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	2 636	1 976
5.	Jiné provozní náklady	29	2 845	1 516
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	41 951	79 705

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	128
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	193	200
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	193	200
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	348	0
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	348	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	8 365	3 867
K.	Ostatní finanční náklady	47	8 231	2 572
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-21	1 367
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	41 930	81 072
I.	Daň z příjmů (součet I. 1 + I.2.)	50	7 167	16 157
I.1.	Daň z příjmů splatná	51	10 025	17 387
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-2 858	-1 230
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	34 763	64 915
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	34 763	64 915
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	373 760	508 024

Příloha III: Rozvaha k 31. 12. 2021 (v celých tisících Kč)

Sestaveno dne: 31.3.2022

Právní forma účetní jednotky: AKCIOVÁ SPOLEČNOST

Předmět podnikání účetní jednotky: Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob

Spisová značka: B 1751

V likvidaci: Ne

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	449 509	85 532	383 977	359 436
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	127 085	59 429	67 656	67 648
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	20 108	17 214	2 892	2 970
1.	Nehmotné výsledky vývoje	05	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	06	19 238	17 214	2 024	2 047
2.1.	Software	07	7 703	5 879	2 024	2 032
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	11 535	11 535	0	15
3.	Goodwill	09	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	868	0	868	923
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	868	0	868	923
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	106 979	42 215	64 764	64 511
1.	Pozemky a stavby	15	61 280	7 357	53 923	55 102
1.1.	Pozemky	16	19 528	0	19 528	19 528
1.2.	Stavby	17	41 752	7 357	34 395	35 574
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	45 251	34 858	10 393	9 308
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	448	0	448	101
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	448	0	448	101

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	0	0	0	167
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	167
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
3.	Podíly – podstatný vliv	30	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	320 327	6 103	314 224	290 279
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	110 311	5 483	104 828	91 736
1.	Materiál	39	44 115	4 347	39 768	33 374
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	46 639	0	46 639	35 609
3.	Výrobky a zboží	41	19 557	1 136	18 421	22 753
3.1.	Výrobky	42	14 236	0	14 236	18 907
3.2.	Zboží	43	5 321	1 136	4 185	3 846
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	177 936	620	177 316	180 598
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	4 321	0	4 321	4 694
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	683	0	683	558
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	3 638	0	3 638	4 136
1.5.	Pohledávky - ostatní	52	0	0	0	0
5.1.	Pohledávky za společnosti	53	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Mhulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Krátkodobé pohledávky	57	173 615	620	172 995	175 904
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	59 779	620	59 159	55 218
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	96 807	0	96 807	112 172
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	0	0	0	0
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	17 029	0	17 029	8 514
4.1.	Pohledávky za společnosti	62	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	15 785	0	15 785	6 793
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	967	0	967	1 481
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	0	0	0	10
4.6.	Jiné pohledávky	67	277	0	277	230
3.	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
3.1.	Náklady příštích období	69	0	0	0	0
3.2.	Komplexní náklady příštích období	70	0	0	0	0
3.3.	Příjmy příštích období	71	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	73	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	32 080	0	32 080	17 945
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	261	0	261	212
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	31 819	0	31 819	17 733
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	78	2 097	0	2 097	1 508
1.	Náklady příštích období	79	1 988	0	1 988	1 459
2.	Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	81	109	0	109	49

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	383 977	359 435
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	303 818	290 987
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	31 500	31 500
1.	Základní kapitál	04	31 500	31 500
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	-312	-145
1.	Ážio	08	0	0
2.	Kapitálové fondy	09	-312	-145
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	-312	-145
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	6 310	6 310
1.	Ostatní rezervní fondy	16	6 310	6 310
2.	Statutární a ostatní fondy	17	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	240 522	218 559
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	240 522	218 559
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	25 598	34 783
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	80 195	68 267
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	11 526	4 612
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	25	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	26	6 428	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	27	0	0
4.	Ostatní rezervy	28	5 098	4 612
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	68 669	63 655
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	13 475	16 811
1.	Vydané dluhopisy	31	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	32	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	33	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	13 475	16 811
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	35	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	36	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	37	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	38	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	39	0	0
8.	Odloužený daňový závazek	40	0	0
9.	Závazky - ostatní	41	0	0
9.1.	Závazky ke společníkům	42	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	43	0	0
9.3.	Jiné závazky	44	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	55 194	48 844
1.	Vydané dluhopisy	46	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	47	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	48	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	2 450	2 586
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	18 097	8 646
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	21 448	22 826
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	52	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	53	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	54	0	0
8.	Závazky ostatní	55	13 199	12 786
8.1.	Závazky ke společníkům	56	0	0
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	57	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	6 006	8 087
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	3 144	2 984
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	626	940
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	3 267	620
8.7.	Jiné závazky	62	156	155
C.III.	Časové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2.)	63	0	0
1.	Výdaje příštích období	64	0	0
2.	Výnosy příštích období	65	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	166	161
1.	Výdaje příštích období	67	0	15
2.	Výnosy příštích období	68	166	166

Příloha IV: Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2021 (v celých tisících Kč)

Sestaveno dne: 31.3.2022

Právní forma účetní jednotky: AKCIOVÁ SPOLEČNOST

Předmět podnikání účetní jednotky: Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob

Spisová značka: B 1751

V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	352 188	345 603
II.	Tržby za prodej zboží	02	13 189	11 488
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	229 898	190 370
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	7 338	6 306
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	181 600	155 186
3.	Služby	06	40 958	28 878
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-8 420	3 602
C.	Aktivace (-)	08	-11 484	-8 754
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	118 221	118 825
D.1.	Mzdové náklady	10	86 344	88 244
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	31 877	30 581
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	28 641	27 400
2.2.	Ostatní náklady	13	3 236	3 181
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	4 458	10 799
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	6 732	6 806
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	6 732	6 806
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	-1 503	5 267
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-773	-1 274
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	6 803	8 111
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	648	763
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	5 340	6 516
3.	Jiné provozní výnosy	23	815	832
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	2 534	8 408
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	227	216
2.	Prodáný materiál	26	133	2 389
3.	Daně a poplatky	27	422	322
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	486	2 636
5.	Jiné provozní náklady	29	1 266	2 845
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	38 955	41 952

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	311	193
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	311	193
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	293	348
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	293	348
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	4 312	8 365
K.	Ostatní finanční náklady	47	8 751	8 231
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-4 421	-21
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	32 534	41 931
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	8 938	7 167
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	8 440	10 025
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	498	-2 858
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	26 596	34 764
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	26 596	34 764
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.:	56	376 781	373 760