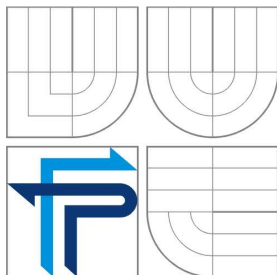


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ BEZPEČNOSTNÍ AGENTURY

TITLE

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

BC. ZDENĚK UNGER

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

ING. JIŘÍ PETRÁŠ

BRNO 2007

# LICENČNÍ SMLOUVA

## POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

### 1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Zdeněk Unger

Bytem: Charvatská 17

Narozen/a (datum a místo): 18. 2. 1983 Brno

(dále jen „autor“)

a

### 2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00 Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D., ředitelka Ústavu ekonomiky  
(dále jen „nabyvatel“)

## Čl. 1

### Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ disertační práce
- ☐ **diplomová práce**
- ☐ bakalářská práce
- ☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....

(dále jen VŠKP nebo dílo)

|                         |                                           |
|-------------------------|-------------------------------------------|
| Název VŠKP:             | Marketingové řízení bezpečnostní agentury |
| Vedoucí/ školitel VŠKP: | Ing. Jiří Petráš                          |
| Ústav:                  | ekonomiky                                 |
| Datum obhajoby VŠKP:    | červen 2007                               |

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v \* :

- ☐ tištěné formě – počet exemplářů 1
- ☐ elektronické formě – počet exemplářů 1

---

\* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

## **Článek 2**

### **Udělení licenčního oprávnění**

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
  - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
  - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
  - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
  - ☐ **5 let po uzavření této smlouvy**
  - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

## **Článek 3**

### **Závěrečná ustanovení**

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne: .....

.....  
Nabyvatel

.....  
Autor

## **Abstrakt**

Moje diplomová práce analyzuje současnou situaci v oblasti marketingového řízení ve firmě poskytující převážně služby. Na základě provedených analýz v závěru práce nabízím náměty, které vedou ke zlepšení vedení firmy a tím ke zvýšení její konkurenceschopnosti, zisku a dalších důležitých ekonomických ukazatelů.

## **Summary**

My diploma thesis analyses present situation in the area of marketing management in the company offering predominantly services. According to completed analysis in the conclusion of my thesis I offer suggestions which lead to improving of the company management and which also lead to rise of the competitiveness and profit of the company and other important economical indicators.

## **Klíčová slova**

Marketing  
Management  
Bezpečnostní agentura  
Marketingový mix

## **Keywords**

Marketing  
Management  
Security agency  
Marketing mix

UNGER, Z. *Marketingové řízení bezpečnostní agentury*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 78 s. Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Petráš.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 15. května 2007

.....

podpis

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat panu Ungerovi a Mgr. Severovi za umožnění a pomoc při zpracování diplomové práce.

Chci poděkovat i panu ing. Petrášovi za vedení a cenné rady, které mi pomohly při zpracovávání této práce.

# OBSAH

|                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>                                                                         | <b>9</b>  |
| <b>1 Vymezení problému a cíle práce.....</b>                                             | <b>11</b> |
| <b>2 Teoretická východiska práce .....</b>                                               | <b>13</b> |
| <b>2.1 Pojem marketing.....</b>                                                          | <b>13</b> |
| <b>2.2 Pojem marketingové řízení .....</b>                                               | <b>14</b> |
| 2.2.1 Cíle firmy a úlohy marketingu.....                                                 | 14        |
| 2.2.2 Vnější a vnitřní činitelé.....                                                     | 16        |
| 2.2.3 Nástroje marketingu.....                                                           | 19        |
| 2.2.4 Moderní chápání marketingu .....                                                   | 30        |
| <b>2.3 Finanční analýza .....</b>                                                        | <b>30</b> |
| 2.3.1 Cash-flow .....                                                                    | 31        |
| 2.3.2 Likvidita.....                                                                     | 31        |
| 2.3.3 Rentabilita.....                                                                   | 32        |
| <b>2.4 Metodologie analýzy .....</b>                                                     | <b>33</b> |
| <b>3 Analýza současného stavu .....</b>                                                  | <b>34</b> |
| <b>3.1 Charakteristika podniku.....</b>                                                  | <b>34</b> |
| 3.1.1 Základní údaje o podniku .....                                                     | 34        |
| 3.1.2 Organizační struktura.....                                                         | 35        |
| <b>3.2 Stavby pracovníků a počet zákazníků.....</b>                                      | <b>36</b> |
| <b>3.3 Analýza obecného okolí pomocí STEEP faktorů .....</b>                             | <b>37</b> |
| 3.3.1 Popis struktury LARN Brno spol. s r. o. pomocí systémové mapy.....                 | 40        |
| <b>3.4 Analýza oborového a interního okolí .....</b>                                     | <b>42</b> |
| 3.4.1 Identifikování přímých konkurentů .....                                            | 45        |
| 3.4.2 Identifikování nepřímých konkurentů .....                                          | 45        |
| <b>3.5 Analýza produktu .....</b>                                                        | <b>46</b> |
| 3.5.1 Popis nabídky služeb .....                                                         | 46        |
| 3.5.2 Vlastnosti produktů a užitek který přinášejí .....                                 | 48        |
| <b>3.6 Analýza cenové politiky.....</b>                                                  | <b>50</b> |
| 3.6.1 Fyzická ostraha .....                                                              | 51        |
| 3.6.2 Napojení objektu na PCO se zabezpečením nepřetržité služby výjezdu k objektu ..... | 52        |

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 3.7 Analýza distribuce .....                  | 53 |
| 3.8 Analýza komunikace.....                   | 53 |
| 3.8.1 Informační toky.....                    | 54 |
| 3.8.2 Komunikační mix .....                   | 54 |
| 3.9 SWOT analýza .....                        | 57 |
| 3.10 Finanční analýza .....                   | 60 |
| 3.10.1 Cash-flow.....                         | 60 |
| 3.10.2 Likvidita.....                         | 61 |
| 3.10.3 Rentabilita.....                       | 61 |
| 3.11 Přehled nedostatků současného stavu..... | 63 |
| 4 Návrh marketingového řízení firmy .....     | 64 |
| 4.1 Lidé.....                                 | 64 |
| 4.2 Produkt .....                             | 65 |
| 4.3 Cena.....                                 | 65 |
| 4.4 Propagace .....                           | 65 |
| 4.5 Komunikace.....                           | 67 |
| 4.6 Finance .....                             | 67 |
| 4.7 Přínosy navrhovaného řešení.....          | 68 |
| 4.7.1 Náklady.....                            | 68 |
| 4.7.2 Přínosy .....                           | 70 |
| ZÁVĚR .....                                   | 72 |
| Seznam použité literatury .....               | 75 |
| Seznam zkratk .....                           | 77 |
| Seznam příloh.....                            | 78 |

# ÚVOD

Nejdůležitějším cílem firmy v tržní ekonomice je dosahování zisku a to především dlouhodobého. Informační technologie se neustále vylepšují a zdokonalují, tempo konkurenčního boje se stupňuje, požadavky zákazníků rostou. Chce-li firma přežít na trhu, musí se neustále vyvíjet, sledovat konkurenci a přání zákazníků. Není veřejným tajemstvím, že předvídání potřeb a přání zákazníků, jejich uspokojování a rychlé reakce na změny, přitom dosahovat nejvýše nákladů srovnatelných s konkurenty, patří k základním požadavkům úspěšné firmy. Právě k těmto krokům má pomoci marketingový management.

Práci jsem zpracovával u firmy LARN Brno spol. s r. o., která patří mezi nejvýznamnější bezpečnostní agentury na jižní Moravě. Hlavním předmětem podnikání firmy LARN Brno spol. s r. o. jsou služby soukromých detektivů a zajišťování ostrahy majetku a osob.

V současné době se zhoršuje bezpečnostní situace firem, proto velká část z nich vyhledává služby především u externích firem, které by jim pomohly. To dokazuje i statistika Českého statistického úřadu. V Jihomoravském kraji bylo trestně stíháno za rok 2004 přes 17 000 lidí a v České republice došlo téměř k 23 000 krádeží, zpronevěře nebo podvodu.

Firma LARN Brno spol. s r. o. se se svými dceřinnými společnostmi orientuje na segment domácností a firem. V poslední době dostává zakázky i z vládního sektoru – především z oblasti zabezpečení menších obcí – jedná se o funkci obecní policie.

Firma se chce nadále rozvíjet a proto se manažeři společnosti rozhodli zkvalitňovat komunikaci ale i celého marketingu.

Společnost především zabezpečuje fyzickou ostrahu, zde se ceny pohybují od 92 Kč/ hod. a napojení na tzv. Pult centralizované ochrany s cenami od 500 Kč/ měsíc.

Nároky různých subjektů mohou být ale i větší. Firma je schopna zabezpečit i tyto požadavky, cena se následně samozřejmě zvyšuje.

Na českém trhu působí řada konkurenčních firem – od nadnárodních (GROUP4) až po rodinné firmy (typu Novák a spol.). Konkurenční boj je velice tvrdý a odráží se i na cenách poskytovaných služeb.

V první části práce se zabývám teoretickými poznatky z nejnovější literatury, kde objasňuji samotný pojem marketing a jeho nástroje a finanční pohled na firmu. Tyto poznatky mně pomohou zpracovat analytickou část.

V druhé části se budu zabývat analýzou současného dění ve firmě, kde použiji poznatky získané z teoretické části.

Na základě vypracované analýzy navrhnou firmě takové marketingové řízení, které přispěje k rozvoji firmy.

V závěrečné části shrnu výsledky řešení, které konfrontuji s cíli práce. Doporučím zde také postup pro realizaci návrhů, příp. dalšího postupu prací na zdokonalování těchto návrhů.

# 1 Vymezení problému a cíle práce

V dnešní době se marketing v zahraničních firmách stává běžnou součástí firem. V České republice můžeme tento trend pozorovat také. Marketing si vybudoval v jednotlivých firmách velké postavení a stal se nezbytnou součástí efektivního řízení firmy. V minulosti, kdy se na trhu nacházelo jen několik nebo žádní konkurenti, firmy nepotřebovaly aplikovat marketingový management. Dnes je situace zcela opačná. Firmy již nemohou vystačit s postupy, které napodobují konkurenty. Firma se musí rozvíjet, vytvářet hodnotu pro investory nebo majitele. Právě v této oblasti je vhodné implementovat marketingový management. Velké množství podniků si tuto důležitou věc v minulosti neuvědomovala a velká část z nich již v dnešní době neexistuje. To potvrzuje tvrzení, že marketingový management je důležitou součástí rozvoje firmy. V současné době - době globalizace - kdy na trh přichází noví a noví konkurenti, se správně aplikovaný marketing stává životně důležitou součástí každé firmy.

Pro uplatnění marketingového řízení je nezbytné, aby nejen manažeři, ale i ostatní členové vedení měli kvalitní marketingové znalosti a dokázali je uplatnit v praxi. Asi největší hrozbou současných malých a středních firem je vstup do EU, kdy vstupuje na český trh řada zahraničních konkurentů i velké nadnárodní společnosti. Firmy právě díky marketingově orientovanému managementu mohou takovéto konkurenci úspěšně čelit, což dokládá řada malých a středních firem.

Realizace marketingového řízení se opírá o marketingový mix, který je tvořen čtyřmi základními prvky – produkt, cena, distribuce a komunikace. Správně sestavený marketingový mix tvoří základ pro dynamický růst firmy.

Jen tak se firma může stát ještě úspěšnější, prosperující, konkurenceschopnější a získat věrné a spokojené zákazníky.

Svoji práci zaměřím, se svolením majitelů firmy, na společnost LARN Brno, spol. s r. o. Ačkoli se jedná o středně velkou firmu, nemá žádné marketingové či podobné oddělení.

Cílem mé diplomové práce je návrh aplikace marketingových metod, postupů a strategií do TOP managementu firmy LARN Brno, spol. s r. o. s ohledem na celkové zlepšení marketingového mixu.

Parciálními cíli, které se odvíjí od základního cíle, budou:

- vytvořit podmínky pro růst počtu zákazníků,
- zlepšení komunikace s okolím a
- implementace marketingového mixu ve firmě se zaměřením na rozvoj komunikace se zákazníkem.

## 2 Teoretická východiska práce

### 2.1 Pojem marketing

Základním cílem firmy v tržní ekonomice je především dlouhodobé dosahování zisku. Marketing jí v tomto má pomoci. Zabývá se ovšem celou řadou dalších problémů.

Na začátek bych uvedl alespoň pár z celé řady definic:

*„Marketing je proces řízení, v jehož rámci se identifikují a předvídají požadavky zákazníků a účinně a rentabilně se uspokojují.“*

Institut Marketingu (USA)

*„Marketing je lidská aktivita směřující k uspokojování potřeb a přání prostřednictvím směnného procesu.“*

Philip Kotler

*„Marketing je myšlenkovým procesem, který staví zákazníka na první místo. Je završen organizací podniku a aktivit, které vykonává a to takovým způsobem, aby potřeby zákazníků byly identifikovány a uspokojeny efektivně.“*

D. W. Foster

Všimněme si, co všechny vybrané definice mají společného: je to důraz na uspokojování zákazníků, jejich přání, potřeb, poptávce po výrobcích či službách.

## 2.2 Pojem marketingové řízení

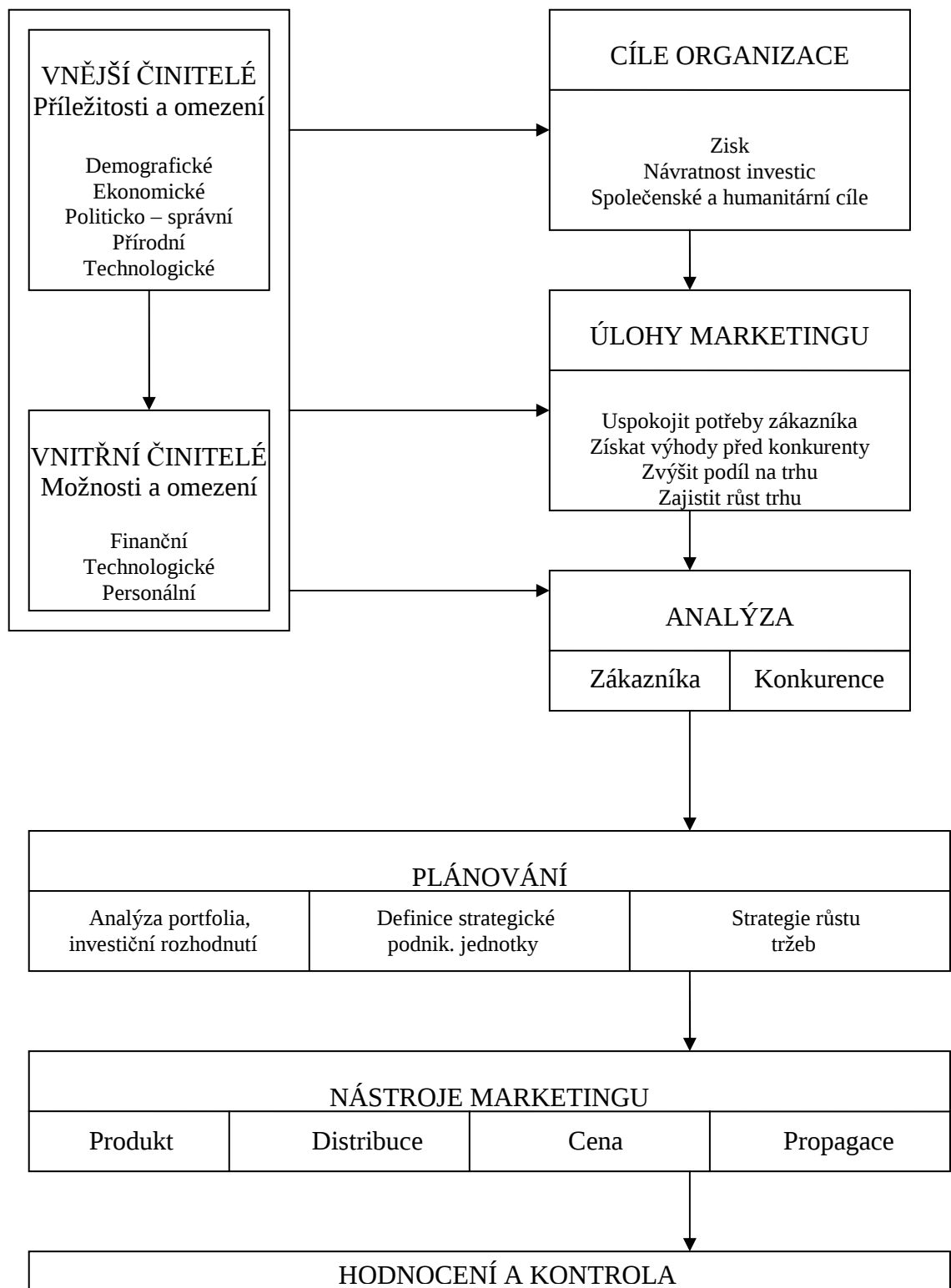
Uvádím zde definici, která byla v roce 1985 schválena Americkou marketingovou asociací:

*„Marketingové řízení je procesem plánování a implementace marketingové koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizací.“*<sup>9</sup>

Marketing a s ním spojené činnosti, které firma vykonává, podléhají systematickému řízení, jež směřuje k zajištění shody mezi cíli a zdroji firmy na straně jedné a příležitostmi a omezeními, které přináší trh, na straně druhé. Marketingové řízení tak vlastně zajišťuje propojení podmínek na trhu a ekonomických zájmů firmy. Rozbor tohoto řízení umožňuje porozumět šíři a vzájemné souvislosti aktivit spojených s realizací marketingu ve firmě, a proto je také vhodným výchozím bodem pro studium marketingu. Proces řízení můžeme vyjádřit modelem znázorněným na *obr. č. 1 - Model řízení marketingové činnosti*.<sup>4</sup>

### 2.2.1 Cíle firmy a úlohy marketingu

Firma má určité cíle, z nichž vychází proces řízení. Tyto cíle bývají obecné a jsou shodné téměř pro každou organizaci. Dalším krokem je upřesnění těchto obecných záměrů, které vede ke stanovení marketingových cílů, jimiž mohou být: zvyšování tržeb, růst zisku, zvyšování podílu na trhu, spokojenost zákazníka atd. Obvykle má firma určeno více cílů a ty je potřeba seřadit do nejvýznamnějších k nejméně důležitým.<sup>4</sup>



**Obr. č. 1 - Model řízení marketingové činnosti<sup>4</sup>**

## 2.2.2 Vnější a vnitřní činitele

### 2.2.2.1 Vnější činitele

Těmito činiteli jsou takové faktory, které působí vně firmy a ovlivňují její činnost málo kontrolovatelným způsobem.

Demografické činitele – jak již bylo naznačeno v úvodu – pro firmu jsou velmi důležití zákazníci. Proto je nutno znát charakteristiky populace, jako např. věk, vzdělání, migrační tendence atd.

Ekonomické činitele – jsou důležité pro odhad poptávky. Patří mezi ně např. vývoj mezd, výše úspor připadajících na jednoho obyvatele, míra inflace atd.

Politicko-právní činitele – firma musí dodržovat zákony a ostatní právní předpisy a sledovat jejich změny.

Přírodní a technologické činitele – klimatické a geografické podmínky, půdní poměry apod. jsou také důležité. U technologií je důležitá jejich vyspělost, dostupnost a cenová úroveň.<sup>4</sup>

#### 2.2.2.1.1 Konkurence

Smyslem pozorování konkurence je přinést informace o současné a potencionální rivalitě mezi firmami poskytujícími tentýž nebo podobný produkt. Firma by měla neustále porovnávat své výrobky příp. služby, jejich ceny, prodejní cesty a způsob i intenzitu propagace s produkty příp. službami a marketingovou taktikou konkurentů. Tím firma zvyšuje naději na odhalení potencionální výhody příp. nevýhody současného počínání a může lépe zaujmout.<sup>4</sup>

Manažeři musí analyzovat konkurenční síly v konkurenčním okolí a obecně odhalit příležitosti a ohrožení. Tímto se zabýval E. Porter, který vyvinul síť, která pomáhá manažerům tuto analýzu uskutečnit. Jedná se o tzv. Porterův model konkurenčních sil.

Tento model se zaměřuje na:

- riziko vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalitu mezi stávajícími podniky,
- smluvní sílu kupujících,
- smluvní sílu dodavatelů,
- hrozbu substitučních výrobků.

Porter tvrdí, že těchto pět sil působí silněji na podniky uvnitř konkurenčního okolí a omezují je ve zvyšování cen a růstu zisku. V tomto modelu silná konkurence může vypadat jako hrozba, protože snižuje zisk. Slabá konkurence naopak může vypadat jako příležitost, protože umožňuje podniku dosáhnout vyššího zisku. Zmíněné konkurenční síly působí jak na vývoj podniku, tak i na vývoj konkurenčního okolí a mohou se v průběhu času měnit.<sup>2</sup>

#### **2.2.2.2 Vnitřní činitele**

Tímto termínem se rozumí vnitropodnikové faktory, které souvisejí s hospodářskou činností firmy a jsou firmou bezprostředně ovlivnitelné.

Finanční činitele – jsou to zejm. finanční situace firmy a množství peněžních prostředků určených pro marketing.

Technologické činitele – firma je omezena kapacitou výrobního zařízení a prostor, náklady atd.

Personální činitele – Pro marketingové řízení je důležité znát základní věci z tohoto oboru, jako jsou např. pravomoc a její delegace, vymezení odpovědnosti, řád firmy atd.

Pro rozbor těchto činitelů použijí SWOT analýzu marketingového mixu, která určuje silné a slabé stránky firmy.

Analýza zákazníka – jak zde již bylo několikrát uvedeno, věrný a spokojený zákazník je jedním z hlavních pilířů úspěšné firmy. Je potřeba sledovat zákaznickovo chování, rozhodování, přání, potřeby a mnoho dalších faktorů, které zákazníka ovlivní zda využít naší služby nebo se obrátit na konkurenci.

Analýza konkurence – smyslem je přinést informace o současné a potencionální rivalitě mezi firmami poskytující tentýž nebo substituční produkt. Firma musí nejdříve identifikovat hlavní konkurenty. Na první pohled se může zdát, že jde o snadný úkol.

Mnoho firem již selhalo, protože nesprávně či neúplně identifikovaly konkurenci. Firma dále musí porovnávat své výrobky či služby s konkurencí.

Strategická podnikatelská jednotka – je oblastí podnikání, určenou skupinou cílových zákazníků, vymezením potřeb, k jejichž uspokojení slouží. Mohou to být např. i jednotlivé výrobky či služby dané firmy.

Analýza portfolia – používá k roztřídění strategických podnikatelských jednotek podle potenciálního zisku.

Strategie růstu tržeb – růst tržeb je velmi důležitou a nezbytnou podmínkou dlouhodobé prosperity firmy. Důležité znaky jsou charakter trhu a povaha výrobku, jejichž kombinace ústí ve čtyři strategie viz obr. č. 2 – *Klasifikace strategií růstu tržeb dle charakteru produktu a trhu.*<sup>4</sup>

|                       |                 | <b>Charakter produktu</b> |                               |
|-----------------------|-----------------|---------------------------|-------------------------------|
|                       |                 | <b>Současný</b>           | <b>Nový</b>                   |
| <b>Charakter trhu</b> | <b>Současný</b> | Penetrace trhu            | Vývoj nových výrobků a služeb |
|                       | <b>Nový</b>     | Posílení trhů             | Diversifikace                 |

**Obr. č. 2** – *Klasifikace strategií růstu tržeb dle charakteru produktu a trhu*<sup>8</sup>

Penetrace trhu – firma se snaží aktivním využíváním nástrojů marketingu zvýšit svůj podíl na trhu, aniž by došlo ke změně výrobku či služby. Lze toho dosáhnout např. zvýšením spotřeby produktu, získání zákazníků od konkurence atd. Nástrojem je propagace.

Posílení trhu – vyhledávání nových trhů, např. nalezení nové skupiny zákazníků, pronikání do dalších geografických oblastí. Nástrojem je zdokonalování distribuční sítě a posílení pozice výrobku či služby.

Vývoj nových výrobků a služeb – firma může tržby zvýšit také vyvinutím a zavedením nového produktu. Tato strategie využívá tu část marketingu, která souvisí s vývojem, testováním a zaváděním nových výrobků a služeb.

Diversifikace – je uplatněna tehdy, jestliže firma vidí příležitost rozmachu vně své současné činnosti.

Nástroje marketingu – jedná se o marketingový mix, kterému se věnuji podrobněji níže.

Hodnocení a kontrola – Marketingové řízení je zakončeno hodnocením a kontrolou výsledků činnosti a prostřednictvím zpětné vazby se opět promítá do fází stanovení cílů, analýzy, strategického plánování a realizace programů marketingu.<sup>4</sup>

### 2.2.3 Nástroje marketingu

Nástroje marketingu tvoří marketingový mix známý také jako „4P“. Jsou jimi:

- produkt (*product*)
- cena (*price*)
- marketingová komunikace (*communication*)
- propagace, místo (*promotion*)

V nejnovější literatuře se uvádí místo 4P – 5P. Tím posledním P jsou lidé (*people*).

Definice marketingového mixu podle Kotlera:

*„Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.“<sup>9</sup>*

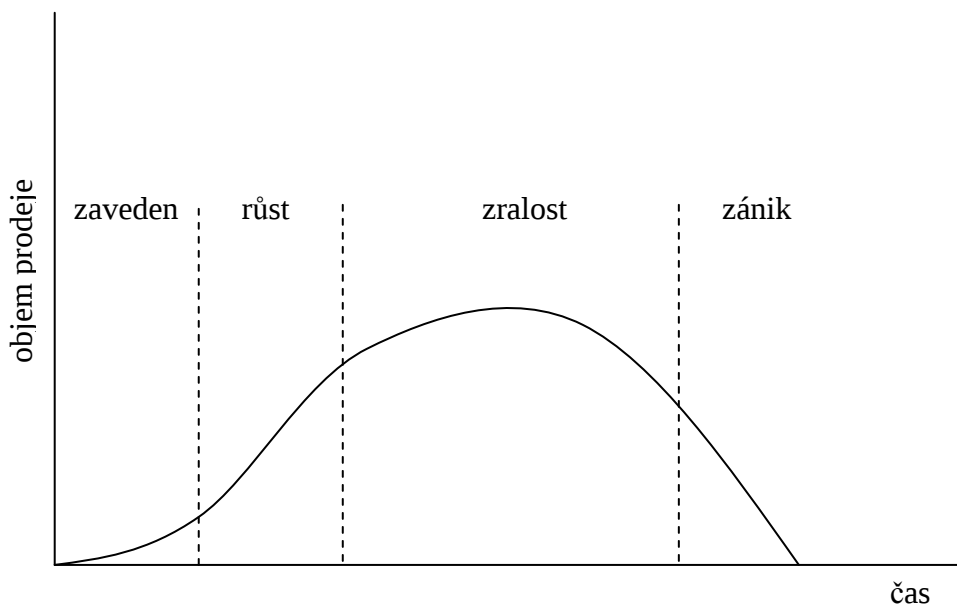
### 2.2.3.1 Produkt

Zřejmě nejdůležitějším nástrojem marketingu je produkt. Produktem rozumíme souhrnné označení výrobku a služby. Dělení produktů:

- Spotřební zboží
  - Zboží časté spotřeby (základní potraviny, pivo)
  - Zboží občasné spotřeby (nábytek, rekreace)
  - Luxusní zboží (luxusní automobily)
- Výrobní prostředky
  - Služby (údržba, účetnictví)
  - Základní prostředky (budovy, stroje)
  - Předměty postupné spotřeby (potřeby pro administrativu)
  - Nevýrobní zásoby (kancelářské potřeby, čisticí prostředky)
  - Suroviny (obilí, ropa)
  - Zpracované materiály (chemikálie, plasty).

Produkt je tvořen podstatou, která je zdrojem uspokojení určité potřeby, a dalšími okolnostmi, jimiž jsou obchodní značka, obal, záruční podmínky i pozáruční servis, speciální služby, image atd. Čím větší význam přikládá zákazník těmto dodatečným okolnostem, tím spíše vnímá totéž zboží u konkurence jako rozdílné nabídky. Tomuto se využívá jako zdroje konkurenční výhody.

Výrobní politika probíhá ve formě rozhodování o výrobním sortimentu, jako rozhodování o výrobní řadě (modernizace, zavádění nových výrobků na trh) a ve formě rozhodování o individuálních produktech (balení, značka, vlastnosti). Tato politika i způsob uplatnění ostatních nástrojů marketingu se do značné míry opírají o tzv. cyklus tržní životnosti výrobku. Tento cyklus vychází z rozboru vývoje tržeb, které plynou z prodeje výrobku nebo služby po dobu existence na trhu. Grafickým vyjádřením průběhu tržeb vznikne většinou S-křivka rozdělená do čtyř částí, jak je vidět na *obr. č. 3 – Cyklus tržní životnosti výrobku.*<sup>4</sup>



**Obr. č. 3** – Cyklus tržní životnosti výrobku<sup>5</sup>

Marketing je také důležitý v inovačním úsilí firmy – při vyhledávání a hodnocení námětů na inovace, stejně jako v průběhu vývoje, testování a zavádění nových produktů na trh. Vývoj nových produktů je spojen s rizikem – ne všechny produkty se stanou na trhu úspěšnými.

Proces vývoje nových produktů se většinou skládá z osmi etap:

- průzkum námětů na inovace
- jejich posouzení
- sestavení a ověření koncepce
- ekonomická analýza
- vlastní vývoj
- testování nových produktů
- a jejich komercializace.<sup>4</sup>

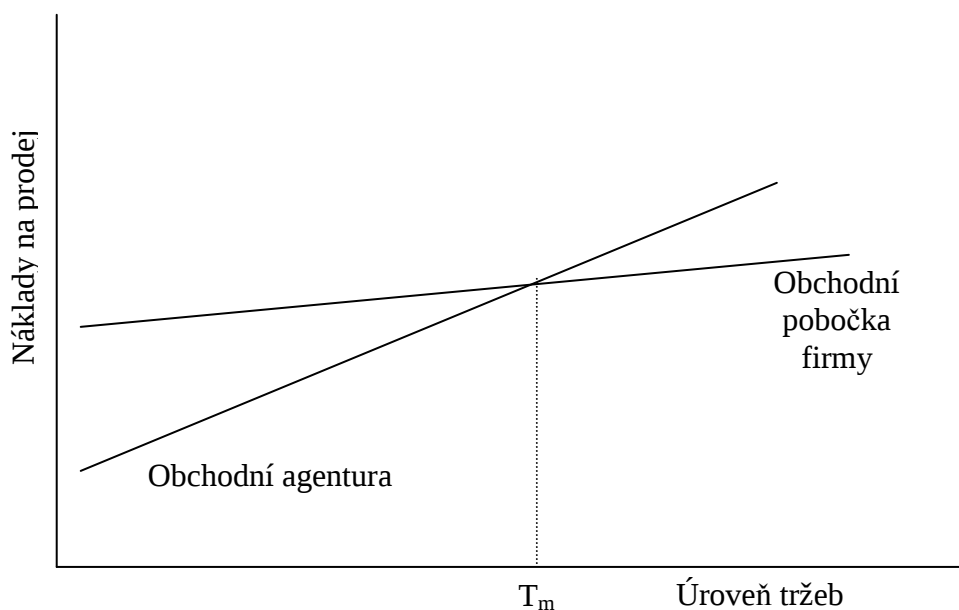
### 2.2.3.2 Distribuce

Distribucí se rozumí činnost spjatá s pohybem zboží od výrobce až ke konečnému spotřebiteli či odběrateli. V současné době existuje ve firmách velké množství článků pro tento pohyb (obchodní prostředníci, obchodní zprostředkovatelé a podpůrné instituce). Oddělení výrobní funkce od obchodní má své výhody i nevýhody. Výhodou je zvýšení rychlosti obratu kapitálu a snížení finančních nároků spojených s udržováním vlastní prodejní sítě a školení pracovníků prodeje. Nevýhodou je přerušení přímé vazby výrobce na trh, ztráta určité části zisku a malá možnost kontroly podmínek a způsobu prodeje zboží zákazníkům.

Organizace, které se podílejí na distribuci zboží, se nazývají prodejní cesty. Každá prodejní cesta má určité množství článků, které zprostředkovávají kontakt mezi výrobcem a zákazníkem. Rozhodování o počtu úrovní prodejní cesty záleží především na požadovaném vlivu na obchodní podmínky a na finančních okolnostech (delší prodejní cesty většinou znamenají nižší náklady na distribuci). Některé společnosti využívají k prodeji svých produktů několik prodejních cest, a to v tom případě, jestliže chtějí proniknout na různé segmenty trhu, jestliže chtějí lépe obchodně obsáhnout určité území, nebo jestliže se snaží překlenout rozpory mezi jednotlivými články distribuce. Počet prodejců působících na jednotlivých úrovních prodejní cesty závisí především na zvolené distribuční strategii (intenzivní, výlučná, selektivní distribuce).

Velmi často se firma ocitá v situaci, kdy musí rozhodnout, zda bude prodej svých produktů realizovat svými vlastními silami nebo využije placených služeb specializovaných obchodních organizací.

Hodnocení alternativních možností prodeje zboží je výhodné podpořit analýzou nákladů na prodej realizovaný vlastními pracovníky a nákladů na prodej prostřednictvím specializované obchodní organizace. Jak je vidět na *obr. č. 4 – Porovnání nákladů*, fixní náklady, spojené s angažováním obchodní organizace, jsou nižší než náklady na pořízení vlastní prodejní kanceláře. Ale s rostoucím množstvím prodávaného zboží náklady na prodej prostřednictvím obchodní organizace prudce stoupají, protože agenti obchodní organizace prodávají za vyšší provizi než agenti výrobní firmy. V bodě  $T_m$  dochází k vyrovnání nákladů. Obchodní organizaci je tedy výhodnější využít, je-li očekávaný objem prodeje nižší než množství  $T_m$ . Pokud však předpokládaný obrat množství  $T_m$  přesahuje, je výhodnější zřídit vlastní prodejní pobočku.



**Obr. č. 4 – Porovnání nákladů** <sup>4</sup>

Nejvýznamnějšími a nejdůležitějšími prostředníky distribuce jsou maloobchodní zařízení a velkoobchody. Maloobchod obsahuje činnosti zaměřené na prodej zboží, případně služeb spotřebiteli. Uskutečňuje se formou prodeje v maloobchodních prodejnách (obchodní domy, hypermarkety, restaurace, hotely...) a prodeje mimo prodejní prostory (přímý marketing, prodej prostřednictvím automatů...).

Maloobchodní prodejny bývají spíše soukromé nebo družstevní. V cizích zemích jsou velmi obvyklé tzv. filiálkové (řetězcové) prodejny (mají pobočky v několika místech). Řízení maloobchodních organizací bývá podloženo celkovou použitou marketingovou strategií, která spočívá ve vytyčení cílové skupiny obsluhovaných zákazníků, v rozhodnutích o šíři sortimentu a poskytovaných službách, ve vytvoření psychologicky účelné atmosféry prodejny a samozřejmě důležitou částí strategie prodejny je také cenová a propagační politika.

Velkoobchod obsahuje činnosti spojené s prodejem zboží nebo služeb subjektům hospodářské atmosféry. Velkoobchodní společnosti obchodují ve velkém měřítku a mívají rozsáhlé obchodní kontakty a zkušenosti. Proto bývá pro obchodní podniky spolupráce s velkoobchodními organizacemi velice výhodná. Velkoobchod poskytuje řadu funkcí, jako je např. skladování zboží, úprava velikosti balení a mnoho dalších. Hlavními skupinami velkoobchodníků jsou velkoobchodní prostředníci, brokeři a

agenti. Tyto skupiny se různí především mírou neseného rizika, vlastnickým vztahem k prodanému zboží. Velkoobchodní prostředníci jsou vlastníci zboží, disponují jím a v odlišné míře poskytují další služby, jako je skladování zboží, napomáhání školení obchodních pracovníků, přeprava a mnoho ostatních.

Zřízení vlastní prodejní organizace je zpravidla výhodné, je-li zákaznická poptávka silně koncentrována do malého počtu oblastí územního celku. Prodejní pobočky vykonávají všechny funkce související s distribucí (finanční krytí, skladování, přeprava).

Brokeři a agenti patří do skupiny velkoobchodníků, kteří nejsou vlastníky zboží a nenesou tedy žádné riziko. Obvykle poskytují velmi málo dodatečných služeb souvisejících s pohybem zboží. Jejich hlavní funkcí je zprostředkovávat nákup a prodej produktů a služeb. K tomuto účelu poskytují své znalosti trhu a dlouhodobé obchodní kontakty. Zpravidla pracují za provizi, což můžeme chápat jako odměnu za splnění úkolu a odvíjí se z tržeb prodaného zboží. Nejvýznamnějšími představiteli této skupiny velkoobchodníků jsou aukční společnosti, prodejní a nákupní agenti.<sup>4</sup>

### **2.2.3.3 Cena**

Cena vyjadřuje hodnotu zboží nebo hodnotu poskytovaných služeb. Hodnota je dána faktickou a psychologickou užitečností, eventuálně společenským významem daného produktu a zpravidla bývá poměřována penězi. Většina transakcí má formu výměny, v níž je hodnota jednoho produktu vyvažována množstvím peněz. Z každodenního života známe mnoho označení ceny úkonu nebo služby (nájemné, inkaso, mzda a další).

Většina hospodářských organizací a také některé instituce netvořící zisk musejí ocenit své výrobky nebo služby. Cena zůstává velmi důležitým prvkem marketingové politiky, neboť se jako jediný nástroj přímým způsobem podílí na tvorbě příjmů organizace a podstatnou měrou určuje podíl firmy na daném trhu. Cena zpravidla vyjadřuje hodnotu zboží v penězích, v současné světové hospodářské praxi se však hojně využívají i mimopeněžní vyjádření ceny, zvláště při výměnách.

Dosti komplikovanou záležitostí je stanovení ceny nového produktu nebo služby. Při rozhodování jsou velmi často zvažovány protikladné okolnosti, jimiž jsou cíle organizace (příjmy, podíly na trhu), možnosti organizace (náklady, výrobní kapacity) a faktory vystupující navenek. Cena musí být součástí celkové marketingové strategie a proto musí korespondovat se všemi ostatními nástroji. Cena dokresluje v očích

spotřebitele hodnotu výrobku. Je velmi pochopitelným a účinným vyjádřením pozice produktu mezi ostatními nabídkami na trhu. Měla by odrážet kvalitu produktu nebo poskytované služby.<sup>4</sup>

Na tvorbu cen působí celá řada faktorů, které rozdělím do dvou skupin – vnitřní a vnější. Mezi vnitřní faktory patří:

- cíle firmy
- organizace cenové politiky
- náklady
- marketingový mix.

Mezi vnější faktory tvorby cen patří:

- konkurence
- poptávka
- distribuční síť
- ekonomické podmínky
- opatření centrálních orgánů.<sup>5</sup>

Vlastní procedura stanovení ceny se zpravidla odvíjí od upřesnění poslání ceny daného výrobku, na které navazuje odhad poptávky a nákladů a také podrobný rozbor cen konkurence. Poté se marketingoví odborníci přikloní k některé z metod tvorby ceny a konečnou fází je stanovení zaváděcí ceny nového produktu nebo služby. Firmy však všechny své výrobky nikdy neprodávají, nebo služby za obdobně stanovenou cenu, ale cenovou strukturu přizpůsobují tak, aby pokryly rozdíly v nákladech i v poptávce. Rozdíly v přepravních nákladech při pohybu zboží do různých částí světa a území se obvykle řeší připočtením nákladů k ceně produktu ve skutečné nebo průměrné výši.

Dalším příkladem přizpůsobení cenové strategie je systém rozmanitých úlev ve sféře hospodářské i ve sféře spotřebitelské. Ceny jsou přizpůsobovány tak, aby lépe odrážely rozdíly mezi zákazníky, mezi výrobky, mezi okamžikem, kdy dochází k jeho koupi. Jsou-li produkty součástí širší výrobní řady nebo součástí rozsáhlejší nabídky, je třeba přizpůsobit cenu tak, aby tržby z prodeje celého sortimentu byly co nejvyšší (oceňování výrobní řady, ocenění výrobku ve dvou již zmiňovaných fázích). Firmy se velmi často ocitají v situacích, kdy není jiného východiska, než změnit již stanovenou cenu výrobku nebo služby. Ke snížení cen dochází v důsledku nadbytečných prodejních zásob, v souvislosti s bojem o podíl na trhu a v období hospodářského poklesu, proto firmy někdy produkt nebo službu zdraží. Příčinnou tohoto rozhodnutí je

zvýšení cen vstupů, ale také nadměrná poptávka, kdy firma nemá jiné východisko než produkt zdražit.

Na každou změnu cen reagují určitým způsobem nejen zákazníci a kupující, ale také ostatní konkurenti, dodavatelé a distributoři. Firmy často musí samy reagovat na změnu cen, vyvolanou hospodářským soupeřem. Firma musí reagovat na rozhodnutí konkurenta velmi rychle. Napadené firmy přistoupí k rychlému snižování cen, aby získaly více času na vypracování promyšlené odvety.<sup>4</sup>

#### **2.2.3.4 Propagace**

Z předcházejících částí jsme se dozvěděli, že marketing řeší otázky, související s vývojem žádaného produktu a s jeho zpřístupněním zákazníkům vytvořením účelného distribučního systému. Víme, že nabízené výrobky a služby je třeba přiměřeně ohodnotit, a to takovým způsobem, aby cenová taktika odpovídala celkové strategii marketingu daného výrobku. Styk firmy s trhem se však již několik desetiletí neobejde bez důležitého nástroje, jímž je komunikace firmy se zákazníkem. Komunikace je neodmyslitelnou součástí moderního marketingu.

V marketingu se komunikace označuje termínem propagace, je také nástrojem, který pomáhá do určité míry překlenout oddělenost výrobce a trhu. Mezi základní nástroje propagace patří reklama, podpora prodeje, publicita a osobní prodej. Účinnost propagace se zvyšuje, jsou-li všechny nástroje marketingu navzájem dobře sladěny.

Propagaci lze schématicky vyjádřit takto: Iniciátor komunikačního procesu – zdroj – má zájem se spojit s příjemcem prostřednictvím připraveného sdělení, jež je tlumočeno využitím přímého nebo nepřímého média propagace.

Pro sestavení účinné propagační kampaně je velmi důležitý model (připravit zákazníka ke koupi produktu nebo služby). Což znamená zákazníka s tímto produktem seznámit a to nejen z hlediska o značce produktu ale i povědomí o firmě. V prokázaných studiích připravenosti zákazníka ke koupi je vhodné uplatnit rozdílné nástroje propagace. Z dostupných informací platí, že v počátečních fázích, tedy při vytváření povědomí zákazníka o produktu a konkrétním výrobcí a ve stadiu seznamování se s vlastnostmi produktu, jsou nejúčinnějšími a současně nejlevnějšími propagačními nástroji reklama a publicita.

Mezi náročné úkoly marketingového odborníka určitě patří stanovení rozpočtu na uskutečnění propagační kampaně. Výdaje na propagaci se podstatně odlišují nejen

v různých odvětvích, ale také v jednotlivých společnostech téhož odvětví. Nejobvyklejšími přístupy jsou metoda podniku, metoda podílu tržeb, metoda následování konkurence a metoda stanovení rozpočtu podle požadovaných cílů. Tyto metody lze použít pro stanovení rozpočtu na jednotlivé nástroje propagace (rozpočet na reklamu, podporu prodeje).

Součástí plánování propagační kampaně a jejího rozpočtu je rozvržení celkové sumy peněžních prostředků mezi jednotlivé nástroje propagace. Vhodný poměr uplatnění jednotlivých nástrojů mnohdy vyplývá do značné míry z jejich vlastností, dále z povahy propagovaného produktu a důležitým hlediskem je rovněž fáze životního cyklu, ve které se propagovaný výrobek nachází.<sup>4</sup>

### *Nástroje propagace*

Mezi hlavní nástroje propagace patří reklama, která je jedním z nástrojů, jehož firmy užívají k přesvědčování či ovlivňování potenciačních zákazníků, k dalším nástrojům patří podpora prodeje, patřící k nepřímé komunikaci marketingu, dále potom publicita, kterou užívají marketingoví odborníci k nepřímé propagaci firmy nebo jejich produktů či služeb a posledním nástrojem je osobní prodej, spočívající především v osobní komunikaci obchodních agentů firmy s potenciačními zákazníky a jako takový představuje velmi účinný a důležitý nástroj propagace zboží nebo služeb dané společnosti.

Praktickými prostředky, kterými je často realizována komunikace výrobní, případně prodejní firmy se spotřebitelem nebo odběratelem z hospodářské sféry, je již zmiňovaná reklama, podpora prodeje, publicita a podpora distribuce zboží a služeb, samozřejmě nesmíme zapomenout na osobní prodej, který je velmi důležitou součástí.

Reklama je nástrojem využívaný firmami se záměrem přesvědčit či ovlivnit potenciační zákazníky a přispět k posílení tržeb inzerující firmy. Plní funkci informační, přesvědčovací a připomínající. Reklama se šíří prostřednictvím všech dostupných a použitelných médií (televize, rozhlas, plakáty a v poslední době se využívá ve velké míře na internetu). Plánování reklamní kampaně zahrnuje také výběr vhodných médií propagace a vhodných nositelů propagace, jakož i stanovení časového harmonogramu reklamní kampaně a to z hlediska dlouhodobého (jeden rok) a krátkodobého (měsíc, eventuálně každý den).

Profesionálně pojatá činnost v oblasti reklamy se určitě neobejde bez hodnocení a ověřování činnosti. Reklamy bývají testovány už od prvopočátku (koncepce, soubor ilustrací). Hodnocení bývá prováděno reklamní agenturou před zahájením šíření médií a je vlastně prostředkem kontroly kvality připravované reklamy. Nejjednodušším způsobem ověřování o účinnosti reklamy je měření komunikačního účinku (vliv reklamy na podvědomí o existenci zboží konkrétního výrobce, eventuálně podvědomí o existenci obchodní značky).

Podpora prodeje patří k dalším marketingovým nástrojům nepřímé komunikace, posláním je stimulovat spotřebitele a odběratele k rychlejší nebo objemnější koupi konkrétního produktu nebo služby. Podpora prodeje je velmi vhodným nástrojem pro firmy s malým podílem na trhu. Nejčastějšími nástroji jsou vzorky, kupony, rabaty a další.

Marketingoví odborníci užívají k nepřímé propagaci dalšího nástroje, jímž je publicita, mívající podobu zpráv a hodnocení nezávislých osob nebo institucí, proto působí podstatně důvěryhodněji.

Osobní prodej je nástrojem přímé komunikace spočívající především v osobní komunikaci obchodních pracovníků firmy s potencionálními zákazníky, a jako takový představuje velmi účinný a důležitý nástroj propagace a podpory prodeje zboží nebo služeb daného podniku. Osobní prodej patří mezi nejnákladnější nástroje propagace.

Nejtěžší částí obchodních rozhovorů bývá vyjednávání o ceně. To, co často odlišuje obchodníky, je cit pro odhadnutí meze, k níž je kupující, nebo-li zákazník ochoten přistoupit. Nejčastějšími obchodními taktikami jsou: noha ve dveřích (stupňování požadavků a její podstatnou částí je snaha obchodního agenta zavázat si zákazníka). Další taktikou je taktika přibouchnuté dveře, začínající nepřiměřeně vysokým požadavkem, na nějž není možné reagovat jiným způsobem, než-li odmítnutím.

Nejlepší organizační formou prodeje je vymezení geografické působnosti obchodních pracovníků, jiným přístupem je specializace obchodních zaměstnanců na prodej určených druhů zboží nebo poskytovaných služeb. Menší úlohu hraje i způsob hodnocení výsledků práce a způsob odměňování jednotlivých obchodních pracovníků, neefektivnější formou je kombinovaná metoda, jako je pevný plat a provize.<sup>4</sup>

#### 2.2.3.4 Ostatní nástroje marketingu

V nejnovější literatuře se uvádí místo *4P – 8P*. Jsou jimi:

- lidé (*people*)
- balík nabízených služeb (*package*)
- spolupráce (*partnership*)
- programová specifikace (*programming*).

##### Lidé

Jsou to pracovníci, lidé, kteří mají velice důležitou roli. Na jedné straně působí pracovníci, kteří poskytují služby, na straně druhé zákazníci, kteří tyto služby spotřebovávají.

Při výběru pracovníků je nutné zvažovat nejen jejich kvalifikaci a komunikační schopnosti ale také schopnosti řešit krizové situace, odolnost vůči stresovým situacím apod.<sup>16</sup>

##### Balík nabízených služeb

Jde o kombinování různých výrobků a služeb, za které je zákazník ochoten zaplatit souhrnnou cenu tak, aby přesně odpovídaly zákaznickovým přáním a požadavkům.<sup>16</sup>

##### Spolupráce

Jedná se o kooperaci, kde se největší význam klade na vzájemnou spolupráci více společností v oboru, protože se jednotlivým subjektům mohou vlivem vzájemné spolupráce snížit náklady a může se tak urychlit finanční návratnost investic.<sup>16</sup>

##### Programová specifikace

Úzce souvisí s předchozím bodem. Znamená vytváření zájmu o určitý balík služeb a má za úkol zvýšit prodej určité služby.<sup>16</sup>

## 2.2.4 Moderní chápání marketingu

Pojetí marketingového mixu je ovlivněno novým přístupem firem k zákazníkům. Nejnovější literatura doporučuje *4P* nahradit *4C*. Také Kotler připouští, že tradiční marketingový mix se na trh dívá z hlediska prodávajícího a ne z hlediska kupujícího.

Výrobek (*produkt*) se mění na Celkové náklady zákazníka (*customer's total costs*). Mluvíme-li o vlivu informačních a komunikačních technologií na marketingový mix, pak to vyjadřuje možnosti snížení cen produktů bez snížení zákaznické hodnoty.

Místo je nahrazeno Komfortem (*convenience*). Jde o pohodlí zákazníka, např. využití e-mailové komunikace.

Podpora prodeje je nahrazena Komunikací (*communication*), která spěje k přímé komunikaci.<sup>10</sup>

## 2.3 Finanční analýza

Základním finančním cílem společnosti je dlouhodobá maximalizace tržní hodnoty společnosti během delšího období, zvětšení bohatství podnikatele.

Hlavním úkolem finanční analýzy je komplexně posoudit úroveň současné finanční situace firmy a její příčiny, posoudit vyhlídky na finanční situaci firmy v budoucnosti, připravit podklady ke zlepšení, k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů.

Rozhodujícími dílčími cíli firmy v oblasti finančního hospodaření jsou:

- trvalá platební schopnost firmy a perspektiva dlouhodobé likvidity
- trvalý dostatečně vysoký výsledek hospodaření a rentabilita vlastního kapitálu.

Rozhodování o financích musí být bezpodmínečně podloženo finanční analýzou.<sup>6</sup>

### 2.3.1 Cash-flow

Tento ukazatel vyjadřuje peněžní přebytek hospodaření. Jedná se o reálné toky peněz v rámci určitého období. Cash-flow nám pomáhá předcházet platebním nesnázím. Peněžní toky se člení na provozní CF, investiční CF a finanční CF.

Přehled o peněžních tocích nám umožňuje analyzovat:

- schopnost firmy vytvářet peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty
- potřeby firmy v užití peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů.<sup>6</sup>

### 2.3.2 Likvidita

Likvidita vyjadřuje schopnost firmy získat prostředky pro úhradu závazků přeměnou jednotlivých složek majetku do hotovostní formy dříve, než jsou splatné závazky, které tyto složky majetku finančně kryjí. Zajišťuje budoucí platební schopnost firmy.

$$\text{Likvidita 1. stupně (okamžitá)} = \frac{\text{Pohotové peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé dluhy}}$$

Pohotovými peněžními prostředky rozumíme krátkodobý finanční majetek.

Krátkodobé dluhy = Krátkodobé závazky + Krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci.

Hodnota se doporučuje vyšší než 0,2 až 0,5.

$$\text{Likvidita 2. stupně (pohotová)} = \frac{\text{Oběžná aktiva - Zásoby}}{\text{Krátkodobé dluhy}}$$

Doporučená hodnota je 1 až 1,5.

$$\text{Likvidita 3. stupně (běžná)} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé dluhy}}$$

Standardní hodnota je 2,5, ovšem za postačující se považuje hodnota mezi 1,0 a 2,0.<sup>6</sup>

### 2.3.3 Rentabilita

Rentabilita neboli ziskovost měří úspěšnost při dosahování podnikových cílů srovnáním zisku s jinými veličinami vyjadřujícími prostředky vynaložené na dosažení tohoto výsledku hospodaření. Žádoucí je co nejvyšší ziskovost.<sup>6</sup>

Ziskovost vloženého kapitálu (Return on Investment):

$$ROI = \frac{EBIT}{Vložený\ kapitál}$$

kde Ebit = zisk před zdaněním a nákladovými úroky.

Ziskovost celkových vložených prostředků (Return on Assets):

$$ROA = \frac{EAT}{Celková\ aktiva}$$

kde EAT = zisk před zdaněním

Ziskovost vlastního kapitálu (Return on common Equity):

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál}$$

Ziskovost tržeb (Return on Sales):

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby}$$

## **2.4 Metodologie analýzy**

Situace na současném trhu bezpečnostních agentur je pro LARN Brno spol. s r. o. natolik vážná, že je nutné zabývat se změnami, které se však v rámci zkvalitnění produktů budou týkat především lidí a organizační kultury.

Pro dosažení cílů firmy je velice důležitá celková analýza firmy. Pro tuto analýzu použiji různé grafy, STEP faktory, systémovou mapu, SWOT analýzu, Porterův pětifaktorový model a v závěru této části shrnu nejkritičtější body.

## 3 Analýza současného stavu

### 3.1 Charakteristika podniku

#### 3.1.1 Základní údaje o podniku

Společnost Larn Brno spol. s r. o., detektivní a hlídací agentura byla založena v únoru 1990, jako jedna z prvních ryze českých společností. Sídlo má také v Brně na ulici Všeťčikova 31. Je zakládající člen Asociace bezpečnostních služeb Brno a Komory podniků komerční bezpečnosti České republiky a je zaregistrována v registru Certifikačního orgánu systému jakosti ISO 9002. Společnost a její představitelé splnily podmínky Národně-bezpečnostního úřadu pro první stupeň utajení („vyhrazené“). Působí na území Moravy a Slezska. Řadí se mezi největší podniky v oblasti bezpečnostních služeb na výše uvedeném teritoriu.

Společnost LARN Brno spol. s r.o. a její zaměstnanci jsou pojištěni u ČSOB Pojišťovny a.s. pro případy ztrát, krádeží, poranění a jiných škod.

Předmětem podnikání firmy LARN Brno spol. s r. o. je:

- služby soukromých detektivů
- zajišťování ostrahy majetku a osob
- poskytování technických služeb - odchyt zvířat
- správa a údržba nemovitostí
- specializovaný maloobchod.

LARN Brno spol. s r.o. nabízí spolupráci v ochraně objektů zabezpečovací technikou. V jednotlivých městech provozuje tzv. Pulty centralizované ochrany objektů (PCO) řízené počítačem s 24 hodinovou službou, na které pomocí telefonních linek nebo radiového signálu lze napojit jednotlivé objekty, již zabezpečené elektronickými systémy. Při vyhlášení napadení takového objektu vysílá centrální dispečink LARN Brno spol. s r.o. v místě vlastní ozbrojené výjezdové hlídky k zadržení pachatele a zabráněním vzniku dalších škod. Tyto hlídky jsou připraveny na vyžádání zabezpečit okamžitou pomoc strážným na objektech, kde poskytují fyzickou ostrahu.

V poslední době se zaměřuje na smluvní plnění obecní policie pro městské úřady (např. Bystřice, Tišnov, Jedovnice).

Služby, které poskytuje, jsou podrobněji rozebrány v bodě Analýza současného stavu.

Služeb společnosti Larn Brno spol. s r.o. v současné době využívá cca 700 právnických a fyzických osob, mezi nejvýznamnější patří např. ALSTOM Power s. r. o., Veletrhy Brno a. s., Všeobecná úvěrová banka a. s., ČSOB a. s., Raiffeisenbank a. s., UNISTAV a. s., Delta Pekárny a. s., Chepos Engineering s. r. o, Moravská galerie v Brně, Automotodrom a. s., Benzina a. s., Agrozet Brno s. r. o.

Tržní podíl firmy LARN se podle slov jednatele pohybuje okolo 18%. Obrat za rok 2005 byl cca 40 mil. Kč.

Co se týče výrobních zdrojů, firma disponuje autoparkem, širokým arsenálem zbraní, firemními uniformami a speciálními technologiemi, které mi ovšem nikdo nechtěl blíže specifikovat.

Do majetku firmy patří 25 služebních aut, vybavení strážnic (stoly, rychlovarné konvice apod.), technické vybavení, cca 50 mobilních telefonů, kancelářské vybavení, vysílačky a vlastní vysílací kanál s anténou apod.

### 3.1.2 Organizační struktura

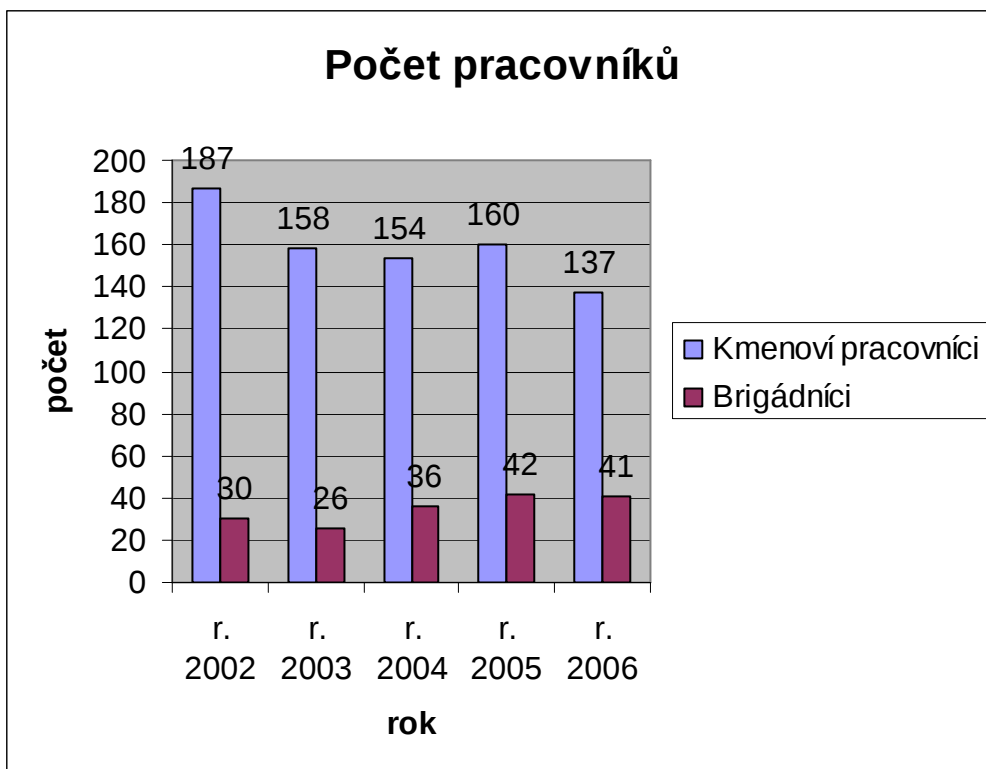
Organizace je řízena vrcholově Valnou hromadou společníků. Společníci jsou de facto totožní s jednatelem společnosti a řediteli společnosti. Jeden z ředitelů společnosti zodpovídá za ekonomický a provozní úsek, druhý ředitel společnosti má na starosti obchodně – správní a technický úsek viz *Příloha č. 1 – Organizační struktura*.

Kromě ekonomického úseku s ekonomickým a personálním oddělením, obchodně – správního úseku s obchodním a detektivním oddělením a speciálními činnostmi a technického úseku s kynologickým a zbrojním oddělením a středisky odchytu zvířat a úklidu, je nosným prvkem společnosti provozní úsek.

Provozní úsek je členěn geograficky na divizi Brno, Tišnov a Mikulov, které řídí ředitel příslušné divize. Pod divize spadají střediska společnosti s vedoucími středisek a nejmenší organizační složkou jsou jednotlivá pracoviště s vedoucími pracovišť.

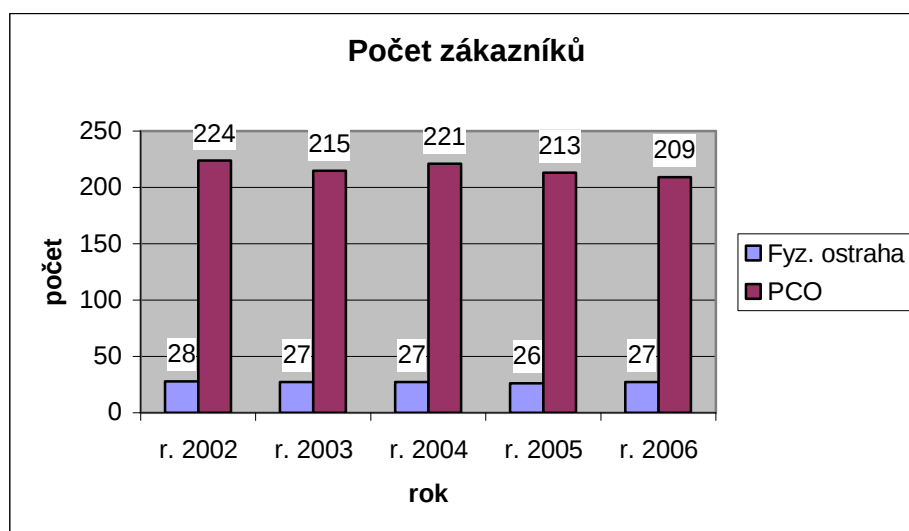
### 3.2 Stavy pracovníků a počet zákazníků

Na začátek této části uvedu počet pracovníků a počet zákazníků firmy LARN Brno spol. s r. o. za posledních pět let viz obr. č. 5 – *Počet pracovníků* a obr. č. 6 – *Počet zákazníků*.



|                    | r. 2002 | r. 2003 | r. 2004 | r. 2005 | r. 2006 |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Kmenoví pracovníci | 187     | 158     | 154     | 160     | 137     |
| Brigádníci         | 30      | 26      | 36      | 42      | 41      |

**Obr. č. 5 – Počet pracovníků**



|                 | r. 2002 | r. 2003 | r. 2004 | r. 2005 | r. 2006 |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Fyzická ostraha | 28      | 27      | 27      | 26      | 27      |
| PCO             | 224     | 215     | 221     | 213     | 209     |

**Obr. č. 6 – Počet zákazníků**

Jak můžeme vidět, firmě klesl počet zaměstnanců. Je to způsobeno ztrátou jedné velké zakázky a zrušením střediska Nový Jičín. Jelikož má firma vysoké ceny, předpokládám, že zákazníci ztrácí v důsledku levnější konkurence.

Dále se mi podařilo zjistit, že fluktuace zaměstnanců je velmi vysoká. Je to způsobeno „neatraktivností“ a nízkým platovým ohodnocením povolání.

### 3.3 Analýza obecného okolí pomocí STEEP faktorů

Metoda STEEP faktorů a faktorů tržního prostředí patří mezi standardní metody analýzy vnějšího okolí firmy v rámci systémového přístupu. Bez hlubšího poznání a chápání faktoru vnějšího prostředí není možné pochopit samotný podnik. Tato metoda se skládá z pěti faktorů: sociologické, technologické, ekonomické, ekologické a politické faktory viz *obr. č. 7 – Vnější prostředí organizace*.

**Sociologické** faktory jsou v případě podmínek ČR převážně důsledkem působení ekonomických vlivů, ale lze pozorovat i takové, které jsou přirozeným důsledkem porevolučního vývoje v ČR. Například věkový průměr pracovníků LARN Brno spol. s r. o. se neustále snižuje, což s sebou nese zvyšování očekávání a nároků na kvalitu přípravy.

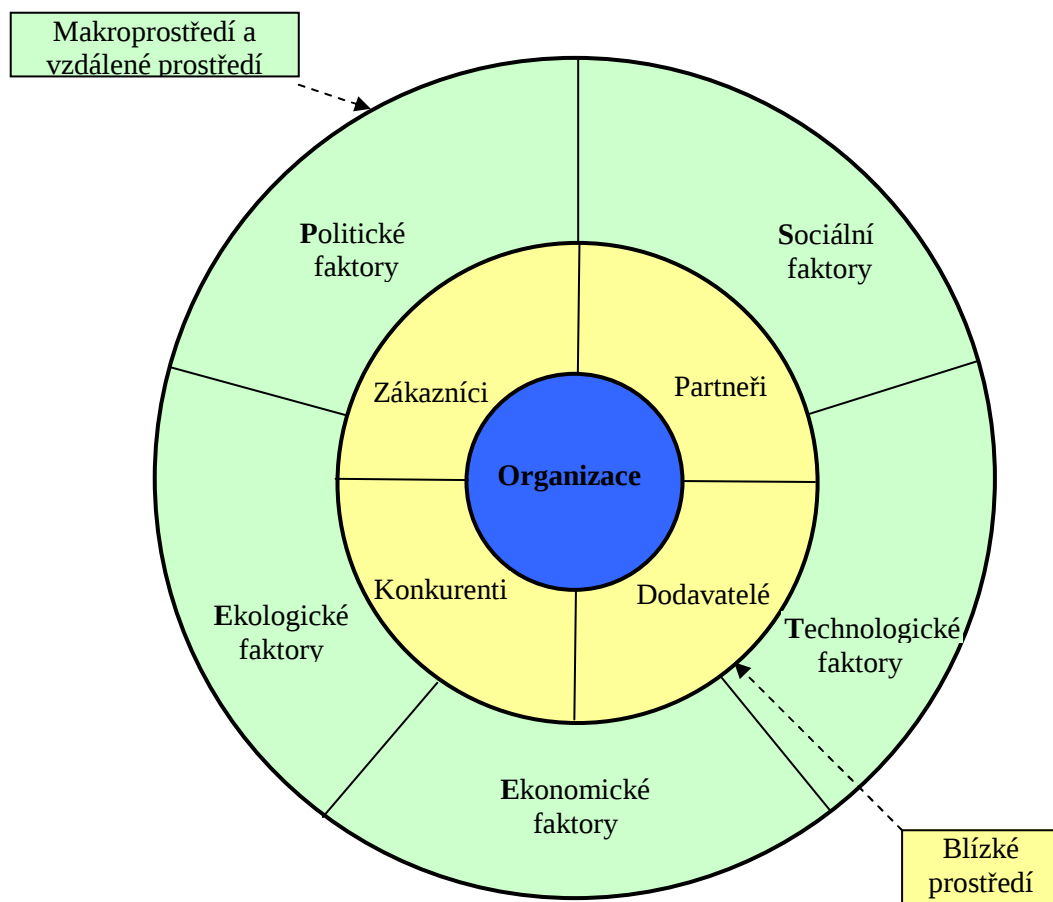
**Technologické** faktory v obchodních podmínkách LARN Brno spol. s r. o. lze omezit na vývoj informační technologie, především internetu. Dnes již existují www stránky, na kterých jsou různé přehledy o konkurenčních produktech a ke kterým mají stále snadnější přístup současní i potenciální zákazníci. Ti logicky odcházejí tam, kde mají lepší podmínky.

**Ekonomické a ekologické** faktory patří pravidelně k nejsilnějším vlivům na každou firmu. Neustále rostoucí ceny vstupů zvyšují náklady. Ekologické faktory se firmy nedotýkají ve velké míře – pouze na výzvu zákazníka se na objektech kontroluje, zda neuniká nějaká látka, apod.

**Politické** faktory jsou rovněž významné, neboť současná politika nefunguje tak, jak by si ředitelé představovali. V minulosti se např. jednalo o zvýšení DPH z 5% na 19% za služby poskytované touto firmou. Ředitelé to vyřešili tak, že vzniklý rozdíl DPH převedli na zákazníky, čímž ovšem vzrostla cena služeb a produktů.

**Trh:** Vzhledem k poměrně velké ceně produktů se zmenšuje počet potenciálních zákazníků. Na druhé straně se objevuje stále více firem, které dávají do požadavků na svou bezpečnost profesionalitu a kvalitu.

**Konkurence:** V souvislosti se zvyšující se poptávkou bezpečnosti se objevuje stále více firem, které tento produkt poskytují a řada z nich za daleko menší ceny. To staví firmu do relativně nevýhodné pozice a nutí posilovat silnou stránku v této oblasti, tj. kvalitu a prestiž, případně poskytovat bližší kontakt se zákazníky přes regionální centra. Pro analýzu konkurenčního prostředí použijí Porterův pětifaktorový model a budu se jím podrobně zabývat později.



**Obr. č. 7 – Vnější prostředí organizace**

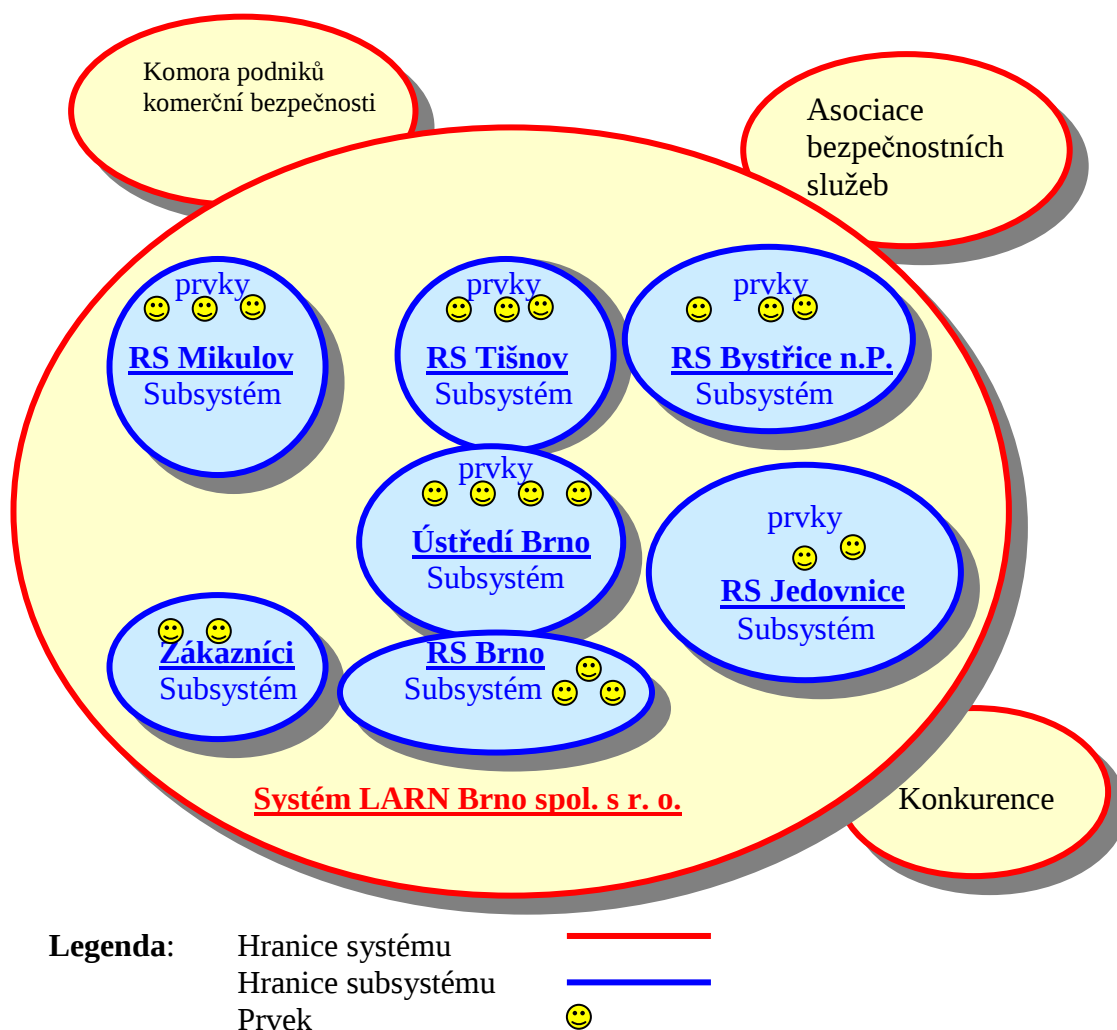
Vnější vlivy, které by mohly mít významný dopad na firmu v následujících 5 letech, jsem identifikoval na obr. č. 8 – *STEEP faktory*.

| kategorie | popis vlivu                                                                                               | síla vlivu |         |        |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|--------|
|           |                                                                                                           | nízká      | střední | vysoká |
| <b>S</b>  | nárůst/pokles nezaměstnanosti<br>dynamika růstu mezd                                                      |            | x       | x      |
| <b>T</b>  | rozvoj IT                                                                                                 |            | x       |        |
| <b>E</b>  | pohyby směnných kurzů<br>recese / konjunktura<br>dynamika růstu mezd                                      | x          |         | x<br>x |
| <b>E</b>  | rostoucí tlak na ekologické aspekty                                                                       | x          |         |        |
| <b>P</b>  | začlenění země do EU<br>hospodaření veřejných rozpočtů<br>výsledky voleb, změna podnikatelského prostředí |            | x<br>x  | x      |

**Obr. č. 8** – STEEP faktory

### 3.3.1 Popis struktury LARN Brno spol. s r. o. pomocí systémové mapy

Abych mohl odhalit a popsat povahu problémů, je vhodné nejdříve analyzovat organizaci jako systém. K tomu je efektivní použít některých schémat v rámci systémového přístupu. Na *obr. č. 9 – Popis organizace LARN Brno spol. s r. o. pomocí systémové mapy* zobrazuji firmu pomocí systémové mapy. Tato mapa slouží především jako pomůcka k pochopení struktury LARN Brno spol. s r. o. a měla by informovat o systému, který je předmětem zkoumání. Prvkem je zde myšlen zákazník, ovšem jelikož firma má cca 700 zákazníků, slouží výčet spíše ilustrativně. Vzhledem k tomu, že je tato mapa dostatečně názorná, nepotřebuje bližšího vysvětlení.



**Obr. č. 9** – Popis organizace LARN Brno spol. s r. o. pomocí systémové mapy

### Zhodnocení poznatků z analýzy obecného okolí

Po vyhodnocení STEEP faktorů a faktorů konkurenčního prostředí se ukazuje, že nejvíce problémů je v ekonomické oblasti, jejichž důsledkem jsou dále prohlubovány problémy v oblasti sociologické i politické. V oblasti trhu a konkurence se objevují firmy se stejnými produkty, což vede k tomu, že současní zákazníci stále více trvají na kvalitě produktu. Aby firma mohla tuto kvalitu garantovat, je nutné vytvořit náležité podmínky. Především je třeba provést důkladnou analýzu stavu organizace a navrhnout příslušná opatření, vedoucí k udržení podílu na trhu a k dosažení dlouhodobé stability v oblasti bezpečnosti v ČR. Vzhledem k tomu, že se příslušné změny budou týkat kultury LARN Brno spol. s r. o., ale především kvality lidí (vedoucích a regionálních manažerů), jedná se o proces časově náročný, citlivý na emoce a leckdy nepřesně

ohraničený. Uvedené problémy naznačují, že se jedná o komplexní okruh činností, do kterých je třeba zapojit všechny pracovníky LARN Brno spol. s r. o., což se neobejde bez systémového přístupu, včetně návrhu vhodné strategie pro zavedení změn.

### 3.4 Analýza oborového a interního okolí

Na trhu se v současné době nachází 98 konkurenčních firem. Vedle této konkurence se nachází ještě další podniky, ty ovšem jsou tak malé, že se o nich nemá cenu zmiňovat. Jedná se např. o hlídání typu „Novák a syn“, kteří se specializují na jediný objekt.

Mezi nejvýznamnější konkurenty firmy LARN Brno spol. s r. o. patří firma GROUP 4 Securitas a. s., která působí nejen na celém území ČR ale i v zahraničí.

Celá organizace LARN Brno spol. s r. o. pracuje v určitém kontextu – prostředí. V rámci tohoto prostředí působí na systém řada vnějších vlivů, které byly popsány výše. Na *obr. č. 10 - Schéma vícenásobných příčin problémů* je schéma vícenásobných příčin, které identifikuje problémové oblasti, vedoucí ke snížení konkurenceschopnosti produktů na trhu.

Na základě uvedeného popisu LARN Brno spol. s r. o. pomocí systémové mapy a schématu vícenásobných příčin lze identifikovat klíčové faktory, které budou situaci výrazně ovlivňovat a které lze nazvat jako „hybné páky změny“. Operační výzkumná skupina jako interní konzultant firmy Shell, která se touto tematikou zabývala a popisuje zmíněné „hybné síly změny“, používá zkratku **VOCATE**, která vznikla z počátečních písmen anglických ekvivalentů:

**Values (hodnoty)** – Pokud v organizaci všichni nepřijímají ty samé hodnoty, s velkou pravděpodobností dojde ke konfliktu, který bude při vyhlídkách na změnu narůstat. V případě LARN Brno spol. s r. o. je to organizační disciplína, vysoká samostatnost a osobní nasazení, mravní základ, který si váží starostlivosti a poskytování služeb. Hybnou hodnotovou silou změny je tady snaha o udržení maximální možné úrovně poskytovaných služeb.

**Ownership (vlastnictví)** – Vlastnictví změny souvisí s iniciátory změny. Ke změně dochází proto, že někdo identifikoval problém, který si vyžaduje řešení, anebo proto, že jsou přítomny externí nebo interní tlaky vyvolávající změny. Vlastnictví změny se vztahuje i na kontrolu, tzn. na to, kdo je považovaný za osobu, která má kontrolu nad

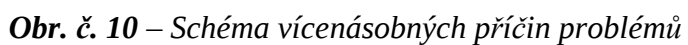
procesem změny. V případě LARN Brno spol. s r. o. se vlastníci budou muset rozhodnout pro některé z navržených řešení.

**Customers (zákazníci)** – Pod pojmem zákazník zde myslíme každého, kdo bude mít prospěch z navrhovaných změn v rámci organizace nebo i mimo ni. V případě LARN Brno spol. s r. o. jsou zákazníky jednak všichni, ale především klienti, tedy všichni současní i potenciální.

**Actors (aktivní účastníci)** – Aktivní účastníci představují každého, na koho bude mít změna pravděpodobně vliv. U LARN Brno spol. s r. o. to budou jistě zákazníci, změna bude mít vliv i na všechny zaměstnance LARN Brno spol. s r. o..

**Transformation (transformace)** – Toto je podstata samotného procesu změny a transformace ze stavu současného do stavu budoucího. Odpovědi na otázky o rozsahu změny, finanční náročnosti, lidských zdrojích apod. je důležité mít již ve stádiu plánování změny pro účinnější zajištění zdrojů. V případě LARN Brno spol. s r. o. je podstatou transformace zkvalitnění služeb a zároveň zlepšení řízení (delegování) ze strany ústředí. Bude se jednat o změnu poměrně rozsáhlou, která bude zahrnovat zásadní změny v organizační kultuře a zejména změnu v myšlení pracovníků LARN Brno spol. s r. o. Těžkosti lze očekávat jako důsledek rozporů (požadavek zvýšit úroveň produktu X snižování počtu interních zaměstnanců, potřeba investic X zvýšený nedostatek financí, rozsáhlá změna X její rychlé provedení, ...)

**Environment (prostředí)** – Dalo by se říci, že v současnosti specifické změny se uskutečňují v kontextu všeobecné změny a stabilita se zdá být věcí minulosti. Zjevně vzniká potřeba hlubšího pohledu a určení, proč je konkrétní změna potřebná právě v tomto konkrétním čase v rámci rozvoje organizace. Vzhledem k výraznému poklesu zákazníků v posledním roce a k narůstající konkurenci, je změna v LARN Brno spol. s r. o. nevyhnutelná, neboť prostředí, ve kterém se pohybuje, nedovoluje při současném stavu příjmů udržet služby ve stejném rozsahu a kvalitě.



### 3.4.1 Identifikování přímých konkurentů

Přímá konkurence uspokojuje potřeby zákazníka stejnými nebo podobnými produkty.

Je charakteristická především:

- nabídkou shodných produktů,
- působením na stejných trzích,
- přibližně stejnou velikostí.

V tomto oboru jsou to ostatní dodavatelé bezpečnostních služeb. Nejvýznamnější z nich jsou agentury se zahraniční účastí, zejm. Group 4, Securiton, Fenix.

### 3.4.2 Identifikování nepřímých konkurentů

Nepřímí konkurenti přicházejí z následujících oblastí:

- podniky nabízející substituční produkty (jiné produkty stejných užitků).

Jako příklad mohu uvést:

- Policie ČR, Městská (Obecní) policie,
- regionální specialisté (jiní dodavatelé, kteří jsou zákazníkovi geograficky blízcí),  
například: maličké firmy s 1 zakázkou, která jim stačí na uživení se – nechtějí expandovat,
- specialisté na služby (firmy nabízející řešení na míru)  
například: specializované detektivní agentury,
- konkurenti o zdroje (společnosti soutěžící o stejné zdroje),  
například: zahraniční společnosti, které zaměstnávají pracovníky stejných profesí.

### **Zhodnocení poznatků z analýzy oborového a interního okolí**

Po vyhodnocení oborového a interního okolí jsem dospěl k závěru, že se na českém trhu nachází řada konkurenčních firem v čele s GROUP 4 Securitas a. s. Na sníženou konkurenceschopnost firmy LARN Brno spol. s r. o. mají vliv zejm. ceny vstupů, legislativní omezení, špatné hospodaření ústředí a nedostatek zkušených vedoucích pracovníků.

## 3.5 Analýza produktu

Nejdůležitějším nástrojem marketingu je produkt. Produktem rozumíme jakoukoli nabídku, která je určena k uspokojení nějaké potřeby. Nejedná se ovšem jen o hmotné výrobky ale i o služby.<sup>4</sup>

### 3.5.1 Popis nabídky služeb

LARN Brno spol. s r. o. poskytuje služby v následujících oblastech:<sup>17</sup>

#### 1) Fyzická ostraha

##### **Služby :**

- fyzická ostraha objektů
- ostraha bank, obchodních domů a průmyslových objektů
- osobní ochrana osob
- detektivní služba
- recepční a hotelová služba
- patrolovací služba (revírní autohlídky)
- pěší hlídky
- poradatelská služba

##### **Dále nabízí:**

- řešení bezpečnostních otázek včetně dodání bezpečnostního projektu zpracovaného na míru zákazníkovi a jeho potřebám
- profesionálně vyškolené zaměstnance, kteří pracují pod dohledem zkušených velitelů směn a objektů
- službu strážných nejen v uniformě společnosti ale i v civilním oděvu, dle přání a požadavků zákazníka
- ještě před zahájením ostrahy společné zpracování závazných pravidel pro ostrahu objektu (viz příloha č. 5 – Vzorový strážní řád), který je závazný pro obě smluvní strany
- možnost vybavit pracovníky dle požadavků zákazníka – střelnou zbraní, radiostanicí, mobilním telefonem, tonfou, kontrolním systémem na prokazatelnost

pochůzek, přenosným detektorem kovů popř. jinou speciální výzbrojí a výstrojí či služebním psem

- možnost výškolení pracovníků, kteří vykonávají ostrahu objektu, současně i na funkci „požární preventista“

## *2) Technická ochrana objektů (PCO)*

### **Služby :**

- instalace zabezpečovacího zařízení
- připojení na Pult centralizované ochrany objektů
- výjezdová zásahová vozidla
- pohotovostní služby

LARN Brno spol. s r.o. nabízí spolupráci v ochraně objektů zabezpečovací technikou. V jednotlivých městech provozuje tzv. Pulty centralizované ochrany objektů řízené počítačem s 24 hodinovou službou, na které pomocí telefonních linek nebo radiového signálu lze napojit jednotlivé objekty, již zabezpečené elektronickými systémy. Při vyhlášení napadení takového objektu vysílá centrální dispečink LARN Brno spol. s r.o. v místě vlastní ozbrojené výjezdové hlídky k zadržení pachatele a zabráněním vzniku dalších škod.. Tyto hlídky jsou připraveny na vyžádání zabezpečit okamžitou pomoc strážným na objektech, kde poskytuje fyzickou ostrahu.

## *3) Ozbrojená přeprava či ozbrojený doprovod finančních hotovostí a cenností*

Tuto službu realizuje výhradně jen jako součást služby ostrahy objektů.

## *4) Doplnkové služby*

Ve spolupráci s renomovanými společnostmi v Brně, zabezpečuje i úklidové služby jako centrální dodavatel, popřípadě jako jejich zprostředkovatel.<sup>17</sup>

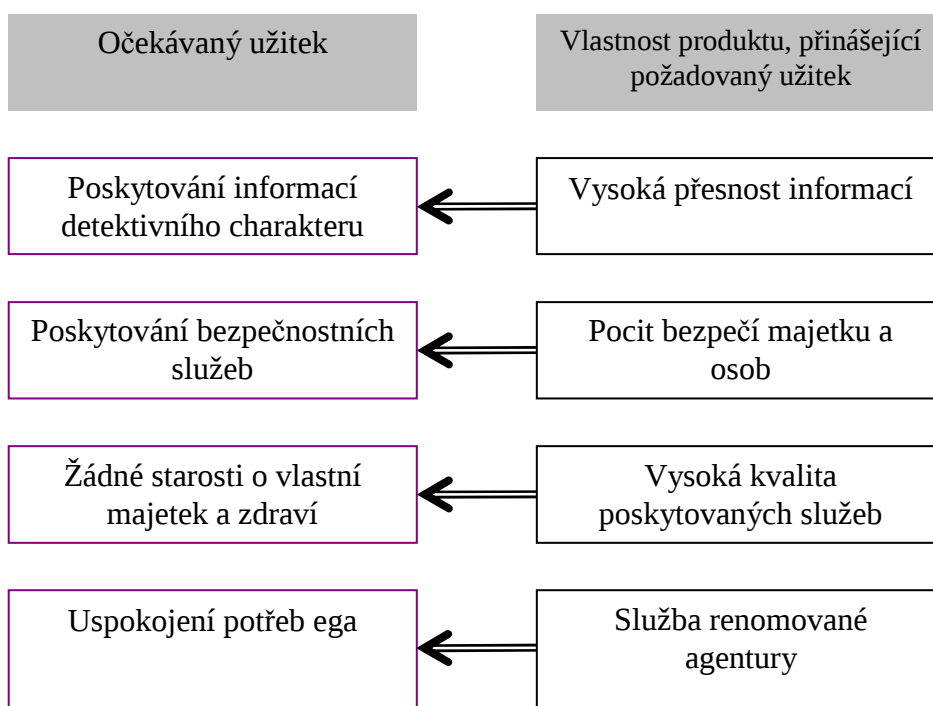
### 3.5.2 Vlastnosti produktů a užitek který přinášejí

Při rozhodování zákazníků o koupi produktu hraje rozhodující roli užitek, který jim daný produkt poskytne.

Vlastnost produktu není důležitá, představuje pouze prostředek k uspokojení potřeb zákazníka (přináší užitek). Výjimku však mohou tvořit produkty k uspokojení ega, kdy samotná vlastnost (např. exkluzivita) převáží nad poskytovaným užitekem.

#### 3.5.2.1 Externí zákazníci

Externí zákazníci se nacházejí vně systému - mimo organizaci. Od souboru služeb firmy očekávají, že jim přinesou následující užitky:



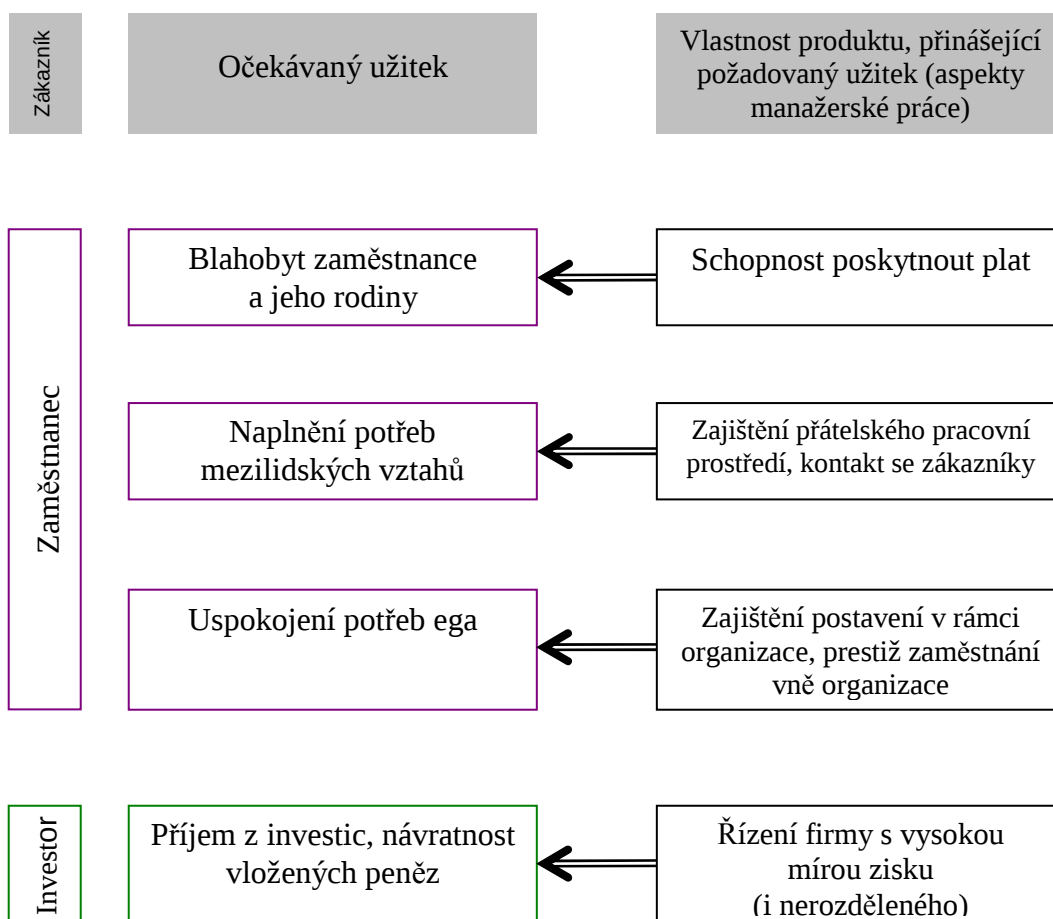
**Obr. č. 11** – Užitky externích zákazníků z produktů

### 3.5.2.2 Interní zákazníci

Interní zákazníci jsou takoví, kteří se nacházejí uvnitř systému, uvnitř organizace. Očekávají kvalitní služby od svých interních dodavatelů, kterými jsou ostatní složky systému.

U interních zákazníků je vyjmenování očekávaných užiteků a vlastností opět poněkud složitější. Každý segment (zaměstnanci, majitelé) mají odlišná až protichůdná očekávání.

Pokud za produkt považují kvalitní manažerskou práci, pak její jednotlivé aspekty budou vlastnostmi, umožňujícími naplnění očekávání zákazníka.



**Obr. č. 12** – Interní zákazníci a očekávané užítky

## Zhodnocení poznatků z analýzy produktu

Firma LARN Brno spol. s r. o. poskytuje celou škálu doprovodných služeb k hlavní službě – detektivní a hlídací činnost. Poskytuje služby zejm. v oblasti fyzické ostrahy, technickou ostrahu objektů (tzv. Pulty centralizované ochrany) a ozbrojenou přepravu finanční hotovosti nebo cenností. Produkty jsou na úrovni konkurence zejm. díky již zmiňovaným doprovodným službám.

### 3.6 Analýza cenové politiky

Veškeré hospodářské organizace, které tvoří zisk, ale také většina těch institucí, jejichž prvotním posláním není tvorba zisku, jsou v tržním hospodářství postaveny před problém ocenit své výrobky nebo služby. Cena je vyjádřením hodnoty zboží nebo služby.<sup>4</sup>

Firma LARN Brno spol. s r. o. působí na českém trhu již řadu let, proto nemá problémy se stanovením ceny zcela nové služby. Ceny jednotlivých služeb jsou uvedeny na *obr. č. 13 – Orientační ceník*.

|                                       |                      |                         |
|---------------------------------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Fyzická ostraha</b>                | Strážný - informátor | od 92 Kč / hod.         |
|                                       | Strážný              | od 95 Kč / hod.         |
|                                       | Strážný se psem      | od 103 Kč / hod.        |
|                                       | Strážný se zbraní    | od 107 Kč / hod.        |
| <b>Krátkodobá ostraha</b>             |                      | od 150 Kč / hod.        |
| <b>Krátkodobá ostraha se sl. psem</b> |                      | od 160 Kč / hod.        |
| <b>Převozy cenností</b>               |                      | od 350 Kč / hod.        |
| <b>Detektivní služba</b>              |                      | 300 Kč / hod. + náklady |
| <b>PCO</b>                            | - byt                | 500 - 750 Kč            |
|                                       | - RD                 | 700 - 900 Kč            |
|                                       | - firemní objekty    | od 1 050 Kč             |

*Obr. č. 13 – Orientační ceník<sup>17</sup>*

### 3.6.1 Fyzická ostraha

Konečná cena v předkládaných variantách ostrahy je odvislá od požadovaného časového režimu ostrahy, počtu strážných ve směně, dalších speciálních požadavcích na kvalifikaci strážných atd.

Kalkulace 1 hodiny práce strážného je vypočítána v příloze č. 2 – *Kalkulace 1 hodiny práce strážného*.

#### Cena za 1 hod. ostrahy v jednotlivých variantách zahrnuje:

- výkon služby zkušeného strážného ve firemním stejnokroji (ve variantě se psem, se zbraní)
- použití kontrolního systému „FLEXIS“ – elektromagnetické čipy
- případný zásah mobilní výjezdové hlídky v prospěch příslušníků ostrahy
- připojení a nepřetržitý monitoring vybrané kanceláře či prostoru prostřednictvím tel. linky
- při uzavření smlouvy na dobu neurčitou s nejméně 2 příslušníky ostrahy ve směně po dobu 24 hod., firma poskytuje i bezplatně zařízení (rad. vysílač), který zabezpečuje napojení a monitoring objektu na PCO prostřednictvím přenosu signálu radiovou sítí (hodnota cca 18 000.- Kč)
- ozbrojený doprovod či transport cenin a fin. prostředků 1x měsíčně v teritoriu města Brna
- pojištění výkonu služby ostrahy do výše 5 mil. Kč.<sup>17</sup>

### 3.6.2 Napojení objektu na PCO se zabezpečením nepřetržité služby výjezdu k objektu

Při zavádění napojení na Pult centrální ochrany, jsou účtovány poplatky jak nám uvádí obr. č. 14 – Vstup do systému PCO.

|                       |             |
|-----------------------|-------------|
| přes telefonní linku  | 1 000,- Kč  |
| radiovým systémem     |             |
| • přenosové zařízení  | 16 000,- Kč |
| • externí anténa      | 2 100,- Kč  |
| celkem radiový přenos | 18 100,- Kč |

(jednorázové poplatky)

**Obr. č. 14** – Vstup do systému PCO

Použití radiového přenosu vč. externí antény je přímo závislé na úrovni radiového signálu v dané lokalitě. V případě ukončení střežení firma odkupuje zpět radiový vysílač s amortizací 20 % ročně. V případě, že montáž zabezpečovacího zařízení bude realizována spolupracujícími společnostmi, odpadá u připojení tel. linkou jednorázový vstupní poplatek ve výši 1000,- Kč.

Dále jsou účtovány měsíční poplatky za monitorování objektů viz obr. č. 15 – Měsíční poplatky za monitorování objektů.

|                                       |                    |
|---------------------------------------|--------------------|
| byty:                                 | 500 - 750,- Kč     |
| rodinné domy:                         | 700 - 900,- Kč     |
| firemní objekty:                      |                    |
| • kanceláře 1 - 3 místností           | 1 050 - 1 300,- Kč |
| • prodejny, kanceláře 4 - 8 místností | 1 300 - 1 500,- Kč |
| • samostatné objekty                  | 1 500 - 1 700,- Kč |
| objekty vyšší důležitosti             | 2 000 - 3 500,- Kč |
| sankční poplatek za planý výjezd      | 300,- Kč           |

**Obr. č. 15** – Měsíční poplatky za monitorování objektů

U objektů připojených radiovým signálem je v poplatcích za monitorování objektů již obsažen poplatek za používání radiových vln, který je odváděn Českému telekomunikačnímu úřadu.

### **Zhodnocení poznatků z analýzy cenové politiky**

Po analýze cenové politiky jsem zjistil, že cenové rozpětí firmy LARN Brno spol. s r. o. je vyšší než u většiny konkurenčních firem. Firma se ovšem snaží tento stav odůvodnit historií a kvalitou produktů.

## **3.7 Analýza distribuce**

Produkt, který je výsledkem hospodářské činnosti výrobce, se musí dostat ke spotřebiteli. Tento pohyb nazýváme distribuce. Umožňuje, aby zákazník mohl v našem případě službu obdržet na přesně stanoveném místě (sídlo firmy) a ve stanovené době (v rámci úřední doby).<sup>4</sup>

Distribuce služeb ve firmě LARN Brno spol. s r. o. je spjata s činností obchodního oddělení. Obchodní oddělení má dva zaměstnance, kteří se o tuto oblast starají. Mezi jejich další hlavní aktivity patří:

- rozesílání propagačních materiálů předem vytypovaným zákazníkům
- osobní prodej předem vytypovaným zákazníkům
- inzerce.

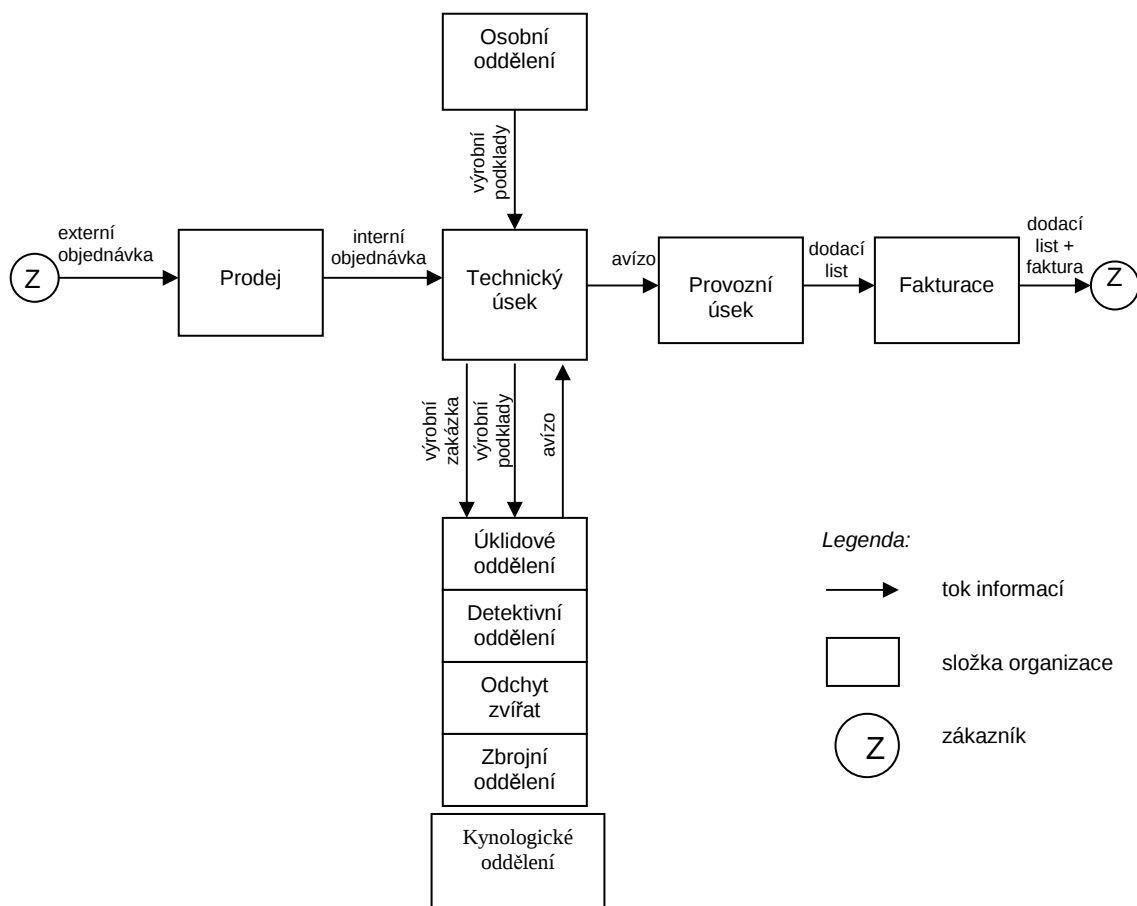
## **3.8 Analýza komunikace**

Styk firmy s trhem se neobejde bez dalšího nástroje, jímž je komunikace firmy se zákazníky. Komunikace je tedy nástroj marketingu, který zprostředkovává informační tok způsobem výhodným pro obě zúčastněné strany.<sup>4</sup>

### 3.8.1 Informační toky

Ke znázornění toků informací (zde konkrétně proces vyřizování objednávek externího zákazníka) a odhalení možnosti vzniků informačních šumů, slouží *obr. č. 16 – Schéma informačních toků*.

Toto schéma jsem použil také z toho důvodu, že do jisté míry znázorňuje podstatu interních zákazníků a jejich závislosti na interních dodavatelích.



**Obr. č. 16** – Schéma informačních toků

### 3.8.2 Komunikační mix

Součástí marketingového mixu je komunikační mix, který je ovlivňován opatřeními v oblasti výrobní, cenové a distribuční politiky. Jde o kombinaci prvků, zahrnující:

- propagaci,
- publicitu,
- podporu prodeje a
- osobní prodej.<sup>5</sup>

### **3.8.2.1 Propagace**

V případě firmy LARN Brno spol. s r. o. se jedná o nedostatečnou propagaci. Firma má sice internetové stránky, ovšem ve srovnání se stránkami jiných společností v této oblasti jsou nedostačující – příliš strohé a graficky nedokonalé. Firma disponuje několika reklamními panely i na tramvajích v Brně, ovšem není jich moc. Firma využívá hlavně obchodní zástupce, jak již bylo výše popsáno.

Firma pořádá každý rok reprezentační ples, kam zve všechny důležité zákazníky. Tento ples je velmi dobře organizován, ovšem působí jen na současné zákazníky a nikoli na možné budoucí.

Firma sází na schopnost budoucích zákazníků hledat si firmu sami – má proto výraznou reklamu ve Zlatých stránkách.

Spokojení zákazníci, kteří šíří pozitivní reklamu dále, jsou také velmi důležití.

### **3.8.2.2 Publicita**

Firma není moc známá, i když patří k největším v ČR. Ve sdělovacích prostředcích téměř neúčinkuje.

### **3.8.2.3 Podpora prodeje**

Podporu prodeje firma moc nevyužívá. Poskytuje sice slevy (procentem z ceny zakázky – maximálně však do 5%), ale jen pro velké zakázky. Pokud se jedná o prestižní zakázky poskytuje rovněž slevy.

Je možnost i cenu snížit a to v případě levnější konkurence ve výběrovém řízení.

Firma disponuje velkým množstvím propagačních předmětů.

### **3.8.2.4 Osobní prodej**

Firma tento způsob prodeje využívá prostřednictvím obchodních zástupců.

### 3.2.8.5 Reklamace

Samostatný bod bych věnoval reklamaci služeb. Jedná se o důležitou věc, protože jak se říká – přestat fungovat může vše, a na základě možnosti reklamovat, ochoty zaměstnanců řešit problém a výsledku reklamace se zákazník rozhoduje, zda u firmy setrvá.

Chyba může vzniknout buď chybou zaměstnance, nebo chybou systému.

Reklamaci může zákazník podat u vedoucího objektu písemně, osobně, mailem, telefonicky nebo faxem. Pokud reklamace je nad rámec kompetence vedoucího objektu, postupuje tuto stížnost vedoucímu střediska, pokud i on je bezradný, vyřizuje to ředitel a v posledním stupni jednatel společnosti.

Pokud se nejedná o hrubé porušení Strážního řádu, je zaměstnanec pozván na pohovor, na něm je mu udělena výtka. Při opakovaném porušení je převelen na jiné pracoviště nebo propuštěn.

V současné literatuře se objevuje místo „4P“ „5P“. Tím pátým *P* jsou *lidé* (*people*). Zde bych se zaměřil zejm. na zaměstnance firmy, kteří byli již analyzováni na začátku tohoto bodu.

Loajální zaměstnanci jsou pro firmu nepostradatelní. Firma LARN Brno spol. s r. o. tyto zaměstnance postrádá. Je to způsobeno velmi nízkým platem viz *příloha č. 3 – Hodnostní označení a mzdové zařazení*. Průměrná doba, po kterou zaměstnanec ve firmě zůstává, je jeden rok. Firma proto musí vynakládat další finanční prostředky na zaškolení nových zaměstnanců, ale co je důležitější – musí je zaškolovat přímo na místě a to může trvat i několik týdnů, než si zaměstnanec na své pracoviště zvykne.

### **Zhodnocení poznatků z analýzy komunikace**

Po vyhodnocení poznatků jsem zjistil, že firma LARN Brno spol. s r. o. má největší nedostatky v propagaci, její publicita je také na velmi nízké úrovni a podporu prodeje firma téměř nevyužívá.

Společnost nejvíce preferuje osobní prodej přes své obchodní zástupce.

### 3.9 SWOT analýza

SWOT analýza je užitečný nástroj k rozboru činnosti podniku, oddělení i jednotlivce. V případě společnosti LARN využiji SWOT analýzu 4P marketingového mixu – Produktu, Ceny, Propagace a Místa viz *obr. č. 17 – SWOT analýza marketingového mixu 4P společnosti LARN Brno spol. s r. o.*

Při zpracování SWOT analýzy jsou získané informace rozděleny do jednotlivých kategorií – mezi slabé a silné stránky, příležitosti a ohrožení.

- Slabé stránky – jsou interní faktory. Může jím být například menší objem výroby podniku v porovnání s hlavním konkurentem nebo omezený rozpočet pro reklamní aktivity. Jsou to důležité faktory pro vztahy se zákazníky, ve kterých ovšem firma není tak silná jako konkurence.
- Silné stránky – jsou interní faktory, například kvalita produktů, nižší náklady než konkurence. V porovnání s konkurencí dosahuje firma dobrého výsledku.
- Příležitosti – jsou odvozené od vnějších faktorů. Může to být například měnící se vkus, nové exportní trhy, zrušení vládních omezení. Napomáhají rozvoji podnikání.
- Ohrožení – řadí se mezi vnější faktory. Může to být například vstup nového konkurenta na trh, nejasná vládní politika. Tyto faktory mohou ohrožovat samotnou firmu.

| <b>Produkt</b>                                                                                       |                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Silné stránky                                                                                        | Příležitosti                                                                                                       |
| - tradice firmy a její dlouhé působení na trhu<br>- kvalita<br>- možnost individuální úpravy zakázky | - poptávka na trhu<br>- zdokonalující se technologie (v případě PCO)<br>- rostoucí zájem obyvatelstva o bezpečnost |
| Slabé stránky                                                                                        | Hrozby                                                                                                             |
| - technologie rychle zastarává<br>- český občan nepovažuje bezpečnost za prioritu                    | - konkurence                                                                                                       |

| <b>Cena</b>                                                               |                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Silné stránky                                                             | Příležitosti                                        |
| - přiměřená cena vzhledem k tradici a profesionalitě                      | - zvyšující se kupní síla obyvatelstva              |
| Slabé stránky                                                             | Hrozby                                              |
| - vyšší cena ve srovnání s konkurencí (menší podniky typu Novák a syn...) | - konkurence<br>- rostoucí zadlužování obyvatelstva |

| <b>Propagace</b>                       |                                      |
|----------------------------------------|--------------------------------------|
| Silné stránky                          | Příležitosti                         |
| - kvalita produktu<br>- zavedené jméno | - využití rozšiřujícího se internetu |
| Slabé stránky                          | Hrozby                               |
| - slabá propagace                      |                                      |

| <b>Místo</b>                                           |                                                 |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Silné stránky                                          | Příležitosti                                    |
| - výhodně umístěné sídlo společnosti: Masarykova čtvrť | - dostatečná nabídka volných prostor v lokalitě |
| Slabé stránky                                          | Hrozby                                          |
| - špatné parkování                                     |                                                 |

**Obr. č. 17** – SWOT analýza marketingového mixu 4P společnosti LARN Brno spol. s r. o.

Jak vyplývá z obr. č. 17, silné stránky převažují nad slabými stránkami. Ovšem tyto slabé stránky nemohou být přehlíženy, zejm. slabá propagace by měla být posílena.

V případě produktu, je největší problém firmy zastarávání technologie – konkrétně myslím PCO. Firma sice v současné době vlastní velmi moderní technologie, ale při současném tempu vývoje bude za rok či dva zastaralá a toho by mohla využít konkurence a přebrat firmě zákazníky. Lidé v České republice sice bezpečnost svého majetku nepovažují za prioritu, ovšem tento názor se pomalu začíná měnit a lidé požadují větší bezpečnost.

Cena je také poměrně vysoká, jak je znázorněno na obr. č. 13, 14 a 15. Mohl by to být jeden z důvodů, proč by si mohli potencionální klienti vybrat jinou firmu.

Při SWOT analýze dopadla nejhůře propagace. I sám ředitel uznává, že zde existují velké nedostatky, které ovšem nikdo neřeší.

Firma sídlí v Masarykově čtvrti, což je velmi výhodná pozice blízko centra města. Žádná podobná firma nemá v blízkosti sídlo, takže neexistuje žádné ohrožení z hlediska konkurence.

### 3.10 Finanční analýza

#### 3.10.1 Cash-flow

| VÝKAZ TOKU PENĚŽNÍ HOTOVOSTI (v tis. Kč za období) |                                                 |              |             |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------|-------------|
|                                                    |                                                 | 2004         | 2005        |
| <b>P</b>                                           | <b>Stav PP na zač.období</b>                    | <b>382</b>   | <b>721</b>  |
| 1                                                  | VH za účetní období                             | 759          | 759         |
| 2                                                  | Účetní odpisy DHM a DNM                         | 73           | 73          |
| 3                                                  | Změna stavu rezerv                              | 0            | 0           |
| 4                                                  | Změna stavu čas.rozlišení a doh.účtů            | -165         | -141        |
| 5                                                  | Změna stavu zásob                               | 41           | 331         |
| 6                                                  | Změna stavu pohledávek                          | 826          | 1601        |
| 7                                                  | Změna stavu kr.závazků, bez KÚ a fin.výpomocí   | 11           | -1896       |
| 8                                                  | Zvýšení krát.úvěrů a fin.výpomocí               | 0            | 0           |
| 9                                                  | Snížení krát.úvěrů a fin.výpomocí               | 0            | 0           |
| 10                                                 | Změna stavu pohl.za upsaný ZK                   | 0            | 0           |
| <b>A</b>                                           | <b>Čistý peněžní tok z běžné a mim.činnosti</b> | <b>1545</b>  | <b>727</b>  |
| 11                                                 | Nabytí DHM a DNM                                | -37          | 37          |
| 12                                                 | Nabytí DFM                                      | 0            | 0           |
| 13                                                 | Výnosy z prodeje DHM a DNM                      | 0            | 0           |
| 14                                                 | Výnosy z prodeje DFM                            | 0            | 0           |
| <b>B</b>                                           | <b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>  | <b>-37</b>   | <b>37</b>   |
| 15                                                 | Změna stavu dlouh.závazků bez úvěrů             | 145          | -95         |
| 16                                                 | Zvýšení stř. a dlouh.úvěrů                      | 0            | 0           |
| 17                                                 | Snížení stř. a dlouh.úvěrů                      | 0            | 0           |
| 18                                                 | Změna stavu VK z vybraných operací              | -1314        | -705        |
| <b>C</b>                                           | <b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>    | <b>-1169</b> | <b>-800</b> |
| <b>D</b>                                           | <b>Čistý peněžní tok</b>                        | <b>339</b>   | <b>-36</b>  |
| <b>E</b>                                           | <b>Hotovost na konci roku</b>                   | <b>721</b>   | <b>685</b>  |

**Obr. č. 18** – Výkaz CF společnosti LARN Brno spol. s r. o.

Jak vyplývá z Výkazu CF, stav peněžních prostředků není nijak velký. Čistý peněžní tok z běžné činnosti je na dobré úrovni, ovšem čistý peněžní tok z investiční činnosti je v letech 2004 a 2005 vždy záporný. I přesto je hotovost na konci období v kladných číslech.

### 3.10.2 Likvidita

| Ukazatele likvidity | 2003  | 2004  | 2005  |
|---------------------|-------|-------|-------|
| běžná likvidita     | 1,184 | 1,108 | 1,268 |
| pohotová likvidita  | 1,130 | 1,060 | 1,263 |
| okamžitá likvidita  | 0,053 | 0,099 | 0,143 |

Likvidita firmy LARN Brno spol. s r. o. není úplně na nejlepší úrovni.

**Běžná i pohotová likvidita** splňují minimální hranici z intervalu <1;2> resp. <1;1,5>, což je dle literatury z hlediska finančního zdraví přijatelná hodnota. V roce 2005 se hodnoty zlepšily a to díky tomu, že firma zvýšila úhrady svých krátkodobých závazků. Pohotová a běžná likvidita v jednotlivých letech má téměř stejnou hodnotu, protože zásoby tvoří jen velmi malou část oběžného majetku, to je patrné především v roce 2005, kde zásoby tvoří pouze 0,36 % celkových aktiv.

**Okamžitá likvidita** je velmi špatná. Firma má velmi málo pohotových finančních prostředků (2003 - 4,27 %, 2004 - 8,4 %, 2005 - 10,65 % z celkových aktiv) a naopak velmi mnoho krátkodobých závazků (2003 – 80,92 %, 2004 – 84,65 %, 2005 – 74,56 % z celkových aktiv). Tato kombinace nemůže vést k ničemu jinému. Ale je zde trend ke zlepšení.

### 3.10.3 Rentabilita

| Ukazatele rentability v %                         | 2003  | 2004  | 2005  |
|---------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| ROI - rentabilita vloženého kapitálu (míra zisku) | 10,04 | 9,49  | 18,53 |
| ROA - rentabilita celkového kapitálu              | 8,81  | 8,85  | 17,39 |
| ROE - rentabilita vlastního kapitálu              | 51,07 | 76,67 | 79,70 |
| ROS - rentabilita tržeb                           | 2,27  | 2,09  | 3,30  |

**ROI** – v letech 2003 a 2004 jsou hodnoty pod minimální doporučovanou hodnotou 12 %. Ovšem v roce 2005 ukazatel vzrostl na velmi příznivou hodnotu, což bylo způsobeno zvýšením zisku před zdaněním a nákladovými úroky (EBIT) a zároveň snížením celkového kapitálu, které souvisí s propouštěním externích zaměstnanců. Oborový průměr má hodnotu 11,2 %.

Na 1 Kč celkového kapitálu připadá v roce 2003 0,10 Kč, v roce 2004 0,09 Kč a v roce 2005 0,18 Kč zisku před zdaněním a nákladovými úroky (EBIT).

**ROA** – tento ukazatel má stejný průběh jako předchozí. Oborový průměr má hodnotu 11,9 %.

Na 1 Kč aktiv připadá v roce 2003 0,09 Kč, v roce 2004 0,09 Kč a v roce 2005 0,17 Kč čistého zisku (EAT).

**ROE** – ukazatel vzhledem k oborovému průměru (34,4 %) má velmi vysoké hodnoty. To je způsobeno velmi malým podílem vlastního kapitálu na celkovém kapitálu - vysokém zadlužení.

Na 1 Kč vlastního kapitálu připadá v roce 2003 0,51 Kč, v roce 2004 0,77 Kč a v roce 2005 0,80 Kč čistého zisku (EAT).

**ROE > ROA** – v tomto případě mluvíme o tzv. pozitivním vlivu finanční páky.

**ROS** – hodnoty ukazatele jsou po všechny analyzované roky téměř shodné.

Na 1 Kč tržeb připadá v roce 2003 0,02 Kč, v roce 2004 0,02 Kč a v roce 2005 0,03 Kč čistého zisku (EAT).

Finanční situace je mírně problematická, ale v posledním analyzovaném roce se lepší.

Velkým problémem je struktura zdrojů financování. Firma má mnoho krátkodobých závazků, tedy firma je velmi zadlužena. S tím souvisí i nedostatek pohotových finančních prostředků a mnoho krátkodobých pohledávek, který je způsoben tím, že firmě nejsou hrazeny závazky, ze kterých by získala finanční prostředky na úhradu krátkodobých pohledávek – tzv. druhotná platební neschopnost. Zajímavé je, že vedení firmy odmítá úvěry od bank.

### **3.11 Přehled nedostatků současného stavu**

Provedenou analýzou jsem našel tyto nedostatky:

- firma ztrácí zákazníky v důsledku vysokých cen za provádění služeb a to se projevuje i ve snižování počtu zaměstnanců
- slabá propagace
- informační toky jsou zdlouhavé a prolínají se přes velké množství oddělení
- slabá podpora prodeje
- vysoká fluktuace zaměstnanců
- nedostačující hodnoty okamžité likvidity
- rentabilita vloženého a celkového kapitálu na minimální doporučené hodnotě.

## 4 Návrh marketingového řízení firmy

Na základě informací získaných z analýzy současného stavu navrhuji změny, které firmě pomůžou k rozšíření a zlepšení marketingového mixu v problémových oblastech.

Většina změn si vyžádá finanční podporu, která se ovšem vrátí ve formě zisku.

### 4.1 Lidé

Jedním z největších problémů firmy je častá fluktuace zaměstnanců. Jak již bylo naznačeno, je to způsobeno hlavně nízkým platem. Vedle toho hraje důležitou roli také poměrně nezajímavá práce.

Vedení firmy málokdy odměňuje dobré chování zaměstnance a dobře vykonanou práci.

Bylo by vhodné zavést motivační systém, který by zavedl opatření, které by tento stav zlepšila, protože motivovaní lidé jsou produktivnější než nemotivovaní. Systém odměn je uveden na *obr. č. 20 – Systém odměn*.

Dále by bylo účelné zavést firemní noviny, které by vycházely čtvrtletně a byly by dostupné na všech pracovištích. Součástí novin by nebyly jen informace o dění ve firmě, ale také by se v nich objevovaly informace, které by motivovaly zaměstnance – např. zdůraznění informací o odměňování nadstandardních výkonů (např. chycení zloděje), informace o již zmiňované sportovní akci, rozhovory s pracovníky, vyhlášení zaměstnance měsíce apod.

Náklady budou: počet výtisků 200, počet stran 5 – průměrné náklady na tisk: 1500 Kč. K tomu je nutno připočítat mzdové náklady na zaměstnance, který by tento časopis vedl. Časopis by ovšem vycházel čtyřikrát do roka, takže náklady by nijak razantně nezasáhly do běžného chodu firmy.

Vhodné by bylo zavést nefinanční vnější odměnu – např. nástěnku v každé organizační jednotce, kde by bylo uvedeno jméno zaměstnance měsíce, osobní poblahopřání zaměstnanci měsíce s předáním malého dárku (nejlépe reklamního předmětu firmy LARN – tričko, čepice propiska) apod.

Zaměstnanci si tímto způsobem začnou vážit práce v této firmě a více se ztotožní s firemní kulturou.

Tyto kroky by vedly k menší fluktuaci zaměstnanců a zlepšily by atmosféru ve firmě. Samotná firma by také snížila náklady – na hledání nových zaměstnanců za odchozí a náklady spojené se zaškolováním těchto nově příchozích.

Firma se podle výsledku analýzy potýká s nedostatkem zkušených a vzdělaných vedoucích. Ředitelé společnosti by měli zvážit možnost placených vzdělávacích kurzů pro své vedoucí pracovníky se zaměřením na vzdělání v oblasti ekonomiky, motivace, vedení lidí a organizace. Pro úzkou skupinu vyššího managementu by měla provést školení i na oblast inovací v zabezpečovacích systémech. Podobných kurzů se v České republice koná celá řada.

## **4.2 Produkt**

Firma má širokou škálu doprovodných služeb k hlavní službě – detektivní a hlídací činnost.

Doporučuji více sledovat konkurenční nabídku hlavních konkurentů (zejm. GROUP 4) a nabídku služeb podle nich upravovat.

Z analýzy vyplývá, že úroveň nabízených služeb je na vysoké úrovni.

## **4.3 Cena**

Cena je za nabízené služby na vyšší úrovni ve srovnání s konkurencí. Je to ovšem doprovázeno tradicí firmy a profesionalitou, při jejichž zdůraznění je vyšší cena akceptovatelná.

## **4.4 Propagace**

V analýze jsem zjistil, že firma přichází o zákazníky v důsledku „levnější“ konkurence. Je nutné, aby se firma snažila získat nové zákazníky a k tomu použila větší podporu prodeje, protože ta současná je nedostačující. Do reklamy a ostatních forem podpory prodeje ročně investuje 250 000 Kč. Vzhledem k tomu, jak široké a různorodé služby firma na území Moravy a Slezska poskytuje, lze tuto částku považovat za velice nízkou.

Podpora prodeje by mohla být realizována např. kupony pro nové zákazníky, nebo tzv. vzorky zdarma – konkrétně tím myslím nabídku služby na určitou dobu a za určitých podmínek, které by si stanovila sama firma, zdarma.

Dalším způsobem je sponzorování. Firma věnuje určitou částku na veřejně prospěšnou činnost – kulturní akce, charita, sportovní akce atd. Následně je uvedena v oznámeních o podporované akci a u účastníků a veřejnosti vůbec vytváří dojem, který je nesporně příznivý. Tento dar si firma navíc může odečíst od základu daně.<sup>a</sup>

Firma by dále mohla začít využívat slev pro nové zákazníky. Tyto slevy by poskytovala na dobu určitou např. jeden či dva měsíce. Tato strategie získávání nových zákazníků by našla uplatnění zejména u služby spojené s PCO (Pultem centralizované ochrany).

Firma sice propaguje své služby, ovšem tento způsob a intenzita jsou nedostačující.

Obchodní oddělení by mělo zvýšit svoji aktivitu a zvolit další strategii pro získávání nových zákazníků. Jedna strategie byla popsána výše. Další strategií by byla inzerce v různých odborných časopisech, zaměřující se na bezpečnost. U takového inzerátu by měl být kupon na slevu např. u PCO montáž se slevou 40%, první měsíc sleva 50 % apod.

V dnešní době má přístup k internetu mnoho lidí – tedy i mnoho potencionálních zákazníků a je již běžnou součástí při vyhledávání a poskytování informací. Firmy si to začínají uvědomovat a v dnešní době je vidět reklama na každé internetové stránce. Stránky firmy LARN Brno spol. s r. o. by se měli z hlediska grafiky oživit a obnovit design. Náklady by se pohybovaly kolem 10 000 Kč, ovšem takto upravené stránky by firmu reprezentovaly daleko lépe než ty současné.

Bylo by účelné postavit několik reklamních panelů v blízkosti větších silnic, protože firma žádné takové nevlastní. Potencionální zákazníci tímto způsobem získají povědomí o této firmě. Vyrobení grafiky na plochu 510 x 240 cm by stálo cca 18.000,- Kč, na plochu 300 x 150 cm cca 3.000,- Kč. Umístění deseti billboardů na různých místech na jeden měsíc by stálo cca 41 000.<sup>b</sup>

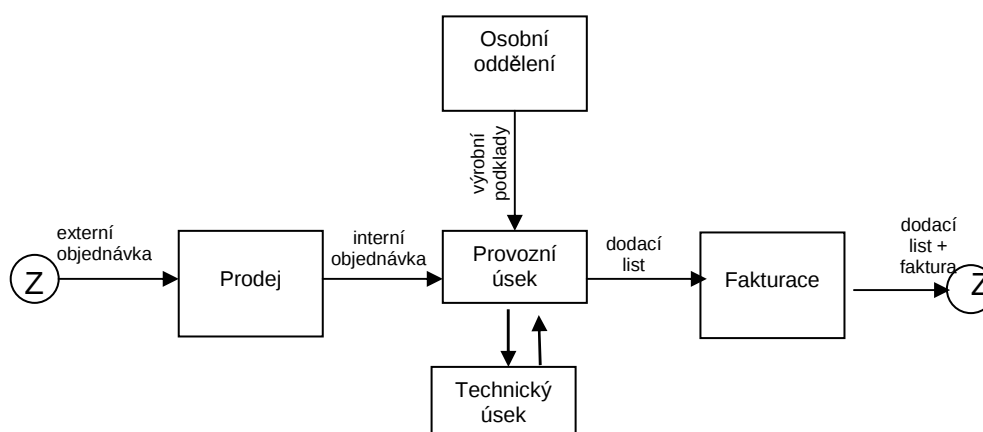
---

<sup>a</sup> dle Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů, §20 odst. 8

<sup>b</sup> [www.medius.cz](http://www.medius.cz)

## 4.5 Komunikace

Informační toky jsou zdlouhavé a prolínají se přes velké množství oddělení viz *obr. č. 16 – Schéma informačních toků*. Jak je patrné z tohoto obrázku, zákaznická objednávka projde přes velké množství oddělení, než je vytvořen dodací list a faktura. Proto je nutné zjednodušit a hlavně zkrátit tyto informační cesty viz *obr. č. 18 – Schéma informačních toků po zavedení změny*.



**Obr. č. 18** – Schéma informačních toků po zavedení změny

Ze schématu informačních toků po plánovaném zavedení změny je zřejmé zjednodušení a zkrácení informačních kanálů.

## 4.6 Finance

Z důvodů velké konkurence v oboru podnikání firmy (detektivní a hlídací činnost) je firma nucena prodlužovat na nátlak zákazníků doby splatnosti vydaných faktur (z 30 až na 50 dnů). Z toho plyne, že položky krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků jsou vysoké a to z důvodu druhotné platební neschopnosti, která je současným problémem v celé České republice ve většině oborů.

Z hlediska toku peněžních prostředků, doporučuji firmě zachovat stávající situaci, protože firma nepotřebuje vysoké stavy toku peněz, a současné jsou pro ni dostačující.

Likvidita firmy není v současné době na dobré úrovni. Navrhuji firmě zavést systém tzv. skont. Tento systém by způsobil snížení krátkodobých závazků ( v roce 2005: 4 797 tis. Kč) a ukazatelé likvidity by se zvýšily do přijatelnějších hodnot.

Doporučuji, aby si firma v případě budoucího investování půjčovala finanční prostředky od jiných subjektů („externí“ cizí zdroje), např. bankovní úvěry, kde nákladové úroky lze odečíst od základu daně a celkově jsou cizí zdroje pro firmu levnější.

Rentabilita podnikání této firmy není nijak vysoká.

Provedení těchto změn je však pro firmu pouze první krok. Druhým krokem je sledování úspěšnosti průběhu celé kampaně. Úspěch navrhuji sledovat na ukazateli navýšení tržeb. Při spokojenosti s tímto navýšením doporučuji zachovat tuto strategii a navíc ji kvantitativně rozšířit.

## 4.7 Přínosy navrhovaného řešení

### 4.7.1 Náklady

Většina navrhovaných řešení si vyžádá finanční podporu.

V případě motivace zaměstnanců doporučuji sestavit následující tabulku odměn:

| Systém odměn                                               |          |
|------------------------------------------------------------|----------|
| Případ                                                     | Odměna   |
| Chycení zloděje při krádeži v celkové hodnotě do 2 000 Kč  | 300 Kč   |
| Chycení zloděje při krádeži v celkové hodnotě nad 2 000 Kč | 700 Kč   |
| Bezchybné plnění povinností v délce 1 roku                 | 1 000 Kč |
| Nadstandardně odváděná práce v délce 1 roku                | 1 000 Kč |

**Obr. č. 20** – Systém odměn

Při počtu 250 zaměstnanců si takto zvolený systém odměn vyžádá přibližně 160 000 Kč/ rok.

Při výpočtu jsem uvažoval:

- chycení 200 zlodějů při krádeži v celkové hodnotě do 2 000 Kč
- chycení 50 při krádeži v celkové hodnotě nad 2 000 Kč
- 50 zaměstnanců bude plnit své povinnosti bezchybně
- nadstandardně odvede práci 20 zaměstnanců.

Bylo by vhodné seznámit se Systémem odměn řadové zaměstnance. K tomu by mohly být použity firemní noviny.

Náklady na firemní noviny:

- náklady na 200 výtisků s 5 stranami: 1 500 Kč
- náklady na redaktora novin: 0 Kč

Ve firmě jsou podle mých informací 2 obchodní zástupci, kteří nejsou zcela vytíženi. Sestavením firemních novin by byli pověřeni právě oni ve spolupráci se sekretariátem ústředí.

V případě vzdělávacích kurzů záleží na tom, ve které oblasti se ředitelé rozhodnou řídicí pracovníky zaškolit.

Ceny kurzů se pohybují od 1 500 Kč/ kurz do 6 000 Kč/ kurz.<sup>c</sup>

Celkové náklady by průměrně při školení 20 vedoucích pracovníků byly 80 000 Kč.

Aby firma získala povědomí u občanů, je nutné firmu zviditelnit např. billboardy. Náklady na výrobu: 18 000 Kč/ grafika a umístění deseti billboardů na různých místech cca 41 000 Kč/ měsíc.

V případě slevy za předčasné zaplacení (skonto), doporučuji následné skonto: 10/3, 30/0. Tzn. v případě zaplacení mezi desátým a třicátým dnem by firma sice prodělala na každé tisícikoruně 30 Kč, ovšem měla by tyto peníze již na účtu a mohla by s nimi disponovat.

---

<sup>c</sup> [www.sovastudio.cz](http://www.sovastudio.cz)

Ostatní náklady:

- zřízení nástěnek ve všech organizačních jednotkách firmy LARN Brno spol. s r. o.: 2 000 Kč
- náklady na nové webové stránky: 10 000 Kč

#### 4.7.2 Přínosy

Přínosy, které navržená řešení firmě přinesou, lze rozdělit na dvě kategorie – přínosy vyčíslitelné a nevyčíslitelné.

##### 4.7.2.1 Přínosy vyčíslitelné

Tým pracovníků firmy odhaduje, že uvedenými investičními akcemi a rozšířením obchodních aktivit, bude nárůst obrátu v prvním roce o cca 10%. Musíme si ovšem uvědomit, že tyto návrhy mají dlouhodobější charakter. V dalších letech se tudíž toto procento bude zvyšovat. Ovšem přesná výše zisku se dá jen velice těžko odhadnout.

##### 4.7.2.2 Přínosy nevyčíslitelné

Přínosy pro firmu budou následující:

- efektivita poskytovaných služeb bude mít za následek zkvalitnění služeb a vyšší spokojenost zákazníků, která je v tomto oboru podnikání klíčová
- Vylepšení již tak dobré image firmy
- Zlepšení pracovních podmínek ve firmě
- menší fluktuace zaměstnanců
- nižší náklady spojené s hledáním a zaškolováním nových zaměstnanců
- lepší informovanost o firmě jako celku
- ztotožnění zaměstnanců s firmou
- lepší firemní kultura
- zlepšení atmosféry ve firmě
- spokojenost zaměstnanců
- zaměstnanci si budou více vážit své práce

- vyšší úroveň vzdělání řídicích pracovníků
- příchod nových zákazníků díky dokonalejší propagaci
- zviditelnění firmy v očích širokého okolí
- zkrácení informačních cest
- zlepšení cash flow
- zlepšení finančních ukazatelů, zejm. okamžité likvidity
- větší bezpečnost zákazníků.

# ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zpracována pro potřeby firmy LARN Brno spol. s r. o. a snaží se odstranit nedostatky v oblasti marketingu resp. marketingového mixu. Jedná se firmu poskytující detektivní a hlídací služby převážně v Jihomoravském kraji.

Práce je rozdělena do čtyř částí.

V první části práce jsem vymezil problém – jednalo se zejm. o chybějící marketingové oddělení a znalosti marketingových postupů vůbec, uvedl jsem širší souvislosti tématu a stanovil si hlavní i dílčí cíle. Hlavním cílem byl návrh aplikace marketingových metod, postupů a strategií do TOP managementu firmy LARN Brno, spol. s r. o. s ohledem na celkové zlepšení marketingového mixu. Parciálními cíli bylo vytvořit podmínky pro růst počtu zákazníků, zlepšení komunikace s okolím, implementace marketingového mixu ve firmě.

V druhé části jsem popsal rámcové poznatky vyplývající ze současného, zejména aktuálního stavu vědění v oblasti marketingového managementu a to především vysvětlení pojmu marketing a marketingové řízení, kde jsem se soustředil hlavně na rozšířený marketingový mix „5P“.

V další části práce jsem popsal základní údaje o firmě LARN Brno spol. s r. o. včetně její organizační struktury. Provedl jsem analýzu současného stavu, která zahrnuje analýzu počtu zaměstnanců i zákazníků, analýzu vnějšího, vnitřního a interního prostředí, popis struktury firmy, SWOT analýzu se zaměřením na rozšířený marketingový mix, tedy analýza produktu, cenové politiky, distribuce, komunikace a lidí.

Přínosem této analýzy byl nejnovější skutečný obraz situace firmy včetně rozpoznání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb dle marketingového mixu. Jako silné stránky jsem identifikoval především tradici firmy a její dlouhé působení na trhu, kvalitu nabízených produktů, zavedené jméno na trhu a výhodně umístěné sídlo v Masarykově čtvrti. Z analýzy vyplynuly následující slabé stránky: vyšší cena ve srovnání s konkurencí, slabá propagace a to, že občané v naší republice nepovažují bezpečnost za svou prioritu. Mezi příležitosti patří zejm. zvyšující se kupní síla obyvatelstva, rostoucí poptávka na trhu a možnost využití rozšiřujícího se internetu. Největší hrozbou je konkurence a rostoucí zadlužování obyvatelstva.

Na základě vyhodnocení celé analýzy a prostudování literatury jsem zjistil několik nedostatků v marketingovém řízení. Jedná se zejm. o špatnou motivaci zaměstnanců, zdlouhavé informační toky, slabou podporu prodeje. Největší nedostatky jsem zjistil u propagace.

Navrhl jsem opatření, včetně nezbytných nákladů, které firmě pomůžou tyto nedostatky odstranit. V oblasti lidí je to systém odměn pro motivaci zaměstnanců, zavedení firemních novin a v oblasti vzdělávání možnost vzdělávacích kurzů pro management firmy. V oblasti produktu by se firma měla více zaměřit na sledování konkurence a její nabídky produktů. Z analýzy vyplynuly největší nedostatky v oblasti propagace. Navrhl jsem firmě zavedení různých slev a kupónů, sponzorování různých akcí, vylepšení designu webových stránek a umístění billboardů na frekventovaných místech. Informační toky jsou zdlouhavé, navrhl jsem zkrácení těchto toků. V oblasti financí jsem navrhl motivovat odběratele k dřívějšímu splácení svých závazků formou skont. Celkové roční náklady, které si vyžádají mé návrhy dosahují částky 317 000 Kč. Do tohoto výpočtu jsou zahrnuty náklady na motivační systém, firemní noviny, zaškolení vedoucích pracovníků, umístění deseti billboardů na různých místech, zřízení nástěnek a náklady spojené s inovací webových stránek.

Dále jsem uvedl přínosy, které pro firmu bude mít aplikace mnou navrhovaných řešení. Přínosy jsou rozděleny na přínosy vyčíslitelné a nevyčíslitelné. Tým odborníků odhaduje procentní růst tržeb v prvním roce o 10% po zavedení navrhovaných změn. V případě nevyčíslitelných přínosů se jedná hlavně o menší fluktuaci zaměstnanců a s tím spojeny menší náklady na hledání a zaškolování nových, lepší firemní kulturu, spokojenost zaměstnanců, vyšší úroveň vzdělání managementu, příchod nových zákazníků, zkrácení informačních cest, zlepšení finančních ukazatelů a větší bezpečnost zákazníků.

Je nutno zdůraznit, že většina navrhovaných opatření si vyžádá určitou finanční podporu, která se ovšem firmě vrátí ve formě spokojených zaměstnanců i zákazníků a tím i ke zvýšení zisku.

Závěrem bych chtěl zmínit, že si firma LARN Brno spol. s r. o. již vydobyla své pevné místo na trhu. Firma nemá ambice proniknout na jiný segment trhu – např. trh EU a je spokojena se svým nynějším postavením. V budoucnu doporučuji navázat kontakty se zahraničními trhy, řadu podmínek má již firma splněno – např. ISO 9002.

Firma má velký potenciál a je jen na rozhodnutí managementu firmy, jestli je schopna tento potenciál využít a stát se lídrem na trhu bezpečnostních agentur.

Na závěr mohu říci, že se mi podařilo splnit hlavní cíl, který jsem si stanovil na začátku diplomové práce, tj. návrh aplikace marketingových metod, postupů a strategií do TOP managementu firmy LARN Brno, spol. s r. o. s ohledem na celkové zlepšení marketingového mixu.

V rámci diplomové práce se mi podařilo naplnit i všechny parciální cíle, tj. vytvořit podmínky pro růst počtu zákazníků, zlepšení komunikace s okolím, implementace marketingového mixu ve firmě.

Pokud se firma rozhodne navrhované změny realizovat v praxi, věřím, že selepší nejen finanční situace firmy ale i vztahy uvnitř firmy.

# Seznam použité literatury

1. BUREŠ, I. *Marketingově řízená firma*. Praha: Management Press, 1992. 101 s. ISBN 80-65603-24-1.
2. DEBOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 1995. 157 s. ISBN 80-213-0573-8.
3. HORÁK, V. Když vás zákazník nevidí. Motýl Media: *Fresh magazín*, 2006, únor 2006, roč. 2, č. 2, s. 18-19. ISSN 1801-4488.
4. HORÁKOVÁ, M. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: BN, 1993. 368 s. ISBN 80-85478-82-4.
5. CHALUPSKÝ, V. *Marketing*. 3. vyd. Brno: PC-DIR, 1998. 78 s. ISBN 80-214-1095-7.
6. KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2004. 102 s. ISBN 80-214-2564-4.
7. KONEČNÝ, M. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. 284 s. ISBN 80-214-2930-5.
8. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
9. KOTLER, P. *Marketing, Management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
10. LIPIANSKA, J. *Cena v marketingu*. 1. vyd. Bratislava: Ekonom, 1999. 93 s. ISBN 80-225-1085-8.
11. MEFFERT, H. *Marketing – management*. Praha: Grada, 1996. 551 s. ISBN 80-7169-329-4.
12. NAGYOVÁ, J. *Marketingová komunikace není pouze reklama*. Praha: VOX, 1999. 150 s., ISBN 80-86324-00-1.
13. NEJEZCHLEB, L. *Základy marketingu*. Brno: Zdeněk Novotný, 2001. 157 s. ISBN 80-214-1827-3.
14. PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.

15. ŠIMBEROVÁ, I. *Využití principů marketingové koncepce úplné spokojenosti zákazníka (TCS) pro rozvoj podniku*. Brno: VUT, 2003. 32 s.  
ISBN 80-214-2350-1.
16. ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 2. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. 171 s. ISBN 80-7041-859-1.
17. [www.larn.cz](http://www.larn.cz)

# Seznam zkratek

|        |                                                                            |
|--------|----------------------------------------------------------------------------|
| CF     | Cash-flow                                                                  |
| PCO    | Pult centralizované ochrany                                                |
| SWOT   | Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby                               |
| STEEP  | Sociologické, technologické, ekonomické, ekologické<br>a politické faktory |
| VOCATE | Values, Ownership, Customers, Actors,<br>Transformation, Environment       |
| ROI    | Return on Investement                                                      |
| ROA    | Return on Assets                                                           |
| ROE    | Return on common Equity                                                    |
| ROS    | Return on Sales                                                            |

# Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura

Příloha č. 2 – Kalkulace 1 hod. práce strážného

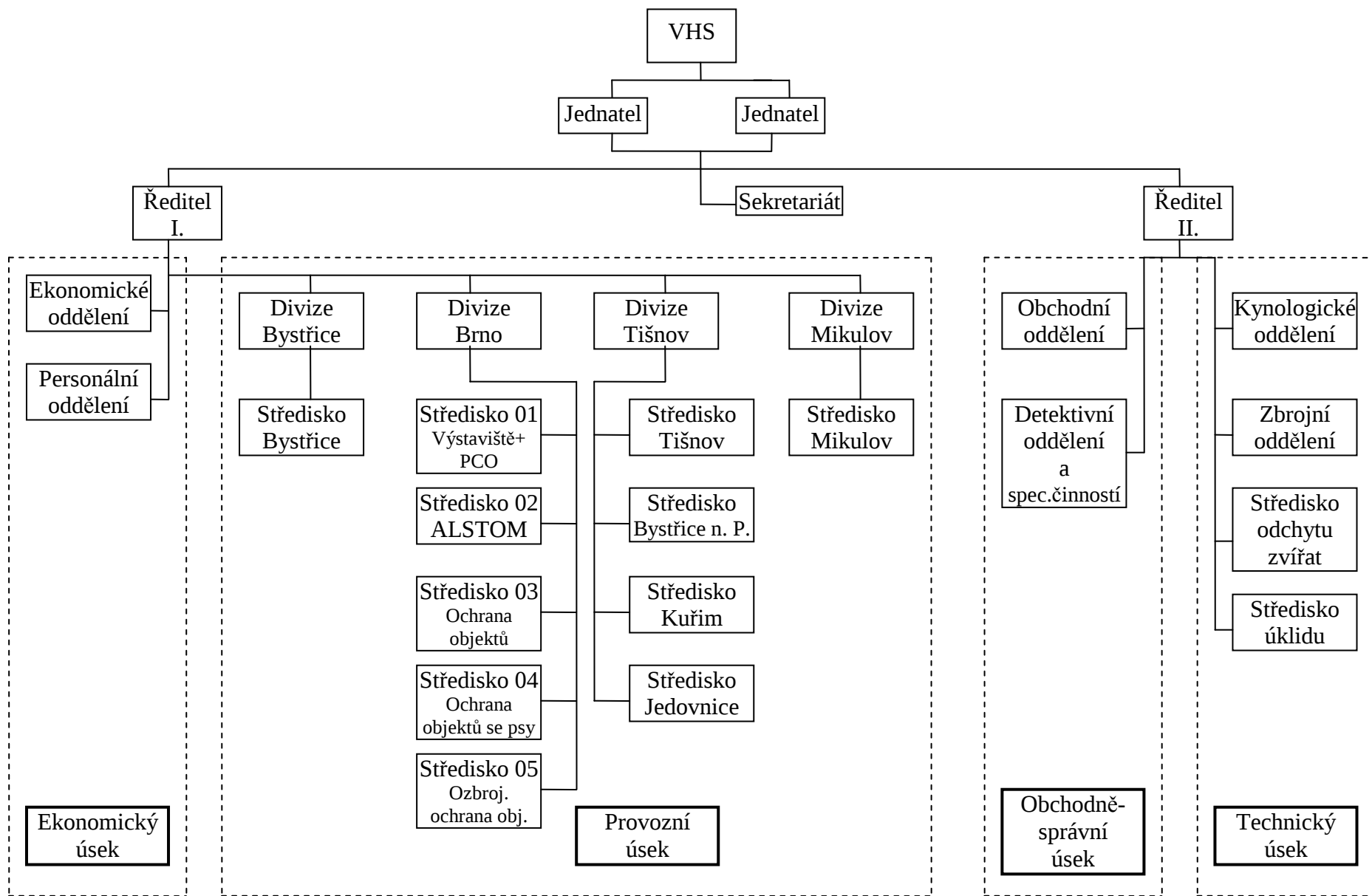
Příloha č. 3 – Hodnostní označení a mzdové zařazení

Příloha č. 4 – Výpis z OR

Příloha č. 5 – Vzorový strážní řád

Příloha č. 6 – Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu

Příloha č. 7 - Výkaz zisků a ztrát ve zkráceném rozsahu



Příloha č. 1 – Organizační struktura

**Příloha č. 2 – Kalkulace 1 hodiny práce strážného při přepočtu na základní fond pracovní doby dle Nařízení vlády č. 700/2004 Sb. od 1.1.2005**

|                                                  | Vrátný-informátor            |                              | Operátor PCO                 |                              | Strážný (psovod + strážný se zbraní) |                              | Strážný se zbraní pro převoz peněz |                              |
|--------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
|                                                  | Základní tarifní stupeň č. 1 |                              | Základní tarifní stupeň č. 2 |                              | Základní tarifní stupeň č. 3         |                              | Základní tarifní stupeň č. 4       |                              |
|                                                  | Jednosměnný provoz 40 hod.   | Nepřetržitý provoz 37,5 hod. | Jednosměnný provoz 40 hod.   | Nepřetržitý provoz 37,5 hod. | Jednosměnný provoz 40 hod.           | Nepřetržitý provoz 37,5 hod. | Jednosměnný provoz 40 hod.         | Nepřetržitý provoz 37,5 hod. |
| Minimální mzda dle tarif.stupňů prací na ostraze | 42,50                        | 45,30                        | 44,30                        | 47,30                        | 46,20                                | 49,30                        | 48,80                              | 52,10                        |
| Příplatek za noc                                 | 2,00                         | 2,00                         | 2,00                         | 2,00                         | 2,00                                 | 2,00                         | 2,00                               | 2,00                         |
| Příplatek za přesčas                             | 2,30                         | 2,50                         | 2,40                         | 2,60                         | 2,50                                 | 2,70                         | 2,70                               | 2,80                         |
| Příplatek za svátek                              | 3,00                         | 3,20                         | 3,10                         | 3,30                         | 3,20                                 | 3,40                         | 3,40                               | 3,60                         |
| ŘD                                               | 3,80                         | 4,00                         | 3,90                         | 4,20                         | 4,10                                 | 4,40                         | 4,30                               | 4,60                         |
| 35% odvody za mzdy                               | 18,80                        | 20,00                        | 19,50                        | 20,70                        | 20,20                                | 21,50                        | 21,30                              | 22,60                        |
| Zákonné pojištění zaměstnance                    | 0,30                         | 0,30                         | 0,30                         | 0,30                         | 0,30                                 | 0,30                         | 0,30                               | 0,30                         |
| <b>Celkem</b>                                    | <b>72,70</b>                 | <b>77,30</b>                 | <b>75,50</b>                 | <b>80,40</b>                 | <b>78,50</b>                         | <b>83,60</b>                 | <b>82,80</b>                       | <b>88,00</b>                 |
| Uniforma                                         | 4,30                         | 4,30                         | 4,30                         | 4,30                         | 4,30                                 | 4,30                         | 4,30                               | 4,30                         |
| Režie společnosti                                | 11,00                        | 11,00                        | 11,00                        | 11,00                        | 11,00                                | 11,00                        | 11,00                              | 11,00                        |
| Zisk 10%                                         | 8,80                         | 9,30                         | 9,10                         | 9,60                         | 9,40                                 | 9,90                         | 9,80                               | 10,30                        |
| <b>CELKEM</b>                                    | <b>96,80</b>                 | <b>101,90</b>                | <b>99,90</b>                 | <b>105,30</b>                | <b>103,20</b>                        | <b>108,80</b>                | <b>107,90</b>                      | <b>113,60</b>                |

**Zařazení:**

Tarifní stupeň č. 1 – práce na vrátnicích (kontrola příchodu a odchodu zaměstnanců a dalších osob, příjezdů a odjezdů vozidel, výdej klíčů, provádění běžného úklidu – jedná se o pracovníky vykonávající službu na vrátnicích závodu, zajišťující režimové a dohledové práce)

Tarifní stupeň č. 2 – práce na PCO, obsluha pobočkových telefonních ústředí

Tarifní stupeň č. 3 – práce na ostraze (zjišťování a předběžné šetření krádeží a poškození, spolupráce s policií – jedná se o členy zásahových skupin a přímá ostraha bankovních domů a jiných konkrétně určených objektů)

Tarifní stupeň č. 4 – ozbrojený doprovod (peněžních zásilek a cenin)

### **Příloha č. 3 – Hodnostní označení pracovníků společnosti LARN BRNO**

|             |                                    |                             |
|-------------|------------------------------------|-----------------------------|
| 1. hodnost  | strážný ve zkušební době .....     | jeden prýmek                |
| 2. hodnost  | mladší strážný .....               | dva prýmky                  |
| 3. hodnost  | strážný .....                      | tři prýmky                  |
| 4. hodnost  | starší strážný .....               | čtyři prýmky                |
| <hr/>       |                                    |                             |
| 5. hodnost  | zástupce vedoucího objektu .....   | jedna hvězda                |
| 6. hodnost  | vedoucí objektu .....              | dvě hvězdy                  |
| 7. hodnost  | zástupce vedoucího střediska ..... | tři hvězdy                  |
| 8. hodnost  | vedoucí střediska .....            | prýmek + jedna hvězda       |
| 9. hodnost  | zástupce ředitele divize .....     | prýmek + dvě hvězdy         |
| 10. hodnost | ředitel divize .....               | civilní oděv – bez označení |

Hodnostní prýmky a hvězdy jsou umístěny na výložce černé barvy o rozměrech 8 x 2 cm. Na oděvu je výložka umístěna vpravo nad přední horní kapsou. Prýmky a hvězdy jsou kovové nebo vyšívané ve zlaté barvě.

Povýšením do hodnosti se nemění druh práce dohodnutý v pracovní smlouvě.

### **Mzdové zařazení a charakteristiky tarifních stupňů a rozsahy prací dle Nařízení vlády č. 333 / 1993 Sb. ve znění pozdějších předpisů**

#### Zařazení:

**Tarifní stupeň č.1** – práce na vrátnicích (kontrola příchodu a odchodu zaměstnanců a dalších osob, příjezdů a odjezdů vozidel, výdej klíčů, provádění běžného úklidu – jedná se o pracovníky vykonávající službu na vrátnicích závodu, zajišťující režimové a dohledové práce).

**Tarifní stupeň č.2** – práce na PCO, obsluha pobočkových telefonních ústředí

**Tarifní stupeň č.3** – práce na ostraze (zjišťování a předběžné šetření krádeží a poškození, spolupráce s policií – jedná se o členy zásahových skupin a přímá ostraha bankovních domů a jiných konkrétně určených objektů).

**Tarifní stupeň č.4** – ozbrojený doprovod (peněžních zásilek a cenin)

|                                       |                             |
|---------------------------------------|-----------------------------|
| Základní tarif pro tarifní stupeň č.1 | A) 40 hod. – 39,60 Kč/hod   |
|                                       | B) 37,5 hod. – 42,20 Kč/hod |
| Základní tarif pro tarifní stupeň č.2 | C) 40 hod. – 41,30 Kč/hod   |
|                                       | D) 37,5 hod. – 44,00 Kč/hod |
| Základní tarif pro tarifní stupeň č.3 | E) 40 hod. – 43,10 Kč/hod   |
|                                       | F) 37,5 hod. – 46,00 Kč/hod |
| Základní tarif pro tarifní stupeň č.4 | G) 40 hod. – 45,50 Kč/hod   |
|                                       | H) 37,5 hod. – 48,50 Kč/hod |

#### Poznámka:

40 hod / týdně – jednosměnný provoz

37,5 hod / týdně – nepřetržitý provoz

K základní mzdě přísluší zákonné příplatky:

- za práci ve svátek 100% z průměrného hodinového výdělku
- za práci v noci 6,00 Kč/hod.
- za pohotovost v místě trvalého bydliště 10% z průměrného hodinového výdělku (§15 zák. 54/2001 Sb., max. do výše 30hod./měsíčně)
- za práci přesčas 25% z průměrného hodinového výdělku

Pracovníky odměňované měsíčním platem stanoví jednatel společnosti. Příplatek za vedení se stanoví individuálně, vyplácí se formou mimořádné odměny. Do funkce vedoucího může být jmenován pouze pracovník, který je ve společnosti LARN zaměstnán nejméně 1 rok.

U pracovníků, kteří vykonávají práci formou Dohody o pracovní činnosti – hlídání parkovacích ploch a výběr poplatků na parkovištích BVV je sjednána odměna ve výši 25,-Kč/hod.

Výkonnostní ohodnocení je poskytováno formou mimořádné odměny na základě rozhodnutí jednatele společnosti. Není poskytováno automaticky, ale pouze za vzornou a nadstandardní práci a pouze v případě kladného hospodářského výsledku společnosti

#### **Výkon služby se služebním psem**

- příplatek za psa se nevyplácí, psůvůd je zařazen do 3. tarifního stupně.

Postup v hodnostech a stupních bude zvažovat příslušný nadřízený vedoucí pracovník. Nebude se posuzovat jenom splnění časového limitu pro zařazení do mzdové třídy (není rozhodující), ale bude se brát zejména ohled na to, jak pracovník plnil své pracovní povinnosti, jak mu ukládá pracovní řád.

Odebrání hodnosti je forma postihu. Písemný návrh vedoucí střediska postupuje řediteli divize společnosti LARN, který přidělení hodnosti nebo mzdy doporučí nebo nedoporučí. Postup v hodnostech a stupních nebo jejich případné odebrání schvaluje pouze jednatel společnosti LARN.

Pracovník dostává mzdu pouze za skutečně odpracované hodiny, tj. pouze za skutečně vykonanou práci. Výjimku tvoří pouze schválená pohotovost v místě trvalého bydliště.

Platnost od 1. 1. 2005, současně se ruší předchozí mzdový předpis.

V Brně dne 1.1.2005

Miloš Světlík  
jednatel společnosti

**Příloha č. 4 – Výpis z OR**

# V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného  
Krajským soudem v Brně  
oddíl C., vložka 1748

**Datum zápisu:** 1.července 1991  
**Obchodní firma:** LARN Brno spol. s r.o.  
**Sídlo:** Brno, Všetičkova 31, PSČ 602 00  
**Identifikační číslo:** 188 29 066  
**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Předmět podnikání:**

- Služby soukromých detektivů.
- Zajišťování ostrahy majetku a osob.
- poskytování technických služeb - odchyt zvířat
- správa a údržba nemovitostí
- specializovaný maloobchod

**Statutární orgán:**

**jednatel:** Zdeněk Unger, r.č. 561006/2315  
Brno, Charvatská 17, PSČ 612 00  
den vzniku funkce: 18.listopadu 1993

**jednatel:** Miloš Světlík, r.č. 560309/2748  
Brno, Kunzova 8  
den vzniku funkce: 18.listopadu 1993

Způsob jednání za společnost: jednatel jedná jménem společnosti samostatně

**Společníci:**

Miloš Světlík, r.č. 560309/2748  
Brno, Kunzova 8, okres Brno-město

**Vklad:** 100 000,- Kč

**Splaceno:** 100 000,- Kč

Obchodní podíl: 1/2

Zdeněk Unger, r.č. 561006/2315  
Brno, Charvatská 17, okres Brno-město

**Vklad:** 100 000,- Kč

**Splaceno:** 100 000,- Kč

Obchodní podíl: 1/2

**Základní kapitál:** 200 000,- Kč

**Ostatní skutečnosti:**

- Způsob zřízení: společenskou smlouvou o založení společnosti s ručením omezeným, uzavřenou dne 26.6.1991.

# **Strážní řád**

**pracovníků ostrahy LARN Brno spol. s r.o.  
pro pracoviště**

---

**CESARO spol. s r.o.  
Pražákova 36a, 619 00 Brno**

## **I. Úvodní ustanovení**

1. Postavení a úloha pracovníků ostrahy vychází z platných právních norem a předpisů v této oblasti a je upravena tímto Strážním řádem na podmínky pracoviště .....
2. Tato směrnice stanovuje jednotný postup k zabezpečení ostrahy objektu.
3. Při plnění svých úkolů ostraha firmy LARN Brno spol. s r. o. (dále jen LARN) v odůvodněných případech může spolupracovat s útvary Požární ochrany, zdravotní službou, Policií ČR a Městskou policií za předpokladu, že povaha věcí bude tuto spolupráci nezbytně vyžadovat.
4. LARN zabezpečuje ostrahu majetku v okruhu působnosti:
  - a) pracovníky ostrahy;
  - b) mechanickými zábrannými prostředky;
  - c) elektronickou zabezpečovací technikou;
  - d) kombinací těchto druhů ostrahy včetně mírnějších prostředků (kasr nebo jiný slzotvorný prostředek, pouta, tonfa nebo obušek, hmaty a chvaty sebeobrany, služební pes) nebo střelných zbraní.

Použití těchto prostředků se řídí platnými zákony a nařízeními v České republice.

## **II. Označování a prokazování pracovníků ostrahy**

1. Zevním označením pracovníků ostrahy je stejnokroj, který se skládá z černých kalhot, košile, kravaty, bundy, osmiúhelníkové čepice, bot a opasku. Uniforma je na levém rukávě a prsou, kravatové sponě, opasku a čepici výrazně označena symboly LARN.
2. Pracovník ostrahy se na požádání osob, proti kterým zakročuje, prokáže, dovolují-li to okolnosti případu, služebním průkazem LARN.

## **III. Oblast působnosti pracovníků ostrahy**

1. Pracovníci ostrahy v rozsahu stanoveném tímto Strážním řádem zejména:
  - a) zabraňují rozkrádání, ztrátě, zneužití, poškození a zničení majetku;
  - b) zabraňují neoprávněnému vstupu a výstupu osob nebo vjezdu a výjezdu dopravních prostředků ve střeženém objektu,
  - c) kontrolují osoby a dopravní prostředky, které opouštějí střežený objekt, především za účelem zjištění, zda není neoprávněně vynášen nebo vyvážen majetek, jehož ostrahu provádí,
  - d) při služebním zákroku dbají na ochranu zdraví osob dle platných právních předpisů

#### **IV. Oprávnění pracovníků ostrahy**

Pracovníci LARN při ostraze objektu ..... jsou oprávněni:

1. Požadovat ve střeženém objektu od každého potřebné vysvětlení při podezření z ohrožení majetku nebo zdraví, vyzvat každého, kdo je podezřelý z neoprávněného vstupu do objektu nebo pobytu v něm, aby prokázal svoji totožnost a oprávnění se v objektu zdržovat a pokud takové oprávnění nemá, aby jej opustil, popřípadě předvést na strážnici každého, kdo v objektu organizace nemůže hodnověrně prokázat svoji totožnost.
2. Odejmout věc, jestliže je důvodné podezření, že byla zcizena nebo zneužita z majetku, který střeží.  
Při nutnosti předvedení osoby je pracovník ostrahy oprávněn přesvědčit se, zda tato osoba není ozbrojena a v případě nálezu zbraně tuto odebrat.
3. V případě ohrožení použít hmatů a chvatů sebeobranu, slzotvorného prostředku, obušku, pout, služebního psa, a to k odvrácení útoku na sebe nebo na jinou osobu, k překonání odporu, který směřuje ke zmaření jeho úkolů v oblasti ostrahy. Před použitím výše uvedených prostředků je pracovník ostrahy povinen, jestliže to okolnosti případu dovolují, užít domluvy, napomenutí nebo výzvy. Při použití uvedených prostředků dbá, aby zákrok byl přiměřený a o použití mírnějších prostředků sepiše záznam a vyrozumí operační středisko LARN.
4. V případě použití střelné zbraně se řídí zákonnými předpisy o použití střelné zbraně.

#### **V. Ostraha objektů**

1. Ostraha objektu bude zabezpečena strážní službou na strážnici a obchůzkovou službou, zaměřenou na kontrolu zabezpečení objektu, tj. skladů, kanceláří, výrobních prostor, vozidel, ostatních zařízení v objektu.
2. Maximální pozornost bude věnována požárně nebezpečným prostorům a místům, dávajícím předpoklad k páchání trestné činnosti..
3. Trasa a četnost obchůzek bude prováděna na základě požadavků objednatele a operativní situace. Obchůzky jsou pravidelné nebo nepravidelné, pěší. Obchůzky jsou prováděny.
4. Zjištěné závady ve službě budou zaznamenány a předloženy odpovědnému pracovníkovi ..... k zajištění příslušných potřebných opatření.
5. Soustavně věnovat pozornost bezpečnosti práce při výkonu služby. Dodržovat předepsané bezpečnostní pokyny, příkazy a zákazy umístěné na zařízeních. Zaznamenat zjištěné okolnosti u mimořádných událostí, havárií a úrazů. Zajistit

ponechání místa úrazu v původním stavu až do doby příchodu šetřící komise. Být přítomen u šetření úrazů a provozních nehod, pokud byl jejich svědkem. Dodržovat zásady osobní a pracovní hygieny. Používat přidělené osobní a ochranné pracovní prostředky. Na pracovišti udržovat čistotu a pořádek. Nepřipustit pohyb cizích osob na strážnici objektu, vyjma osob pověřených kontrolou výkonu služby a kontrolou technického zařízení pracoviště.

6. Při nástupu služby strážný zkontroluje neporušenost obálek a krabiček se zapečetěnými klíči a provede kontrolní pochůzku se zaměřením na neporušenost oplocení, uzamčení jednotlivých dílen, skladů a kanceláří, zhasnutí světel v objektu, uzavření tekoucí vody na WC apod.
7. Pochůzkové kontroly jsou zaměřeny na :
  - uzavření a uzamčení veškerých vchodů do objektu z vnějšku
  - uzavření všech oken
  - kontrolu možného úniku nebezpečných látek a pitné vody
  - kontrolu protipožárních prostředků ( vizuální)
  - místa uložení hořlavých látek (popelnice, kontejnery)
  - funkci vnějšího bezpečnostního osvětlení

## **VI.**

### **Oprávnění ke kontrole**

Kontrolou výkonu služby pracovníků LARN je určen ředitel a jím pověřený zaměstnanec ..... a odpovědný pracovník LARN.

## **VII.**

### **Protipožární bezpečnost**

1. Protipožární bezpečnost bude zajišťována kontrolní činností při obchůzkové službě. Povinností pracovníků ostrahy bude odstranění zjištěných nedostatků , které by mohly vést k požáru. V případě, že nemůže sám zjištěné nedostatky odstranit, bude postupovat dle požárních směrnic.
2. Strážnice je zároveň i ohlašovou požáru.

## **VIII.**

### **Vydávání klíčů**

V současné době je/ není vydávání klíčů objednatelem požadováno.

## **IX.**

### **Vedení evidencí**

1. Na strážnici je vedena:

- a) kniha převzetí, předání služby, hlášení a obchůzek
  - b) kniha mimořádných událostí
  - c) kniha kontrol strážní služby
  - d) další evidence dle požadavků objednatele
2. Výše uvedené knihy evidencí mohou být dle povahy pracoviště sloučeny.
  3. Evidenční knihy musí být autentizovány, řádně číslovány, s přesnými a průkaznými údaji. Knihy musí být uschovány nejméně 3 roky a připraveny pro účely kontroly.

## X. Ostatní povinnosti

1. Jsou nepřipustné soukromé návštěvy pracovníků ostrahy na pracovišti.
2. Pracovník ostrahy je povinen do služby nastoupit včas a řádně ustrojen. Před službou a během služby je přísný zákaz požívání alkoholických nápojů.
3. Kouření je povoleno pracovníkům ostrahy ve službě na předem vyhrazených místech, není povoleno při jednání se zákazníky, nesmí ohrozit výkon služby nebo omezit pozornost strážní služby.
4. Jsou povoleny pouze služební telefonní hovory na předem stanovená telefonní čísla, soukromé telefonní hovory pouze v mimořádných případech oproti záznamu v knize telefonních hovorů budou zpoplatněny.
5. Službu konající pracovník ostrahy je povinen se podrobit dechové zkoušce pracovníků kontroly LARN na alkohol. Na požádání odpovědných pracovníků objednatele se neprodleně dostaví hlídka LARN k provedení dechové zkoušky.
6. Zákaz sledování televize a provádění jiných činností, které se neslučují s ostrahou, případně odvádějí pozornost.
7. Provádět další úkoly, vyplývající z konkrétních podmínek a potřeb objektu.
8. Ustanovení tohoto Strážního řádu jsou závazná pro všechny pracovníky LARN, pověřené ostrahou objektu .....
9. Za chod výkonu strážní služby zodpovídá vedoucí střediska LARN Brno, zjištěné nedostatky nebo připomínky projednává s ředitelem divize LARN Brno, příp. s odpovědným pracovníkem .....
10. Pracovníci ostrahy jsou povinni se seznámit s platnými právními normami BOZP a PO, příp. jiným režimem, týkajícím se střeženého objektu a v této oblasti spolupracovat s odpovědnými pracovníky .....
11. Strážní LARN jednají se zaměstnanci ..... i s klienty, s nimiž přicházejí do styku, vždy slušně, zdvořile a korektně.

## **XI. Hrubé porušení**

Hrubým porušením se ve smyslu Smlouvy rozumí:

- nenastoupení strážní služby
- přistižení strážní služby při spánku
- požití alkoholu před nebo při výkonu strážní služby
- spoluúčast na vynášení majetku, který střeží
- při nedovoleném používání zařízení objednatele
- prodlení s placením faktur delší 1 měsíc
- nesplnění nezbytných podmínek pro výkon strážní služby.

## **XII. Závěrečná ustanovení**

1. Strážní LARN se řídí zákonnými normami, směrnicemi Strážního řádu pracovníků ostrahy LARN pro pracoviště ..... a vnitřními předpisy LARN.
2. Pracovníci ostrahy LARN budou prokazatelně seznámeni se Strážním řádem.
3. Porušení Strážního řádu ze strany pracovníků LARN bude posuzováno jako porušení pracovní kázně s patřičnými důsledky dle závažnosti provinění.
4. Do styku se společností LARN vstupuje pouze odpovědný pracovník ....., který současně řeší připomínky k výkonu strážní služby.
5. V mimořádných případech strážní LARN neprodleně informují určené odpovědné pracovníky ..... a operační středisko LARN.
6. Při nástupu do služby a ukončení služby se pracovník ostrahy LARN vždy telefonicky ohlásí na operačním středisku LARN.

V Brně dne 2005

V Brně dne 2005

.....  
dodavatel

.....  
objednatel

**Příloha č. 6 – Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu**

**Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu**

|        |                                                    | 2003 | 2004 | 2005 |
|--------|----------------------------------------------------|------|------|------|
|        | Aktiva Celkem                                      | 8951 | 8581 | 6434 |
| A.     | Pohledávky za upsaný základní kapitál              |      |      |      |
| B.     | Dlouhodobý majetek                                 | 148  | 122  | 85   |
| B.I.   | Dlouhodobý nehmotný majetek                        | 55   | 28   | 0    |
| B.II.  | Dlouhodobý hmotný majetek                          | 43   | 44   | 35   |
|        | <i>z toho: Stavby</i>                              | 0    | 0    | 0    |
|        | <i>z toho: Samostatné movité věci</i>              | 43   | 44   | 35   |
| B.III. | Dlouhodobý finanční majetek                        | 50   | 50   | 50   |
| C.     | Oběžná aktiva                                      | 8579 | 8051 | 6083 |
| C.I.   | Zásoby                                             | 395  | 354  | 23   |
| C.II.  | Dlouhodobé pohledávky                              |      |      |      |
| C.III. | Krátkodobé pohledávky                              | 7802 | 6976 | 5375 |
| C.IV.  | Krátkodobý finanční majetek                        | 382  | 721  | 685  |
| D.I.   | Časové rozlišení                                   | 224  | 408  | 266  |
|        |                                                    |      |      |      |
|        | Pasiva celkem                                      | 8951 | 8581 | 6434 |
| A.     | Vlastní kapitál                                    | 1545 | 990  | 1404 |
| A.I.   | Základní kapitál                                   | 102  | 200  | 200  |
| A.II.  | Kapitálové fondy                                   |      |      |      |
| A.III. | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy   | 19   | 20   | 20   |
| A.IV.  | Výsledek hospodaření minulých let                  | 635  | 11   | 65   |
| A.V.   | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | 789  | 759  | 1119 |
| B.     | Cizí zdroje                                        | 7350 | 7516 | 4954 |
| B.I.   | Rezervy                                            |      |      |      |
| B.II.  | Dlouhodobé závazky                                 | 107  | 252  | 157  |
| B.III. | Krátkodobé závazky                                 | 7243 | 7264 | 4797 |
| B.IV.  | Bankovní úvěry a výpomoci                          |      |      |      |
| C.I.   | Časové rozlišení                                   | 56   | 75   | 76   |

**Příloha č. 7 - Výkaz zisků a ztrát ve zkráceném rozsahu**

**Výkaz zisků a ztrát ve zkráceném rozsahu**

|                                                                                        | 2003  | 2004  | 2005  |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Tržby za prodej zboží                                                                  |       |       |       |
| Náklady vynaložené na prodané zboží                                                    |       |       |       |
| Obchodní marže                                                                         |       |       |       |
| Výkony                                                                                 | 34786 | 36240 | 33927 |
| Výkonová spotřeba                                                                      | 4184  | 4928  | 6938  |
| Přidaná hodnota                                                                        | 30602 | 31312 | 26989 |
| Osobní náklady                                                                         | 28324 | 28999 | 24872 |
| Daně a poplatky                                                                        | 62    | 142   | 67    |
| Odpisy DNM a DHM                                                                       | 247   | 73    | 63    |
| Tržby z prodeje DM a materiálu                                                         | 0     | 0     | 170   |
| ZC prodaného DM a materiálu                                                            | 0     | 0     | 318   |
| Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-) | 0     | -753  | -211  |
| Ostatní provozní výnosy                                                                | 65    | 44    | 39    |
| Ostatní provozní náklady                                                               | 379   | 433   | 403   |
| Převod provozních výnosů                                                               |       |       |       |
| Převod provozních nákladů                                                              |       |       |       |
| Provozní výsledek hospodaření                                                          | 1016  | 956   | 1264  |
| Tržby z prodeje cenných papírů a podílů                                                |       |       |       |
| Prodané cenné papíry a podíly                                                          |       |       |       |
| Výnosy z dlouhodobého finančního majetku                                               |       |       |       |
| Výnosy z krátkodobého finančního majetku                                               | 3     | 3     | 2     |
| Náklady z finančního majetku                                                           | 202   | 217   | 117   |
| Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů                                           |       |       |       |
| Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů                                          |       |       |       |
| Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti(+/-)                        |       |       |       |
| Výnosové úroky                                                                         |       |       |       |
| Nákladové úroky                                                                        |       |       |       |
| Ostatní finanční výnosy                                                                |       |       |       |
| Ostatní finanční náklady                                                               |       |       |       |
| Převod finančních výnosů                                                               |       |       |       |
| Převod finančních nákladů                                                              |       |       |       |
| Finanční výsledek hospodaření                                                          | -199  | -214  | -115  |
| Daň z příjmů za běžnou činnost                                                         | 104   | 48    | 59    |
| Výsledek hospodaření za běžnou činnost                                                 | 713   | 694   | 1090  |
| Mimořádné výnosy                                                                       | 76    | 76    | 29    |
| Mimořádné náklady                                                                      | 0     | 11    | 0     |
| Daň z příjmů z mimořádné činnosti                                                      |       |       |       |
| Mimořádný výsledek hospodaření                                                         | 76    | 65    | 29    |
| Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům                                      |       |       |       |
| Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)                                            | 789   | 759   | 1119  |